

« Management en miroir »

 Énoncé du livre

Cet exercice vous invite à réfléchir aux **pratiques managériales** dans votre structure, en croisant **ressentis personnels** et **observation des dynamiques collectives**.

1. Observation individuelle.

Répondez à ces quelques questions :

- Ai-je déjà été confronté à un manager que je jugeais **injuste ou toxique** ? Pourquoi ?
- Ai-je déjà été dans une équipe où la **peur ou la pression** prenait le pas sur la coopération ?
- Ai-je pu, moi-même, avoir des **pratiques managériales** que je ne referais plus aujourd'hui ?
- Quels sont, pour moi, les **comportements d'un "bon" manager** ? Et d'un **"mauvais" manager** ?

2. Analyse collective (en équipe ou entre pairs).

- Quelles sont les **pratiques managériales valorisées** dans notre organisation ?
- Existe-t-il une **culture implicite du "toujours plus"** ou du **"jamais assez"** ?
- Quels seraient les **signaux faibles** à observer pour détecter un **malaise managérial** ?
- Quelles sont les **marges de manœuvre** que nous avons pour faire évoluer les postures ?

 **Objectif** : prendre conscience que le **management n'est pas neutre** : il façonne la **qualité des relations**, le **bien-être**, la **productivité**, et donc la **durabilité** de l'entreprise elle-même.

 Pour aller plus loin

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé « **Évaluer les pratiques managériales dans votre organisation** », afin de **faire émerger les perceptions managériales**, d'**identifier les signaux faibles** et de **co-construire un plan d'amélioration managériale**.

Vous trouverez ci-dessous :

-  la **fiche-méthode**, décrivant le déroulé et les outils d'animation ;
-  une **fiche de synthèse préremplie**, illustrant un cas d'application mené par **Margot** lors de son premier stage, d'après le livre *La RSE, mais c'est très simple*.

 **Objectif** : faire du **management** un **levier d'épanouissement et de performance durable**, plutôt qu'une source de tension.

 L'exemple de notre personnage : Margot, son premier stage... et un goût amer

Margot a décroché son tout premier stage dans une entreprise de services numériques. Elle est enthousiaste, motivée, prête à apprendre. Dès la première semaine, elle comprend que l'ambiance de travail n'est pas ce qu'elle imaginait.

Son tuteur n'a pas le temps de l'accueillir. Il enchaîne les réunions, oublie de lui présenter les projets, et communique surtout par mails expéditifs. Quand elle ose poser une question, il soupire ou lui répond devant toute l'équipe, créant un malaise. Une autre collègue lui glisse discrètement : « T'inquiète, il fait ça avec tout le monde. »

Au fil des semaines, Margot perd confiance. Elle hésite avant de prendre la parole. Elle reste tard pour « bien faire » mais ne sait pas comment ses tâches sont évaluées. Lorsqu'elle évoque son mal-être auprès des RH, on lui répond qu'à son âge, c'est normal d'être déboussolée, qu'elle doit s'endurcir.

Elle finit son stage avec un sentiment de vide : aucune reconnaissance, aucune montée en compétences réelle, juste l'impression d'avoir été invisible – ou mal vue. Elle en ressort démotivée, avec la conviction que l'entreprise ne lui correspond pas. Il lui faudra du temps pour envisager à nouveau une expérience en structure privée.

Objectif de l'exercice

Prendre du recul sur les **pratiques managériales vécues et observées**, afin de mieux comprendre leur **impact sur le climat relationnel, le bien-être des équipes et la performance globale**.

Déroulé de l'atelier

1. Observation individuelle (20 min)

- Chaque participant répond en toute sincérité aux questions suivantes :
 - Ai-je déjà été confronté à un manager que je jugeais injuste ou toxique ?
 - Ai-je déjà travaillé dans une équipe où la peur dominait la coopération ?
 - Ai-je moi-même eu des pratiques managériales que je ne referais plus ?
 - Quels comportements définissent, selon moi, un “bon” ou un “mauvais” manager ?

