

Rencontre 11 - Thème de la rencontre :

# Comment "manager" son supérieur hiérarchique

Vendredi 16 février 2018 – Lieusaint – Chez Link's



## *Présents : 9*

SERIMAX M. Stéphane CHEVALIER  
ŒUVRE FALRET M. Lydie GIBEY  
TITEFLEX M. Pierre Gauthron  
NSK Mme Audrey HINTZY  
HSBI FACILY : M. Loïc SAUBIN

SUEZ Mme Mathilde LE ROUX  
PALL CORPORATION Mme Stéphanie JOSEPH  
Koezio Sénart M. Jérémy MARTEL  
CORA Mme Virginie CUNI

## *Absents excusés : 4*

BCNS M. Bruno CHAUDRUT  
EOZ Mme Chloé SOUCHON

LA POSTE Mme Catherine DEMONT  
AQUATONIC M. Yann BLIN

Animation : Julien Estier – Animateur GERME groupe Sud Ile de France

---

> Experte : **Marie Morant Brou** Après des études de lettres et psychologie sociale, Marie Morant Brou est professeur, puis chargée de communication en collectivité avant de prendre la fonction d'administrateur et chef de projet d'entreprises culturelles. Marie-Morant Brou est aujourd'hui Consultante formatrice et intervient principalement sur le Team Building, le coaching (coaching de développement, stratégique ou de résolution de problèmes) et en formation.

Rédaction : Julien Estier | le 21/02/2018

## Points clés à retenir - Préambule



### Point à retenir : Les figures d'autorité

Manager son N+1, mais de quel N+1 parlons-nous ?

+ Organisation traditionnelle : Autorité / Enjeu de pouvoir.

+ Organisation matricielle / transverse : Autorité de compétence / d'expertise.

> Le sens de N+1, tel que nous allons l'envisager concerne celui qui réalise mon entretien d'évaluation.

> Stéphane signale la difficulté de clarifier la position de N+1 lorsque le N+2 By-pass (court-circuite) le N+1.

Et c'est d'autant plus complexe lorsqu'il s'agit d'une culture d'entreprise.

Marie précise : « Aucune culture ne m'oblige à ne pas être ce que je veux être. Je dois m'investir pour développer une micro-culture. Car à force de concession, on finit par en crever ».

> Stéphane rappelle le rôle que peuvent jouer les RH dans l'accompagnement de salariés sans N+1.

## Exercice

### Exercice de groupe 1 : Construire sa carte d'identité professionnelle. Faites parler les images.

A partir d'images choisies au hasard, chaque membre a été amené à travailler sur les questions suivantes :

+ Qu'est-ce que cette image révèle de vos qualités/compétences facilitant le management de votre N+1 ?

+ Dans la relation avec une personne d'autorité, quelle est votre défaut/vulnérabilité/faiblesse ?

Marie rappelle que pour réaliser cet exercice, « il faut impérativement » sortir de ses schémas mentaux habituels ». A l'issue de ce travail individuel, les membres ont été invités à débriefer ensemble le résultat de leurs productions.

## Point à retenir : Cercle vicieux ou cercle vertueux ?

Une personne : ÊTRE



Un/ des rôle(s) / une fonction: AVOIR



Je SUIS : Un corps et des mains pour **AGIR**, Un cœur pour mes EMOTIONS, un cerveau pour PENSER.

Et j'ai un **ROLE à JOUER** (Social ou professionnel).

La question à se poser : Quelle est la distance entre la personne que je suis et le rôle que j'ai à jouer ?

### Cercle Vertueux :

Distance positive : Je donne et je reçois (j'ai un retour sur investissement).

Distance négative : Mon masque me colle à la peau

J'ai donné, je rentre chez moi et je continue à penser à donner, sans décrocher.

C'est le chemin vers le stress et le burnout.

Distance très négative : Il y a 3000 km entre moi et mon rôle

Je n'ai pas reçu suffisamment pour être nourri. Je n'investis plus car pas assez nourri.

C'est le chemin vers la démotivation.

## **Point à retenir : faire autorité**

---

Il existe une différence entre être autoritaire, avoir autorité ou faire autorité.

