

Mon mini-guide

TROUVER SA JUSTE AUTORITE



*Ni autoritaire, ni permissif :
construire une posture
managériale légitime*

A step-by-step guide
to develop your brand
on social media

HUMANEA FORMATION

Ce guide est fait pour vous si :

1. Vos consignes ne sont pas toujours suivies.
2. Vous devez répéter, relancer, insister
3. Vous hésitez parfois à intervenir, de peur de créer des tensions
4. Ou, à l'inverse, vous durcissez votre posture quand la situation vous échappe

Ce que vous allez obtenir :

- *Comprendre ce qui fragilise aujourd'hui votre autorité managériale*
- *Installer une posture plus claire, plus stable et plus respectée*
- *Découvrir deux leviers reconnus pour manager avec fermeté... sans rigidité*

CE QUI SE JOUE VRAIMENT DECRYPTAGE

Vous avez le sentiment de naviguer « au feeling », sans toujours savoir où placer le curseur entre fermeté et souplesse. Bonne nouvelle : ce n'est pas un problème de personnalité !

C'est un enjeu de posture et d'ajustement managérial. L'autorité ne se décrète pas. Elle se construit.



Pour comprendre

Beaucoup de managers confondent encore autorité et rigidité. D'autres privilégient tellement le relationnel qu'ils finissent par devenir permissifs.

Résultat : une posture instable, qui oscille entre laisser-faire et autorité de réaction.

Quand l'autorité semble "ne pas prendre", ce n'est pas forcément parce que vous manquez de fermeté. Le plus souvent, c'est parce que le cadre n'est pas suffisamment lisible ou parce que votre posture n'est pas stable d'une situation à l'autre.

L'autorité relationnelle se construit à partir de trois éléments :

- **la clarté** : ce qui est attendu, ce qui ne l'est pas, et ce qui se passe quand ce n'est pas respecté
- **la cohérence** : des messages constants et des décisions qui ne se contredisent pas
- **la présence** : intervenir au bon moment, sans attendre que la situation dégénère

Quand l'un de ces éléments manque, l'équipe "teste" naturellement les limites (parfois sans malveillance) et vous vous retrouvez à gérer au dernier moment, en mode réaction.

Exemple :

Vous demandez à un collaborateur de respecter un délai ou une procédure.

La première fois, vous laissez passer.

La seconde, vous relancez gentiment.

La troisième, vous commencez à vous agacer.

Votre collaborateur, de son côté, n'a jamais reçu de message clair sur le caractère non négociable de cette règle. Il ajuste donc son comportement... à vos réactions.

Résultat : vous avez le sentiment de ne pas être respecté(e), lui a le sentiment que le cadre n'est pas important.

LES 4 PIÈGES LES PLUS FRÉQUENTS

Piège n°1 — Confondre autorité et autoritarisme

Beaucoup de managers évitent de poser un cadre clair par peur d'être perçus comme rigides ou d'abîmer la relation. Ils privilégient l'harmonie immédiate, au détriment de la clarté.

À moyen terme, cette posture crée de l'ambiguïté : chacun interprète les règles à sa façon. Le manager est alors contraint d'intervenir plus tard, souvent avec plus de fermeté qu'il ne l'aurait souhaité.

Impact : une autorité vécue comme brutale, alors qu'elle aurait pu être simplement structurante.

Piège n°2 — Poser un cadre... sans le tenir dans la durée

Vous annoncez une règle ou une attente, mais vous ne la reprenez pas lorsqu'elle est contournée, par manque de temps, par fatigue ou pour éviter un conflit.

Progressivement, l'équipe comprend que le cadre est négociable. Ce qui devait être une référence devient une option.

Impact : votre parole perd de sa valeur, et vous devez fournir de plus en plus d'énergie pour obtenir les mêmes résultats.

Piège n°3 — Attendre trop longtemps avant d'intervenir

Vous laissez passer plusieurs écarts en espérant que la situation se régule d'elle-même. Puis, lorsque la limite est dépassée, vous intervenez sous tension.

L'échange devient alors chargé émotionnellement, et le message perd en efficacité.

Impact : vous êtes perçu(e) comme imprévisible, et l'autorité se transforme en réaction plutôt qu'en repère.

Piège n°4 — Adopter une posture unique pour des situations différentes

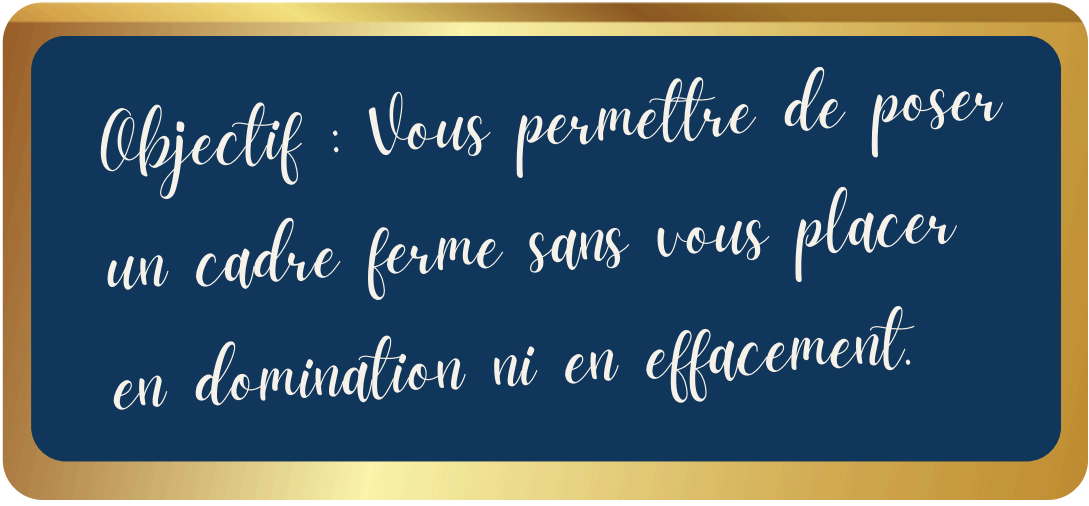
Vous appliquez la même fermeté (ou la même souplesse) à tous, quel que soit leur niveau d'autonomie ou de maturité professionnelle.

Certains se sentent sur-contrôlés, d'autres insuffisamment accompagnés.

Impact : frustration des deux côtés, et perte progressive de légitimité.

LEVIER 1 – Se positionner depuis une posture “Je suis OK / Tu es OK”

Il s'agit d'un outil emprunté à l'analyse transactionnelle dont l'auteur est Eric Berne.



Objectif : Vous permettre de poser un cadre ferme sans vous placer en domination ni en effacement.

Selon l'Analyse Transactionnelle, nous interagissons à partir de positions de vie inconscientes.

Il en existe quatre principales :

- Je ne suis pas OK / Tu es OK
- Je suis OK / Tu n'es pas OK
- Je ne suis pas OK / Tu n'es pas OK
- Je suis OK / Tu es OK

En management, la posture la plus juste est la dernière.

Je suis OK / Tu es OK signifie :

- je reconnais ma légitimité de manager
- je respecte l'autre comme personne
- je peux poser un cadre sans écraser
- je peux recadrer sans dévaloriser

Ce qu'il vaut mieux éviter

- "Je suis OK / Tu n'es pas OK" mène à l'autoritarisme
- "Je ne suis pas OK / Tu es OK" mène à l'effacement
- "Je ne suis pas OK / Tu n'es pas OK" mène au découragement

L'autorité relationnelle naît d'un positionnement intérieur stable. On ne peut pas poser un cadre juste depuis une posture de domination ou d'effacement.

Mise en pratique immédiate

Face à une situation managériale récente, demandez-vous :

- Depuis quelle position ai-je réagi ?
- Me suis-je senti légitime ?
- Ai-je reconnu l'autre tout en tenant mon rôle ?

Cet auto-questionnement est une première étape clé.

LEVIER 2 – ADAPTER SON MANAGEMENT A SON INTERLOCUTEUR

Un autre piège fréquent consiste à adopter une seule manière de manager, quelle que soit la personne ou la situation. Beaucoup pensent aussi, à tort, que leur posture managériale dépend uniquement de leur personnalité. S'il existe bien des tendances naturelles, cela n'empêche pas de s'adapter. L'autorité juste est une autorité ajustable : c'est un véritable travail sur soi, exigeant, mais indispensable.

