

ABYLON

Le courage Managérial

Savoir s'affirmer sans se perdre



2025

Programme

1.	Lancer le sujet et recueillir vos attentes	3
	Apport 1 : Comprendre la différence entre autorité et autoritarisme	4
1.	Qu'est ce que l'autorité.....	5
2.	Autorité et pouvoir.....	6
3.	Ne pas tomber dans l'autoritarisme – Que faire en cas de désaccord persistant.....	6
	Apport 2 : Exercer son courage managérial sur des situations concrètes	7
4.	Savoir passer une consigne claire.....	8
5.	Donner un feedback négatif.....	8
6.	Du feedback négatif à la sanction – maitriser l'escalade – La notion de fusée à 4 étages	10
7.	Autres cas particuliers et complexes en interne de l'équipe	12
8.	Etre courageux vis-à-vis du client.....	13
9.	Etre courageux avec son N+1 Abylon.....	15
10.	Conclusion.....	16

1. Lancer le sujet et recueillir vos attentes



Citez des situations au travail où l'absence de courage ou d'autorité du management a été préjudiciable

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

- Pourquoi cette formation selon vous ? Quelles sont vos attentes pour cette demi-journée ?
-
.....
.....

Apport 1 : Comprendre la différence entre autorité et autoritarisme

" Un chef ça cheffe."

Jacques Chirac

Dans ce premier temps nous expliquons ce qu'est l'autorité. Pourquoi elle est nécessaire et bien la distinguer de l'autoritarisme

Quels sont les ingrédients et les conditions qui permettent l'exercice de l'autorité ?

1. Qu'est ce que l'autorité

a) Définition d'autorité et son étymologie intéressante à savoir

Du latin augere qui signifie « augmenter »

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

b) Différence avec autoritarisme

c) Pourquoi elle est nécessaire si on veut faire grandir son équipe ?

Réponse : l'autorité permet de poser un cadre sécurisant permettant à son équipe de grandir

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

Rappelez la pyramide de Maslow. Quel lien faites-vous avec l'autorité ?

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

d) En déduire le pré-requis indispensable si on veut pouvoir faire figurer d'autorité

Réponse : être fort sur son cadre (connaitre les processus – formaliser – documenter)

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

e) Le courage managérial ce n'est pas qu'en interne avec son équipe

Réponse : être courageux ne signifie pas uniquement être fort avec ses N-1, c'est aussi être fort face à son client ou en interne Abylon

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

2. Autorité et pouvoir

f) La notion de « pouvoir pour » et de « pouvoir sur »

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

« A grand pouvoir demande grandes responsabilités » Oncle Ben dans Spiderman

g) Les 6 sources de pouvoir dans l'entreprise

- Nommer les 6 sources de pouvoir qui dans l'entreprise permettent de donner de l'autorité et de la légitimité
 - Source de pouvoir 1 : _____
 - Source de pouvoir 2 : _____
 - Source de pouvoir 3 : _____
 - Source de pouvoir 4 : _____
 - Source de pouvoir 5 : _____
 - Source de pouvoir 6 : _____
- Faites votre propre diagnostic. Notez vous sur chacune des 6 sources. Mettez vous 1 si vous pensez avoir cette source de pouvoir, zéro si vous ne l'avez pas et 0,5 si c'est moyen. Votre score sur 6 : _____
- Que pourriez vous faire pour augmenter votre pouvoir chez Abylon et dans le cadre de votre mission ?

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

3. Ne pas tomber dans l'autoritarisme – Que faire en cas de désaccord persistant

- “Jamais à chaud / jamais perso / jamais écrit”

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

- La notion de chaîne d'aide - Le recours au référent ou à la RH Abylon

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

Apport 2 : Exercer son courage managérial sur des situations concrètes

"Bonne, ça ne s'écrit pas avec un « C ». "

Valérie Lemercier dans le film Palais Royal

Dans ce second temps nous mettons en pratique sur des situations managériales Tricky tirées de votre réalité Abylonienne

4. Savoir passer une consigne claire

- Exemple d'une fiche outil réalisée dans le monde industriel

Comment (re)passer une consigne ?

