

## **Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

### **FR18.01 Super vendeur Erreur**

#### **DIALOGUES (extrait)**

#### **COMMENTAIRES (extrait)**

##### **Objectif pédagogique**

- Savoir faire la différence entre être expert de son métier et manager
- Comprendre les conséquences d'un mauvais positionnement : n'améliore pas le système

##### **Scénario**

En cours de journée, dans l'open space, Fabrice annonce que l'équipe a pris du retard sur la réponse aux devis (contexte agence de voyage sans trop insister sur les éléments de contexte) : il va soulager l'équipe en prenant lui-même une partie des devis en direct, et il commence à s'organiser (prend 2 devis chez chaque collaborateur)

##### **Les rôles**

- F = Fabrice : manager
- K = Ketly : collaboratrice autonome
- M = Magaly : collaboratrice dépendante
- R = Romain : collaborateur rebelle

##### **Sur le plateau**

F (finit de frapper sur son PC, fronce les yeux, fait la moue, puis part en arrière, souffle, puis s'adresse à ses collaborateurs aux 3 bureaux autour du sien) : S'il vous plaît... je voulais vous faire part des résultats de quinzaine... c'est pas fameux (montre son écran du menton).

##### **1. Quelle est ici l'erreur de Fabrice ?**

Fabrice n'a pas organisé une réunion spécifique pour parler du chiffre : c'est une erreur. En tant que manager, il doit organiser et structurer son action. Nous en verrons les conséquences plus loin.

# Guide de lecture FR18.02

## Jeune Manager

### Coaching – Erreur

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### Scénario

Fabrice constate que sa collaboratrice « dépendante » affiche un mauvais taux de transformation mais la manage comme si elle était autonome : il lui donne des directives trop vagues (ou inapplicables par elle compte tenu de son autonomie faible), sans analyser ses lacunes ni la coacher vraiment.

M : ben oui, je sais, mais pourtant je passe du temps dessus...

F : oui, j'ai jeté un œil sur tes propositions commerciales, elles sont très détaillées... un peu trop même... du coup, tu n'as plus rien à dire au téléphone...

#### Sur le plateau

M (au téléphone-casque) : voilà... oui... c'est vrai que c'est un peu plus cher.... ben entre les deux, j'allais dire que... ça dépend de vous... de ce que vous préférez...

2. Fabrice n'est pas factuel, il mélange faits observables et interprétation... au lieu de sonder les vrais raisons du problème. Soulignez en quoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

F (regarde les résultats sur son écran, ennuyé, regarde Magaly en cours d'entretien, fait la moue : elle s'y prend mal)

M (toujours au téléphone) : ... bon, d'accord... je vous laisse réfléchir... Oui, notre devis est valable un mois... voilà, vous pouvez me rappeler... merci Madame, bonne journée et à très bientôt... (raccroche, souriante)

M (étonnée) : ah ben pourtant je passe aussi beaucoup de temps au téléphone !

F : Magaly ?... on peut se voir quelques instants s'il te plait ? On prend le bureau de Danièle ?...

F : oui, j'ai aussi noté que tu passais beaucoup de temps... mais pas forcément de manière efficace

M (acquiesce et se lève)

M (inquiète) : ah bon ?...

#### Dans le bureau de Danièle

F : bon, apparemment tu as du mal à faire signer tes devis...

F (explicatif) : par exemple, ton dernier appel... tu aurais dû moins détailler le devis à l'écrit pour susciter l'intérêt... du coup, le client t'appelle pour avoir des détails, tu lui donnes, et il en découvre tellement qu'il s'engage sur le champ... c'est l'effet de profusion-surprise !

1. Que pensez-vous de cette première question de Fabrice ?

.....

.....

3. En quoi Fabrice est-il décalé par rapport à Magali ?

.....

M (fronce les sourcils) : profusion surprise ?

F (explicatif) : le principe de profusion-surprise, c'est de donner au client une profusion d'avantages d'un seul coup, et de le prendre par surprise. Il en a tellement pour son argent qu'il n'y croit pas. A la fin, tu lui dis que c'est une offre spéciale, valable aujourd'hui seulement... C'est le principe des camelots dans la rue, tu vois ?

M (inquiète de devoir faire ce numéro) : ah...