*Objectif : Adapter sa posture
managériale pour gagner en efficacité*

Le leadership situationnel distingue quatre styles :

- 1** • **Directif** : le manager structure fortement l'action, donne des consignes précises et un cadre strict. Très adapté lorsque la personne débute ou manque encore de repères.
- 2** • **Persuasif** : le manager explique ses décisions, encourage et accompagne pour engager le collaborateur. Adapté lorsque la personne progresse mais a encore besoin de soutien.
- 3** • **Participatif** : le manager associe le collaborateur aux décisions, favorise l'échange et la co-construction. Adapté à mesure que la compétence et la confiance se développent.
- 4** • **Déléгатif** : le manager accorde une large autonomie en déléguant, fixe les objectifs et fait confiance, lorsque la personne est pleinement compétente et responsable.

Mieux comprendre

Cela signifie concrètement que :

☞ être ferme n'est pas synonyme d'autoritaire

☞ être souple n'est pas synonyme de permissif

Tout dépend du niveau d'autonomie de votre collaborateur. La légitimité managériale se renforce à mesure de votre adaptation.

Enjeux

Adapter sa posture managériale, c'est accepter que la même réponse ne convient pas à toutes les situations ni à toutes les personnes.

Les enjeux sont majeurs :

- éviter le sur-contrôle des collaborateurs autonomes
- sécuriser ceux qui débutent
- prévenir la démotivation liée à un management inadapté
- développer progressivement l'autonomie et la responsabilité

Un leadership adapté favorise la confiance, la montée en compétence et la performance collective.

Mieux connaître son manager, même sur des aspects simples de sa manière de travailler ou de réagir, contribue à l'humaniser. Cette transparence mesurée favorise la confiance, apaise les interprétations et génère bien plus d'effets positifs que négatifs dans les relations professionnelles.

Mise en pratique

Choisissez une personne de votre équipe.

- Quel est son niveau d'autonomie réel ?
- Quelle posture adoptez vous aujourd'hui ?
- Est-elle adaptée ?

Exemple :

Un collaborateur peu autonome, pas toujours compétent et qui a besoin de repères et de validation. De nature plus confiante, dès son arrivée, vous lui dites : « Tu me dis si tu as besoin, sinon fais comme tu le sens. »

Ce qu'il faut mieux éviter

Résultat : il passe du temps sur des tâches secondaires, oublie des étapes importantes, fait des erreurs et vient vous voir sans cesse pour vérifier s'il fait "bien". De votre côté, vous commencez à penser qu'il manque d'initiative, voire qu'il manque de compétences.

Pourquoi une grande autonomie ne fonctionne pas ici ?

Vous lui demandez d'être autonome alors qu'il n'a ni les repères ni la confiance nécessaires.

Ce qu'il faut mieux privilégier

Vous posez dès le départ un cadre très clair : priorités, délais, manière de faire. Avec un tel collaborateur, vous devez prévoir des points courts et réguliers, reformulez vos attentes et valorisez ses progrès.

Résultat : il sait exactement ce qu'on attend de lui, et a moins de chance de commettre des erreurs ou de perdre du temps.

Pourquoi ça fonctionne ? Parce que vous adaptez votre posture à son niveau réel d'autonomie au lieu d'attendre, implicitement ou non, qu'il s'adapte seul.

Cela vous évite alors des malentendus, de la frustration et de la fatigue inutile. C'est également bénéfique pour les équipes autour qui peuvent également ressentir de l'injustice à leur égard (manque de reconnaissance, manque d'égard, incompréhension) face à une telle situation.

Sans entrer dans les détails, il peut être aidant de reconnaître auprès de l'équipe qu'une situation est actuellement complexe, tout en rappelant que vous ne l'ignorez pas et que vous y travaillez en tant que manager.

Cela permet aussi de réaffirmer votre confiance dans le professionnalisme du reste de l'équipe, votre lucidité et de valoriser l'implication de chacun.

Plan d'action sur 30 jours

Semaine 1 — Travailler votre posture

Repérez vos réactions automatiques et repositionnez-vous consciemment en Je suis OK / Tu es OK avant vos échanges clés.

Semaine 2 — Ajuster votre style

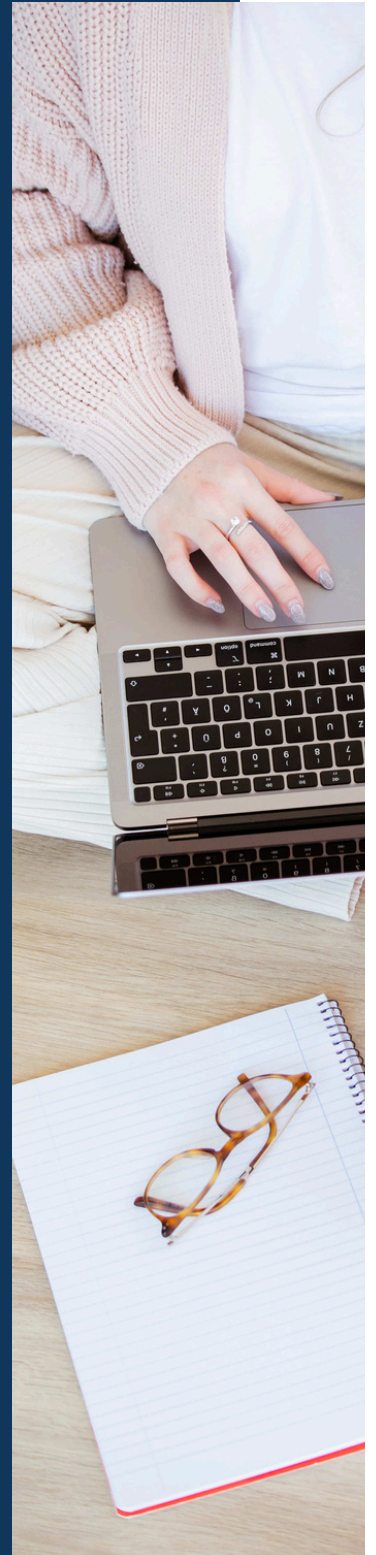
Testez consciemment un style différent selon vos interlocuteurs.

Semaine 3 — Tester un recadrage ajusté

Sur une situation concrète, combinez posture OK/OK et style managérial adapté pour poser une attente claire.

Semaine 4 — Stabiliser

Stabilisez ce qui fonctionne et intégrez ces ajustements dans votre quotidien.



Ce mini-guide vous a permis de :

- comprendre ce qui peut fragiliser une posture et la légitimité
- découvrir deux outils concrets pour ajuster sa posture
- amorcer un changement

Il ne traite pas de :

- l'assertivité et la communication de recadrage
- l'articulation complète entre l'autonomie du collaborateur et d'autres critères comme le type de décision, le contexte, et l'urgence.
- des outils de pilotage et de cadrage

C'est l'objet de la formation complète sur « Les Fondamentaux du Management ». Vous découvrirez :

- une méthode structurée
- des outils de terrain
- un réel travail de posture (management situationnel)
- un plan de mise en pratique accompagné

Évoluer en management commence par une prise de conscience : de ses pratiques, mais aussi de son fonctionnement émotionnel et relationnel. Ces premières prises de recul sont déjà un levier essentiel de progression.

Prenons le temps d'en échanger : www.humanea-formation.fr/rdv/

Au plaisir de poursuivre ce chemin à vos côtés !

A propos de Humanea

Humanea Formation accompagne les managers et les organisations dans le développement d'un management relationnel éthique, à la fois exigeant sur les résultats et attentif à l'humain.

L'approche Humanea est :

- humaine et structurée, en articulant outils concrets et travail de posture,
- ancrée dans le terrain, nourrie par une expérience réelle des environnements complexes,
- orientée transformation durable, avec une attention particulière portée à l'application opérationnelle.

Chaque accompagnement vise à renforcer l'efficacité managériale tout en préservant la qualité des relations professionnelles et la santé des acteurs.

L'objectif est d'aider les managers à construire une posture claire, sécurisante et responsable, capable de soutenir à la fois la performance collective et le climat de travail.

Thank you!

contact@humanea-formation.fr
www.humanea-formation.fr

Mon mini-guide

COMPRENDRE LE MANAGEMENT RELATIONNEL ETHIQUE



*Décider sans dissocier efficacité et
humanité*

– HUMANEA FORMATION –

Contexte

Le management n'a jamais été aussi exposé : exigences de résultats, attentes relationnelles accrues, équipes hétérogènes, tensions émotionnelles, injonctions parfois contradictoires, etc.

Les managers évoluent aujourd'hui dans des environnements d'une grande complexité économique et humaine.

Dans ce contexte, beaucoup ressentent un malaise diffus :

- faire leur travail sérieusement sans en pâtir sur le plan personnel
- maintenir un cadre sans basculer dans l'autoritarisme,
- prendre soin des relations sans perdre leur légitimité et l'efficacité ou la qualité.

C'est dans ce paysage que la notion de management éthique relationnel prend tout son sens, non comme une posture idéale ou morale, mais comme une réponse professionnelle à la réalité du travail aujourd'hui et des besoins sur le long terme.