Faits



Partir d'un fait pour capter l'attention de la personne ou du groupe en parlant de leur quotidien : observations, indicateurs, événements.

Ex : Hier, j'ai vu des palettes posées de chant. C'est donc l'occasion de revenir sur les consignes de rangement des palettes.

Retrouver la consigne avec la personne / le groupe



Plutôt que d'énoncer d'entrée de jeu la consigne, encourager la personne ou le groupe à la retrouver. Puis redonner la consigne précisément.

- Qui peut me rappeler la consigne concernant le rangement des palettes ?
- Il faut les ranger à plat ?
- Exactement ! Et où peut-on les ranger ?
- Sur les zones sécurisées ?
- Tout juste. Les palettes se rangent 1) à plat et 2) sur les zones sécurisées.

Donner du sens à la consigne



Expliquer pourquoi c'est important de respecter la consigne. C'est plus facile de respecter une règle quand on comprend à quoi elle sert.

Ex : Cette règle est là pour éviter qu'une palette tombe sur une personne et la blesse, ou que quelqu'un se prenne les pieds dans une palette en circulant et tombe.

Faire répéter, reformuler ou écrire la consigne



La base de la mémorisation, c'est la répétition. Inviter donc la personne ou le groupe à répéter, reformuler ou écrire la consigne pour l'ancrer.

Ex : Pour être sûr que j'ai été clair, peux-tu reformuler avec tes mots la consigne sur le rangement des palettes ?

Obtenir un engagement



Demander aux personnes de s'engager à respecter la consigne et attendre leur acquiescement.

Ex : Est-ce que tout le monde est bien d'accord pour ranger les palettes à plat et dans les zones sécurisées ? (regarder les personnes dans les yeux et attendre qu'elles disent « oui » ou hochent la tête)

- Reprenez ces éléments sur une consigne issue de votre réalité Abylonienne

5. Donner un feedback négatif

- Exemple d'une fiche outil réalisée dans le monde industriel

Recadrer un comportement avec la méthode D.E.S.C.

Description des faits



Partir d'un fait (observations, indicateurs, mesures) décrivant le comportement inadapté car on recadre toujours un comportement et jamais une personne.

Ex : Tu es à l'étiqueteuse et j'ai vu que tu as ajusté le poids au doigt.

Exprimer en quoi ce comportement est problématique



Une fois le comportement identifié, il est toujours utile d'expliquer pourquoi ce comportement est inadapté et quels problèmes il pose.

Ex : Ajuster le poids au doigt entraîne soit une dégradation du rendement matière si on allège la caisse, soit une tromperie du client si on appuie dessus.



Phase d'écoute. Faire preuve d'empathie pour comprendre le problème que la personne a essayé de résoudre en adoptant ce comportement inadapté.

- Qu'est-ce qui t'a amené à faire de cette manière?
- Je ne voulais pas ralentir la ligne...

Solutions



Trouver des solutions avec la personne pour résoudre son problème et ainsi éviter qu'elle ne reproduise le comportement inadapté.

Ex : Tu pourrais poser les caisses non conforme en poids derrière toi et je vais demander à quelqu'un de les reprendre. Qu'en penses-tu ?

Conséquences positives



Décrire les conséquences positives de la mise en œuvre des solutions trouvées.

Ex : De cette manière, la ligne n'est pas ralenti, l'indicateur de rendement n'est pas faussé et il n'y a pas de tromperie du client ! Qu'en penses-tu ?

- Reprenez ces éléments sur une consigne issue de votre réalité Abylonienne



Zizanix ne respecte pas la consigne (manque de productivité / pas assez efficace, tenue vestimentaire inappropriée, posture inappropriée). Managerix va devoir le recadrer tout en restant assertif

Jouer la situation 2 par 2 avec une troisième personne qui vous filme avec un smartphone. Filmez vous

- Qu'est ce qui a bien marché ? Quelles sont les bonnes pratiques ?

- Qu'est ce qui a moins bien marché ? Qu'est ce qui ne faut pas faire ?
-
.....
.....
.....
.....