4. Fabrice est de plus en plus en décalage... pourquoi ? Qu'aurait-il pu faire ici pour ne pas l'être ?

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

F : bon, là, bien sûr, on n'est pas des marchands de rue... mais dans l'idée c'est ça...

M (regard absent, cherche à comprendre)

F : tu dois prendre des initiatives pour conclure la vente... tout en restant dans les règles, bien sûr...

5. Magali peut-elle appliquer la consigne ? Pourquoi ?

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

## Corrigé

### Extrait – guide complet disponible sur abonnement

#### 1. Que pensez-vous de cette première question de Fabrice ?

Fabrice n'est pas factuel : il émet une opinion, interprète. Il devrait commencer par des faits ou des chiffres qui ne prêtent pas à confusion.

#### 2. Fabrice n'est pas factuel, il mélange faits observables et interprétation... au lieu de sonder les vrais raisons du problème. Soulignez en quoi ?

Même commentaire : qu'est-ce qu'une proposition « trop détaillée » ? De plus, Fabrice va directement à la conclusion : Magaly n'aurait plus rien à dire au téléphone du fait de ses devis détaillés. Les conclusions ne doivent venir qu'après un sondage de la perception de Magaly, qui idéalement, devrait découvrir ses erreurs par elle-même (guidée

#### 3. En quoi Fabrice est-il décalé par rapport à Magali ?

Fabrice adopte un style hâbleur, qui semble intimider Magaly. Quand bien même l'effet « profusion-surprise » serait-il reconnu pour son efficacité, Magaly ne saurait pas s'en servir tant il est éloigné de son caractère. Dans ses propositions de solutions, le manager doit tenir compte de la personnalité de son collaborateur (ce qui justifie un entretien à deux) pour adapter son discours.

#### 4. Fabrice est de plus en plus en décalage... pourquoi ? Qu'aurait-il pu faire ici pour ne pas l'être ?

Fabrice n'a pas validé que Magaly avait bien saisi le concept de « profusion-surprise »...

#### 5. Magali peut-elle appliquer la consigne ? Pourquoi ?

Voilà une consigne impossible à appliquer car trop vague et trop générale.

# Guide de lecture FR18.03 Jeune Manager Coaching modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

### Objectif pédagogique

- Savoir adapter son management à un collaborateur dépendant
- Savoir formaliser les points forts et les points faibles de son collaborateur
- Savoir reconnaître les points forts et faire monter en compétence sur les points faibles

### Scénario

Fabrice constate que le collaborateur dépendant affiche un mauvais taux de transformation et le traite comme tel : lui fait exprimer ses difficultés dans un premier temps, il complète avec son propre feed-back, puis lui donne des directives claires, simples et adaptées.

### Sur le plateau

M (au téléphone-casque) : voilà... oui... c'est vrai que c'est un peu plus cher.... ben entre les deux, j'allais dire que... ça dépend de vous... de ce que vous préférez...

F (regarde les résultats sur son écran, ennuyé, regarde Magaly en cours d'entretien, fait la moue : elle s'y prend mal)

M (toujours au téléphone) : ... bon, d'accord... je vous laisse réfléchir... Oui, notre devis est valable un mois... voilà, vous pouvez me rappeler... merci Madame, bonne journée et à très bientôt... (raccroche, souriante)

F : Magaly ?... on peut se voir quelques instants s'il te plaît ? On prend le bureau de Danièle ?...

**1. Que fait Fabrice ici ? En quoi est-ce pertinent ?**

### Dans le bureau de Danièle

(s'assoient tous les deux)

F : bien, j'ai regardé tes chiffres de vente, Magaly, et ton taux de transformation est en recul de 30% par rapport à l'équipe. Comment expliques-tu ça ?

**2. Que pensez-vous de cette première question ?**

.....

.....

.....

.....

M : ben... je sais pas... les clients demandent toujours des prix... et comme on n'est pas bien placés...

F : les prix sont les mêmes pour toute l'équipe.

M (se sent agressée, et se justifie) : mais je passe beaucoup de temps sur mes devis... et aussi pour les vendre au téléphone... j'arrête pas ! Tu le sais bien, tu es à coté de moi !

**3. Comment expliquez-vous la réaction de Magaly ?**

.....

.....

.....

.....