Humanea a choisi d'innover en associant éthique et relationnel parce qu'en management, les décisions ne restent jamais abstraites.

Séparer l'un de l'autre conduirait à des impasses :

- Un management éthique sans relationnel resterait trop théorique et donc inapplicable.
- Un management relationnel sans éthique peut rapidement déboucher sur de la manipulation ou de la complaisance.

Les articuler permet au contraire de construire un cadre managérial à la fois juste, lisible et soutenable dans la durée.

CE QUI SE JOUE VRAIMENT DECRYPTAGE



Pour comprendre

Le malaise managérial actuel ne tient ni à un manque d'engagement, ni à une défaillance individuelle des managers

Aujourd'hui, le travail a profondément changé. On demande aux managers d'être performants, disponibles et humains à la fois, sans que les règles du jeu ne soient toujours claires.

Dans ce contexte, beaucoup de managers se retrouvent en première ligne. Ils doivent gérer des équipes avec cadre mais bienveillance (avec leurs problématiques, tensions, émotions) mais aussi de fortes attentes sur les résultats (quantitatifs et qualitatifs). Or, si à court terme, les deux peuvent paraître incompatibles, ils sont indissociables à long terme.

Le management éthique relationnel naît de ce constat. Il ne s'agit pas d'être « plus gentil » ou plus moral, mais de mieux comprendre ce qui se joue dans les relations de travail, dans les décisions et dans l'exercice du pouvoir, afin de **conjuguer exigence professionnelle et qualité des relations dans la durée.**

Pourquoi cette nouvelle approche ?

Les difficultés managériales actuelles ne relèvent pas uniquement d'un manque de compétences techniques ou d'outils. Elles prennent aussi racine dans le fait que les modèles managériaux traditionnels ont montré leurs limites :

- **le management autoritaire génère de la soumission ou du retrait,**
- **le management trop permissif crée de la confusion et de l'insécurité,**
- **les approches purement procédurales ignorent la dimension humaine du travail.**

Le problème n'est donc pas l'absence de bonnes intentions ou de compétences, mais l'absence d'une posture adaptée, capable d'articuler exigence, responsabilité et relation.

Exemple :

Un manager pilote une équipe investie, mais sous pression. Les objectifs sont élevés, les délais courts, la fatigue s'installe. Il le voit, mais hésite : maintenir l'exigence lui donne le sentiment d'user l'équipe, la relâcher lui fait craindre une baisse de résultats.

Faute de trancher, il adopte une posture bancale. Le cadre n'est jamais vraiment posé, et dans l'équipe, les interprétations se multiplient : manque de reconnaissance pour les uns, injustice ou décisions arbitraires pour les autres.

Ce que le management éthique relationnel n'est pas

Avant de définir ce qu'il est, il est essentiel de lever plusieurs confusions fréquentes.

Le management éthique relationnel n'est pas :

- du laxisme déguisé,
- un management « gentil » centré sur le bien-être à tout prix,
- une posture émotionnelle ou thérapeutique,
- une morale plaquée sur des situations professionnelles complexes.

Éthique ne signifie pas moralisation.

Relationnel ne signifie pas fusionnel.

Il ne s'agit pas d'éviter les décisions difficiles, mais de les assumer pleinement, en tenant compte de leur impact humain.

Ce qu'est le management éthique relationnel

Le management éthique relationnel vise à ne pas séparer la décision de ses conséquences humaines et professionnelles, afin de préserver à la fois l'efficacité du travail et la qualité des relations dans la durée.

Il repose notamment sur trois piliers indissociables :

- un cadre clair (règles, décisions, cohérence),
- une relation professionnelle sécurisante et de qualité,
- une posture managériale lucide, responsable et modulable.

Ce type de management ne cherche pas à supprimer les tensions inhérentes au travail, mais à les rendre lisibles, régulables et soutenables.

LES 4 PIÈGES LES PLUS FRÉQUENTS

Piège n°1 — Confondre humanité et absence de cadre

Beaucoup de managers associent encore la qualité relationnelle à une forme de souplesse permanente. Par peur de blesser, de démotiver ou de créer du conflit, ils évitent de poser des règles claires ou de trancher certaines situations.

À court terme, cela préserve la relation.

À moyen terme, cela crée de l'insécurité, de l'injustice perçue et une perte de repères pour l'équipe.

Un cadre flou n'est jamais protecteur, ni pour le manager, ni pour les collaborateurs.

Piège n°2 — Porter seul(e) la charge émotionnelle de l'équipe

Par sens des responsabilités ou loyauté, certains managers absorbent tensions, frustrations et inquiétudes sans les mettre en mots. Ils régulent en silence, compensent, amortissent.

Ce fonctionnement donne l'illusion que « tout tient », mais il repose sur une personne plutôt que sur un cadre partagé.

L'épuisement arrive souvent sans bruit. Réguler ne signifie pas tout porter.

Piège n°3 — Croire que la bienveillance suffit à créer de la confiance

La bienveillance, lorsqu'elle n'est pas adossée à de la cohérence et de la constance, peut devenir illisible voire contreproductive.

Un excès de bienveillance expose le manager au risque d'être manipulé ou instrumentalisé par certains, au détriment du cadre collectif.

Il crée aussi une dette relationnelle implicite : à force de « comprendre » et d'arranger, le manager ne peut plus décider librement.

La confiance ne se construit pas sur la gentillesse, mais sur la constance et la fiabilité des décisions dans le temps.

Piège n°4 — S'oublier au nom de l'éthique

Certains managers confondent posture éthique et sacrifice personnel. Ils s'effacent, minimisent leurs propres limites, retardent des décisions nécessaires, au nom du collectif ou du climat relationnel.

À terme, cette posture affaiblit leur légitimité et brouille leur rôle mais porte atteinte également au travail et ses résultats ou sa qualité.

Une posture éthique inclut aussi le respect de ses propres limites.

COMPETENCE CENTRALE 1

L'intelligence émotionnelle

Objectif : ne pas laisser ses émotions décider à sa place.

Première compétence fondamentale mais parfois invisible, l'intelligence émotionnelle. Elle ne consiste pas à exprimer toutes ses émotions, ni à les faire porter aux autres. Elle renvoie à la capacité du manager à :

- identifier ses propres réactions émotionnelles,
- comprendre leur origine,
- réguler leur impact dans la relation professionnelle.

Pourquoi est-ce fondamental ?

Parce qu'un manager qui ne régule pas ses émotions finit, souvent malgré lui, par les faire porter ou subir à son équipe ou tout simplement prendre de mauvaises décisions.

Un cadre émotionnel instable fragilise la sécurité relationnelle et alimente tensions, malentendus mais aussi à plus long terme épuisement.

Illustration

Un manager reçoit un message tard le soir d'un collaborateur mécontent après une décision qu'il vient de prendre. Il se sent attaqué, injustement remis en cause. L'envie de répondre immédiatement est forte, pour se défendre ou recadrer. Mais :

- S'il répond sous le coup de l'agacement, il rigidifie la relation.
- S'il attend, identifie sa réaction et choisit le bon moment, il peut poser le cadre sans s'emporter.

L'intelligence émotionnelle ne consiste pas à calmer l'émotion, mais à l'empêcher de piloter la décision.

Mise en pratique immédiate

Objectif : reprendre la main sur ses réactions plutôt que les subir

Pendant une semaine, choisissez une situation professionnelle qui génère régulièrement une réaction émotionnelle chez vous (agacement, tension, découragement, irritation).

Avant d'agir ou de répondre :

- identifiez ce que vous ressentez réellement,
- observez ce que cette émotion vous pousse spontanément à faire,
- décidez consciemment si cette réaction sert votre rôle managérial ou si elle mérite d'être ajustée.

L'enjeu n'est pas de supprimer l'émotion, mais d'éviter qu'elle pilote la décision ou la relation.

COMPETENCE CENTRALE 2

L'intelligence relationnelle

Objectif : comprendre, organiser et réguler les interactions humaines

L'intelligence relationnelle vient compléter l'intelligence émotionnelle et mène la relation managériale à un niveau supérieur.

L'intelligence relationnelle correspond à la capacité à :

- poser un cadre relationnel clair, sans ambivalence
- comprendre ce qui se joue dans les interactions (non-dits, attentes implicites, zones de tension),
- ajuster sa posture sans se renier pour atteindre un objectif choisi

Pourquoi est-ce fondamental en management ?

Parce que la majorité des difficultés managériales ne viennent pas des tâches elles même, mais de la qualité des relations qui les portent.

La performance durable repose moins sur le contrôle que sur la qualité du cadre relationnel.

Les personnes s'impliquent davantage lorsqu'elles se sentent reconnues et respectées. Une relation de qualité facilite l'adhésion aux décisions et rend le travail collectif plus efficace, agréable et fluide.

