

Bimalaya

Manager en situation complexe :
Prévenir l'épuisement et les conflits

Laurence Cuvelier – Valoxy Academy
lcuvelier@valoxy.fr



Introduction/Sommaire

- Des symptômes : ne soyez pas dans le déni
- Des croyances : déconstruisez-les
- Des paradoxes : prenez en conscience
- Des outils : utilisez-les dès aujourd'hui

Bimalaya



Est-ce que cela vous parle ?



Bimalaya



J'ai une question à vous poser ?



Combien d'entre vous se sont déjà dit :

« je vais tenir encore quelques semaines et après cela ira mieux » ?



Le mythe du manager qui doit tout porter

Quand vous avez été nommé manager, est ce que vous vous souvenez de quelle était votre plus grande inquiétude concernant votre mission ?

Si vous réfléchissez bien, de quoi vous êtes vous rendus compte très vite ?



Le mythe du manager qui doit tout porter

Vous avez sans doute expérimenté dans les 6 premiers mois :

- Le syndrome du « je dois gérer seul »
- La surcharge émotionnelle (l'effet cocotte minute)
- Le rôle du tampon entre votre direction et votre équipe

Paradoxe 1 : plus un manager est compétent plus il risque de s'épuiser



Les signaux que vous ne voulez pas voir

Parmi ces signaux lesquels vous parlent le plus ? :

- Irritabilité
- Fatigue persistante : souvent psychologique
- Baisse de motivation / envie
- Difficulté à décider
- Tensions plus fréquentes (équipes, pairs, N+1)





Les signaux que vous ne voulez pas voir

La fréquence (de + en + souvent) et l'intensité (de + en + fort) sont des marqueurs qui doivent vous alerter.

Le terreau commun chez tous les managers qui ont « attendu » ? :

Fatigue = Tensions = Isolement = Epuisement = Burn out

Paradoxe 2 : les managers les plus appréciés sont ceux qui s'oublient le plus



Les conflits souvent symptôme plutôt que problème

Un conflit n'est pas forcément un dysfonctionnement.

C'est parfois le 1er signal visible d'une difficulté qui existe déjà et parfois depuis longtemps.

Votre dernier conflit ? Est ce que cela n'était pas « prévisible » ? Réellement ?

Paradoxe n°3 : les conflits sont un faux problème



Les conflits souvent symptôme plutôt que problème

Vous saviez qu'avec X ou Y, il y avait déjà quelque chose de tendu, un manque de clarté, de la frustration. Ce « fameux » moment où l'on se dit que ce n'est plus « fluide ».

Le point commun de toutes ces situations ? Il a souvent suffi d'une toute petite chose, un détail, pour que cela explose.

Paradoxe n°3 : les conflits ne sont pas le problème : ils sont le symptôme



Quand nos croyances deviennent nos limites

Croyance n°1 : un BON manager est solide en permanence

Croyance n°2 : Les conflits sont un problème

Croyance n°3 : Demander de l'aide est un signe de faiblesse quand on est manager

Croyance n°4 : Les managers doivent avoir toutes les réponses sur tous les sujets



Pour résumer

Les managers capables de tenir ont longtemps été valorisés

Mais aujourd'hui les entreprises ont besoin de managers capables d'alerter, de demander du soutien, de réguler les tensions et de préserver leur énergie

Parce qu'un manager épuisé ne pourra pas être un « bon » manager quoiqu'il fasse.

Et qu'un manager qui demande de l'aide n'est pas un problème à résoudre :

C'est souvent un problème que l'on a évité

3 outils qui peuvent vraiment faire la différence

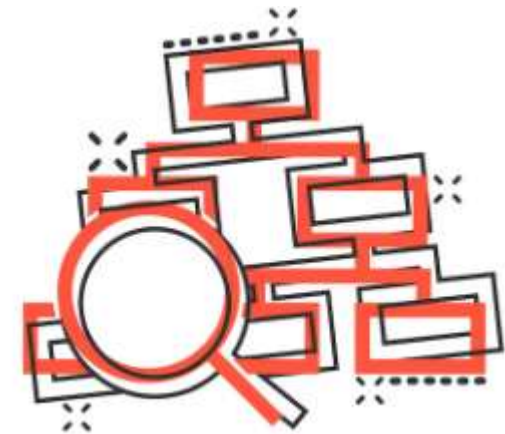


Bimalaya

Outil 1 : le tableau de bord du manager

Paradoxe traité : « plus je prends des choses sur mes épaules, plus je suis compétent »

Beaucoup de managers ne voient leur surcharge qu'une fois qu'elle est déjà installée



Outil 1 : le tableau de bord du manager

L'outil : une fois par semaine (5 minutes maximum) s'autoévaluer sur ces 3 indicateurs :

Les niveaux

Mon niveau d'énergie
Mon niveau de charge mentale
Mon niveau d'irritabilité

Le curseur de 0 à 10

4
6
8

Outil 1 : le tableau de bord du manager

Puis se poser une seule question :

« Qu'est ce qui explique ma note aujourd'hui ? »

L'objectif n'est pas de résoudre immédiatement le problème.

L'objectif est de détecter les dérives avant qu'elles ne deviennent la norme.

On mesure en permanence des indicateurs : pourquoi nous ne mesurerions jamais les nôtres ?

Outil 2 : La règle des 48 heures



Le paradoxe traité : « les conflits arrivent soudainement »

En réalité, ils couvent souvent depuis longtemps.

L'outil : lorsque une tension apparaît (irritation, remarque déplacée, non-dit, agacement persistant) le manager s'engage à traiter le sujet dans les **48 heures**

Pas forcément pour le résoudre mais pour le nommer.

Les conflits explosent rarement : ils fermentent

Outil 3 : Le radar de soutien

Le paradoxe traité : « un manager doit se débrouiller seul. »

Vous allez dessiner un cercle avec votre prénom au milieu. Autour vous allez indiquer les prénoms de :

- Votre manager, un pair, votre RH, un mentor, un coach, un médecin du travail, une personne de confiance.

Si demain vous traversiez une situation complexe en management qui appelez vous en premier ?

Outil 3 : Le radar de soutien



Le numéro de cette personne est-il déjà dans vos favoris ?

Combien de temps attendez-vous avant d'appeler ? Pourquoi ?

Parce qu'on cherche souvent de l'aide quand on est en difficulté : **appelez tout de suite.**

D'ailleurs, pourquoi vous n'appellez pas votre manager en 1^{er} ? Ni votre RH ?

L'isolement n'est pas une conséquence du stress. Il en est souvent l'accélérateur

Fin/Conclusion



Bimalaya

Ce que j'ai vraiment envie de vous partager

Je pourrais vous dire ce que tout le monde vous dit : « prenez soin de vous » ou pire encore « bon courage »

Mais j'ai plutôt envie de vous dire :

- Surveillez votre énergie
- Traitez les tensions rapidement
- N'attendez pas d'être vraiment seul pour chercher du soutien

**Le burnout n'est pas toujours un échec individuel comme on voudrait nous le faire croire .
C'est parfois un indicateur de performance... du mauvais fonctionnement de l'entreprise.**



Je réponds à vos questions ...