# Corrigé

## Extrait – guide complet disponible sur abonnement

### 1. Que fait Fabrice ici ? En quoi est-ce pertinent ?

Premier bon réflexe : Fabrice convoque Magaly en entretien individuel. Le coaching se fait en face à face, et non en public.

#### Étape 1 : exposé des faits

### 2. Que pensez-vous de cette première question ?

Bonne formulation : Fabrice part des faits et des chiffres, non contestables, pour appuyer sa démarche. Il n'exprime aucun jugement de valeur. De plus, il veille bien à les présenter en valeur relative par rapport à l'équipe pour désamorcer une tentative de fuite du type « le marché est en baisse actuellement ». C'est la première étape : l'exposé des faits qui ont conduit Fabrice à mener un coaching minute.

#### Étape 2 : l'analyse de la situation

Juste après l'exposé des faits, Fabrice invite Magaly à analyser l'origine de son recul.

Dans certains cas, le collaborateur n'est même pas conscient de la situation, ou bien, pour se protéger, tentera de trouver des circonstances externes responsables de la situation. Dans ce cas, le manager devra d'abord lui faire accepter l'idée que la situation appartient au collaborateur et qu'il en est responsable.

Ce n'est qu'après cette prise de conscience qu'il pourra envisager de trouver des solutions.

Grâce à sa première présentation des faits, Fabrice peut aisément contrer l'argument refuge de Magaly (avancé dans 60 à 80% des cas).

### 3. Comment expliquez-vous la réaction de Magaly ?

Magaly est inquiète et anticipe une attaque personnelle et sur son travail. Le premier devoir de Fabrice est de la rassurer pour la mettre en position d'écoute. En effet, tant qu'elle craindra pour son poste, elle ne sera pas suffisamment ouverte pour que le coaching soit efficace.

# Guide de lecture FR18.04

## Jeune Manager

### Recadrer – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### Objectifs pédagogiques

- Savoir recadrer les comportements contre-productifs
- Savoir rester objectif
- Savoir distinguer le fond de la forme
- Gérer une situation de tension à tendance conflictuelle
- Trouver un compromis acceptable
- Savoir offrir des portes de sortie honorable
- Savoir affirmer son autorité sans autoritarisme

#### Sur le plateau

**Ketly** (au téléphone) : si vous êtes prêt à vous engager dès aujourd'hui, je peux vous proposer...

**Romain** : Salut blanche neige...

**Ketly** : excusez-moi, nous avons été coupés, je peux donc vous proposer une offre spéciale qui comprend le vol aller-retour, les transferts depuis l'aéroport et 6 nuits en hôtel 4 étoiles...

**Fabrice** (regarde sa montre, fronce les sourcils)

**Romain** (ton d'excuse) : embouteillages ! (et se plonge sur son poste)

**Fabrice** (fait la moue, mais ne réagit pas)

**Magaly** : oui, on doit pouvoir trouver ça... A quelle date souhaitez-vous partir ?...

**Romain** (débranche le téléphone de Magaly, qui n'entend plus rien)

**Magaly** (sourire forcé, un peu excédée, rebranche) : Veuillez m'excuser, je n'ai pas entendu, pourriez-vous répéter je vous prie ?...

**Romain** (rire, puis, un peu fort) : Fabrice, tu viens ce soir chez Nelly ? 'y aura Joëlle et Bernard...

**Fabrice** (sérieux) : on en discute à la pause ?

**Romain** : très bonne idée, on se prend un café ? (se lève)...

**Fabrice** : il est 9h30... la pause, c'est dans une heure.

**Romain** : allez, c'est bon, t'es manager, tu fais ce que tu veux !

**Fabrice** : je fais comme le reste de l'équipe, je respecte les horaires. J'arrive avant 9h et je prends ma pause à 10h30.

**Romain** (vexé) : si tu as une remarque à me faire Fabrice, tu as le courage de la faire directement. Je suis peut être en retard, mais c'est la grève et c'est déjà bien que je sois venu. J'ai fait 1h30 de voiture pour venir alors que j'aurais pu rester chez moi. Mais ça, non, t'en tiens pas compte alors que tu le sais très bien. La preuve, c'est que tu n'oses même pas me le dire en face. Eh ben tu vois, moi, ça fait 1h30 que je me défonce pour la boîte, et là, c'est l'heure de ma pause. Salut ! (s'en va)

*Fabrice prend soin de ne pas réagir à chaud et devant son équipe. Il convoquera Romain pour un entretien privé lorsqu'il sera en position d'écoute.*

**Ketly** : regarde Romain partir, un peu gênée

**Magaly** : embarrassée

**Fabrice** : impassible

Quelques instants plus tard, Romain revient, calmé.