Illustration

Un agent fait une erreur sur un dossier. Le manager le reprend sèchement, devant les autres, en soulignant ce qui n'a pas été fait correctement. Le message est clair sur le fond, mais la forme humilie.

L'agent ne pose plus de questions, sécurise à l'excès, prend moins d'initiatives et ralentit son travail pour éviter toute nouvelle remarque.

Le manager a « recadré », mais il a surtout créé de la retenue et de la peur.

Un relationnel dégradé ne bloque pas le travail immédiatement, il le rend plus lent, plus pauvre et plus coûteux.

Mise en pratique immédiate

Objectif : clarifier le cadre relationnel avant de gérer les effets

Repérez une situation relationnelle récurrente qui vous coûte de l'énergie : tensions, incompréhensions, répétitions, malentendus.

Posez-vous simplement ces questions :

- qu'est-ce qui, dans cette situation, n'est pas clairement posé ou explicité ?
- qu'est-ce qui relève du cadre (règle, rôle, attente) plutôt que de la personne ?
- quel ajustement minimal pourrait sécuriser la relation sans alourdir le fonctionnement ?

L'objectif n'est pas d'intervenir davantage, mais d'agir là où le flou alimente la difficulté.

Intelligence émotionnelle, intelligence relationnelle et personnalité : quels liens ?

La personnalité influence notre manière spontanée de réagir, mais elle ne détermine pas à elle seule notre posture managériale.

L'intelligence émotionnelle concerne la capacité à reconnaître et réguler ses émotions, tandis que l'intelligence relationnelle renvoie à la capacité à lire les situations et à poser un cadre relationnel clair.

Ces deux intelligences sont influencées par la personnalité, mais elles permettent précisément de ne pas en être prisonnier.

Le management éthique relationnel ne cherche donc pas à changer les personnalités, mais vient nous faire prendre conscience qu'en développant ces deux compétences, le manager peut devenir plus juste, plus stable et plus lisible dans son rôle, quel que soit son style personnel.

Le management éthique relationnel s'appuie ainsi sur l'existant — la personnalité, mieux se connaître, mieux se gérer — pour renforcer la qualité des décisions, la solidité du cadre, la durabilité et la qualité des relations professionnelles.

Les tensions inévitables du manager éthique

Adopter une posture éthique relationnelle ne rend toutefois pas le management plus confortable. Un manager éthique relationnel doit pouvoir :

- dire non sans être rejeté,
- poser un cadre sans tout expliquer,
- arbitrer sans satisfaire toutes les attentes,
- assumer des décisions imparfaites.

L'éthique managériale n'est pas un état, mais une pratique de discernement.

Développer son intelligence émotionnelle et relationnelle ne supprime pas les dilemmes, mais permet de les traverser avec plus de lucidité et moins de dégâts collatéraux.

Vers une logique de care management

Ces compétences ouvrent naturellement vers une approche que l'on peut qualifier de care management, issue des travaux sur l'éthique du care, notamment développés par Carol Gilligan et Joan Tronto.

Le care management ne consiste pas à « prendre soin des personnes » au sens affectif ou compassionnel. Il s'agit de prendre soin des conditions dans lesquelles le travail s'exerce :

- clarté des règles,
- qualité du cadre relationnel,
- reconnaissance juste,
- régulation des tensions avant qu'elles ne deviennent destructrices.

Cette approche est née dans les milieux médicaux et du soin, où la dimension humaine, relationnelle et émotionnelle est indissociable de l'acte professionnel. Elle s'avère aujourd'hui particulièrement pertinente dans tous les contextes à forts enjeux humains, complexes ou sous tension, où l'usure relationnelle finit par fragiliser la performance et les personnes.

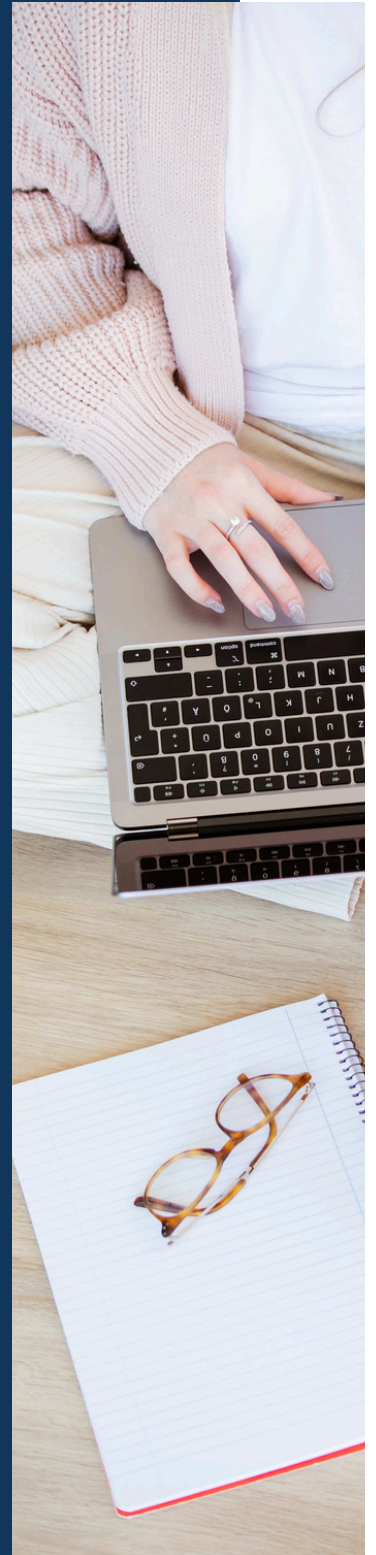
Le care management ne cherche pas à réduire l'exigence, mais à éviter l'usure inutile.

Dans des environnements complexes, ne pas prendre soin du cadre relationnel revient souvent à déplacer les coûts : conflits larvés, désengagement, turn-over, épuisement managérial.

SE SITUER

- Où est-ce que je mets aujourd'hui le plus d'énergie : le cadre ou la relation ?
- Quelles situations me coûtent le plus émotionnellement ?
- Qu'est-ce que j'évite le plus souvent : le conflit, la décision, l'explicitation ?
- Qu'est-ce que je porte encore alors que cela ne relève plus réellement de mon rôle ?

Ces questions n'appellent pas de réponses immédiates, mais ouvrent un espace de réflexion.



Ce mini-guide vous a permis de :

- clarifier ce qu'est le management éthique relationnel,
- comprendre l'impact réel des décisions sur le travail et les relations,
- identifier des pièges managériaux fréquents,
- amorcer une réflexion sur votre posture.

Mais il ne suffit pas pour adopter une posture relationnelle éthique parce que :

Le management éthique relationnel ne se résume pas à une prise de conscience intellectuelle. Il implique :

- un travail sur la posture,
- l'analyse de situations concrètes,
- l'identification de ses angles morts,
- parfois un accompagnement individualisé.

Il s'agit d'une problématique globale et multifactorielle et aucune formation isolée ne peut, à elle seule, en épuiser les enjeux.

C'est pourquoi **Humanea propose plusieurs parcours complémentaires, mobilisables selon les besoins prioritaires de chacun, ses disponibilités et son budget.**

Prenons le temps d'en échanger : www.humanea-formation.fr/rdv/

Au plaisir de poursuivre ce chemin à vos côtés !

A propos de Humanea

Humanea Formation accompagne les managers et les organisations dans le développement d'un management relationnel éthique, à la fois exigeant sur les résultats et attentif à l'humain.

L'approche Humanea est :

- humaine et structurée, en articulant outils concrets et travail de posture,
- ancrée dans le terrain, nourrie par une expérience réelle des environnements complexes,
- orientée transformation durable, avec une attention particulière portée à l'application opérationnelle.

Chaque accompagnement vise à renforcer l'efficacité managériale tout en préservant la qualité des relations professionnelles et la santé des acteurs.

L'objectif est d'aider les managers à construire une posture claire, sécurisante et responsable, capable de soutenir à la fois la performance collective et le climat de travail.

Thank you!

contact@humanea-formation.fr
www.humanea-formation.fr

Mon mini-guide

PREVENIR LES TENSIONS ET GÉRER LES CONFLITS SANS S'ÉPUISER



*Restaurer un climat serein tout
en maintenant un cadre clair*

HUMANEA FORMATION

Ce guide est fait pour vous si :

1. Vous gérez régulièrement des tensions dans votre équipe
2. Vous évitez parfois les conflits... ou vous y allez frontalement sans être satisfait du résultat
3. Vous ressentez une fatigue émotionnelle liée aux situations relationnelles
4. Vous constatez que certains désaccords reviennent en boucle

Ce que vous allez obtenir :

- *Découvrir ce qui se joue réellement derrière les tensions et conflits*
 - *Adopter une posture plus sécurisante et moins épuisante pour vous et pour l'équipe*
 - *Découvrir deux outils concrets et reconnus*
- => Moins de charge émotionnelle, plus de clarté, et des échanges plus apaisés.*

CE QUI SE JOUE VRAIMENT

DECRYPTAGE

Les tensions naissent rarement du problème apparent.