Pour faire autorité, il existe 3 ressources possibles :

L'autorité **AUTOSTATUTAIRE** (liée au statut)

C'est celle qui donne la légitimité. Cette légitimité est donnée par quelqu'un qui a un pouvoir.

L'autorité **PERSONNELLE**

C'est le ratio entre mon expertise et ma capacité à communiquer mon expertise. Elle est créée.

L'autorité de **CONFIANCE**

C'est ma capacité à satisfaire les attentes des autres. Elle est reçue.

## **Exercice**

---

### **Retour sur les cartes d'identité professionnelle**

Individuellement, chaque participant a répondu à ces questions : Dans la relation avec mon N+1 :

+ Je suis particulièrement satisfait/fier parce que... (Compétences et Performance)

+ Ma principale difficulté est / j'échoue à obtenir / je n'arrive pas à obtenir...

+ Pour dépasser cette difficultés /obstacle/déception, j'aimerais être capable de... (Pensée magique).

En sous-groupe chacun a pu réaliser un rdv de coaching sur ses réponses.

## **Point à retenir : l'outil PAEI.**

---

Le concept PAEI\* se fonde sur le constat qu'un manager doit développer 4 qualités essentielles pour assurer le succès de l'entreprise. Pour faire fonctionner son équipe, un manager doit être à la fois **Producteur**, **Administrateur**, **Entrepreneur**, et **Intégrateur** (de son personnel). Et ces quatre fonctions ont chacune une valeur essentielle dans l'existence et le développement de l'équipe.

P – Quoi ? – Tâches sur lesquelles est centrée ma mission.

A – Comment ? – Comment je fais le quoi ?

E – Vision – Vers où je vais en faisant l'action.

I – Capacité à agir en relation avec les gens concernés par la même tâche que moi.

### **Le cycle du PAEI.**

Quand je prends un nouveau poste : PaeI : Je cherche à comprendre et m'intégrer

Quand j'ai compris ce qu'il se passe : pAeI : je m'occupe de la méthode, des process etc.

Quand la prise de fonction est terminée : paEI : vision stratégique et sentiment d'appartenance.

Marie nous interroge individuellement « Et vous, où en êtes-vous dans le cycle de vie du PAEI ? ».

Et nous demande également : Est-ce que je souhaite la faire évoluer ? Est-ce que je me sens bien ?

Marie rappelle ce marqueur culturel français : On ne peut pas être bon Manager si on n'est pas expert.

## Point à retenir : l'outil PAEI.

---

### Producteur,

#### L'ACTION dans le cœur de métier

- Les tâches spécifiques au métier
- La formation des collaborateurs
- Le suivi et le contrôle
- L'appréciation

### Administrateur

#### ORGANISER ET COORDONNER

- Circulation de l'information
- Planification, répartition des tâches
- Résolution des problèmes au quotidien
- Négociation, médiation

### Entrepreneur,

#### CRÉER ET DONNER LA VISION

- Création et / ou adaptation de la mission et la stratégie de l'entreprise
- Analyse et prise d'initiative
- Gestion des ressources et des contraintes
- Hiérarchisation des priorités et des objectifs

### Intégrateur

#### COHÉSION ET APPARTENANCE

- Intégration des personnes dans l'équipe
- Écoute
- Régulation et résolution des conflits
- Intégrateur positif ou négatif, savoir être « impopulaire »

## Exercice

---

### Reprise de la carte d'identité professionnelle

Marie nous interroge à nouveau sur la relation d'autorité avec notre N+1 :

- + Quelles sont les 3 qualités qui font que c'est une bonne personne pour travailler avec vous ?
- + Qu'est-ce qu'il fait de façon opérationnelle qui répond à votre attente ?
- + Quelle est la principale faiblesse de cette personne ?
- + Lors de collaboration, qu'est-ce qu'il n'arrive pas à réaliser ?
- + Question baguette magique : Que devrait-il être capable de résoudre ?