**Fabrice** (se lève au bout d'un moment et se dirige vers Romain) : oui, Romain, tu as un instant s'il te plaît ?

**Romain** (calmé, mais un peu fautif) : oui ?

**Fabrice** : j'aimerais qu'on prenne quelques instants pour discuter. On va dans le bureau de Danièle. (sourire poli, professionnel)

**Romain** : pas de problème.

### Dans le bureau de Danièle

*Dans cette seconde partie, Fabrice recadre Romain sur plusieurs points. Il a choisi de les traiter par ordre de priorité : notez-le, c'est un guide utile pour traiter des cas plus difficiles où plusieurs points sont à recadrer en même temps.*

#### 1 Poser le cadre

**Romain** (gêné) : bon, je voulais m'excuser pour ce matin... j'étais super énervé... j'ai vraiment mis 1h30 au lieu d'une demi-heure, et en plus ça va pas fort avec Chantal en ce moment, tu sais comment elle est... c'est pas facile tous les jours...

**Fabrice** (souriant) : bien, si je t'ai convoqué ce matin c'est pour...

*Fabrice suit le plan de l'entretien de recadrage : il ne tient volontairement pas compte des explications de Romain. En effet, j'entretien de recadrage est un entretien essentiellement descendant. Le manager n'est pas en dialogue avec son collaborateur, il lui explique sont point de vue et la direction qu'il souhaite faire prendre à son employé. Le seul moment d'échange est dans la recherche de solution. En effet, même si elle est suggérée par le manager, la solution doit venir du collaborateur. De plus le manager doit s'assurer qu'elle sera sincèrement suivie : il doit être à l'écoute des signes verbaux et non verbaux qui montrent l'adhésion ou le rejet. Hormis ce temps d'échange, le manager doit être très directif dans son entretien.*

**Romain** (piqué) : parce que c'est une convocation ?!

*Romain reste très polémique : c'est une tentative de digression sur la forme de l'entretien. Fabrice doit rester très vigilant pour éviter de se laisser entraîner sur une polémique stérile.*

# Guide de lecture FR18.05

## Jeune Manager

### Motiver – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### Objectif pédagogique

- Savoir reconnaître ses collaborateurs au quotidien
- Savoir créer une émulation positive
- Donner du sens pour développer la motivation interne

#### Machine à café

Fabrice : Bonjour Magaly, bonjour Ketly (répondent)

Fabrice (enchaîne) : dis-moi Ketly, tu voudrais bien me faire une analyse des ventes par segments de clientèle ?

**Quelle est la première erreur de Fabrice ?**

---

---

---

---

**Quelle est la seconde erreur de Fabrice ?**

---

---

Ketly (fronce les sourcils) : une analyse des ventes ?

Fabrice (pas sûr de lui) : euh... oui, tu sais, là , j'avais vu un tableau une fois, avec des tris croisés... c'était pas mal pour cibler la prospection...

**Commentez la demande de Fabrice**

---

---

---

Ketly : oui, ça me dit quelque chose, mais... (moue d'impuissance)...

Fabrice : en fait, il faudrait mettre en forme et assembler les tableurs XL des ventes sur le semestre, tu pourrais faire ça ?

**Quelle maladresse Fabrice commet-il ?**

---

---

# Corrigé

## Objectif pédagogique

- Savoir reconnaître ses collaborateurs au quotidien
- Savoir créer une émulation positive
- Donner du sens pour développer la motivation interne

## Machine à café

Fabrice : Bonjour Magaly, bonjour Ketly (répondent)

Fabrice (enchaîne) : dis-moi Ketly, tu voudrais bien me faire une analyse des ventes par segments de clientèle ?

### Quelle est la première erreur de Fabrice ?

Première erreur de Fabrice : en dehors du salut minimum, il n'a pas de parole aimable personnalisée pour ses collaboratrices. Il aurait pu demander des nouvelles sur un point ou un autre afin de témoigner de son intérêt pour elles. Il pourrait choisir un point professionnel, ou bien personnel (dans une certaine limite).