Ce n'est presque jamais la tâche, l'organisation ou le désaccord factuel qui crée le malaise durable. Ce que l'on observe en surface n'est bien souvent que la partie visible d'un mécanisme relationnel plus profond.



Pour comprendre

Les tensions apparaissent lorsque les besoins ne sont pas exprimés clairement. Chacun avance alors avec ses attentes implicites, en espérant que l'autre comprenne "naturellement".

Les tensions se développent également lorsque les règles sont floues (cadre à clarifier) ou interprétées différemment selon les personnes (favoritisme perçu, cadre évolutif). Sans cadre explicite, chacun interprète les choses à partir de ses propres repères, de son histoire professionnelle et parfois de croyances comme :

« il faut être ferme, pas d'émotion », « il vaut mieux éviter le conflit pour avoir la paix », « je dois tout gérer seule », « ils devraient comprendre ». Ces filtres personnels influencent fortement les comportements et alimentent les incompréhensions.

Côté manager, cela se traduit souvent par une pression intérieure importante. Vous portez la responsabilité du climat, des résultats et des personnes, de leurs conflits parfois incessants, ou comportements problématiques, souvent au détriment de votre propre équilibre. Le sentiment de devoir tout prendre en charge peut devenir pesant. Beaucoup de managers oscillent alors entre deux extrêmes : éviter les situations délicates pour préserver la relation, ou recadrer brutalement lorsqu'ils se sentent dépassés. Vous reconnaissez vous dans l'une de ces 2 situations ? oui ? c'est normal ! Le management est un apprentissage continu, fait d'essais, d'ajustements et de prises de conscience.

Pour l'équipe, les conséquences sont rapides et insidieuses. La confiance peut s'éroder progressivement et durablement dans de mauvaises conditions. Les non-dits s'installent. Des alliances informelles peuvent apparaître et vous mettre des bâtons dans les roues. La coopération diminue, remplacée par de la méfiance ou du repli. L'énergie collective, au lieu d'être tournée vers le travail, est mobilisée pour gérer les tensions.

Exemple :

Deux collaborateurs travaillent ensemble sur un même dossier. L'un estime porter l'essentiel de la charge, l'autre se sent constamment contrôlé. Rien n'est exprimé clairement. Chacun commence alors à construire sa propre lecture de la situation.

Dans le silence, le premier se dit intérieurement : « Je fais tout, comme d'habitude. Il ne prend pas ses responsabilités. Si je ne vérifie pas, rien n'avance. » Il accumule de la frustration, a le sentiment d'être seul à s'investir et adopte progressivement une posture de contrôle.

De son côté, le second pense : « Quoi que je fasse, ce n'est jamais assez. On me surveille sans arrêt. On ne me fait pas confiance ». Il perd confiance et se met en retrait.

Le manager perçoit une ambiance tendue et le travail n'avance pas forcément comme souhaité mais repousse la discussion, faute de temps. Petit à petit, les échanges deviennent secs, chacun interprète les attitudes de l'autre à travers ses propres filtres, et le moindre désaccord prend une ampleur excessive.

Lorsqu'un incident anodin survient — par exemple un mail envoyé un peu sèchement, un délai oublié ou une remarque faite devant un collègue — il devient alors le déclencheur visible d'un malaise installé depuis plusieurs semaines. Ce n'est pas cet événement en lui-même qui pose problème, mais l'accumulation silencieuse de frustrations, d'interprétations et de non-dits. Faute d'avoir clarifié les attentes et partagé les ressentis plus tôt, la relation s'est fragilisée progressivement. L'explosion finale révèle simplement un cadre relationnel qui n'a pas été régulé à temps. Le conflit n'est donc pas le vrai problème.

Le véritable enjeu est la capacité du manager à ouvrir le dialogue dès les premiers signaux faibles : un malaise diffus, un changement d'attitude, un ressenti inconfortable ou simplement l'impression que « quelque chose ne va pas ». C'est précisément à ce stade que l'échange est le plus efficace. Plus on attend, plus les interprétations prennent de la place, plus les émotions s'accumulent, et plus la situation se rigidifie.

Mais cette vigilance relationnelle doit s'appuyer sur un cadre clair. Lorsque les rôles, responsabilités et attentes sont explicitement définis — par exemple via une fiche de poste — beaucoup de ressentis peuvent être objectivement questionnés. Cela offre au manager une base concrète pour échanger, au-delà des perceptions personnelles.

C'est cette combinaison — parler tôt et s'appuyer sur des repères partagés — qui permet de réguler les tensions avant qu'elles ne s'installent durablement.

C'est sur ce terrain-là que se joue un management durable, humain et efficace.

LES 4 PIÈGES LES PLUS FRÉQUENTS

Piège n°1 — Faire comme si tout allait bien

Lorsqu'une tension apparaît, le premier réflexe du manager, pour se préserver lui-même, est souvent de minimiser la situation. On se dit que cela va se calmer tout seul, que chacun va "prendre sur soi", ou que le temps arrangera les choses. Faute de disponibilité ou par crainte d'aggraver le malaise, on repousse l'échange.

En réalité, ce silence laisse la tension s'installer comme l'a montré notre exemple à la page précédente. Les ressentis non exprimés s'accumulent, les interprétations prennent le dessus, et ce qui aurait pu être régulé rapidement devient un problème plus profond et empiète sur le travail de fond. Ce piège est fréquent chez les managers soucieux de préserver l'ambiance, mais il produit l'effet inverse : le non-dit fragilise durablement la relation et a des conséquences sur les résultats et la qualité du travail rendu.

Piège n°2 — Se focaliser uniquement sur les faits

À l'inverse, certains managers abordent la situation de manière très factuelle : ils réorganisent le travail, redistribuent les tâches, change quelqu'un de service ou tranchent rapidement sur le plan opérationnel. Le problème apparent est traité, mais la dimension relationnelle est laissée de côté et réapparaîtra sous une autre forme plus tard.

En effet, régler uniquement le dossier ne suffit pas lorsque des émotions sont en jeu. Sans espace pour exprimer ce qui a été vécu, les incompréhensions demeurent. Le désaccord est alors simplement déplacé, prêt à ressurgir plus tard sous une autre forme.

Dans ce cas, l'organisation avance, mais la relation reste fragilisée.

Piège n°3 — Porter seul(e) la charge

Beaucoup de managers ont tendance à absorber les tensions de leur équipe. Vous écoutez, vous rassurez, vous arbitrez, vous tentez de contenir les émotions... souvent sans les partager ni les déposer ailleurs. Peu à peu, vous portez à la fois vos propres contraintes et celles des autres.

Ce fonctionnement crée une fatigue invisible. Vous restez opérationnel(le), mais intérieurement sollicité(e). Le sentiment d'isolement peut s'installer, accompagné parfois d'une perte de recul. À force de tout prendre sur vous, vous vous éloignez de votre rôle de régulateur pour devenir un réceptacle émotionnel.

Or, un manager n'a pas vocation à porter seul les difficultés de l'équipe. Son rôle est de créer un cadre où chacun peut prendre sa part de responsabilité.

Piège n°4 — Confondre autorité et dureté

Lorsque la tension devient trop forte, il arrive que le manager hausse le ton pour reprendre la main. Les décisions sont alors posées de manière abrupte, les échanges raccourcis, les émotions mises de côté.

Cela peut être efficace (et ponctuellement une solution) mais à moyen terme, cela peut produire une forme d'obéissance. Et très souvent, cette fermeté brutale génère une résistance silencieuse : retrait, passivité, perte d'engagement ou opposition indirecte. L'équipe exécute, mais n'adhère plus.

L'autorité relationnelle ne repose pas sur la dureté. Elle s'appuie sur la clarté du cadre, la confiance, la cohérence des messages et la qualité de la relation. Sans cela, la fermeté devient contre-productive.

Plus globalement, bien entendu, il n'est ni possible ni souhaitable de supprimer tous les désaccords ou les tensions dans une équipe. Les différences de points de vue, de rythmes ou de personnalités font partie de la vie professionnelle. En revanche, il est tout à fait possible d'agir sur les principaux dysfonctionnements relationnels, d'éviter l'accumulation des non-dits et de désamorcer une grande partie des tensions avant qu'elles ne deviennent chroniques.

LEVIER 1 – LA METHODE D.E.S.C

La méthode DESC est un outil issu de l'assertivité, développé par Sharon et Gordon Bower. Elle permet d'exprimer un désaccord, de recadrer une situation ou de poser une limite tout en préservant la relation.

