

# Guide animateur DVD 18.1

## Jeune Manager

### Super vendeur – Erreur

#### Objectif pédagogique

- Savoir faire la différence entre être expert de son métier et manager
- Comprendre les conséquences d'un mauvais positionnement : n'améliore pas le système

#### Scénario

En cours de journée, dans l'open space, Fabrice annonce que l'équipe a pris du retard sur la réponse aux devis (contexte agence de voyage sans trop insister sur les éléments de contexte) : il va soulager l'équipe en prenant lui-même une partie des devis en direct, et il commence à s'organiser (prend 2 devis chez chaque collaborateur)

#### Les rôles

- F = Fabrice : manager
- K = Ketly : collaboratrice autonome
- M = Magaly : collaboratrice dépendante
- R = Romain : collaborateur rebelle

#### Sur le plateau

F (finit de frapper sur son PC, fronce les yeux, fait la moue, puis part en arrière, souffle, puis s'adresse à ses collaborateurs aux 3 bureaux autour du sien) : S'il vous plaît... je voulais vous faire part des résultats de quinzaine... c'est pas fameux (montre son écran du menton).

#### 1. Quelle est ici l'erreur de Fabrice ?

.....

.....

.....

.....

Les collaborateurs s'interrogent du regard

F (enchaîne) : déjà qu'on est en retard sur le chiffre, en plus de ça, on est en retard sur la réponse aux devis...

R (évidence) : ben en même temps, c'est logique... si on ne sort pas les devis, 'y a peu de chance qu'on sorte du chiffre...

F : c'est justement là où je voulais en venir. On est à 3 jours de délai moyen sur les devis, alors que nous devrions selon les...

#### 2. Fabrice se fait déborder par Romain... Pourquoi ? Comment aurait-il pu éviter cela ?

.....

.....

.....

.....

R (le coupe) : attends, on les connaît les ratios, c'est 48h maxi, comme la Redoute... sauf que nous, on n'a pas les moyens de la Redoute, et on vend pas des culottes par correspondance... nos devis, ça prend du temps...

F : je sais bien mais...

R (enchaîne) : et si tu veux qu'on fasse des devis sur mesure, il faut nous laisser du temps. Ou alors on fait n'importe quoi, c'est vite fait, mais tu vas voir le taux de transformation...

F (commence à perdre patience) : bon écoute, Romain, on n'a pas le choix. Le point c'est pas de savoir si on va le faire ou pas, c'est comment on va le faire, parce que de toutes façons, il faut le faire. Alors l'objectif pour la fin du mois, c'est de répondre en 48h chrono, tout en maintenant la qualité au top. Si vous avez des idées, c'est le moment... Ketly ?

#### 3. Ici, Fabrice marque des points... Pourquoi ?

.....  
.....  
.....  
.....

**Pourquoi ? Comment devrait-il s'y prendre pour à la fois prendre en considération ses collaborateurs mais sans céder à la démagogie ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

K (hésite, regarde les autres, puis, diplomate) : c'est vrai qu'on devrait le faire en 48h... d'ailleurs on le faisait en 48h jusqu'à l'année dernière, mais...

R (enchaîne, explicatif) : ils ont ouvert l'Amérique du Sud sans augmenter les effectifs... et on s'est pris tous les produits, voilà... maintenant, c'est 3 jours... C'est simple, c'est un commercial temps plein qu'il faut, minimum...

F : non, ça c'est pas possible.

M (stressée) : mais tu sais, Fabrice, on traîne pas sur les devis... tu vois bien comment on travaille, on y est toute la journée...

F (se rend à l'évidence) : oui, ben oui, je vois bien... mais il faut être plus rapide, aller directement à l'essentiel pour les sortir plus vite, c'est tout...

R : en plus, tu connais ça par cœur, tu vas trois fois plus vite que nous... c'est pour ça que tu es passé manager, d'ailleurs...

**6. Comment Fabrice pourrait-il rebondir sur cette demande ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**4. Fabrice est ici trop flou, imprécis... quels risques prend-il ? Comment pourrait-il faire ?**

.....  
.....  
.....  
.....

F (résigné) : bon... je vous prends 2 dossiers à chacun... mais à partir de demain, je veux que tous les devis soient rendus en 48h maxi, c'est clair ?...

**7. Quelle est l'erreur de Fabrice ici ?**

.....  
.....  
.....  
.....

M : ben tu pourrais nous aider ?... au moins au début, pour rattraper le retard ?...

F : et moi, j'ai rien à faire peut-être ? (montre ses tableaux de reporting)

R : ah ben tu choisis, c'est ton reporting (montre du menton) ou les devis... [Fabrice fait la moue / Romain enchaîne] c'est ça, ou tu embauches...(Fabrice fait encore la moue) ...

F (souffle, se tourne vers Ketly et l'interroge du regard)

K : ben... c'est vrai qu'on fait le maximum... un petit coup de pouce temporaire, ça nous aiderait bien...

R (souriant, salut militaire, sans même le regarder, replongé dans son écran) : yes, sir !

M (reconnaissante) : merci Fabrice...

F (sensible à la reconnaissance, esquisse un sourire)

E (sourire et signe de tête reconnaissant)

F (accuse réception, et se remet courageusement au travail, gonflé d'orgueil par ses capacités de super vendeur)

**5. Fabrice se laisse à nouveau déborder.**

**INSERT : la main de Fabrice tourne une page du calendrier : figure une nouvelle journée**

M : je t'ai donné Homelimiles en plus... ça fait trois, mais c'est des tout petits...

F (rassurant) : ... c'est bon Magaly, t'inquiète, je vais les faire dans l'heure...

R (arrive par derrière, lance 2 dossiers sur le bureau de Fabrice, puis, en allant s'asseoir) : et de deux... merci Fabrice (enjoué).

**8. Comment Fabrice est-il à présent positionné au sein de l'équipe ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

F (fronce les sourcils, glacial, en regardant les dossiers) : de rien...

M : tu devrais voir Ketly quand elle reviendra... elle n'a pas osé te le dire, mais elle a toujours du retard...

F : c'est bon, je peux encore prendre un ou deux dossiers... je veux absolument finir en dessous de 48h avant la fin du mois... (concentré sur son écran)

M : Merci Fabrice, ça fait du bien de pouvoir compter sur toi...

**9. Fabrice se sent utile, alors qu'en fait il est dans l'erreur. Pourquoi ? Quelles sont les conséquences de ses actes ?**

.....  
.....  
.....  
.....

F (moue de modestie, puis se concentre).

# Corrigé

## 1. Quelle est ici l'erreur de Fabrice ?

Fabrice n'a pas organisé une réunion spécifique pour parler du chiffre : c'est une erreur. En tant que manager, il doit organiser et structurer son action. Nous en verrons les conséquences plus loin.

## 2. Fabrice se fait déborder par Romain... Pourquoi ? Comment aurait-il pu éviter cela ?

Fabrice n'a pas l'habitude d'organiser les débats : il se fait déborder par Romain qui le considère encore comme un membre ordinaire de l'équipe. Au contraire, Fabrice doit asseoir sa position en organisant une réunion en dehors du plateau (salle de réunion) et en arbitrant les débats.

## 3. Ici, Fabrice marque des points... Pourquoi ?

Bon réflexe de Fabrice : il demande l'avis de ses équipes en première intention.

## 4. Fabrice est ici trop flou, imprécis... quels risques prend-il ? Comment pourrait-il faire ?

Les demandes de Fabrice ne sont pas exploitables par ses collaborateurs. Son attitude s'apparente au management incantatoire, ou le trop célèbre « y a qu'à... faut qu'on ». Au contraire, il doit caractériser et préciser ses demandes. Par exemple, il peut donner un temps maximum pour traiter une demande client, proposer un format type, des réponses standard à adapter pour gagner en efficacité.

## 5. Fabrice se laisse à nouveau déborder. Pourquoi ? Comment devrait-il s'y prendre pour à la fois prendre en considération ses collaborateurs mais sans céder à la démagogie ?

L'erreur de Fabrice est ici d'adopter un management « démagogique » : il prend la température de ses collaborateurs et suit l'avis

général. Au contraire, il doit construire son management sur une vision qu'il partagera avec ses collaborateurs et leur dire ce qu'ils

ont besoin d'entendre (et non envie). Certes, il doit tenir compte de la réalité du terrain et rester pragmatique, mais dans le cadre d'une stratégie réfléchie.

## 6. Comment Fabrice pourrait-il rebondir sur cette demande ?

Fabrice aurait pu réagir sur cette dernière affirmation : ce n'est justement pas parce qu'il est expert de ce métier qu'il est devenu manager. Il avait certes de très bons résultats, mais c'est ses qualités de leaderships qui ont été prises en compte, et sa capacité à faire travailler son équipe (pas sa capacité à compenser les déficiences de ses collaborateurs).

## 7. Quelle est l'erreur de Fabrice ici ?

Fabrice choisi la voie de la facilité apparente : il va au plus simple, à ce qu'il sait faire (les devis). C'est une erreur, car il ne pourra pas faire son travail de manager et en plus prendre en charge la vente. Au contraire, il doit prendre du recul et coacher ses équipes (individuellement s'il le faut) pour qu'elles atteignent par elles-mêmes des résultats satisfaisants. C'est le piège le plus fréquent dans lequel tombent les nouveaux managers.

## 8. Comment Fabrice est-il à présent positionné au sein de l'équipe ?

Fabrice est bien devenu l'assistant commercial de ses équipes : Romain le montre clairement dans son attitude.

## 9. Fabrice se sent utile, alors qu'en fait il est dans l'erreur. Pourquoi ? Quelles sont les conséquences de ses actes ?

Fabrice se sent utile, alors qu'il ne contribue qu'à réduire la productivité de ses collaborateurs qui se reposent sur lui pour atteindre leurs objectifs.

# Guide animateur DVD 18.2

## Jeune Manager

### Coaching – Erreur

#### Scénario

Fabrice constate que sa collaboratrice « dépendante » affiche un mauvais taux de transformation mais la manage comme si elle était autonome : il lui donne des directives trop vagues (ou inapplicables par elle compte tenu de son autonomie faible), sans analyser ses lacunes ni la coacher vraiment.

F : oui, j'ai jeté un œil sur tes propositions commerciales, elles sont très détaillées... un peu trop même... du coup, tu n'as plus rien à dire au téléphone...

2. Fabrice n'est pas factuel, il mélange faits observables et interprétation... au lieu de sonder les vrais raisons du problème. Soulignez en quoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

#### Sur le plateau

M (au téléphone-casque) : voilà... oui... c'est vrai que c'est un peu plus cher... ben entre les deux, j'allais dire que... ça dépend de vous... de ce que vous préférez...

F (regarde les résultats sur son écran, ennuyé, regarde Magaly en cours d'entretien, fait la moue : elle s'y prend mal)

M (toujours au téléphone) : ... bon, d'accord... je vous laisse réfléchir... Oui, notre devis est valable un mois... voilà, vous pouvez me rappeler... merci Madame, bonne journée et à très bientôt... (raccroche, souriante)

M (étonnée) : ah ben pourtant je passe aussi beaucoup de temps au téléphone !

F : oui, j'ai aussi noté que tu passais beaucoup de temps... mais pas forcément de manière efficace

F : Magaly ?... on peut se voir quelques instants s'il te plait ? On prend le bureau de Danièle ?...

M (inquiète) : ah bon ?...

M (acquiesce et se lève)

F (explicatif) : par exemple, ton dernier appel... tu aurais dû moins détailler le devis à l'écrit pour susciter l'intérêt... du coup, le client t'appelle pour avoir des détails, tu lui donnes, et il en découvre tellement qu'il s'engage sur le champ... c'est l'effet de profusion-surprise !

#### Dans le bureau de Danièle

F : bon, apparemment tu as du mal à faire signer tes devis...

3. En quoi Fabrice est-il décalé par rapport à Magali ?

1. Que pensez-vous de cette première question de Fabrice ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

M : ben oui, je sais, mais pourtant je passe du temps dessus...

M (fronce les sourcils) : profusion surprise ?

F (explicatif) : le principe de profusion-surprise, c'est de donner au client une profusion

d'avantages d'un seul coup, et de le prendre par surprise. Il en a tellement pour son argent qu'il n'y croit pas. A la fin, tu lui dis que c'est une offre spéciale, valable aujourd'hui seulement... C'est le principe des camelots dans la rue, tu vois ?