### Quelle est la seconde erreur de Fabrice ?

Seconde erreur : il expose sa demande sans lui donner du sens. Ketly ne sait pas à quoi va lui servir cette analyse et quelle est son importance. Elle n'a donc aucun moyen de savoir quelle portée aura son travail. Au contraire, Fabrice devrait lui exposer sa demande dans le détail, lui expliquer ce qu'il en fera, qui verra le travail de Ketly et l'importance de le faire avec précision. **Le sens donné à une demande est le premier levier de la motivation.**

Ketly (fronce les sourcils) : une analyse des ventes ?

Fabrice (pas sûr de lui) : euh... oui, tu sais, là, j'avais vu un tableau une fois, avec des tris croisés... c'était pas mal pour cibler la prospection...

### Commentez la demande de Fabrice

La demande de Fabrice n'est pas précise : c'est encore moins engageant. De plus, il ne se souvient pas de qui a fait les tableaux : quelle que soit la personne qui fera les prochains, Ketly est certaine qu'il n'y prêtera pas d'attention... et qu'elle ne sera pas reconnue pour le travail accompli. **La reconnaissance est le second levier de la motivation.**

Ketly : oui, ça me dit quelque chose, mais... (moue d'impuissance)...

Fabrice : en fait, il faudrait mettre en forme et assembler les tableurs XL des ventes sur le semestre, tu pourrais faire ça ?

### Quelle maladresse Fabrice commet-il ?

Fabrice ne valorise pas le travail à accomplir. En conséquence, il dévalorise celui ou celle qui le fera...

# Guide de lecture FR18.06

## Jeune Manager

### Remotiver – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### Objectif pédagogique

- Savoir détecter les signes de démotivation
- Savoir faire le point et trouver une solution attrayante avec son collaborateur pour lui redonner confiance et l'envie de réussir

#### Bureau de Danièle

F : Oui, Magaly... J'ai souhaité te voir parce que depuis quelques semaines, j'ai noté que tu n'étais pas au mieux de ta forme...

#### Commentez l'introduction de Fabrice

---

---

---

... il t'arrive d'être en retard alors que tu es toujours ponctuelle, je te vois fatiguée, tu as moins d'entrain... j'ai même noté hier des propos défaitistes sur tes derniers devis... et ça ne te ressemble pas... je ressens comme une démotivation générale... est-ce que je peux faire quelque chose pour t'aider ?

#### Comment Fabrice lance-t-il le débat ?

---

---

---

M (évasive) : oui, non, rien de particulier... c'est un peu difficile avec la dernière en ce moment, tu comprends, elle...

F (la coupe, mais souriant, empathique, humour) : alors, pour tes problèmes domestiques, (sourire) je peux être compréhensif ponctuellement, bien sûr, mais j'ai peur de ne pas être très utile. (sourire désolé + pause)

#### Comment Fabrice réagit-il ?

---

---

---

F (enchaîne) : En revanche, j'ai l'impression qu'il n'y a pas que ça... d'un point de vue plus professionnel, il y a autre chose qui t'ennuie en ce moment ?

#### Qu'est-ce que Fabrice vient de faire ?

---

---

---

# Corrigé

## Objectif pédagogique

- Savoir détecter les signes de démotivation
- Savoir faire le point et trouver une solution attrayante avec son collaborateur pour lui redonner confiance et l'envie de réussir

## Bureau de Danièle

F : Oui, Magaly... J'ai souhaité te voir parce que depuis quelques semaines, j'ai noté que tu n'étais pas au mieux de ta forme...

### Commentez l'introduction de Fabrice

Fabrice commence par sa conclusion : il peut se permettre de le faire seulement s'il poursuit en donnant les éléments factuels qui l'ont conduit à cette analyse. S'il s'arrête à ce constat, il risque s'être critiqué car il ne s'appuie sur rien de précis.

... il t'arrive d'être en retard alors que tu es toujours ponctuelle, je te vois fatiguée, tu as moins d'entrain... j'ai même noté hier des propos défaitistes sur tes derniers devis... et ça ne te ressemble pas... je ressens comme une démotivation générale... est-ce que je peux faire quelque chose pour t'aider ?