2. Analyse collective (40 min)

- En petits groupes, partagez vos perceptions et expériences.
- Discutez des **pratiques managériales valorisées** dans votre organisation.
- Interrogez-vous sur l'existence d'une **culture implicite du “toujours plus”** ou du **“jamais assez”**.
- Identifiez ensemble les **signaux faibles** annonçant un **malaise managérial** et les **moyens d'évolution** possibles.

3. Synthèse et pistes d'action (30 min)

- Déterminez **2 à 3 priorités d'amélioration** (écoute, reconnaissance, charge de travail, feedbacks, cohésion).
- Élaborez un **plan d'action court** avec responsables et échéances.

 **Durée totale indicative : 1 h 30**

Outils recommandés

-  Questionnaire d'auto-évaluation managériale
 -  Grille d'analyse “signaux faibles / leviers d'action”
 -  Tableau de suivi des engagements managériaux
-

Indicateurs recommandés

- Nombre de participants ayant identifié des pratiques managériales problématiques
 - Qualité et richesse des échanges lors de l'atelier
 - Nombre de pistes d'évolution proposées ou mises en œuvre
-

À retenir

Le management influence profondément la qualité des relations et le bien-être au travail.
Prendre le temps de comprendre et questionner les pratiques permet de bâtir un environnement durable, sain et performant.

À VOUS DE JOUER !

Exemple de fiche de synthèse « Management en miroir », exercice page 77

► Atelier collectif « Évaluation des pratiques managériales » mené par Margot, stagiaire au sein d'une entreprise de services numériques, du livre « La RSE mais c'est très simple » - Version 2025

Objectif

Faire émerger une **réflexion collective** sur les pratiques managériales vécues et perçues par les collaborateurs, pour identifier les **points d'amélioration** et renforcer la **cohésion** et la **motivation** au travail.

Résultats clés

- **Nombre de participants** : 10 collaborateurs (stagiaires, chefs d'équipe, RH).
- **Constats observés** : pression forte liée aux délais, manque d'encadrement des juniors, communication trop descendante.
- **Comportements valorisés** : écoute, clarté, feedback constructif, reconnaissance du travail accompli.
- **Signaux faibles repérés** : fatigue accumulée, auto-censure, démotivation progressive.

Actions engagées

Type d'action	Description	Responsable	Date prévue	Indicateur de suivi
Formation managériale	Ateliers sur l'écoute active et la gestion des conflits	Responsable RH	Sous 3 mois	% de managers formés
Temps d'échange collectif	Réunions hebdomadaires pour renforcer la communication interne	Chefs d'équipe	Sous 1 mois	Fréquence des échanges
Enquête interne	Questionnaire anonymisé sur le climat managérial	Chargé RSE	Sous 6 mois	Taux de participation et résultats

Observations partagées

- Les collaborateurs ont souligné un **écart entre discours et pratiques** managériales.
- Certains managers manquent de temps et de soutien pour accompagner leurs équipes.
- L'atelier a permis d'**ouvrir un espace d'expression sincère**, révélant des besoins de reconnaissance et de clarté.
- L'entreprise souhaite faire évoluer son management vers un modèle plus **bienveillant et collaboratif**.

Suivi et perspectives

- **Référents** : Responsable RH et manager de proximité
- **Fréquence des retours** : Bimensuelle

- **Prochain rendez-vous** : Atelier de bilan dans 4 mois
- **Commentaires** : l'atelier a favorisé la libération de la parole et engagé un plan d'amélioration structuré.

 Engagement de l'équipe

« Nous voulons construire une culture managériale fondée sur la confiance, la reconnaissance et le droit à l'erreur. »

 Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « Créer les conditions de pratiques respectueuses des règles et des valeurs au sein de ses équipes »
- Fiche Action associée : Rendre visible et améliorer le management (page 118)