

Bimalaya

Fiche ressources

Webinaire :

**“Manager en situation complexe :
prévenir l'épuisement et les conflits”**

Animé par : Laurence Cuvelier, consultante et formatrice en management et RPS

Ce webinaire, essentiel pour tout manager, a mis en lumière les défis inhérents aux situations complexes, en offrant des pistes concrètes pour prévenir l'épuisement professionnel et gérer les conflits. Cette fiche ressource a pour objectif d'approfondir les concepts abordés et de vous fournir des outils supplémentaires pour renforcer votre résilience managériale et celle de vos équipes.

1. Rappel des Points Clés du Webinaire

Laurence Cuvelier a brillamment déconstruit les mythes du manager « qui doit tout porter » et a souligné l'importance de reconnaître les signaux d'alerte (irritabilité, fatigue persistante, baisse de motivation, difficulté à décider, tensions fréquentes). Elle a également mis en évidence les croyances limitantes (être solide en permanence, les conflits sont un problème, demander de l'aide est une faiblesse) et les paradoxes du management (plus un manager est compétent, plus il risque de s'épuiser ; les managers les plus appréciés sont ceux qui s'oublient le plus ; les conflits sont un symptôme, pas le problème).

2. Les 3 Outils pour faire la différence : Approfondissement et Conseils

Pratiques

Les outils présentés par Laurence Cuvelier sont des leviers puissants pour une meilleure gestion de soi et des équipes. Voici comment les utiliser et les enrichir au quotidien :

Outil 1 : Le tableau de bord du manager

Objectif : Détecter proactivement les déséquilibres pour prévenir l'épuisement.

Comment l'enrichir :

- **Personnalisation des indicateurs :** Au-delà de l'énergie, de la charge mentale et de l'irritabilité, ajoutez des indicateurs qui vous sont propres. Par exemple : votre niveau de satisfaction au travail, la qualité de vos interactions avec l'équipe, le temps consacré à des tâches à forte valeur ajoutée vs. tâches urgentes.
- **Analyse des tendances :** Ne vous contentez pas de la note hebdomadaire. Observez les évolutions sur plusieurs semaines. Une baisse constante d'énergie ou une augmentation de l'irritabilité sont des signaux forts nécessitant une action.
- **Plan d'action :** Si une note est basse, ne vous arrêtez pas à la question « Qu'est-ce qui explique ma note aujourd'hui ? ». Poursuivez avec : « Quelle petite action puis-je mettre en place cette semaine pour améliorer cette note ? » (ex: déléguer une tâche, bloquer un créneau sans interruption, prendre une pause).

Exercice d'auto-coaching : Pendant une semaine, tenez un journal de bord détaillé. Chaque soir, notez vos notes et les événements marquants de la journée qui ont influencé ces notes. Cela vous aidera à identifier des schémas et des déclencheurs.

Outil 2 : La règle des 48 heures

Objectif : Empêcher les tensions de s'enkyster et de dégénérer en conflits majeurs.

Comment l'enrichir :

- **La posture du manager :** Abordez la discussion avec une intention constructive, non accusatrice. Utilisez des phrases comme « J'ai remarqué que... », « Je ressens que... » plutôt que « Tu as fait... ».

- **L'écoute active** : Laissez l'autre personne s'exprimer pleinement. Validez ses émotions et sa perception de la situation, même si vous n'êtes pas d'accord sur le fond. « Je comprends que cette situation soit frustrante pour toi. »
- **La recherche de solutions** : Une fois la tension nommée et comprise, co-construisez des pistes de solution. L'objectif n'est pas toujours de résoudre le problème immédiatement, mais de s'engager dans un processus de résolution.

Exercice d'auto-coaching : La prochaine fois qu'une tension apparaît, au lieu de réagir à chaud ou de l'ignorer, prenez 5 minutes pour structurer votre approche : quel est le fait déclencheur ? Quelle est mon émotion ? Quelle est l'émotion probable de l'autre ? Quel est mon objectif pour cette discussion ?

Outil 3 : Le radar de soutien

Objectif : Rompre l'isolement et mobiliser son réseau de soutien avant que la situation ne devienne critique.