*Objectif : poser un cadre clair
sans agressivité.*

Elle repose sur quatre étapes simples :

D Décrire les faits

Il s'agit d'énoncer ce que vous observez, sans jugement ni interprétation.

E Exprimer votre ressenti

Vous partagez l'impact de la situation sur vous ou sur le fonctionnement du service.

S Solution à proposer

Vous formulez clairement ce que vous attendez ou ce que vous proposez.

C Conclure positivement

Vous montrez en quoi cette solution est bénéfique pour tous.

Cette structure évite les reproches implicites et donne un cadre clair à l'échange.

Illustration

« Tu es toujours en retard, on ne peut jamais compter sur toi. À cause de toi, tout le service est désorganisé. »

Ce type de formulation généralise, accuse la personne et ferme le dialogue. Elle provoque le plus souvent de la défense ou du retrait.

Exemple concret avec DESC

« J'ai constaté plusieurs retards cette semaine.

Cela complique l'organisation du service et génère de la pression pour l'équipe.

Je te propose que nous fassions un point chaque matin pendant dix minutes afin d'anticiper les priorités.

Cela nous aidera à sécuriser le planning et à travailler plus sereinement. »

La force de DESC est de combiner fermeté et respect : vous posez un cadre sans attaquer la personne.

Mise en pratique immédiate

Identifiez un recadrage pour lequel vous êtes déçu du résultat ou un recadrage que vous repoussez actuellement.

Prenez quelques minutes pour écrire votre message en suivant les quatre étapes de DESC, puis testez-le lors de votre prochain échange.

LEVIER 2 – LA FENÊTRE DE JOHARI

Si la Fenêtre de Johari est encore largement utilisée aujourd'hui, malgré son ancienneté, c'est parce qu'elle repose sur des mécanismes humains fondamentaux qui n'ont pas changé : la perception de soi, le regard des autres, les non-dits et les malentendus relationnels.

La Fenêtre de Johari, développée par Joe Luft et Harrington Ingham, est un modèle relationnel qui aide à mieux comprendre ce qui se joue dans les interactions professionnelles. Elle montre que beaucoup de tensions naissent de ce qui n'est pas dit, mal perçu ou mal compris.

Objectif : prévenir les tensions en renforçant la compréhension mutuelle.

Ce modèle repose sur quatre zones :

- 1 La zone ouverte** : ce que je sais de moi et que les autres savent également. C'est l'espace de confiance, de clarté et de coopération.
- 2 La zone aveugle** : ce que je ne perçois pas chez moi, mais que les autres voient. Il peut s'agir de postures, de réactions ou d'habitudes relationnelles dont je n'ai pas conscience.
- 3 La zone cachée** : ce que je sais de moi, mais que je ne partage pas : mes contraintes, mes intentions, mes doutes ou mes besoins.
- 4 La zone inconnue** : ce que ni moi ni les autres ne connaissons encore. Elle concerne des potentiels ou des réactions qui émergent dans des situations nouvelles.

Mieux comprendre

Plus la zone ouverte est grande, plus les relations sont fluides.

À l'inverse, lorsque les zones aveugle et cachée prennent trop de place, les interprétations se multiplient, les non-dits s'installent et les tensions augmentent.

Enjeux

En management, l'enjeu est donc d'agrandir volontairement la zone ouverte, en donnant du feedback (positif et négatif), en demandant du feedback, et en partageant ce qui mérite de l'être (raisons d'une décision, contrainte invisible mais réelle, etc). Ce travail de transparence progressive permet de réduire les malentendus et de prévenir de nombreux conflits avant même qu'ils n'apparaissent.

La Fenêtre de Johari ne vise pas à s'immiscer dans la vie privée. Elle invite uniquement à partager, dans un cadre professionnel, des éléments utiles à la compréhension mutuelle : intentions, modes de fonctionnement, contraintes ou priorités.

Mieux connaître son manager, même sur des aspects simples de sa manière de travailler ou de réagir, contribue à l'humaniser. Cette transparence mesurée favorise la confiance, apaise les interprétations et génère bien plus d'effets positifs que négatifs dans les relations professionnelles.

Mise en pratique de la Fenêtre de Johari

Elle invite le manager à sortir des suppositions pour entrer dans un échange explicite.

1. Osez interroger l'autre sur ce qu'il perçoit de votre posture ou de vos messages.

Par exemple : « Qu'est-ce qui, dans ma manière de faire, peut parfois créer des incompréhensions ? » Cette question permet de réduire votre zone aveugle et de prendre conscience d'éléments que vous ne percevez pas seul(e). Pour moins de gêne, elle peut être posée à un collègue hiérarchiquement équivalent ou à l'un de ses agents pour débriefer d'une situation passée et concrète.

2. Partagez ce qui motive vos décisions : vos contraintes, vos intentions, vos priorités.

Par exemple : « Si j'insiste sur les délais, c'est parce que nous avons des engagements externes très serrés et des pénalités financières à la clé. »

Ce type de clarification évite que vos comportements soient interprétés comme du contrôle de « petit chef » ou de la pression injustifiée.

3. Créez un espace où chacun peut dire ce qu'il ressent ou comprend de la situation.

Par exemple : « Comment vivez vous cette organisation en ce moment ? ».



Exemple :

Plus la zone ouverte est grande, plus les relations sont fluides.

À l'inverse, lorsque les zones aveugle et cachée prennent trop de place, les interprétations se multiplient, les non-dits s'installent et les tensions augmentent.

Mise en pratique

À partir d'une tension récente, en individuel, avec un collaborateur de confiance :

- demandez à l'autre ce qu'il a perçu de votre attitude ou de vos décisions
- partagez votre intention réelle
- notez ce qui était inconnu pour chacun

Cet échange élargit la zone ouverte et réduit immédiatement les risques de malentendus futurs.

Plan d'action sur 7 jours

Jour 1 : Observer

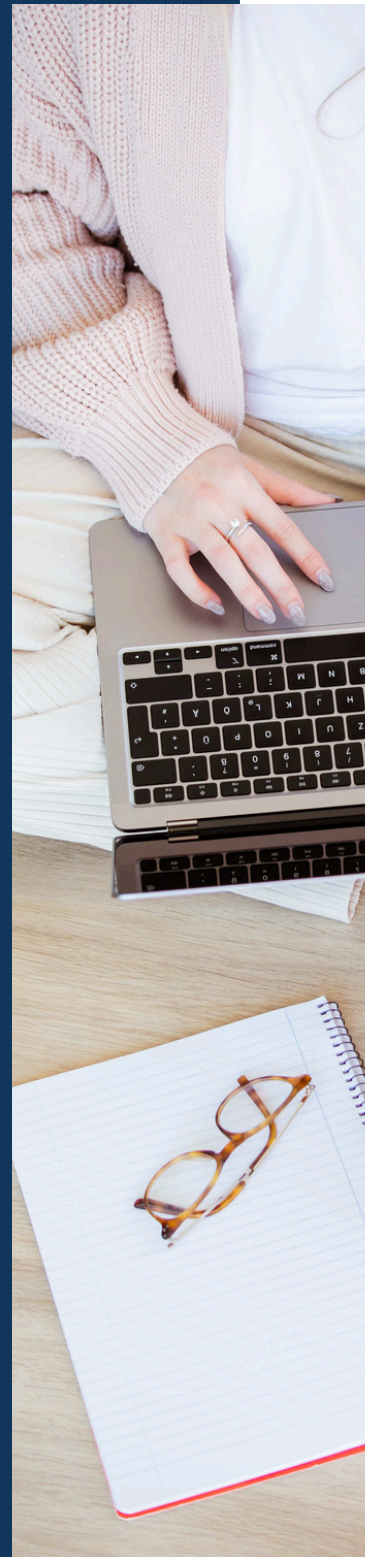
Repérez une tension, votre réaction habituelle et votre ressenti.

Jour 3 : Première action

Utilisez DESC ou l'exercice Johari sur une situation réelle.

Jour 7 : Ajuster

Qu'est-ce qui a changé ? Que reste-t-il à travailler ? Quel petit pas supplémentaire faire ?



Ce mini-guide vous a permis de :

- comprendre les mécanismes sous-jacents des tensions
- découvrir deux outils concrets
- amorcer un changement

Il ne traite pas de :

- la communication approfondie
- la gestion des émotions complexes
- la posture d'autorité relationnelle globale
- l'accompagnement dans la durée

C'est l'objet, selon votre ancienneté en tant que manager, de la formation complète sur « Les Fondamentaux du Management » ou « Ethique et lien : manager autrement, manager efficacement ».

Vous découvrirez :

- méthode structurée
- outils progressifs
- travail de posture
- plan de mise en pratique accompagné

Évoluer en management commence par une prise de conscience : de ses pratiques, mais aussi de son fonctionnement émotionnel et relationnel. Ces premières prises de recul sont déjà un levier essentiel de progression.