M (inquiète de devoir faire ce numéro) : ah...

4. Fabrice est de plus en plus en décalage... pourquoi ? Qu'aurait-il pu faire ici pour ne pas l'être ?

.....  
.....  
.....  
.....

F : bon, là, bien sûr, on n'est pas des marchands de rue... mais dans l'idée c'est ça...

M (regard absent, cherche à comprendre)

F : tu dois prendre des initiatives pour conclure la vente... tout en restant dans les règles, bien sûr...

5. Magali peut-elle appliquer la consigne ? Pourquoi ?

.....  
.....  
.....  
.....

M (répète, sans vraiment comprendre) : des initiatives...

F : voilà, c'est ça... il faut surprendre le client... on vend aussi du rêve, et ça commence à la commande...

M (acquiesce) : du rêve... (regard absent, essaye de se figurer comment elle va pouvoir le mettre en place)

6. Quel est le défaut de Fabrice dans cet entretien en général et à ce moment en particulier ?

.....  
.....  
.....

F : et au téléphone, tu lui en mets plein la vue...

M (apparemment motivée) : ... plein la vue !

Fondu : retour sur le plateau

M (au téléphone-casque) : alors, oui, c'est juste, je ne l'avais pas mentionné sur le devis (en faute)... mais en plus des petits déjeuners inclus, vous avez (lit sur son écran, motivée, prend le ton du camelot) un cocktail de bienvenue offert, un soin découverte au spa des 5 mers, une sortie en bateau de deux heures avec visite du port, et deux entrée demi tarif à la soirée brésilienne du Macumba Night... et aussi des bons de réduction valables dans tous les restaurants de la marina, et... oui ?... ah non, le transfert depuis l'aéroport n'est pas inclus... (regarde son devis)...

7. Magaly applique-t-elle les enseignements de Fabrice ? Pourquoi ?

.....  
.....  
.....

...non, je ne l'avais pas mentionné, mais... oui... il faut compter 30€ pour l'aller et le retour... oui... et il y a d'autres avantages aussi... d'accord... oui, je le rajoute sur le devis... voilà, je vous le renvoie à l'instant... Merci pour votre appel Monsieur et bonne journée, au revoir...

8. Que pensez-vous des conséquences de l'entretien sur la performance de Magali ?

.....  
.....  
.....

# Corrigé

## 1. Que pensez-vous de cette première question de Fabrice ?

Fabrice n'est pas factuel : il émet une opinion, interprète. Il devrait commencer par des faits ou des chiffres qui ne prêtent pas à confusion.

## 2. Fabrice n'est pas factuel, il mélange faits observables et interprétation... au lieu de sonder les vrais raisons du problème. Soulignez en quoi ?

Même commentaire : qu'est-ce qu'une proposition « trop détaillée » ? De plus, Fabrice va directement à la conclusion : Magaly n'aurait plus rien à dire au téléphone du fait de ses devis détaillés. Les conclusions ne doivent venir qu'après un sondage de la perception de Magaly, qui idéalement, devrait découvrir ses erreurs par elle-même (guidée

## 3. En quoi Fabrice est-il décalé par rapport à Magali ?

Fabrice adopte un style hâbleur, qui semble intimider Magaly. Quand bien même l'effet « profusion-surprise » serait-il reconnu pour son efficacité, Magaly ne saurait pas s'en servir tant il est éloigné de son caractère. Dans ses propositions de solutions, le manager doit tenir compte de la personnalité de son collaborateur (ce qui justifie un entretien à deux) pour adapter son discours.

## 4. Fabrice est de plus en plus en décalage... pourquoi ? Qu'aurait-il pu faire ici pour ne pas l'être ?

Fabrice n'a pas validé que Magaly avait bien saisi le concept de « profusion-surprise »...

## 5. Magali peut-elle appliquer la consigne ? Pourquoi ?

Voilà une consigne impossible à appliquer car trop vague et trop générale.

## 6. Quel est le défaut de Fabrice dans cet entretien en général et à ce moment en particulier ?

Magaly tente désespérément de comprendre tout en donnant le change à son manager. Fabrice, de son côté, n'est pas attentif aux signes non verbaux et aux intonations de Magaly qui montrent qu'elle est totalement perdue.

## 7. Magaly applique-t-elle les enseignements de Fabrice ? Pourquoi ?

Magaly n'a pas verrouillé sa vente : il reste des éléments en suspens. Elle ne s'est pas non plus assurée des motivations de son client : elle a simplement énuméré la liste des activités.

## 8. Que pensez-vous des conséquences de l'entretien sur la performance de Magali ?

Magaly est en situation d'échec : le coaching a sapé le peu de confiance qui lui restait, et elle ne sait plus comment travailler pour faire signer ses clients.

# Guide animateur DVD 18.3

## Jeune Manager

### Coaching – Modèle

#### Objectif pédagogique

Savoir adapter son management à un collaborateur dépendant

Savoir formaliser les points forts et les points faibles de son collaborateur

Savoir reconnaître les points forts et faire monter en compétence sur les points faibles

#### Scénario

Fabrice constate que le collaborateur dépendant affiche un mauvais taux de transformation et le traite comme tel : lui fait exprimer ses difficultés dans un premier temps, il complète avec son propre feed-back, puis lui donne des directives claires, simples et adaptées.

#### Sur le plateau

M (au téléphone-casque) : voilà... oui... c'est vrai que c'est un peu plus cher... ben entre les deux, j'allais dire que... ça dépend de vous... de ce que vous préférez...

F (regarde les résultats sur son écran, ennuyé, regarde Magaly en cours d'entretien, fait la moue : elle s'y prend mal)

M (toujours au téléphone) : ... bon, d'accord... je vous laisse réfléchir... Oui, notre devis est valable un mois... voilà, vous pouvez me rappeler... merci Madame, bonne journée et à très bientôt... (raccroche, souriante)

F : Magaly ?... on peut se voir quelques instants s'il te plait ? On prend le bureau de Danièle ?...

#### 1. Que fait Fabrice ici ? En quoi est-ce pertinent ?

.....

.....

.....

.....

#### Dans le bureau de Danièle

F : bien, j'ai regardé tes chiffres de vente, Magaly, et ton taux de transformation est en recul de 30% par rapport à l'équipe. Comment expliques-tu ça ?

#### 2. Que pensez-vous de cette première question ?

.....

.....

.....

.....

M : ben... je sais pas... les clients demandent toujours des prix... et comme on n'est pas bien placés...

F : les prix sont les mêmes pour toute l'équipe.

M (se sent agressée, et se justifie) : mais je passe beaucoup de temps sur mes devis... et aussi pour les vendre au téléphone... j'arrête pas ! Tu le sais bien, tu es à côté de moi !

#### 3. Comment expliquez-vous la réaction de Magaly ?

.....

.....

.....

.....

F (souriant et rassurant) : je connais ton implication Magaly...

#### 4. Que fait Fabrice pour traiter sa réaction ?

.....

.....

.....

...et il faut trouver une solution pour améliorer ton taux de transformation...

Si tu devais changer quelque chose, ce serait plutôt sur la rédaction des devis ou sur la vente au téléphone ?

**5. Si Fabrice avait été confronté à un collaborateur autonome, comment s'y serait-il pris ?**

.....  
.....  
.....

M (réfléchit puis) : ben... mes devis sont très complets, je détaille tout... mes clients me le disent : ils ont l'air satisfaits...

F (acquiesce) : hum, hum...

**6. Quel est le souci de Fabrice ici ?**

.....  
.....  
.....

M (conclut) :... non, ce serait plutôt sur la vente au téléphone... j'ai encore du mal à les faire signer...

F : c'est-à-dire ?

**7. Que fait Fabrice ici ? Pourquoi ne donne-t-il pas directement une solution ?**

.....  
.....  
.....

M : ben, je réponds à toutes leurs questions, ils sont satisfaits, mais je n'arrive pas à leur faire accepter...

F : tu as du mal à conclure ?

M : voilà.

F : et pourquoi ne s'engagent-ils pas d'après toi ?

**8. Que fait Fabrice ici ? Pourquoi ne donne-t-il pas directement une solution ?**

.....  
.....  
.....

M : ben... je sais pas... les devis sont clairs pourtant... (réfléchit, puis) mais en général ils hésitent toujours entre deux pistes... du coup ils doivent réfléchir... et ils rappellent pas.

F (fronce les sourcils) : tu leur proposes plusieurs pistes ?

M : ben oui, comme en général, ils ne savent pas ce qu'ils veulent... je suis bien obligée de leur proposer plusieurs pistes...

F (a identifié le problème et conclut) : Ok Magaly. A partir de maintenant, je vais te demander de ne proposer qu'une seule piste dans tes devis.

**9. Que fait à présent Fabrice ? Pourquoi ?**

.....  
.....  
.....

M (étonnée)

F (enchaîne) : je préfère que tu passes plus de temps lors du premier appel, mais que tu leur fasses choisir une seule direction avant de rédiger ton devis...

M : oui, mais s'il ne sait toujours pas ce qu'il veut ?

F : tu l'invites à trancher, ou bien à rappeler lorsqu'il aura réfléchi...

**10. Quel est le souci de Fabrice ici ?**

.....  
.....  
.....

... Autrement, tu vas t'épuiser à rédiger des devis multiples pour des clients qui ne sont pas prêts à s'engager... Et tu verras qu'au final, c'est toi qu'il rappellera car tu n'auras pas foncé sur un devis... Les clients savent valoriser les conseils... et ils se sentent plus en sécurité avec des conseillers qu'avec des vendeurs...

M (étonnée mais accepte) : ah... ok

F : en revanche, une fois que le devis est fait, tu n'es plus conseillère, tu es vendeuse. Et là, tu dois les faire signer. Est-ce que tu utilises les questions d'engagement ?

M (fautive) : euh... je ne suis pas très à l'aise avec ces questions...

F : pourquoi ?

**11. Que se passe-t-il ici ? Que pensez-vous de la façon dont Fabrice s'en sort ?**

.....  
.....  
.....  
.....

M (hésite, puis) : j'ai l'impression de leur forcer la main... de les brusquer.

F : Est-ce que tu penses vraiment qu'un client peut se formaliser avec de genre de questions ?

M (évidence) : non... mais...

F (souriant) : Alors c'est lui ou c'est toi qui est gêné ?

M (souriante, reconnaît) : ben... euh...oui, c'est moi.

F : bien, tu as toujours la liste des questions d'engagement ?

M : elle est dans mon classeur.

F : alors j'aimerais que tu la mette à coté de ton écran et que tu poses au moins 2 questions d'engagement pour chaque entretien de vente.

M (étonnée) : 2 ?

F (à l'humour) : j'aurais pu dire 3.

**12. Quel est l'intérêt du recours à l'humour ici ?**

.....  
.....  
.....  
.....

M (souriante) : c'est un concours ?

F : en quelque sorte... la vente, c'est aussi un jeu... si tu le prends comme ça tu pourras même réussir en t'amusant.

M : ah, dans ce cas...

F (conclut) : donc, on est d'accord, Magaly ? Une seule piste par proposition, et 2 questions d'engagement par appel.

**13. Que fait Fabrice ici ? En quoi cela est-il important ?**

.....  
.....  
.....  
.....

M : ok.

F : Allez, on y retourne (se lève)

**Sur le plateau**

M : ... oui, avec le transfert entre l'aéroport et l'hôtel, ça ferait un total de 1627€... oui... (regarde sa liste de questions d'engagement) qu'est-ce qui vous fait hésiter ?... (fait signe 3 à Fabrice en souriant)... très bien, dans ce cas, je peux vous proposer un règlement en 3 fois sans frais... voilà... oui... Voulez-vous que je bloque les places dès maintenant ? (fait signe 4 à Fabrice)... oui, bien sûr... mais si vous réglez avec une carte visa premier, vous bénéficiez automatiquement d'une assurance annulation... comment comptez-vous régler Monsieur ?... (fait signe 5 à Fabrice)... très bien, je vais vous demander votre numéro en 16 chiffres ainsi que la date d'expiration

# Corrigé

## 1. Que fait Fabrice ici ? En quoi est-ce pertinent ?

Premier bon réflexe : Fabrice convoque Magaly en entretien individuel. Le coaching se fait en face à face, et non en public.

