

Manager sans s'effacer

Les 5 conversations que tout manager
doit savoir avoir

Camille · Fondatrice de PDAC La Commu

@pdac.lacommu · Manager depuis + de 11 ans

Avant de commencer

Ce guide, je l'aurais aimé quand j'ai pris mon premier poste de manager il y a plus de 11 ans.

Personne ne m'avait appris à avoir ces conversations. J'ai appris à coups d'erreurs, de nuits à ruminer, de feedbacks mal donnés, de conflits mal gérés. Et surtout à coups de silences que j'aurais dû briser bien plus tôt.

Les 5 conversations présentées dans ce guide ne sont pas théoriques. Ce sont des situations réelles, que j'ai vécues et que je retrouve chez chaque manager que j'accompagne aujourd'hui.

Tu peux lire ce guide d'une traite ou aller directement à la conversation qui te concerne aujourd'hui. Dans tous les cas, prends le temps de noter ce que tu vas faire différemment dès cette semaine.

Bonne lecture,

Camille · Fondatrice de PDAC La Commu

Sommaire

- 01 Annoncer une décision impopulaire
 - 02 Recadrer un collaborateur
 - 03 Donner un feedback négatif
 - 04 Gérer un conflit entre deux membres de l'équipe
 - 05 Dire non à sa hiérarchie
-

Conversation 01

Annoncer une décision impopulaire

Comment dire ce qui ne fait pas plaisir sans perdre la confiance de son équipe.

C'est l'une des situations que les managers redoutent le plus. Une réorganisation, une suppression d'avantage, un changement de cap qui ne vient pas d'eux. Et pourtant, c'est dans ces moments-là que ta légitimité se construit — ou s'effondre.

CE QUI SE PASSE SOUVENT

- Le manager annonce la décision en réunion d'équipe, vite, en espérant que ça passe.
- Il se cache derrière "c'est la direction qui a décidé" pour éviter d'endosser la responsabilité.
- Il surcompense : trop d'explications, trop de justifications, ce qui amplifie l'inconfort.

CE QU'IL FAUT FAIRE

- Annoncer clairement, sans détour. "J'ai une décision à vous communiquer. Elle ne fera pas plaisir à tout le monde."
- Expliquer le contexte sans se défausser. Tu peux ne pas avoir choisi la décision et l'assumer quand même.
- Laisser la place à la réaction. Silence, questions, frustration — ne pas les éteindre, les accueillir.

→ Dire ce que tu ne sais pas. L'honnêteté sur les zones d'incertitude vaut mieux que de fausses promesses.



"L'autorité ne tient pas à avoir raison. Elle tient à ne pas mentir."

— Camille



EN RÉSUMÉ

- ✓ Annonce directe, sans tournure de phrase pour amortir.
- ✓ Assume la décision même si tu ne l'as pas choisie.
- ✓ Laisse la réaction exister sans la neutraliser.
- ✓ Dis clairement ce que tu sais — et ce que tu ne sais pas encore.

Conversation 02

Recadrer un collaborateur

*Ni trop doux pour que ça serve,
ni trop dur pour que ça blesse.*

Le recadrage est la conversation que la plupart des managers repoussent trop longtemps. Résultat : quand ils finissent par l'avoir, la tension accumulée rend les mots maladroits. Et le collaborateur ne comprend pas pourquoi aujourd'hui plutôt que la semaine dernière.

L'ERREUR LA PLUS FRÉQUENTE

- Attendre que ça empire pour agir.
- Mélanger plusieurs reproches dans un seul entretien.
- Juger la personne plutôt que le comportement observé.
- Terminer sans clarifier ce qu'on attend pour la suite.

LA MÉTHODE EN 3 TEMPS

- 1. Observe sans juger. "J'ai remarqué que..." plutôt que "Tu es..." Les faits sont incontestables. Les jugements créent des défenses.
- 2. Exprime l'impact. "Quand ça se produit, voilà ce que ça génère pour l'équipe / le client / le projet." Le collaborateur comprend l'enjeu, pas juste ta frustration.
- 3. Fixe une attente claire. "Ce que j'attends pour la suite, c'est..." Un recadrage sans direction, c'est juste une punition.



"Recadrer quelqu'un, c'est lui rendre un service. Pas lui faire une faveur."

— Camille



EN RÉSUMÉ

- ✓ Agis tôt, avant que le problème grossisse.
- ✓ Parle du comportement, jamais de la personne.
- ✓ Exprime l'impact concret — pas ta déception.
- ✓ Conclut avec une attente claire et mesurable.

Conversation 03

Donner un feedback négatif

*Le feedback qui fait grandir,
pas celui qui écrase.*

Feedback négatif ne veut pas dire feedback destructeur. La plupart des managers l'évitent parce qu'ils ont peur de blesser — ou ils le donnent avec maladresse et déclenchent exactement ce qu'ils voulaient éviter. Il existe un chemin entre le silence et la brutalité.

CE QUI NE FONCTIONNE PAS

- Le sandwich : compliment / critique / compliment. Tout le monde a compris le truc. Le collaborateur n'entend que la critique.
- Le feedback en public. Même bienveillant, il humilie.
- Le feedback trop tardif. Plus les semaines passent, moins il est pertinent.
- Le feedback vague. "Tu pourrais faire mieux" ne dit rien.