Comment l'enrichir :

- **Diversification du réseau** : Votre radar ne doit pas se limiter aux personnes de votre entreprise. Pensez à des amis managers, des mentors externes, des associations professionnelles, ou même des groupes de discussion en ligne.
- **Entretenir son réseau** : Ne contactez pas ces personnes uniquement quand vous êtes en difficulté. Entretenez ces relations régulièrement, partagez vos succès comme vos défis. Un réseau solide se construit dans la durée.
- **Identifier les rôles** : Chaque personne de votre radar peut avoir un rôle spécifique : l'un pour l'écoute émotionnelle, l'autre pour le conseil stratégique, un troisième pour la prise de recul.

Exercice d'auto-coaching : Prenez le temps de contacter une personne de votre radar cette semaine, non pas pour un problème urgent, mais simplement pour prendre des nouvelles ou partager une réflexion. Cela renforcera votre lien et facilitera un appel en cas de besoin réel.

3. Pour aller plus loin : Concepts et Ressources Complémentaires

Pour approfondir votre compréhension des mécanismes de l'épuisement professionnel et des conflits, et renforcer vos compétences managériales, voici quelques pistes :

Le Modèle de Karasek : Comprendre la charge de travail autrement

Le modèle de Karasek (ou modèle demande-contrôle-soutien) est un outil précieux pour analyser les situations de travail et prévenir les risques psychosociaux (RPS). Il repose sur trois dimensions :

- **La Demande Psychologique** : Elle représente les exigences du travail (quantité, complexité, contraintes de temps, interruptions, charge émotionnelle).
- **La Latitude Décisionnelle** : Elle correspond à la marge de manœuvre dont dispose le salarié pour organiser son travail, prendre des décisions et développer ses compétences.
- **Le Soutien Social** : Il s'agit de l'aide et de l'écoute que le salarié reçoit de ses collègues et de sa hiérarchie.

L'apport pour le manager : Ce modèle permet de comprendre qu'une forte demande n'est pas nécessairement source de stress si elle est compensée par une bonne latitude décisionnelle et un soutien social suffisant. Inversement, une faible demande peut être source d'ennui si la latitude décisionnelle est faible. En tant que manager, vous pouvez agir sur ces trois leviers pour améliorer la QVCT de vos équipes :

- **Réduire la demande excessive** : Répartir équitablement la charge, clarifier les priorités, éviter les injonctions contradictoires.
- **Augmenter la latitude décisionnelle** : Déléguer, donner de l'autonomie, impliquer les collaborateurs dans les décisions, favoriser le développement des compétences.
- **Renforcer le soutien social** : Être disponible, encourager l'entraide, reconnaître les efforts, créer des espaces de discussion.

L'importance de l'intelligence émotionnelle

Développer votre intelligence émotionnelle vous permettra de mieux comprendre et gérer vos propres émotions, ainsi que celles de vos collaborateurs. C'est une compétence clé pour désamorcer les tensions, gérer les conflits et construire des relations de travail saines.

Ressources : Livres de Daniel Goleman sur l'intelligence émotionnelle, formations en communication non-violente (CNV).

La Communication Non-Violente (CNV) de Marshall Rosenberg

La CNV offre un cadre pour exprimer ses besoins et écouter ceux des autres, même en situation de désaccord. Elle est particulièrement utile pour la gestion des conflits, en se concentrant sur l'observation, les sentiments, les besoins et les demandes, plutôt que sur le jugement ou l'accusation.

Ressources : Livres et ateliers sur la CNV.

La gestion du stress et la pleine conscience

Des pratiques comme la méditation de pleine conscience peuvent aider les managers à mieux gérer leur stress, à développer leur capacité d'attention et à prendre des décisions plus sereines dans des environnements complexes.

Ressources : Applications de méditation (Petit Bambou, Calm), livres sur la pleine conscience.

Aller plus loin avec Bimalaya

Bimalaya propose des formations inter-entreprises avec Laurence Cuvelier pour **trouver des outils pour lutter contre l'épuisement managérial et aider vos managers à réussir leur prise de poste.**

👉 [Consultez nos inter-entreprises QVCT](#)

-15 % de réduction sur votre formation QVCT :

Tapez le code promo **WEBI 3** sur le [Formulaire](#)

👉 [Découvrez Bimalaya](#)