### Étape 1 : exposé des faits

## 2. Que pensez-vous de cette première question ?

Bonne formulation : Fabrice part des faits et des chiffres, non contestables, pour appuyer sa démarche. Il n'exprime aucun jugement de valeur. De plus, il veille bien à les présenter en valeur relative par rapport à l'équipe pour désamorcer une tentative de fuite du type « le marché est en baisse actuellement ». C'est la première étape : l'exposé des faits qui ont conduit Fabrice à mener un coaching minute.

### Étape 2 : l'analyse de la situation

Juste après l'exposé des faits, Fabrice invite Magaly à analyser l'origine de son recul.

Dans certains cas, le collaborateur n'est même pas conscient de la situation, ou bien, pour se protéger, tentera de trouver des circonstances externes responsables de la situation. Dans ce cas, le manager devra d'abord lui faire accepter l'idée que la situation appartient au collaborateur et qu'il en est responsable.

Ce n'est qu'après cette prise de conscience qu'il pourra envisager de trouver des solutions.

Grâce à sa première présentation des faits, Fabrice peut aisément contrer l'argument refuge de Magaly (avancé dans 60 à 80% des cas).

## 3. Comment expliquez-vous la réaction de Magaly ?

Magaly est inquiète et anticipe une attaque personnelle et sur son travail. Le premier devoir de Fabrice est de la rassurer pour la mettre en position d'écoute. En effet, tant qu'elle craindra pour son poste, elle ne sera pas suffisamment ouverte pour que le coaching soit efficace.

## 4. Que fait Fabrice pour traiter sa réaction ?

Fabrice la rassure immédiatement sur la perception qu'il a de son implication et écarte ses craintes.

### Étape 3 : recherche de solution

Pour un « coaching minute », il faut passer rapidement sur l'analyse de la situation pour, très vite, orienter l'entretien vers la recherche d'une solution. Fabrice a rapidement exposé les faits : Magaly est en recul par rapport à l'équipe. Il l'a rassurée sur sa confiance en elle. Il lui demande maintenant de trouver une solution dans ses propres ressources.

## 5. Si Fabrice avait été confronté à un collaborateur autonome, comment s'y serait-il pris ?

A un collaborateur compétent et autonome, Fabrice aurait simplement demandé « que peux-tu faire pour revenir dans tes objectifs ? ». Face à Magaly, qui semble plus dépendante, il l'aide à trouver une solution concrète en orientant ses recherches : il lui propose une alternative et l'assiste davantage dans sa progression.

**6. Quel est le souci de Fabrice ici ?**

Dans sa gestuelle et son attitude non verbale, Fabrice se montre encourageant pour mettre à l'aise Magaly. En confiance, elle sera plus efficace pour trouver des solutions.

De plus, la phase de recherche de solution se révèle le plus souvent être une phase d'enquête approfondie sur les pratiques du collaborateur, jusqu'à ce que lui-même ou son manager trouve une opportunité de progrès.

**7. Que fait Fabrice ici ? Pourquoi ne donne-t-il pas directement une solution ?**

Par son questionnement relance, Fabrice creuse le point : dans cette seconde étape de recherche de solution, le manager doit se montrer le plus ouvert possible, et relancer avec des questions ouvertes : « pourquoi ?..., Comment ?... Que penses-tu de ... ? ».

Fabrice a cerné le point sur lequel Magaly doit progresser : il lui en fait prendre conscience et reformule pour le rendre plus concret.

**8. Que fait Fabrice ici ? Pourquoi ne donne-t-il pas directement une solution ?**

Fabrice creuse et relance avec une question ouverte. Toujours pour la même raison : faire en sorte que Magaly trouve la réponse seule et se l'approprie...

**Étape 4 : adopter un plan d'action concret****9. Que fait à présent Fabrice ? Pourquoi ?**

Avec un collaborateur dépendant, le manager doit se montrer assez directif dans ses instructions : Fabrice a identifié le point qui fait perdre en efficacité, il a une solution, et il demande à Magaly de l'appliquer. Avec un collaborateur plus autonome, il devra lui demander de trouver lui-même une solution.

Fabrice explique sa solution par une stratégie commerciale éprouvée : son expérience de commercial lui est utile aussi pour asseoir son expertise.

**10. Quel est le souci de Fabrice ici ?**

Fabrice donne des instructions très claires et très précises, puis il « vend » sa solution : il détaille à Magaly les avantages qu'elle retirera à suivre ses demandes.

**Étape 5 : lever les freins au changement****11. Que se passe-t-il ici ? Que pensez-vous de la façon dont Fabrice s'en sort ?**

Fabrice a soulevé une objection de Magaly : c'est un point capital du coaching. Il ne pourra pas la faire progresser tant que tous les freins au changement n'auront pas été levés.

L'objection est levée, Fabrice peut poursuivre son plan d'action. Il doit se montrer très précis et très factuel. En même temps, le plan d'action doit être suffisamment simple et applicable pour être mis en œuvre immédiatement après l'entretien.

**12. Quel est l'intérêt du recours à l'humour ici ?**

Une pointe d'humour permet très sûrement de baisser les tensions au cours de l'entretien. Le manager doit sourire fréquemment pendant l'entretien pour le dédramatiser.

**13. Que fait Fabrice ici ? En quoi cela est-il important ?**

Fabrice résume et reformule les engagements pris, puis il valide l'engagement

# Guide animateur DVD 18.4

## Jeune Manager

### Recadrer – Modèle

#### Objectifs pédagogiques

Savoir recadrer les comportements contre-productifs

Savoir rester objectif

Savoir distinguer le fond de la forme

Gérer une situation de tension à tendance conflictuelle

Trouver un compromis acceptable

Savoir offrir des portes de sortie honorable

Savoir affirmer son autorité sans autoritarisme

#### Sur le plateau

**Ketly** (au téléphone) : si vous êtes prêt à vous engager dès aujourd'hui, je peux vous proposer...

**Romain** : Salut blanche neige...

**Ketly** : excusez-moi, nous avons été coupés, je peux donc vous proposer une offre spéciale qui comprend le vol aller-retour, les transferts depuis l'aéroport et 6 nuits en hôtel 4 étoiles...

**Fabrice** (regarde sa montre, fronce les sourcils)

**Romain** (ton d'excuse) : embouteillages ! (et se plonge sur son poste)

**Fabrice** (fait la moue, mais ne réagit pas)

**Magaly** : oui, on doit pouvoir trouver ça... A quelle date souhaitez-vous partir ?...

**Romain** (débranche le téléphone de Magaly, qui n'entend plus rien)

**Magaly** (sourire forcé, un peu excédée, rebranche) : Veuillez m'excuser, je n'ai pas entendu, pourriez-vous répéter je vous prie ?...

**Romain** (rire, puis, un peu fort) : Fabrice, tu viens ce soir chez Nelly ? 'y aura Joëlle et Bernard...

**Fabrice** (sérieux) : on en discute à la pause ?

**Romain** : très bonne idée, on se prend un café ? (se lève)...

**Fabrice** : il est 9h30... la pause, c'est dans une heure.

**Romain** : allez, c'est bon, t'es manager, tu fais ce que tu veux !

**Fabrice** : je fais comme le reste de l'équipe, je respecte les horaires. J'arrive avant 9h et je prends ma pause à 10h30.

**Romain** (vexé) : si tu as une remarque à me faire Fabrice, tu as le courage de la faire directement. Je suis peut être en retard, mais c'est la grève et c'est déjà bien que je sois venu. J'ai fait 1h30 de voiture pour venir alors que j'aurais pu rester chez moi. Mais ça, non, t'en tiens pas compte alors que tu le sais très bien. La preuve, c'est que tu n'oses même pas me le dire en face. Eh ben tu vois, moi, ça fait 1h30 que je me défonce pour la boîte, et là, c'est l'heure de ma pause. Salut ! (s'en va)

*Fabrice prend soin de ne pas réagir à chaud et devant son équipe. Il convoquera Romain pour un entretien privé lorsqu'il sera en position d'écoute.*

**Ketly** : regarde Romain partir, un peu gênée

**Magaly** : embarrassée

**Fabrice** : impassible

Quelques instants plus tard, Romain revient, calmé.

**Fabrice** (se lève au bout d'un moment et se dirige vers Romain) : oui, Romain, tu as un instant s'il te plaît ?

**Romain** (calmé, mais un peu fautif) : oui ?

**Fabrice** : j'aimerais qu'on prenne quelques instants pour discuter. On va dans le bureau de Danièle. (sourire poli, professionnel)

**Romain** : pas de problème.

## Dans le bureau de Danièle

*Dans cette seconde partie, Fabrice recadre Romain sur plusieurs points. Il a choisi de les traiter par ordre de priorité : notez-le, c'est un guide utile pour traiter des cas plus difficiles où plusieurs points sont à recadrer en même temps.*

### 1 Poser le cadre

**Romain** (gêné) : bon, je voulais m'excuser pour ce matin... j'étais super énervé... j'ai vraiment mis 1h30 au lieu d'une demi-heure, et en plus ça va pas fort avec Chantal en ce moment, tu sais comment elle est... c'est pas facile tous les jours...

**Fabrice** (souriant) : bien, si je t'ai convoqué ce matin c'est pour...

*Fabrice suit le plan de l'entretien de recadrage : il ne tient volontairement pas compte des explications de Romain. En effet, l'entretien de recadrage est un entretien essentiellement descendant. Le manager n'est pas en dialogue avec son collaborateur, il lui explique son point de vue et la direction qu'il souhaite faire prendre à son employé. Le seul moment d'échange est dans la recherche de solution. En effet, même si elle est suggérée par le manager, la solution doit venir du collaborateur. De plus le manager doit s'assurer qu'elle sera sincèrement suivie : il doit être à l'écoute des signes verbaux et non verbaux qui montrent l'adhésion ou le rejet. Hormis ce temps d'échange, le manager doit être très directif dans son entretien.*

**Romain** (piqué) : parce que c'est une convocation ?!

*Romain reste très polémique : c'est une tentative de digression sur la forme de l'entretien. Fabrice doit rester très vigilant pour éviter de se laisser entraîner sur une polémique stérile.*

**Fabrice** (impassible) : si je t'ai convoqué dans ce bureau, c'est pour faire un point sur ton attitude...

*Fabrice ne réagit pas aux tentatives de Romain. La meilleure solution est de les ignorer et de maintenir le plan de l'entretien.*

**Romain** (étonné) : un point ? Attends, ok, j'étais un peu soupe au lait ce matin, mais je me suis excusé... et j'avais de bonnes

raisons ! Pour le reste, j'ai rien à me reprocher !

**Fabrice** (impassible) : l'entretien va se dérouler de la manière suivante : je vais te donner ma version des faits. Tu ne m'interrompras pas. Ensuite je t'inviterai à réagir. Est-ce que c'est clair pour toi ?

*C'est la seconde fois que Fabrice doit ignorer des tentatives de polémiques. Il doit donc réagir sur ce point : il demande à Romain de ne plus l'interrompre.*

*Généralement, une seule fois suffit, mais pour les cas difficiles, le manager devra préciser les règles du jeu, et les rappeler en cours d'entretien au besoin. S'il le faut, il rappellera posément que l'entreprise n'est pas une démocratie, et que le collaborateur doit se plier à la hiérarchie s'il veut travailler dans de bonnes conditions.*

**Romain** (croise les bras, regarde ostensiblement ailleurs) : vas-y.

*Romain n'est visiblement pas en position d'écoute. A ce stade, peu importe, Fabrice est sur un mode descendant : après avoir défini les règles du jeu (non négociables, elles dépendent uniquement du manager), il pose le cadre de la fonction de Romain.*

**Fabrice** : Les horaires de travail du plateau sont de 9h à 12h30 et de 13h30 à 18h. En tant qu'employé, tu es astreint à ces horaires...