LE MODÈLE QUI FONCTIONNE

- Situation. Décris le contexte précis. "Lors de la présentation de mardi avec le client..."
- Comportement. Ce que tu as observé objectivement. "Tu as répondu à ses objections sans lui laisser finir ses phrases."
- Impact. Ce que ça a produit. "Le client a fermé son carnet et nous a demandé de rappeler."
- Attente. Ce que tu veux voir à la place. "La prochaine fois, laisse-le aller au bout avant de répondre."



"Un bon feedback transforme une erreur en leçon. Un mauvais feedback transforme une leçon en blessure."

— Camille



EN RÉSUMÉ

- ✓ Donne le feedback rapidement après les faits.
- ✓ Toujours en privé, jamais devant l'équipe.
- ✓ Situation > Comportement > Impact > Attente.
- ✓ Termine par une question ouverte : "Comment tu vois les choses ?"

Conversation 04

Gérer un conflit entre deux membres de l'équipe

*Ton rôle n'est pas de choisir un camp.
C'est de remettre le travail au centre.*

Deux collaborateurs qui ne se supportent plus. L'ambiance se dégrade. Les autres commencent à prendre parti. Et toi tu regardes en espérant que ça se règle tout seul. Spoiler : ça ne se règle jamais tout seul. Et plus tu attends, plus le coût est élevé.

LES PIÈGES À ÉVITER

- Jouer l'arbitre et trancher qui a tort / raison.
- Convoquer les deux en même temps sans préparation.
- Ignorer le conflit en espérant qu'il s'éteigne.
- Prendre parti pour le plus ancien, le plus performant, ou le plus expressif.

LE PROTOCOLE EN 4 ÉTAPES

- 1. Rencontre chacun séparément. Écoute sans interrompre. Pose des questions. Prends des notes. Ne partage pas ce que l'un t'a dit à l'autre.
- 2. Rappelle le cadre commun. "Voici ce que j'attends de chacun d'entre vous en termes de comportement professionnel." Pas de négociation sur les valeurs.
- 3. Organise une réunion tripartite. Avec des règles claires : on parle de faits, pas de ressenti sur l'autre. Tu facilites, tu ne juges pas.
- 4. Fixes des engagements concrets. Ce que chacun s'engage à faire différemment. Par écrit si nécessaire. Avec un point de suivi à J+15.



*"Un conflit non géré n'attend pas. Il grossit, il contamine, et il revient te voir
sous une autre forme."*

— Camille



EN RÉSUMÉ

- ✓ Interviens tôt — chaque semaine d'attente a un coût.
- ✓ Entretiens individuels d'abord, réunion commune ensuite.
- ✓ Pas d'arbitrage : remets le collectif au centre.
- ✓ Engagements concrets, écrits, avec un suivi.

Conversation 05

Dire non à sa hiérarchie

Défendre son équipe sans se mettre à dos ceux qui décident au-dessus.

C'est la conversation que les managers évitent le plus souvent. Parce qu'ils ont peur d'être mal perçus, de passer pour des récalcitrants, de nuire à leur évolution. Et pourtant, un manager qui dit toujours oui à sa hiérarchie finit par perdre sa crédibilité auprès de son équipe.

QUAND DIRE NON ?

- Quand la demande est irréaliste au regard de la charge actuelle de l'équipe.
- Quand elle met en danger la qualité du travail ou le bien-être des collaborateurs.
- Quand elle contredit une direction donnée précédemment sans explication.
- Quand tu sais que tu ne pourras pas tenir l'engagement — et que tu le ferais quand même par peur.

COMMENT LE DIRE

- Remplace le non sec par une alternative. "Ce délai n'est pas tenable. En revanche, voici ce que je peux proposer..."
- Argumente avec des faits, pas des émotions. "Mon équipe a déjà 3 projets en cours. En ajoutant celui-ci maintenant, voici le risque concret."
- Demande une priorisation. "Si cette nouvelle demande devient prioritaire, qu'est-ce qu'on décale ?" Force la vraie décision.
- Reste dans la solution. Ton N+1 ne veut pas d'un problème, il veut un résultat. Montre que tu travailles dans ce sens.



"Dire non à sa hiérarchie, ce n'est pas de la rébellion. C'est de la responsabilité."

— Camille



EN RÉSUMÉ

- ✓ Un non justifié vaut mieux qu'un oui non tenu.
- ✓ Propose toujours une alternative, jamais un refus sec.
- ✓ Force la priorisation plutôt que d'accepter l'impossible.
- ✓ Protéger son équipe, c'est aussi protéger les résultats.

La prochaine étape

Tu as lu ce guide. Maintenant, la vraie question : qu'est-ce que tu vas faire différemment dès lundi matin ?

Lire, c'est bien. Mettre en pratique, c'est là que les choses changent.

Si tu veux aller plus loin — travailler sur une situation concrète, préparer une conversation difficile, construire ta posture de manager avec quelqu'un à tes côtés — c'est exactement ce que je propose en coaching individuel.

Séance découverte — 30 minutes, gratuite, sans engagement.

On se rencontre. Tu me parles de ta situation. Je t'explique comment je travaille. Et on voit ensemble si ça fait sens de continuer.

Aucune pression. Si ce n'est pas le bon match, on se le dit honnêtement.

→ **Réserve ta séance sur : @pdac.lacommu (Instagram)**

→ **Ou directement via le lien dans la bio du compte.**

Et si ce guide t'a aidé, partage-le à un(e) manager autour de toi. C'est comme ça que la communauté grandit.