Prenons le temps d'en échanger : www.humanea-formation.fr/rdv/

Au plaisir de poursuivre ce chemin à vos côtés !

A propos de Humanea

Humanea Formation accompagne les managers et les organisations dans le développement d'un management relationnel éthique, à la fois exigeant sur les résultats et attentif à l'humain.

L'approche Humanea est :

- humaine et structurée, en articulant outils concrets et travail de posture,
- ancrée dans le terrain, nourrie par une expérience réelle des environnements complexes,
- orientée transformation durable, avec une attention particulière portée à l'application opérationnelle.

Chaque accompagnement vise à renforcer l'efficacité managériale tout en préservant la qualité des relations professionnelles et la santé des acteurs.

L'objectif est d'aider les managers à construire une posture claire, sécurisante et responsable, capable de soutenir à la fois la performance collective et le climat de travail.

Thank you!

contact@humanea-formation.fr
www.humanea-formation.fr

Mon mini-guide

RENFORCER LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT DE SON ÉQUIPE



*Créer les conditions de
l'implication... sans s'épuiser*

HUMANEA FORMATION

Ce guide est fait pour vous si :

1. Vous avez le sentiment de devoir constamment relancer votre équipe
2. Vous avez l'impression de porter plus que votre juste part
3. Certains collaborateurs semblent passifs ou peu impliqués
4. Vous vous fatiguez à maintenir la dynamique collective

Ce que vous allez obtenir :

- *Comprendre ce qui fragilise aujourd'hui la motivation et l'engagement des équipes*
- *Identifier pourquoi les managers s'épuisent à « porter » à la place de leurs collaborateurs*
- *Découvrir deux leviers reconnus pour créer un engagement durable*
- *Amorcer une dynamique de responsabilité partagée*

CE QUI SE JOUE VRAIMENT

DECRYPTAGE

Vous avez peut-être le sentiment que vos équipes manquent de motivation, ou que l'engagement repose essentiellement sur vous.

Bonne nouvelle : ce n'est pas un problème de génération, ni de personnalité. C'est un enjeu de cadre managérial et de responsabilisation.



Pour comprendre

La motivation ne se décrète pas.
L'engagement se construit. Quand l'engagement semble faible, ce n'est pas forcément parce que vos collaborateurs « ne veulent pas ». C'est souvent que les conditions ne sont pas réunies.

Quand l'engagement d'une équipe n'est pas à la hauteur, c'est le plus souvent, parce que :

- Le sens du travail est flou
- les responsabilités sont mal réparties
- le pouvoir d'agir est limité
- le manager compense en permanence à la place de l'équipe

Résultat : vous vous épuisez, et l'équipe s'installe dans une forme d'attentisme.

Beaucoup de managers confondent encore engagement et bonne volonté. Ils donnent, soutiennent, relancent, encouragent... jusqu'à porter eux-mêmes une partie du travail.

À force, ils deviennent le moteur principal du système.

L'équipe suit... mais ne conduit pas.

Exemple :

Vous constatez qu'un projet n'avance pas.

Vous relancez.

Vous reformulez.

Vous proposez des solutions.

Vous ajustez le planning.

À la fin, le projet avance... grâce à vous.

Votre équipe, elle, s'habitue progressivement à ce fonctionnement :
vous anticipez, vous rattrapez, vous compensez.

Résultat : vous êtes fatigué(e), et eux ne développent ni autonomie ni responsabilité.

Les limites du rôle du manager

Certaines situations dépassent le champ du management :

- une dépression ou une fragilité psychique
- un événement de vie lourd (deuil, séparation, maladie...)
- un épuisement avancé
- un manque d'envie durable d'être là

Dans ces cas, le rôle du manager n'est pas de "réparer" la personne, ni de compenser indéfiniment.

Son rôle est de :

- maintenir un cadre professionnel clair
- orienter vers les dispositifs appropriés quand c'est nécessaire
- ajuster temporairement l'accompagnement
- mais aussi poser des limites quand l'engagement attendu n'est pas au rendez-vous

Créer les conditions de la motivation est une responsabilité managériale mais choisir de s'engager reste une responsabilité individuelle.

Reconnaître cette frontière est souvent un soulagement pour les managers. Cela permet de sortir du sauvetage permanent et de revenir à une posture juste, respectueuse de soi comme des autres.

Que faire alors ?

Seuls restent les leviers organisationnels qui consistent à :

- ajuster temporairement le périmètre : réduire certaines responsabilités, alléger la charge ou adapter les objectifs.
 - Envisager un licenciement, un changement de poste ou de service quand l'environnement actuel n'est plus soutenable
 - Reposer un cadre clair sur ce qui reste attendu professionnellement, pour préserver l'équipe et le collectif.
-

LES 4 PIÈGES LES PLUS FRÉQUENTS

Piège n°1 — Porter à la place de l'équipe

Beaucoup de managers entrent dans ce piège progressivement, souvent avec de bonnes intentions : aider, soutenir, éviter les erreurs ou gagner du temps. Ils prennent en charge ce que les collaborateurs pourraient pourtant assumer eux-mêmes.

À court terme, cela rassure tout le monde : le travail avance, les tensions sont limitées, le manager garde la maîtrise.

À moyen terme, ce fonctionnement installe une dépendance. L'équipe attend les consignes, les validations, parfois même les solutions. Le manager devient le point de passage obligé de tout.

Impact : surcharge mentale, sentiment d'isolement, perte d'initiative des collaborateurs et épuisement progressif du manager.

Piège n°2 — Confondre bienveillance et sur-protection

Par souci d'harmonie ou par empathie, certains managers évitent de confronter leurs collaborateurs à leurs responsabilités. Ils allègent les contraintes, réajustent les délais, rattrapent discrètement ce qui n'a pas été fait.

Cette posture est souvent motivée par la volonté de préserver le climat relationnel ou de tenir compte des fragilités individuelles.

Mais en protégeant excessivement, on empêche aussi l'apprentissage. Les collaborateurs ne sont plus confrontés aux conséquences de leurs choix, et ne développent ni autonomie ni capacité d'adaptation.

Impact : infantilisation involontaire, baisse de l'engagement réel et sentiment d'injustice chez ceux qui assument leur part.

Piège n°3 — Attendre la motivation au lieu de créer les conditions

Beaucoup de managers espèrent un déclic : que les collaborateurs se mobilisent spontanément, prennent des initiatives ou retrouvent de l'élan.

Or la motivation durable ne tombe pas du ciel. Elle naît d'un cadre clair, d'objectifs compréhensibles, d'un pouvoir d'agir réel et d'un sentiment d'utilité.

Sans ces éléments, les équipes peuvent donner l'impression d'être passives, alors qu'elles évoluent simplement dans un environnement peu engageant.

Impact : frustration du manager, incompréhension mutuelle et installation d'un climat d'attente réciproque.

Piège n°4 — Manquer de clarté sur qui porte quoi

Lorsque les rôles ne sont pas explicitement définis, chacun interprète son périmètre à sa manière. Certaines tâches sont faites en double, d'autres ne sont prises en charge par personne.

Dans ce flou, le manager finit souvent par récupérer ce qui n'est pas fait, pour éviter les blocages ou les retards.

Progressivement, il devient le garant de tout, tandis que l'équipe perd en responsabilité.

Impact : zones grises permanentes, surcharge managériale et dilution de l'engagement collectif.

LEVIER 1 – Autonomie, Maîtrise, Sens

Les travaux de Daniel Pink montrent que la motivation durable ne repose pas principalement sur la motivation extrinsèque (les récompenses externes : pression, contrôle, primes), mais sur trois besoins psychologiques fondamentaux.



*Objectif : activer la motivation
intrinsèque*

Lorsque ces trois dimensions sont présentes, l'engagement devient plus naturel, plus stable et plus profond.

Autonomie

Il s'agit de donner une marge de manœuvre réelle sur la manière de travailler, dans un cadre clairement défini. L'autonomie ne signifie pas absence de règles, mais liberté d'action à l'intérieur d'objectifs explicites. Un collaborateur autonome se sent responsable de son travail, plutôt que simplement exécutant.

Maîtrise

Chaque personne a besoin de sentir qu'elle progresse. Cela passe par des objectifs atteignables, des feedbacks réguliers et la possibilité de développer ses compétences. Lorsque les collaborateurs perçoivent leurs avancées, même modestes, leur implication augmente.

Sens

Enfin, l'engagement grandit lorsque le travail quotidien est relié à son utilité concrète.

Comprendre à quoi sert ce que l'on fait, pour qui et avec quel impact, donne de la profondeur à l'action.

Le sens transforme une tâche en contribution.