### 2 Décrire les faits

**Fabrice** : ...sur les 10 derniers jours, j'ai noté que tu es arrivé 6 fois après l'heure...

*La description des faits peut être très brève. Priorités : Fabrice se concentre sur le point qui porte le plus atteinte à la productivité de Romain (donc de l'équipe). L'avantage de cette description, c'est qu'elle n'est pas contestable : Fabrice ne cite que des faits avérés. La simple description des faits doit suffire, dans la majeure partie des cas, à faire comprendre ses écarts au collaborateur. Toute la technique consiste à poser le cadre et décrire les faits de manière à ce que, ainsi rapprochés, il paraît évident au collaborateur qu'il doit changer son attitude, et lui montrer dans quelle direction. Dans les cas difficile, il faudra insister...*

### 3 Exprimer ses sentiments

Fabrice : ...ton irrégularité me pose trois problèmes...

*L'expression des sentiments est encore plus brève que les faits. L'avantage des sentiments, c'est qu'ils ne sont pas contestables non plus : ils appartiennent à la personne qui les exprime, sans que quiconque ne puisse s'y opposer. Après les faits, l'entretien devient plus humain avec les sentiments. Le manager fait appel d'abord à la raison (les faits) puis au cœur (les sentiments). En jouant sur les deux tableaux, il est presque certain de toucher son collaborateur en toutes circonstances.*

*Dans un second temps, Fabrice détaille les difficultés personnelles qu'il rencontre du fait de l'attitude de Romain :*

**Fabrice** : Le premier, c'est sur le management de l'équipe. Je ne peux pas me permettre d'accepter ces écarts vis-à-vis de tes collègues qui, eux, jouent le jeu et respectent les horaires. Ce serait injuste. Le second, c'est vis-à-vis de ma hiérarchie, qui voit comment je gère mon équipe. Je suis moi-même jugé sur ton attitude. Dernier problème, tes résultats : il se trouve que Magaly et Eric sont maintenant en dessous des 48h pour la réponse aux devis, alors que tu es toujours au dessus.

**Romain** (s'apprête à réagir)

**Fabrice** (l'en dissuade de la main, puis enchaîne) : ma difficulté aujourd'hui, et c'est là que je te demande de réfléchir, c'est de justifier auprès de l'équipe et de ma hiérarchie la présence d'un collaborateur qui ne respecte pas les règles et qui n'atteint pas les objectifs que tous les autres atteignent. Je n'ai aucun argument à leur opposer.

#### **4 Suggérer une solution**

**Fabrice** : Comment comptes-tu résoudre ce problème ?

*Fabrice a exprimé sa difficulté : justifier l'attitude et les résultats de Romain. Ce faisant, il se positionne clairement du côté de son collaborateur, en recherche de solution. Il évite ainsi de lui donner un sentiment de persécution (sauf cas difficile, comme ci-après). Généralement, cette attitude fait rapidement comprendre au collaborateur que son manager le soutient.*

*De plus, Fabrice a pris soin de reporter sur Romain la charge de trouver une solution. Dans les cas plus faciles, il aurait pu la suggérer directement et gagner du temps*

*(dans 80% des cas). Mais il aurait fallu pour cela que Romain soit convaincu de ses erreurs et sincèrement prêt à se racheter immédiatement. Ce n'est pas le cas.*

*Fabrice doit encore conduire Romain dans un cheminement personnel qui l'amènera à comprendre ses erreurs. Tant qu'il ne les a pas acceptées, il est donc inutile de lui proposer une solution. Au contraire, il faut d'abord lui faire comprendre que c'est à lui de la trouver.*

**Romain** : attends, tu exagères, quand j'arrive après 9h, c'est 9h5 ou 9h10 !

*Romain est en justification et en négociation. C'est l'attitude la plus commune (même avec des collaborateurs motivés et de bonne volonté). Car c'est dans la nature humaine : personne ne souhaite être en faute, et l'on a le sentiment qu'il est plus facile de se justifier que d'admettre une faute. C'est apparemment moins coûteux (dans l'immédiat du moins). Admettre une faute demande un réel courage, une clairvoyance, une habitude ou une culture parfois, qui peut se révéler difficile à adopter dans des situations de tension. Le manager doit rester ferme pour amener peu à peu son collaborateur à reconnaître ses insuffisances, sans pour autant entrer en polémique. C'est un exercice parfois délicat.*

**Fabrice** : ce n'est pas ma question. Je souhaite que tu y répondes : comment comptes-tu résoudre ton problème de régularité.

*Fabrice recadre Romain sans rentrer en polémique : c'est la technique du disque rayé. Il répètera posément sa question jusqu'à ce qu'il obtienne une réponse. Il se garde bien de s'aventurer dans les digressions qui Romain lui propose.*

**Romain** : mais c'est ce que je te dis : c'est pas un problème, on n'est pas à 5 minutes près !

**Fabrice** : Je souhaite que tu rentres dans le cadre strict des horaires. Comment comptes-tu faire ?

**Romain** : m'enfin, 'y a des cas de force majeure ! Ce matin, par exemple, c'était la grève ! Tu le sais bien, c'est pas ma faute !

**Fabrice** (impassible, disque rayé) : comment comptes-tu faire ?

**Romain** (décontenancé) : mais... tu comprends pas ce que je te dis ou quoi ?

**Fabrice** : j'ai compris que pour l'instant tu n'as pas de solution pour résoudre ton problème. Si je quitte ce bureau sans solution, Danièle va me demander d'en trouver une... ou elle va me la suggérer... Que proposes-tu ?

*Fabrice reformule la situation de manière à faire comprendre les enjeux de la discussion. Ce n'est pas une menace, c'est un fait : Romain n'a pas de solution pour l'instant. Et Fabrice fait porter sur lui la responsabilité d'en trouver une. Il indique qu'il devra en subir les conséquences. Alors que Romain tente d'instaurer une relation enfant-parent, dans laquelle il serait déresponsabilisé par rapport à ses actes (il invoque des circonstances extérieures), Fabrice maintient la relation adulte-adulte en exposant les responsabilités auxquelles il doit faire face par lui-même.*

**Romain** (amer) : mais pourquoi tu t'acharnes sur moi comme ça ? Tu n'es pas aussi dur avec les autres ? Magali aussi est arrivée en retard lundi, tu ne lui as rien dit !

**Fabrice** : nous parlons de toi ici. Quelle est ta solution ?

*Fabrice déjoue toutes les tentatives de fuite de Romain (report sur les autres membres de l'équipe) en recentrant le débat sur sa question initiale. En situation difficile, attendez-vous à devoir reformuler et répéter plusieurs fois votre demande. En cas de blocage, trouvez une autre formulation, ou bien, comme Fabrice, mettez en évidence les conséquences d'un refus de dialoguer (à imputer au collaborateur).*

**Romain** (incrédule) : non, mais c'est pas vrai... ça t'a monté à la tête de passer manager... tu t'y crois, là... ça fait 10 ans qu'on se connaît, je sors avec ta meilleure amie... (réalise d'un coup) c'est ça ton problème ? C'est Chantal ? Tu veux me le faire payer ? Mais pourquoi ?

**Fabrice** (empathique) : Romain... j'essaie de trouver avec toi les clés qui te permettront de progresser dans cette entreprise. Par ta propre attitude, tu te mets en danger. Si je prends le temps d'en parler, c'est justement pour trouver une solution.

*Face à Romain, visiblement perdu, Fabrice explique le mécanisme d'auto-enfermement qui le conduit à l'échec. Il analyse son attitude pour lui faire comprendre son erreur. Il doit se montrer diplomate et empathique, bien choisir ses mots pour*

*l'amener à comprendre ce qu'il veut lui expliquer. C'est le tournant de l'entretien : Romain commence à demander des explications. Alors qu'il était dans le déni jusqu'ici, il commence à accepter l'idée qu'il a un problème réel. Fabrice insiste en permanence sur sa volonté de trouver, ensemble, une solution. Il ne parle pas en termes de problèmes, mais bien de solutions.*

**Romain** : et c'est juste un problème d'horaires ?

**Fabrice** : Pas seulement. Le reste on y viendra après.

**Romain** : ah ben vas-y, maintenant que tu y es...

**Fabrice** : un point après l'autre. Qu'est-ce que tu proposes sur les horaires ?

*La dernière tentative de Romain pour détourner la conversation a échoué : quelle que soit la réponse de Romain, il ne doit pas lâcher son premier objectif : trouver une solution au problème principal.*

**Romain** (démotivé) : ben rien, si tu veux me virer, tu me vires.

**Fabrice** : Je souhaite que tu restes dans l'équipe, mais pas à n'importe quelle condition.

*Fabrice n'entre pas en justification (pas de déni). En revanche, il confirme la confiance qu'il accorde à Romain. En effet, pour réussir un recadrage, vous devez croire en permanence dans la capacité de votre collaborateur à réussir, et le lui dire. Soyez ferme sur votre objectif final (trouver une solution) et sachez encourager et rassurer en même temps.*

**Romain** (sans regarder Fabrice) : ah ben on dirait pas...

**Fabrice** (explicatif) : je souhaite que tu respectes strictement les horaires et que tu produises tes devis en moins de 48h. Est-ce que tu penses pouvoir le faire ?

*Sentant Romain en écoute et prêt à basculer de son côté, Fabrice joue de l'effet d'évidence : il propose un objectif simple et accessible qui doit remettre Romain sur la pente vertueuse. Il ne fallait pas le placer plus tôt, car Romain n'était pas réceptif.*

**Romain** (après un moment) : ... ben oui, évidemment.

**Fabrice** : est-ce que tu t'engages à le faire.

*C'est le premier oui de Romain. Fabrice a réussi à l'entraîner dans la bonne direction, il doit maintenant lui faire confirmer son engagement, et valider qu'il est bien sincère. Il s'arrêtera quand il estimera que Romain est motivé : il doit être à l'écoute des signaux verbaux et non verbaux, de son attitude, qui indique qu'il s'engage réellement ou non. Ce n'est pas encore gagné, puisque Romain s'engage à demi-mot et les bras croisés.*

**Romain** (à demi mot) : oui

**Fabrice** : Romain, j'aimerais un véritable engagement.

**Romain** (moue, puis, plus sincère) : oui, je m'y engage.

**Fabrice** : pour me montrer ta motivation, et pour rattraper le retard, es-tu prêt à passer une ou deux heures de plus au bureau dans les 15 prochains jours ?

*Pour valider l'engagement réel de Romain Fabrice lui demande un effort particulier : s'il accepte, c'est qu'il a pris conscience de ses écarts de conduite et qu'il doit les rattrapper.*

**Romain** (dernière moue) : oui.

### **5 Conclure positivement**

**Fabrice** : ok, si tu respectes notre contrat, je sais que tu seras en dessous de 48h en moins d'une semaine, et que tu atteindras tes objectifs du mois. Ça jouera sur ta prime trimestrielle, et aussi sur tes relations avec l'équipe.

**Romain** (sourire timide) ouais...

*Fabrice « vend » la solution suggérée : en effet, une fois acceptée sur le principe, il fait qu'elle vive réellement, et la motivation de Romain est un facteur déterminant de sa réussite. Fabrice donne du sens à ses efforts.*

### **Suite de l'entretien**

*La suite de l'entretien est une série de mini PDESC : Romain a pris conscience de ses insuffisances, il est prêt à écouter son manager. C'est le cas de 80% des salariés. La suite de l'entretien montre qu'il est possible de faire des entretiens « minute » sur des points faciles à accepter, avec un*

*collaborateur de bonne volonté. Chaque point respecte la structure suivante :*

- Poser le cadre
- Décrire les faits
- Exprimer ses sentiments
- Suggérer une solution
- Conclure positivement

*Dans certains cas, les plus simples et les plus évidents, la première étape (poser le cadre) et la 3<sup>ème</sup> (exprimer ses sentiments) seront presque inexistantes.*

*La suite de l'entretien montre aussi qu'il est possible de traiter plusieurs points dans le même entretien, pourvu que le manager sache bien les dissocier et résoudre complètement le précédent avant de passer au suivant.*

**Fabrice** : bien, second point, je souhaite revenir sur ton attitude vis-à-vis de l'équipe. Ce matin, lorsque tu es arrivé, Ketly a dû interrompre sa conversation quand tu l'as saluée, et Magaly a dû faire répéter son client lorsque tu as débranché son casque. C'est contre productif. Que tu mettes de l'ambiance, c'est bien, mais je te demande de mieux choisir le moment et les moyens. Abstiens-toi désormais de faire des blagues qui nuisent au travail de tes collègues. Ils y gagneront en productivité, et toi, en concentration. C'est la prime d'équipe qui est en jeu... (Sourire) c'est un argument auquel tu es sensible, non ?