- Focus sur la posture du manager



Regardez votre film et posez votre attention sur la posture « physique » du manager et sa communication non verbale. Que voyez vous ? Qu'est ce qui est adapté versus non adapté ? Quelle posture adapter dans cette situation

Pensez à effacer le film suite au débrief

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

6. Du feedback négatif à la sanction - maîtriser l'escalade - La notion de fusée à 4 étages

- Exemple d'une fiche outil réalisée dans le monde industriel

Mettre en œuvre la fusée à 4 étages en cas de non respect des consignes

1 Faire un rappel collectif de la consigne



Utiliser la fiche « Comment (re)passer une consigne ? » pour repasser collectivement la consigne à l'équipe.

2 Faire un rappel individuel de la consigne



Si certaines personnes ne respectent toujours pas la consigne rappelée collectivement, les prendre entre 4 yeux et faire un rappel individuel en utilisant la méthode D.E.S.C. par exemple.



Avant d'aller aux étapes 3 et 4, s'assurer d'avoir le soutien de son management et des RH pour aller plus loin et avertir du risque de sanction.

3 Rapport d'incident



Si la consigne n'est toujours pas respectée, rédiger un rapport d'incident et prévenir que si le non respect de la consigne persiste, la prochaine étape est la sanction.

4 Sanction



Si malgré les rappels de consigne (collectif et individuel), le rapport d'incident et le dernier avertissement avant sanction, déclencher le processus de sanction : c'est une mesure de cohérence de vos messages et de justice vis-à-vis de ceux qui respectent la consigne.

- Reprenez ces éléments sur une consigne issue de votre réalité Abylonienne

	Zizanix ne respecte toujours pas la consigne (manque de productivité / pas assez efficace, tenue vestimentaire inappropriée, posture inappropriée) malgré les rappels à l'ordre. Il s'agit donc de lui annoncer la sanction
--	---

Jouer la situation 2 par 2 avec une troisième personne qui vous filme avec un smartphone. Filmez vous

- Qu'est ce qui a bien marché ? Quelles sont les bonnes pratiques ?
-
.....
.....
.....
.....
.....

- Qu'est ce qui a moins bien marché ? Qu'est ce qui ne faut pas faire ?
-
.....
.....
.....
.....

- Focus sur la posture du manager



Regardez votre film et posez votre attention sur la posture « physique » du manager et sa communication non verbale. Que voyez vous ? Qu'est ce qui est adapté versus non adapté ? Quelle posture adapter dans cette situation

Pensez à effacer le film suite au débrief

7. Autres cas particuliers et complexes en interne de l'équipe



Zizanix part chaque après midi à 17h car il a poney. Managerix va lui demander de travailler plus car les contraintes clients l'imposent.



Zizanix n'a pas la posture d'humilité attendue et ne prend pas les feedbacks. Managerix va lui demander de penser différemment / se poser plus de questions / se remettre en question



Zizanix a pris l'habitude d'avoir ses lundis et vendredis en télétravail. Managerix va lui demander de changer cela pour des raisons client



Zizanix ne souhaite pas se déplacer chez son client en région (il est jeune papa). Managerix va lui demander de changer cela pour des raisons clients

8. Etre courageux vis-à-vis du client



Client

Le client vous demande toujours plus et sort du périmètre (qui n'a pas été bien formalisé au départ il faut le préciser). Managerix va devoir lui dire non



Client



Le client se plaint de Zinanix. Managerix va devoir prendre le feedback sans charger son consultant



Client



Le client se comporte mal avec un membre de l'équipe. Managerix va devoir lui demander de cesser certains comportements

9. Etre courageux avec son N+1 Abylon



Votre N+1 chez Abylon se montre intrusif dans votre mission.... Trop selon vous. Managerix va devoir assumer ses choix et sa position. "je sais ce que je fais sur la mission, j'assumerai si on se plante".

10. Conclusion

- Mes impressions sur cette demi-journée
-
.....
.....

- Un truc utile que je retiens pour moi
-
.....
.....

- Demain je décide que
-
.....
.....

- Un truc que je pourrai demander à Abylon pour continuer mon chemin sur la thématique du courage managérial
-
.....
.....



MERCI