Illustration

Vous avez un collaborateur compétent dans votre équipe mais vous sentez pourtant qu'il est moins impliqué qu'avant. Vous lui demandez régulièrement d'être plus moteur. Mais au quotidien :

- vous fixez les priorités à sa place
- vous corrigez directement quand quelque chose ne va pas
- vous prenez les décisions "pour aller plus vite"
- vous intervenez dès que ça dérape légèrement

Résultat : il attend vos validations, vous sollicite pour chaque détail et limite ses prises d'initiative. De votre côté, vous avez l'impression de tout porter.

En réalité, vous avez progressivement supprimé les trois piliers de la motivation. Vous êtes devenu le moteur principal du système.

Pourquoi c'est si fréquent ? Parce que beaucoup de managers font cela pour bien faire : sécuriser, gagner du temps, éviter les erreurs.

Mise en pratique immédiate

Choisissez un collaborateur de votre équipe. Puis interrogez-vous :

- Dispose-t-il d'une autonomie réelle dans son périmètre ?
- Peut-il progresser et développer ses compétences ?
- Comprend-il clairement l'utilité de son travail ?

Ces trois questions constituent une première grille simple pour repérer où agir en priorité.

LEVIER 2 – LA RESPONSABILITE PARTAGEE

Rosabeth Moss Kanter montre que l'engagement ne dépend pas uniquement de la motivation personnelle des individus. Il est fortement influencé par l'environnement de travail dans lequel ils évoluent.

Autrement dit : on peut avoir des collaborateurs volontaires et compétents, mais peu engagés si le système ne leur permet pas de prendre réellement leur place.

*Objectif : créer les conditions
organisationnelles de l'engagement*

Selon Kanter, les équipes s'investissent davantage lorsqu'elles disposent de cinq éléments essentiels.

Un rôle clair

Chacun sait ce qui relève de sa responsabilité, ce qui est attendu, et jusqu'où va son périmètre d'action.

Sans cette clarté, les zones grises se multiplient et le manager finit par récupérer ce qui n'est pas fait.

Un pouvoir d'agir réel

Les collaborateurs peuvent décider et agir dans leur champ de responsabilité, sans devoir faire valider chaque détail.

L'engagement grandit lorsque les personnes sentent qu'elles ont une influence concrète sur leur travail.

Un accès à l'information

Les décisions, les priorités et le contexte doivent être partagés dans la mesure du possible.

L'information ne reste pas uniquement au niveau managérial : elle circule, ce qui permet à chacun de comprendre le contexte, les enjeux et d'anticiper.

Une reconnaissance visible

Les efforts, les progrès et les initiatives doivent être reconnus, pas uniquement les résultats finaux, mais tout au long des processus.

La reconnaissance nourrit le sentiment d'utilité et renforce l'implication.

Un cadre équitable

Les règles doivent être claires et appliquées de manière cohérente. Attention à toute forme de favoritisme (réel ou perçu)

L'équité perçue constitue un facteur majeur d'engagement collectif.

Mieux comprendre

Créer ces conditions, c'est passer d'un management centré sur le contrôle à un management qui organise la responsabilité partagée. Ce n'est donc pas seulement une affaire de motivation individuelle.

C'est une construction collective, portée par le cadre posé par le manager.

Enjeux

Structurer la responsabilité partagée permet :

- d'éviter que le manager devienne le point de passage obligé de toutes les décisions
- de développer l'autonomie réelle des collaborateurs
- de prévenir l'épuisement managérial
- de renforcer la fiabilité collective
- de faire émerger la créativité et la motivation au sein des équipes, qui deviendront alors plus impliquées et plus proactives.

À l'inverse, lorsque ces conditions ne sont pas réunies, le manager compense, l'équipe s'adapte... et l'engagement s'érode progressivement.

Illustration

En réunion, personne ne se positionne. Vous finissez par dire : « Bon, je m'en occupe. »

Les décisions passent par vous. Les priorités aussi. Votre équipe exécute, mais n'anticipe plus. Peu à peu, vous centralisez tout : arbitrages, organisation, suivi. Vous vous sentez indispensable... et épuisé(e).

En réalité, les rôles sont flous et le pouvoir d'agir est limité. Le système pousse l'équipe à attendre, et le manager à porter.

Mise en pratique

Prenez une situation récente où vous avez repris la main.

Puis demandez-vous :

- Qu'est-ce que j'aurais pu laisser porter par l'équipe ?
 - Qui aurait pu décider ou agir à ma place ?
 - Quel cadre clair puis-je poser pour la prochaine fois ?
-

Plan d'action sur 7 jours

Semaine 1 – Observer où vous portez trop

Repérez ce que vous faites à la place de votre équipe.

Semaine 2 – Clarifier les responsabilités

Se poser et travailler sur le fait de redéfinir les rôles et les périmètres d'action

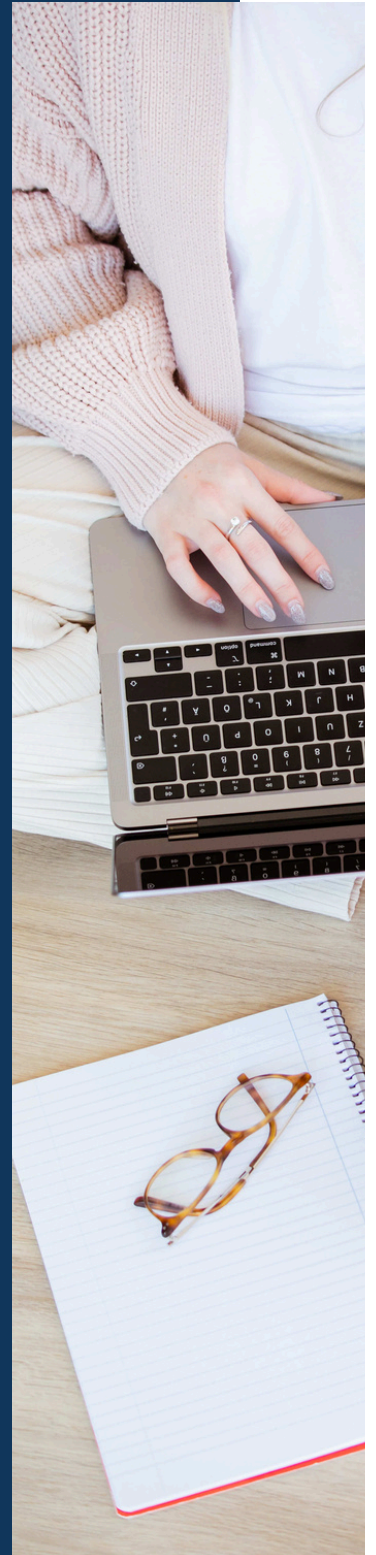
Semaine 3 – Redonner du pouvoir d'agir, tester

Sur une situation concrète, laissez un collaborateur décider dans son cadre.

Semaine 4 – Stabiliser

faites un point sur la semaine 3, élargissez à d'autres collaborateurs.

Consolidez ce nouveau fonctionnement dans le temps.



Ce mini-guide vous a permis de :

- comprendre les mécanismes de motivation et d'engagement
- identifier ce qui vous fait porter excessivement
- découvrir deux leviers concrets
- amorcer une dynamique de responsabilité partagée

Il ne traite pas de :

- des techniques avancées de communication et notamment la conduite d'entretien
- des outils de pilotage opérationnel pour structurer l'autonomie
- de l'accompagnement individuel et de la communication managériale globale

C'est l'objet de la formation complète sur « Les Fondamentaux du Management ». Vous y découvrirez :

- méthode structurée
- outils progressifs
- travail de posture
- plan de mise en pratique accompagné

Évoluer en management commence par une prise de conscience : de ses pratiques, mais aussi de son fonctionnement émotionnel et relationnel. Ces premières prises de recul sont déjà un levier essentiel de progression.

Prenons le temps d'en échanger : www.humanea-formation.fr/rdv/

Au plaisir de poursuivre ce chemin à vos côtés !

A propos de Humanea

Humanea Formation accompagne les managers et les organisations dans le développement d'un management relationnel éthique, à la fois exigeant sur les résultats et attentif à l'humain.

L'approche Humanea est :

- humaine et structurée, en articulant outils concrets et travail de posture,
- ancrée dans le terrain, nourrie par une expérience réelle des environnements complexes,
- orientée transformation durable, avec une attention particulière portée à l'application opérationnelle.

Chaque accompagnement vise à renforcer l'efficacité managériale tout en préservant la qualité des relations professionnelles et la santé des acteurs.

L'objectif est d'aider les managers à construire une posture claire, sécurisante et responsable, capable de soutenir à la fois la performance collective et le climat de travail.

Thank you!

contact@humanea-formation.fr
www.humanea-formation.fr