**Romain** (acquiesce avec un sourire) : oui, effectivement...

**Fabrice** : je peux compter sur toi ?

**Romain** : ok.

**Fabrice** : troisième point. Même si Ketly n'a jamais réagi, je souhaite que tu cesses l'avenir toute plaisanterie déplacée. L'expression « blanche neige » est à bannir.

**Romain** (fautif) : Tu as raison, c'est idiot... je ferai attention.

**Fabrice** : enfin, dernier point, ton attitude vis-à-vis de moi ce matin n'est pas acceptable. Est-ce que tu t'en rends compte ?

**Romain** : oui, ça, je sais, je me suis excusé.

**Fabrice** (neutre) : je n'attends aucune excuse. En revanche, je t'avertis qu'en cas de récidive, c'est la suspension immédiate.

**Romain** (visiblement impressionné) : ok.

**Fabrice** : Maintenant, si tu as des remarques à me faire, tu demandes un rdv. Ca te laissera aussi le temps de trouver une forme acceptable pour t'exprimer.

**Romain** : ok, c'est noté

**Fabrice** : et pour ta question de tout à l'heure, oui, je viens chez Nelly ce soir (sourit).

**Romain** (étonné, puis sourire) : ah... bon, c'est cool...

**Fabrice** (ton confident) : tu sais, Romain, ça fait 10 ans qu'on se connaît et qu'on s'apprécie. Et il n'y a pas de raison que ça change. En revanche, ça fait 1 mois que je suis manager, et j'ai vraiment changé de job. Il faut que tu le comprennes. Et même, il faut que tu m'aides. Justement parce qu'on se connaît depuis 10 ans.

**Romain** (sourire) : oui, je comprends. Excuse-moi, Fabrice... et pas seulement pour ce matin... il me faut un peu de temps pour l'accepter... mais tu peux compter sur moi.

**Fabrice** (souriant) : vraiment ?

**Romain** (souriant) : vraiment.

# Guide animateur DVD 18.5

## Jeune Manager

### Motiver – Modèle

#### Objectif pédagogique

Savoir reconnaître ses collaborateurs au quotidien

Savoir créer une émulation positive

Donner du sens pour développer la motivation interne

#### Machine à café

Fabrice : Bonjour Magaly, bonjour Ketly (répondent)

Fabrice (enchaîne) : dis-moi Ketly, tu voudrais bien me faire une analyse des ventes par segments de clientèle ?

#### Quelle est la première erreur de Fabrice ?

---



---



---



---

#### Quelle est la seconde erreur de Fabrice ?

---



---



---



---

Ketly (fronce les sourcils) : une analyse des ventes ?

Fabrice (pas sûr de lui) : euh... oui, tu sais, là, j'avais vu un tableau une fois, avec des tris croisés... c'était pas mal pour cibler la prospection...

#### Commentez la demande de Fabrice

---



---



---

Ketly : oui, ça me dit quelque chose, mais... (moue d'impuissance)...

Fabrice : en fait, il faudrait mettre en forme et assembler les tableurs XL des ventes sur le semestre, tu pourrais faire ça ?

#### Quelle maladresse Fabrice commet-il ?

---



---

Ketly : moi, je veux bien te faire quelque chose, mais je ne suis pas une star en informatique..

Fabrice (étonné mais pas sûr de lui) : ah bon ? Mais t'avais pas fait des trucs la dernière fois ?

#### Commentez le vocabulaire de Fabrice

---



---

Ketly (souriant) : moi, tu sais, c'est surtout sur Photoshop pour truquer des photos ...

Fabrice : ah toi, c'est que Photoshop... tu connais pas Excel ? ... hein ? (insiste)... bon euh... ben merci, je vais m'arranger...

Ketly : ben oui... désolée.

Fabrice (s'en allant) : ok...

Magaly (attend que Fabrice soit parti, fronce les sourcils) : mais euh... tu n'avais pas fait une top analyse au dernier semestre justement ?...

Ketly : ... oui, ben j'ai fait une super étude, très détaillée... Il l'a présentée à Danièle, et s'est fait mousser, mais pas un mot sur moi...

Magaly (étonnée) : ah bon ?

Ketly : et il ne m'a même pas remerciée.

Magaly : non ?

Ketly : ben si. D'ailleurs, il ne se souvient même pas de qui l'avait faite. Il en a rien à faire... alors, tu vois, là, ses tableaux, il va se les faire tout seul, comme un grand.

# Corrigé

## Objectif pédagogique

Savoir reconnaître ses collaborateurs au quotidien

Savoir créer une émulation positive

Donner du sens pour développer la motivation interne

## Machine à café

Fabrice : Bonjour Magaly, bonjour Ketly (répondent)

Fabrice (enchaîne) : dis-moi Ketly, tu voudrais bien me faire une analyse des ventes par segments de clientèle ?

### Quelle est la première erreur de Fabrice ?

Première erreur de Fabrice : en dehors du salut minimum, il n'a pas de parole aimable personnalisée pour ses collaboratrices. Il aurait pu demander des nouvelles sur un point ou un autre afin de témoigner de son intérêt pour elles. Il pourrait choisir un point professionnel, ou bien personnel (dans une certaine limite).

### Quelle est la seconde erreur de Fabrice ?

Seconde erreur : il expose sa demande sans lui donner du sens. Ketly ne sait pas à quoi va lui servir cette analyse et quelle est son importance. Elle n'a donc aucun moyen de savoir quelle portée aura son travail. Au contraire, Fabrice devrait lui exposer sa demande dans le détail, lui expliquer ce qu'il en fera, qui verra le travail de Ketly et l'importance de le faire avec précision. **Le sens donné à une demande est le premier levier de la motivation.**

Ketly (fronce les sourcils) : une analyse des ventes ?

Fabrice (pas sûr de lui) : euh... oui, tu sais, là, j'avais vu un tableau une fois, avec des tris croisés... c'était pas mal pour cibler la prospection...

### Commentez la demande de Fabrice

La demande de Fabrice n'est pas précise : c'est encore moins engageant. De plus, il ne se souvient pas de qui a fait les tableaux : quelle que soit la personne qui fera les prochains, Ketly est certaine qu'il n'y prêtera pas d'attention... et qu'elle ne sera pas reconnue

pour le travail accompli. **La reconnaissance est le second levier de la motivation.**

Ketly : oui, ça me dit quelque chose, mais... (moue d'impuissance)...

Fabrice : en fait, il faudrait mettre en forme et assembler les tableaux XL des ventes sur le semestre, tu pourrais faire ça ?

### Quelle maladresse Fabrice commet-il ?

Fabrice ne valorise pas le travail à accomplir. En conséquence, il dévalorise celui ou celle qui le fera...

Ketly : moi, je veux bien te faire quelque chose, mais je ne suis pas une star en informatique..

Fabrice (étonné mais pas sûr de lui) : ah bon ? Mais t'avais pas fait des trucs la dernière fois ?

### Commentez le vocabulaire de Fabrice

Fabrice ne motive pas en traitant de « trucs » le travail de Ketly.

Ketly (souriant) : moi, tu sais, c'est surtout sur Photoshop pour truquer des photos ...

Fabrice : ah toi, c'est que Photoshop... tu connais pas Excel ? ... hein ? (insiste)... bon euh... ben merci, je vais m'arranger...

Ketly : ben oui... désolée.

Fabrice (s'en allant) : ok...

Magaly (attend que Fabrice soit parti, fronce les sourcils) : mais euh... tu n'avais pas fait une top analyse au dernier semestre justement ?...

Ketly : ... oui, ben j'ai fait une super étude, très détaillée... Il l'a présentée à Danièle, et s'est fait mousser, mais pas un mot sur moi...

Magaly (étonnée) : ah bon ?

Ketly : et il ne m'a même pas remerciée.

Magaly : non ?

Ketly : ben si. D'ailleurs, il ne se souvient même pas de qui l'avait faite. Il en a rien à faire... alors, tu vois, là, ses tableaux, il va se les faire tout seul, comme un grand

# Guide animateur DVD 18.6

## Jeune Manager

### Remotiver – Modèle

#### Objectif pédagogique

Savoir détecter les signes de démotivation

Savoir faire le point et trouver une solution attrayante avec son collaborateur pour lui redonner confiance et l'envie de réussir

#### Bureau de Danièle

F : Oui, Magaly... J'ai souhaité te voir parce que depuis quelques semaines, j'ai noté que tu n'étais pas au mieux de ta forme...

#### Commentez l'introduction de Fabrice

---



---



---

... il t'arrive d'être en retard alors que tu es toujours ponctuelle, je te vois fatiguée, tu as moins d'entrain... j'ai même noté hier des propos défaitistes sur tes derniers devis... et ça ne te ressemble pas... je ressens comme une démotivation générale... est-ce que je peux faire quelque chose pour t'aider ?

#### Comment Fabrice lance-t-il le débat ?

---



---



---

M (évasive) : oui, non, rien de particulier... c'est un peu difficile avec la dernière en ce moment, tu comprends, elle...

F (la coupe, mais souriant, empathique, humour) : alors, pour tes problèmes domestiques, (sourire) je peux être compréhensif ponctuellement, bien sûr, mais j'ai peur de ne pas être très utile. (sourire désolé + pause)

#### Comment Fabrice réagit-il ?

---



---



---

F (enchaîne) : En revanche, j'ai l'impression qu'il n'y a pas que ça... d'un point de vue plus professionnel, il y a autre chose qui t'ennuie en ce moment ?

#### Qu'est-ce que Fabrice vient de faire ?

---



---



---

M (hésite, puis se lance timidement) : ben... c'est au sujet du devis Row Land...

F (encourageant) : oui ?

#### Comment le manager doit-il se comporter ?

---



---



---

M : ben j'aimerais bien pouvoir le suivre... (en justification) c'est vrai que c'est un gros projet, que j'aurais dû le passer aux grands comptes, mais je pense que je peux le suivre... c'est dans mes cordes... pour une fois que j'ai un client intéressant...

F : qu'est-ce qui te fait croire que tu ne le suivras pas ?

#### Comment Fabrice enquête-t-il ?

---



---



---

M : ben... c'est ce que tu as dit en réunion d'équipe... tu voulais le donner à la compta...

F (souriant, empathique) : alors oui, effectivement, compte tenu du volume, je souhaite qu'il soit validé par notre analyste

financier. Mais tu restes bien le chef de projet sur ce dossier.

M : mais tu ne voulais pas le donner à Solenne ou Marie ?

F : j'ai effectivement demandé aux grands comptes de te donner un coup de main.

Comme c'est la première fois que tu gères ce type de demande, je te laisse l'initiative, et en même temps je te donne les moyens d'y répondre dans de bonnes conditions.

L'analyse financière t'aidera à construire l'offre et les grands comptes à la présenter et la défendre auprès de ton client.

**Commentez la réaction de Fabrice**

---

---

---

M (plus souriante) : ah...

F : là, je crois que tu tiens ta chance d'apprendre à gérer des dossiers de plus en plus importants.

**Quel est le sens de cette remarque ?**

---

---

---

M (souriante, soulagée) : ah oui... en fait, j'avais pas compris ça du tout... et j'osais pas t'en parler... mais effectivement, je crois que j'aurai besoin d'aide sur ce coup là... merci Fabrice.

F (explicatif) : alors, ce que je souhaite désormais, c'est que tu viennes me voir dès que tu as un problème, ou même une simple question. Je ne veux pas que des malentendus perturbent l'équipe.

**Pourquoi Fabrice conclut-il ainsi ?**

---

---

---

M : d'accord.

F : tu verras que si tu oses tout simplement parler des problèmes, non seulement personne ne t'en voudra, mais en plus on te sera reconnaissant de mettre à plat tout ce qui pourrait nuire à l'activité.

**Que fait-il ?**

---

---

---

M (timide) : oui, mais parfois, c'est délicat...

F : dis-le avec tes mots et reste calme et factuelle. Expose ce qui s'est passé et donne ton avis... Et c'est vrai que plus tu attends, plus c'est difficile.