## Les 4 positions de vie

---

C'est quoi une position de vie ? Éric Berne a émis l'hypothèse que le jeune enfant « possède déjà certaines certitudes sur lui-même et le monde qui l'entoure (...), certitudes qu'il va sans doute conserver tout au long de sa vie et que l'on peut résumer comme suit : je suis ok ou je ne suis pas ok, vous êtes ok ou vous n'êtes pas ok ».

La position de vie est la valeur que je me donne à moi-même et aux autres, l'idée positive (que l'on nomme ici ok et que l'on symbolise par un +) ou négative (que l'on nomme non ok et que l'on symbolise par un -) que j'ai de moi, des autres et du monde.

## Les 4 positions de vie (suite)

Il y a donc quatre positions de vie :

- + Je suis ok / vous êtes ok (+/+),
- + Je ne suis pas ok / vous êtes ok (-/+)
- + Je suis ok / vous n'êtes pas ok (+/-)
- + Je ne suis pas ok / vous n'êtes pas ok (-/-)

La position +/+ : je me respecte et je vous respecte, je vous accepte tel que vous êtes, j'ai conscience de ma valeur et de la vôtre : nous sommes égaux. Cela implique que je considère ce que vous me dites, que je vous parle d'une manière adulte, que j'envisage notre rapport sous l'angle de la coopération et du partage.

La position -/+ : c'est une position qui se traduit par une dévalorisation de soi, l'autre ou les autres sont beaucoup mieux que moi, ils y arrivent mieux, ils sont heureux, et je ne le serai jamais... : c'est une position dépressive « Je ne vaudrais pas grand-chose, n'importe qui vaut plus que moi ».

La position +/- : ici je pense que je vaudrais mieux que toi/les autres, cela se manifeste de deux façons différentes : soit j'envisage l'autre de manière condescendante « Mon pauvre, tu n'es pas capable d'y arriver, laisse-moi le faire », soit je l'envisage d'une manière hautaine voire agressive « T'es trop nul, t'es un incapable, pousse-toi de là que je le fasse » ou « T'es trop nul, fais comme je te dis et pas autrement ». C'est une position de dévalorisation ou de domination, d'arrogance vis-à-vis de l'autre.

La position -/- : « Je ne vaudrais rien et vous non plus », peut être la position adoptée par un enfant dont les parents lui ont fait comprendre qu'il n'était pas le bienvenu, qui a grandi dans un milieu difficile et qui n'attend rien de personne. Il a une image de lui-même et du monde négative. À l'extrême, ce type de position peut amener vers le suicide ou l'asile.

## Communication assertive

### Qui est l'assertif ?

« Ni hérisson ! ni paillason ! ni polisson ! »

L'assertif  
ne fuit pas,  
n'attaque pas,  
ne manipule pas

marie sucrani breu

Il ose penser,  
dire et faire,  
être qui il est

### Communiquer de façon assertive

- Être soi-même
- Exprimer ses idées
- Exprimer ses sentiments, ses émotions
- Être clair sur ses attentes et ses objectifs
- Établir des relations fondées sur la confiance
- Faire respecter son territoire
- Être ouvert aux compromis en cas de discord

Où est ma principale force ? Ma principale difficulté ?

## Communication assertive (suite)

---

### S'exprimer de façon assertive

- Être direct, poursuivre son objectif sans détour
- Dire ce que je ressens
- Rester concret
- Parler en termes « Je », éviter le « Tu »
- Exprimer entièrement et clairement le message
- Garder un contact visuel

### Le message « Je » permet de :

- Prendre en charge mes besoins et sentiments
- Critiquer sans culpabiliser l'autre
- Retirer l'idée de jugement ou d'attaque

## DEESC

**DÉCRIRE**

La situation

**EXPRIMER**

L'impact sur soi, le service,  
les collaborateurs...

**[ÉCOUTER]**

L'opinion de l'autre

**SPÉCIFIER**

Mes attentes, suggérer

**CONCLURE**

Reflet de la proposition :

conséquences positives

Accord de changement et suivi

## Exercice

---

### Plan d'action

Pour conclure cette journée, Marie nous invite à réaliser le travail suivant :  
+ Ecrivez en 3 lignes ce que vous aimeriez dire à votre N+1.