M (évidence) : oui, c'est juste

F : donc, je compte sur toi ? (souriant)

**Qu'est-ce que Fabrice demande ?**

---

---

---

M : ok (souriante).

**Votre synthèse sur la remotivation :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Corrigé

### Objectif pédagogique

Savoir détecter les signes de démotivation

Savoir faire le point et trouver une solution attrayante avec son collaborateur pour lui redonner confiance et l'envie de réussir

### Bureau de Danièle

F : Oui, Magaly... J'ai souhaité te voir parce que depuis quelques semaines, j'ai noté que tu n'étais pas au mieux de ta forme...

#### Commentez l'introduction de Fabrice

Fabrice commence par sa conclusion : il peut se permettre de le faire seulement s'il poursuit en donnant les éléments factuels qui l'ont conduit à cette analyse. S'il s'arrête à ce constat, il risque s'être critiqué car il ne s'appuie sur rien de précis.

... il t'arrive d'être en retard alors que tu es toujours ponctuelle, je te vois fatiguée, tu as moins d'entrain... j'ai même noté hier des propos défaitistes sur tes derniers devis... et ça ne te ressemble pas... je ressens comme une démotivation générale... est-ce que je peux faire quelque chose pour t'aider ?

#### Comment Fabrice lance-t-il le débat ?

Fabrice conclut positivement par une proposition d'aide. Il ne donne pas d'emblée de solution, il demande d'abord l'avis de sa collaboratrice.

M (évasive) : oui, non, rien de particulier... c'est un peu difficile avec la dernière en ce moment, tu comprends, elle...

F (la coupe, mais souriant, empathique, humour) : alors, pour tes problèmes domestiques, (sourire) je peux être compréhensif ponctuellement, bien sûr, mais j'ai peur de ne pas être très utile. (sourire

désolé + pause)

#### Comment Fabrice réagit-il ?

Fabrice coupe court aux problèmes personnels. Il doit se montrer compatissant, voire compréhensif, mais il doit endiguer toute tentative de déviation stérile : il n'a aucune qualité pour intervenir dans la vie privée de ses collaborateurs.

F (enchaîne) : En revanche, j'ai l'impression qu'il n'y a pas que ça... d'un point de vue plus professionnel, il y a autre chose qui t'ennuie en ce moment ?

#### Qu'est-ce que Fabrice vient de faire ?

Fabrice a recadré la conversation avec tact.

M (hésite, puis se lance timidement) : ben... c'est au sujet du devis Row Land...

F (encourageant) : oui ?

#### Comment le manager doit-il se comporter ?

L'attitude et la gestuelle de Fabrice doivent être engageantes. Il peut être difficile pour un collaborateur de reconnaître des difficultés professionnelles. Le manager doit être prévenant et rassurant pour inciter le collaborateur à se confier.

M : ben j'aimerais bien pouvoir le suivre... (en justification) c'est vrai que c'est un gros projet, que j'aurais dû le passer aux grands comptes, mais je pense que je peux le suivre... c'est dans mes cordes... pour une fois que j'ai un client intéressant...

F : qu'est-ce qui te fait croire que tu ne le suivras pas ?

#### Comment Fabrice enquête-t-il ?

Fabrice creuse le point avec une question ouverte : en phase d'enquête, il s'abstient de toute conclusion hâtive.

M : ben... c'est ce que tu as dit en réunion d'équipe... tu voulais le donner à la compta...

F (souriant, empathique) : alors oui, effectivement, compte tenu du volume, je souhaite qu'il soit validé par notre analyste financier. Mais tu restes bien le chef de projet sur ce dossier.

M : mais tu ne voulais pas le donner à Solenne ou Marie ?

F : j'ai effectivement demandé aux grands comptes de te donner un coup de main. Comme c'est la première fois que tu gères ce type de demande, je te laisse l'initiative, et en même temps je te donne les moyens d'y répondre dans de bonnes conditions.

L'analyse financière t'aidera à construire l'offre et les grands comptes à la présenter et la défendre auprès de ton client.

### Commentez la réaction de Fabrice

Fabrice explique sa démarche à Magaly qui l'avait mal interprétée. Il ne se justifie pas.

M (plus souriante) : ah...

F : là, je crois que tu tiens ta chance d'apprendre à gérer des dossiers de plus en plus importants.

### Quel est le sens de cette remarque ?

Fabrice positive sa décision d'accompagner Magaly dans son développement professionnel.

M (souriante, soulagée) : ah oui... en fait, j'avais pas compris ça du tout... et j'osais pas t'en parler... mais effectivement, je crois que j'aurai besoin d'aide sur ce coup là... merci Fabrice.

F (explicatif) : alors, ce que je souhaite désormais, c'est que tu viennes me voir dès que tu as un problème, ou même une simple question. Je ne veux pas que des malentendus perturbent l'équipe.

### Pourquoi Fabrice conclut-il ainsi ?

Fabrice prend du recul et organise la suite de manière à ce que ce genre de démotivation n'arrive plus. En effet, au-delà de la remotivation immédiate, le manager doit aussi penser à la suite de l'année.

M : d'accord.

F : tu verras que si tu oses tout simplement parler des problèmes, non seulement personne ne t'en voudra, mais en plus on te sera reconnaissant de mettre à plat tout ce qui pourrait nuire à l'activité.

### Que fait-il ?

Fabrice « vend » sa solution et positive l'action de Magaly si elle suit bien ses conseils.

M (timide) : oui, mais parfois, c'est délicat...

F : dis-le avec tes mots et reste calme et factuelle. Expose ce qui s'est passé et donne ton avis... Et c'est vrai que plus tu attends, plus c'est difficile.

M (évidence) : oui, c'est juste

F : donc, je compte sur toi ? (souriant)

### Qu'est-ce que Fabrice demande ?

Fabrice demande à Magaly de s'engager concrètement. C'est un élément clé de la remotivation : il faut que le collaborateur soit convaincu et motivé par les décisions prises, et

qu'il s'engage à mettre tout en œuvre pour réussir.

M : ok (souriante).

### Votre synthèse sur la remotivation :

En synthèse, l'entretien de remotivation doit déboucher sur des actions concrètes qui doivent lever la frustration du collaborateur et éviter qu'elle ne se reproduise. Dans ce sens, c'est un entretien de conduite du changement.

# Guide animateur DVD 18.7

## Jeune Manager

### Gérer les conflits – Erreur

#### Objectif pédagogique

Savoir contrôler un dérapage conflictuel ponctuel entre deux collaborateurs

Savoir réduire et prévenir durablement les tendances au dérapage

#### Scénario

Fabrice intervient dans une altercation entre le dépendant et le rebelle au sujet d'un logiciel consulté par le dépendant sur le poste du rebelle en son absence / devant l'autonome, il tente de raisonner le rebelle en minimisant l'incident / le rebelle n'en démord pas / le dépendant en rajoute et se victimise / Fabrice finit par s'énerver à son tour et demande de manière autoritaire à chacun de regagner son poste et d'oublier l'incident.

#### Plateau téléphonique

**Romain** (revient à son poste de travail avec un café, fronce les sourcils en regardant son écran) : qui a touché mon PC ?

**Magaly** (relève la tête, souriante, sur un ton d'excuse) : ah oui, c'est moi, ma ligne a sauté, et je devais regarder un prix sur le réseau.

#### 1. En quoi l'attitude de Magali entretient-elle la tension plutôt qu'elle ne la dissipe ?

.....

.....

.....

.....

**Romain** : non mais tu n'as pas à toucher à mon PC sans autorisation ! Tu attends que je revienne ou tu demandes à quelqu'un d'autre !

**Magaly** (Fabrice et Ketly ont relevé le nez, elle les implore du regard) : mais ils étaient en ligne... et ils consultaient les prix justement...

#### 2. Quelle autre attitude Magaly pourrait-elle adopter ?

.....

.....

.....

**Romain** : eh ben t'attends que je revienne !

**Magaly** : mais j'avais mon client en ligne !

**Fabrice** (intervient) : euh, Romain, 'y a pas mort d'homme, elle a juste consulté un prix pour son client.

#### 3. Comment Fabrice tente-t-il de dissiper le malentendu ? Qu'en pensez-vous ?

.....

.....

.....

**Romain** : mais j'en ai rien à faire de son client ! On touche pas à mon PC, point.

**Fabrice** (fronce les sourcils) : euh, Romain, un ton en dessous s'il te plaît.

#### 4. En quoi la remarque de Fabrice entretient-elle la tension ? Comment pourrait-il reprendre l'ascendant ?

.....

.....

.....

**Romain** (offusqué, à Magaly) : non mais tu veux que je fouille dans ton sac à main, là (désigne le sac à main sur le bureau)

**Magaly** (apeurée, tend la main vers son sac, au bord des larmes).

(Romain enchaîne) : tu vas voir ce que ça fait !

**5. Fabrice commet ici une erreur. Laquelle ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Fabrice** : (le rappelle à l'ordre) : Romain !

**Romain** : Romain, Romain, quoi, alors quand il s'agit de mon PC tout le monde se sert, et quand c'est son sac à main, c'est propriété privée !

**Fabrice** : non mais tu ne vas pas comparer son sac à main avec ton PC de bureau !

**6. Finalement, Fabrice se trouve impliqué dans le conflit. Comment aurait-il pu éviter cela ?**

.....  
.....  
.....  
.....

[les larmes de Magaly montent, prise entre deux feux]

**Romain** : eh ben si justement, un PC, c'est personnel, j'ai des dossiers confidentiels, personne n'y touche... (revient à son PC, marmonne pour lui-même) bientôt, faudra que je le prenne en bandoulière pour me poudrer le nez !...

**7. Fabrice se trouve avec la moitié du problème réglé et un nouveau problème à gérer... Comment devrait-il s'y prendre pour remettre chacun devant ses responsabilités et chercher une solution constructive ?**

.....  
.....  
.....  
.....

[sourire de Ketly]

**Fabrice** (secoue la tête, l'air de dire « n'importe quoi » et s'apprête à revenir à son PC)

**Magaly** (on sent les larmes qui montent, puis dans un sanglot, son sac dans les mains, comme un rempart) : c'est pas gentil ce que tu dis sur moi... d'abord c'était pour le travail...

[Fabrice interloqué, n'avait pas vu monter ses larmes]

**Magaly** : et puis le sac à main c'est personnel, c'est pas comme ton ordinateur pourri... (se lève brusquement et s'en va)

**Fabrice** (à Romain) : ah ben voilà, t'as gagné... t'es content ?

**8. Fabrice continue dans son erreur. Laquelle ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Romain** (bredouille, exaspéré)

**Fabrice** : on en a pour la semaine ! Alors quand elle revient, tu t'excuses, et tu arrêtes avec elle !

**9. Fabrice manque de discernement. En quoi ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Romain** (maugrée, à son PC) : Oui, n'empêche qu'elle a pas tort, ils sont tout pourris ces PC (moue, et s'acharne sur son clavier)

Gros plan final sur Fabrice, préfère ne pas réagir.

**10. Fabrice s'en tient là mais ce n'est pas suffisant... Qu'en pensez-vous ?**

.....  
.....  
.....  
.....

[Pendant tout le sketch, Ketly qui suit la scène.]

# Corrigé

## Plateau téléphonique

**Romain** (revient à son poste de travail avec un café, fronce les sourcils en regardant son écran) : qui a touché mon PC ?

**Magaly** (relève la tête, souriante, sur un ton d'excuse) : ah oui, c'est moi, ma ligne a sauté, et je devais regarder un prix sur le réseau.

### 1. En quoi l'attitude de Magaly entretient-elle la tension plutôt qu'elle ne la dissipe ?

Le ton soumis de Magaly ne porte pas Romain à respecter sa sensibilité : elle se met d'emblée en position inférieure. Pour éviter ce type de conflit, elle ne doit pas se justifier avec un ton d'excuses, mais expliquer en s'affirmant. Exemple : « je n'avais plus d'accès et j'ai utilisé un PC du plateau qui avait un accès ». Ce qui sous-entend qu'il ne s'agit pas du PC personnel de Romain, mais bien d'un PC de travail.

**Romain** : non mais tu n'as pas à toucher à mon PC sans autorisation ! Tu attends que je revienne ou tu demandes à quelqu'un d'autre !

**Magaly** (Fabrice et Ketly ont relevé le nez, elle les implore du regard) : mais ils étaient en ligne... et ils consultaient les prix justement...

### 2. Quelle autre attitude Magaly pourrait-elle adopter ?

Magaly continue de se justifier, ce qui incite Romain à poursuivre sur un ton agressif. Au contraire, plutôt que de poursuivre dans cette voie, elle devrait :

- soit ne rien dire (les paroles de Romain n'engagent que lui) et revenir sur la question de l'autorisation de consulter le PC des autres en réunion d'équipe, lorsque la tension sera retombée
- Soit utiliser le canevas OPSA et préciser qu'il s'agit du PC du plateau.
- Soit demander à Fabrice d'arbitrer immédiatement

**Romain** : eh ben t'attends que je revienne !

**Magaly** : mais j'avais mon client en ligne !

Magaly se justifie à nouveau : elle aurait dû adopter l'une des 3 attitudes décrites ci-dessus.

**Fabrice** (intervient) : euh, Romain, 'y a pas mort d'homme, elle a juste consulté un prix pour son client.

### 3. Comment Fabrice tente-t-il de dissiper le malentendu ? Qu'en pensez-vous ?

Fabrice tente maladroitement de calmer le jeu : sa maladresse consiste à vouloir résoudre le conflit alors que Romain est encore sous le coup de la surprise. De plus, il impose son point de vue en public, ce que Romain accepte mal de toute évidence (il semble susceptible sur ses prérogatives). Au contraire, s'il veut réussir à endiguer la tension qui va croissante, il doit créer une rupture et demander aux intéressés de le suivre à l'écart. En demandant un entretien minute, il les sortirait de leur contexte, il laisserait le temps à Romain de se calmer, et il marquerait l'importance de son intervention : ils seraient mis momentanément à l'écart de leur poste de travail et auraient pu prendre un peu de recul.

**Romain** : mais j'en ai rien à faire de son client ! On touche pas à mon PC, point.

**Fabrice** (fronce les sourcils) : euh, Romain, un ton en dessous s'il te plaît.

### 4. En quoi la remarque de Fabrice entretient-elle la tension ? Comment pourrait-il reprendre l'ascendant.

La remarque de Fabrice, si elle est légitime, est sans fondement. Il ne s'appuie pas sur des faits pour demander le calme à Romain. Au contraire, il doit demander à l'un et à l'autre d'interrompre leur conversation s'il veut éviter le conflit.

En fait il entre ici dans le jeu des deux protagonistes et se place au même niveau ; devenant ainsi un des protagonistes au lieu de prendre le rôle d'arbitre.

**Romain** (offusqué, à Magaly) : non mais tu veux que je fouille dans ton sac à main, là (désigne le sac à main sur le bureau)

**Magaly** (apeurée, tend la main vers son sac, au bord des larmes).

(Romain enchaîne) : tu vas voir ce que ça fait !

### 5. Fabrice commet ici une erreur. Laquelle ?

Romain prend bien soin de ne pas répondre à Fabrice pour poursuivre son agression envers

Magaly. Dans ce cas, le manager ne doit pas simplement le rappeler à l'ordre, mais le séparer de sa collègue. Et les convoquer dans un bureau à part.

**Fabrice** : (le rappelle à l'ordre) : Romain !

**Romain** : Romain, Romain, quoi, alors quand il s'agit de mon PC tout le monde se sert, et quand c'est son sac à main, c'est propriété privée !

**Fabrice** : non mais tu ne vas pas comparer son sac à main avec ton PC de bureau !

### 6. Finalement, Fabrice se trouve impliqué dans le conflit. Comment aurait-il pu éviter cela ?

Fabrice s'embourbe dans une discussion stérile sur la différence entre un sac à main et un PC de bureau. Ce n'est pas le point le plus important. L'urgence est bien l'attitude de Romain vis-à-vis de Magaly. Le manager semble l'avoir perdue de vue.

[les larmes de Magaly montent, prise entre deux feux]

**Romain** : eh ben si justement, un PC, c'est personnel, j'ai des dossiers confidentiels, personne n'y touche... (revient à son PC, marmonne pour lui-même) bientôt, faudra que je le prenne en bandoulière pour me poudrer le nez !...

### 7. Fabrice se trouve avec la moitié du problème réglé et un nouveau problème à gérer... Comment devrait-il s'y prendre pour remettre chacun devant ses responsabilités et chercher une solution constructive ?

Romain s'en sort avec une pirouette humoristique : Fabrice pense que le point est réglé puisqu'il semble moins fâché. Cependant, c'est bien Magaly qu'il va falloir gérer... En effet, l'erreur la plus courante en gestion des tensions est de s'intéresser à celui ou celle qui se manifeste le plus bruyamment. Au contraire, il faut gérer les sentiments de tous les acteurs si l'on veut traiter véritablement le problème à la base.

[sourire de Ketly]

**Fabrice** (secoue la tête, l'air de dire « n'importe quoi » et s'apprête à revenir à son PC)

**Magaly** (on sent les larmes qui montent, puis dans un sanglot, son sac dans les mains, comme un rempart) : c'est pas gentil ce que tu dis sur moi... d'abord c'était pour le travail...

[Fabrice interloqué, n'avait pas vu monter ses larmes]

**Magaly** : et puis le sac à main c'est personnel, c'est pas comme ton ordinateur pourri... (se lève brusquement et s'en va)

**Fabrice** (à Romain) : ah ben voilà, t'as gagné... t'es content ?

### 8. Fabrice continue dans son erreur. Laquelle ?

Fabrice poursuit dans l'erreur : il adresse une remarque à Romain en public. D'après son caractère, il est vraisemblable qu'il ne souhaitera pas céder sur le fond devant les autres. Au contraire, Fabrice devrait le convoquer en entretien de recadrage, en face à face.

**Romain** (bredouille, exaspéré)

**Fabrice** : on en a pour la semaine ! Alors quand elle revient, tu t'excuses, et tu arrêtes avec elle !

### 9. Fabrice manque de discernement. En quoi ?

Encore une fois, Fabrice ne répond pas sur le fond du problème (un collaborateur peut-il consulter le PC d'un autre ? et est-il normal de s'emporter de la sorte ?), mais uniquement sur la forme. En effet, par sa demande, il reconnaît qu'il est essentiellement dérangé par les pleurs de Magaly davantage que par l'attitude de Romain.

**Romain** (maugrée, à son PC) : Oui, n'empêche qu'elle a pas tort, ils sont tout pourris ces PC (moue, et s'acharne sur son clavier)

Gros plan final sur Fabrice, préfère ne pas réagir.

### 10. Fabrice s'en tient là mais ce n'est pas suffisant... Qu'en pensez-vous ?

Fabrice manque de courage : la tension semble apparemment résolue, il ne s'intéresse pas au fond du problème pourvu qu'il obtienne le calme. Au contraire, son rôle est d'arbitrer les conflits, sans se laisser impressionner par les éclats de l'un de ses collaborateurs.

# Guide animateur DVD 18.8

## Jeune Manager

### Gérer les conflits – Modèle

#### Objectif pédagogique

Savoir contrôler un dérapage conflictuel ponctuel entre deux collaborateurs

Savoir réduire et prévenir durablement les tendances au dérapage

Connaître et appliquer le double principe de réalité : distinguer fond et forme + ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain

#### Plateau téléphonique

**Romain** (revient à son poste de travail avec un café, fronce les sourcils en regardant son écran) : qui a touché à mon PC ?

**Magaly** (relève la tête, souriante, sur un ton d'excuse) : ah oui, c'est moi, ma ligne a sauté, et je devais regarder un prix sur le réseau.

Le ton soumis de Magaly ne porte pas Romain à respecter sa sensibilité : elle se met d'emblée en position inférieure. Pour éviter ce type de conflit, elle ne doit pas se justifier avec un ton d'excuses, mais expliquer en s'affirmant. Exemple : « je n'avais plus d'accès et j'ai utilisé un PC du plateau qui avait un accès ». Ce qui sous-entend qu'il ne s'agit pas du PC personnel de Romain, mais bien d'un PC de travail.

**Romain** : non mais tu n'as pas à toucher à mon PC sans autorisation ! tu attends que je revienne ou tu demandes à quelqu'un d'autre !

**Magaly** (Fabrice et Ketly ont relevé le nez, elle les implore du regard) : mais ils étaient en ligne... et ils consultaient les prix justement...

Magaly continue de se justifier, ce qui incite Romain à poursuivre sur un ton agressif. Au contraire, plutôt que de poursuivre dans cette voie, elle devrait :

- soit ne rien dire (les paroles de Romain n'engagent que lui) et revenir sur la question de l'autorisation de consulter le PC des autres en réunion d'équipe, lorsque la tension sera retombée

- Soit préciser qu'il s'agit du PC du plateau.
- Soit demander à Fabrice d'arbitrer immédiatement

**Romain** : eh ben t'attends que je revienne !

**Fabrice** (fronce les sourcils)

**Magaly** : mais j'avais mon client en ligne !

Magaly se justifie à nouveau : elle aurait dû adopter l'une des 3 attitudes décrites ci-dessus.

**Romain** : non mais tu veux que je fouille dans ton sac à main aussi ?

**Fabrice** (autoritaire) : Romain !... Magaly ! on se prend une minute dans le bureau de Danièle s'il vous plaît.

Bonne réaction de Fabrice : il a d'abord laissé ses collaborateurs régler entre eux le différend. Il est préférable en effet de ne pas intervenir pour chaque désaccord et les laisser gérer le plateau avec un maximum de souplesse.

Cependant, l'agression de Romain est trop importante pour qu'il le laisse faire. Romain a porté une attaque directe sur Magaly, et s'en prend à ses effets personnels. Fabrice doit donc stopper net toute discussion sur ce terrain. Pour cela, il n'argumente pas, il s'interpose et demande aux deux de s'interrompre. Autre bon réflexe : il ne traite pas le problème en public : il isole les protagonistes pour le régler en toute quiétude et pour ne pas perturber Ketly qui travaille à côté. Enfin, le fait de se rendre dans un bureau voisin permet à chacun de prendre le temps de se calmer et de revenir à un état émotionnel plus serein.

Romain et Magaly, décontenancés et coupables, se lèvent en faisant la moue

### Bureau de Danièle

**Fabrice** (face à Romain et Magaly) Bon, Magaly, est-ce que tu peux me dire ce qui s'est passé ?

Fabrice donne d'abord la parole à la personne la plus émotive et qui semble avoir été agressée. En lui donnant la parole en premier, il la rassure sur son intention de la défendre efficacement.

**Magaly** (émue) : ben je voulais consulter un prix, mais l'accès au réseau ne marchait pas...

**Romain** (en l'air) : 'y a rien qui marche ici, de toutes façons...

Les réactions intempestives de Romain ne plaident pas en sa faveur. Au contraire, dans un entretien de résolution de problèmes, il convient de respecter l'autre et de parler à son tour.

**Fabrice** : Romain... on va laisser Magaly s'exprimer, et ensuite ce sera à toi. Magaly.

Fabrice arbitre les débats efficacement : il réagit à tous les écarts et fixe clairement les règles du jeu. Il ne se laisse pas impressionner par les sorties de Romain, et le recadre aussi souvent que nécessaire, avec un ton toujours égal.

**Magaly** (à Fabrice) : ben, j'ai vu que sur ton PC ça marchait, mais tu étais en ligne. Pareil pour Ketly... alors comme j'avais mon client au téléphone, j'ai voulu voir si je pouvais trouver mon prix sur le PC de Romain...

**Fabrice** : et qu'as-tu fait sur son PC ?

Par ses questions, Fabrice veut caractériser de manière factuelle ce que Magaly a fait... et les « dommages » pour Romain. En résolution de conflit, il convient de revenir toujours aux faits et de ne pas se contenter d'approximations. C'est le seul moyen de trancher équitablement et d'obtenir un accord satisfaisant pour les deux parties.

**Magaly** (en défense) : mais rien ! J'ai juste ouvert Prospector, j'ai trouvé mon prix, et je suis revenue !

**Fabrice** : bien. Romain, ton point de vue ?

Les faits sont clairs du côté de Magaly : il n'est pas nécessaire de détendre dessus. Fabrice a validé, devant Romain, qu'il n'avait subi aucun dommage.

**Romain** : ben il se passe qu'il y a rien qui marche dans cette boutique, c'est toujours en panne !...

Romain généralise, exagère et digresse...

Fabrice doit donc le recadrer s'il veut trouver un accord.

**Fabrice** : Si tu parles des coupures de réseau, il y en a moins d'une par mois... (air entendu et silence).

Fabrice répond de manière factuelle aux attaques vagues de Romain. Son collaborateur a une impression faussée par l'exaspération, et son manager doit relativiser pour lui. C'est un exercice fréquent pour les managers qui doivent prendre du recul en permanence par rapport aux demandes de leurs collaborateurs. En toutes circonstances, et particulièrement dans le cas de résolution de problèmes avec des tensions fortes, il faut éviter de rentrer dans le jeu, et préférer prendre du recul et considérer des faits exacts.

**Romain** (conçède) : oui, m'enfin, bon, quand ça arrive, les gens font n'importe quoi !

**Fabrice** (interrogatif) : c'est-à-dire ?

Fabrice poursuit son travail : lorsque les plaintes de Romain sont trop vagues, il doit lui faire préciser. D'une manière générale, face à une attaque qui paraît peu fondée, la meilleure attitude consiste à poser des questions et creuser la demande, jusqu'à ce que le demandeur se rende compte qu'elle est fondée sur une perception incomplète.

**Romain** (fait la moue) : ben tout le monde se sert chez les autres... je suis désolé, mais mon PC, c'est mon PC, c'est comme son sac à main, personne n'y touche !

**Fabrice** (calme et posé) : j'aimerais qu'on s'en tienne aux faits et qu'on laisse les comparaisons de côté. Qu'as-tu constaté sur ton PC ?

Fabrice recadre Romain à nouveau : il lui demande de se concentrer sur des faits professionnels. En refusant les comparaisons blessantes pour Magaly, il lui fait comprendre qu'il tiendra son rôle de médiateur sans concession. De ce fait, il demande à Romain d'agir en adulte, et d'abandonner son comportement d'enfant rebelle.

**Romain** (évidence) : ben ... 'y avait Prospector qui était ouvert...

**Fabrice** : autre chose ?

Peu à peu, Fabrice fait prendre conscience à Romain que sa réaction n'est pas légitime. Par un simple questionnement, il le fait dire à son collaborateur, ce qui est beaucoup plus efficace que de le dire lui-même.

**Romain** : non, mais bien sûr qu'elle n'a pas abîmé mon PC... mais c'est une question de principe !

**Fabrice** : très bien. Donc, tu réagis sur une question de principe ?

Fabrice reprend la conclusion de Romain car il est arrivé au bout de son raisonnement.

Fabrice vient de trouver l'origine de la frustration de Romain : il s'agit d'une croyance (« le PC est personnel ») sur laquelle il doit le faire travailler. Tant que Fabrice n'avait pas trouvé ce frein, il ne pouvait pas faire avancer Romain. Dès lors qu'il l'a trouvé, il doit se concentrer dessus jusqu'à ce qu'il soit levé.

**Romain** : voilà, c'est ça (excédé)

**Fabrice** : Très bien. Pourquoi un membre de l'équipe ne pourrait pas se servir de ton PC ?

Fabrice revient à nouveau sur des faits : quel est le règlement interne de l'entreprise ? à distinguer des désirs de chacun.

**Romain** (hésite) : euh... parce que c'est personnel !

**Fabrice** (étonné) : c'est une règle dans l'équipe ou c'est ce que tu aimerais ?...

**Romain** (pas sûr de lui) : non... m'enfin, c'est une évidence !

**Fabrice** (neutre) : pour qui ?...

Fabrice a poussé Romain dans ses derniers retranchements avec des questions ouvertes puis factuelles. Avec ce questionnement en entonnoir, il lui a fait prendre conscience qu'il basait son raisonnement sur une croyance fautive. Fabrice n'a donné aucune conclusion, il a conduit Romain sur une base de réflexion saine qui l'a amenée à réaliser son erreur.

**Romain** (moue, se tait)

**Fabrice** (explicatif) : Tu vois, Romain, sur le fond, tu n'as pas tort... si on a besoin du PC de quelqu'un d'autre, c'est plus courtois de le demander [Magaly regarde ses chaussures et Romain acquiesce]...

Fabrice fait une concession dans le sens de la sensibilité de Romain : il doit en effet en tenir compte s'il veut une adhésion sincère. Il ne doit pas être orienté exclusivement en faveur de Magaly, et attribuer quelques mérites à l'attitude de Romain malgré tout s'il veut conserver son écoute.

...Mais sur la forme, ta réaction est disproportionnée... elle te discrédite.

Outre le fond, Fabrice attire l'attention de Romain sur la forme : les deux ont leur importance dans les relations interpersonnelles en entreprise.

**Romain** (hausse les sourcils, l'air de dire « n'importe quoi ! ») : j'ai rien dit...

**Fabrice** : parce que je t'ai arrêté... (fait une pause et le regarde / Romain, peu à peu, moins sûr de lui / puis, change de ton)... Romain c'est comme pour les pannes : si tu te contentes de dire que tout va mal, ça n'avance à rien. Je préférerais que tu proposes des solutions.

Fabrice a réussi à faire comprendre à Romain que sa réclamation n'était pas recevable sur le fond. Il poursuit sa démonstration sur l'attitude à adopter en toute circonstance. Ses commentaires visent à orienter l'énergie de Romain vers des actions constructives.

**Romain** (flottement, puis) : ... non, mais c'est bon Mag, tu peux venir te connecter au réseau sur mon poste quand t'as un problème...

**Magaly** (gênée) : non, mais la prochaine fois, je te le dirai tout de suite...

**Romain** : ok (sourire)

Fabrice a réussi à faire prendre conscience à Romain que sa remarque, tant sur le fond que sur la forme n'avait pas lieu d'être. Le problème est résolu, il ne doit pas s'appesantir sur le sujet et conclure rapidement l'entretien.

**Fabrice** : bien... autre chose ? Non ? Alors au boulot ! (S'apprête à se lever)

**Romain** : Heu... Fabrice ? A propos des pannes justement...

**Fabrice** : oui ?

**Romain** : ben en fait, je me disais que si on pouvait déjà... (fondu au noir)

Romain s'est relancé dans une dynamique positive grâce à l'intervention de Fabrice. Le manager doit donc consacrer du temps pour le remercier de cette nouvelle attitude et l'encourager à poursuivre.

**Fin**

# Guide animateur DVD18.9 Jeune Manager

## Demander de l'aide – Modèle

**Fabrice** (frappe et entre) : Bonjour Danièle, tu as un instant s'il te plaît ?

**Danièle** : oui, je t'en prie, assied-toi (dégage son bureau)

**Fabrice** (assis, hésitant) : voilà... on est en retard sur le chiffre...

### 1. Comment Fabrice aborde-t-il l'entretien ?

.....  
.....  
.....  
.....

**Danièle** (souriante, empathique) : oui, j'ai vu... (montre son PC)... j'allais t'en parler, mais... c'est bien que ça vienne de toi (souriante).

### 2. Pourquoi Danièle semble en être reconnaissante ?

.....  
.....  
.....

**Fabrice** (un peu gêné) : alors, justement, j'ai tout de suite réagi... comme on rendait les devis en plus de 48h... J'ai demandé à l'équipe d'accélérer les réponses, d'aller directement à l'essentiel, mais... (signe d'impuissance).

### 3. En quoi l'attitude de Fabrice est-elle efficace et constructive ?

.....  
.....  
.....

**Danièle** : ils sont motivés ?

### 4. Que fait ici Danièle ?

.....  
.....  
.....

**Fabrice** (réfléchit, puis) : plutôt, oui...

**Danièle** : alors ?

**Fabrice** : ben alors... (Impuissance)... j'ai pris 2 dossiers à chacun pour rattraper le retard, parfois 3, mais c'est comme si j'avais rien fait.

**Danièle** : hum... (Conclusion) ok...

... (Explicative) écoute Fabrice, aujourd'hui, tu es manager, pas super vendeur. Ton métier a changé. Ton rôle, c'est de former, motiver et piloter ton équipe, pas de faire le travail à leur place.

**Fabrice** (acquiesce, commence à comprendre)

**Danièle** (après un silence, reprend) : si tu penses qu'ils sont motivés, tu dois les coacher sur les techniques de vente. Analyse les chiffres, lis les devis, écoute les ventes, et cherche avec eux ce que tu peux améliorer.

### 5. Comment Danièle s'y prend-elle pour recadrer Patrice ? Pourquoi se permet-elle d'être aussi directe ?

.....  
.....  
.....

**Fabrice** (remonté) : ok... (Acquiesce, il a compris)... merci Danièle... (se lève)

**Danièle** : de rien. Bonne chance...

**Fabrice** : merci (tourne les talons)

**Danièle** (se ravise) : ah Fabrice...

**Fabrice** (à la porte, se retourne) : oui ?

**Danièle** : tu as bien fait de m'en parler. On trouve plus facilement une solution quand on en parle dès le début.

### 6. Que pensez-vous de cette dernière intervention de Danièle ?

.....  
.....

**Fabrice** (signe de tête) : ok... merci.

# Corrigé

## 1. Comment Fabrice aborde-t-il l'entretien ?

Fabrice valide que son manager est disponible car c'est une discussion de fond. Cependant, il est prêt à prendre rdv car c'est une discussion importante. En revanche, il ne doit pas tarder pour rester efficace avec son équipe.

## 2. Pourquoi Danièle semble en être reconnaissante ?

Fabrice ose faire état de la situation directement et en toute humilité. Il est factuel et pose clairement le problème ; il ne tente pas de minimiser ou d'embellir la situation ni de se justifier. En effet, il vient chercher de l'aide et il doit décrire sa demande avec le plus de sincérité possible. Il va directement au point, ce qui fait gagner du temps.

Danièle en est reconnaissante : elle apprécie les collaborateurs qui savent s'évaluer la situation avec réalisme et sans complaisance et qui pourront donc l'alerter à temps. Elle peut évaluer ainsi un niveau d'autonomie élevé chez Fabrice (A3).

## 3. En quoi l'attitude de Fabrice est-elle efficace et constructive ?

Fabrice a bien résumé ses actions et les raisons qui l'ont poussé à agir. Il avoue aussi ses limites et ose demander de l'aide. C'est une attitude qui montre sa maturité et qui est essentielle pour progresser, surtout dans un nouveau métier (le management).

## 4. Que fait ici Danièle ?

Danièle enquête avec Fabrice pour connaître les raisons de son échec et trouver une solution avec lui. Elle valide immédiatement qu'il ne s'agit pas d'un problème de motivation, (niveau d'autonomie A2) puis elle ouvrira la réflexion.

Danièle demande à Fabrice de trouver une piste tout en guidant sa réflexion.

Puis elle comprend l'erreur de Fabrice : il se comporte en Super-vendeur au lieu de prendre sa place de manager. Elle doit maintenant lui expliquer en quoi consiste le métier de manager pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle est directe et va droit au but car Fabrice s'est montré suffisamment autonome et en demande d'aide pour qu'elle n'ait pas besoin de prendre de gants.

## 5. Comment Danièle s'y prend-elle pour recadrer Patrice ? Pourquoi se permet-elle d'être aussi directe ?

Danièle reste très concrète sur les moyens d'action de Fabrice et lui donne des pistes d'action à mettre en œuvre facilement et immédiatement. Certes elle prend ici le risque de ne pas valider l'accord ni l'engagement de son collaborateur : elle gagne ici en temps ce qu'elle risque de perdre en engagement personnel. Mais comme Fabrice est demandeur, le calcul peut s'avérer judicieux.

## 6. Que pensez-vous de cette dernière intervention de Danièle ?

Danièle ne manque pas de féliciter Fabrice pour son initiative. Elle l'encourage à s'exprimer en toute transparence dès qu'il en ressent le besoin (cf. Canevas de remotivation). Elle le décomplexé sur ses difficultés : c'est naturel de ne pas savoir faire, l'erreur est humaine. L'objectif est de réussir, et le manager du manager est une ressource comme une autre pour lui permettre de réussir.