### Comment Fabrice lance-t-il le débat ?

Fabrice conclut positivement par une proposition d'aide. Il ne donne pas d'emblée de solution, il demande d'abord l'avis de sa collaboratrice.

M (évasive) : oui, non, rien de particulier... c'est un peu difficile avec la dernière en ce moment, tu comprends, elle...

F (la coupe, mais souriant, empathique, humour) : alors, pour tes problèmes domestiques, (sourire) je peux être compréhensif ponctuellement, bien sûr, mais j'ai peur de ne pas être très utile. (sourire désolé + pause)

### Comment Fabrice réagit-il ?

Fabrice coupe court aux problèmes personnels. Il doit se montrer compatissant, voire compréhensif, mais il doit endiguer toute tentative de déviation stérile : il n'a aucune qualité pour intervenir dans la vie privée de ses collaborateurs.

F (enchaîne) : En revanche, j'ai l'impression qu'il n'y a pas que ça... d'un point de vue plus professionnel, il y a autre chose qui t'ennuie en ce moment ?

### Qu'est-ce que Fabrice vient de faire ?

Fabrice a recadré la conversation avec tact.

# Guide de lecture FR18.07

## Jeune Manager

### Gérer les conflits – Erreur

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### Objectif pédagogique

- Savoir contrôler un dérapage conflictuel ponctuel entre deux collaborateurs
- Savoir réduire et prévenir durablement les tendances au dérapage

#### Scénario

Fabrice intervient dans une altercation entre le dépendant et le rebelle au sujet d'un logiciel consulté par le dépendant sur le poste du rebelle en son absence / devant l'autonome, il tente de raisonner le rebelle en minimisant l'incident / le rebelle n'en démord pas / le dépendant en rajoute et se victimise / Fabrice finit par s'énerver à son tour et demande de manière autoritaire à chacun de regagner son poste et d'oublier l'incident.

#### Plateau téléphonique

**Romain** (revient à son poste de travail avec un café, fronce les sourcils en regardant son écran) : qui a touché mon PC ?

**Magaly** (relève la tête, souriante, sur un ton d'excuse) : ah oui, c'est moi, ma ligne a sauté, et je devais regarder un prix sur le réseau.

#### 1. En quoi l'attitude de Magali entretient-elle la tension plutôt qu'elle ne la dissipe ?

.....

.....

.....

.....

**Romain** : non mais tu n'as pas à toucher à mon PC sans autorisation ! Tu attends que je revienne ou tu demandes à quelqu'un d'autre !

**Magaly** (Fabrice et Ketly ont relevé le nez, elle les implore du regard) : mais ils étaient en ligne... et ils consultaient les prix justement...

#### 2. Quelle autre attitude Magaly pourrait-elle adopter ?

.....

.....

.....

.....

**Romain** : eh ben t'attends que je revienne !

**Magaly** : mais j'avais mon client en ligne !

**Fabrice** (intervient) : euh, Romain, 'y a pas mort d'homme, elle a juste consulté un prix pour son client.

#### 3. Comment Fabrice tente-t-il de dissiper le malentendu ? Qu'en pensez-vous ?

.....

.....

.....

# Corrigé

## Plateau téléphonique

**Romain** (revient à son poste de travail avec un café, fronce les sourcils en regardant son écran) : qui a touché mon PC ?

**Magaly** (relève la tête, souriante, sur un ton d'excuse) : ah oui, c'est moi, ma ligne a sauté, et je devais regarder un prix sur le réseau.

### 1. En quoi l'attitude de Magaly entretient-elle la tension plutôt qu'elle ne la dissipe ?

Le ton soumis de Magaly ne porte pas Romain à respecter sa sensibilité : elle se met d'emblée en position inférieure. Pour éviter ce type de conflit, elle ne doit pas se justifier avec un ton d'excuses, mais expliquer en s'affirmant. Exemple : « je n'avais plus d'accès et j'ai utilisé un PC du plateau qui avait un accès ». Ce qui sous-entend qu'il ne s'agit pas du PC personnel de Romain, mais bien d'un PC de travail.

**Romain** : non mais tu n'as pas à toucher à mon PC sans autorisation ! Tu attends que je revienne ou tu demandes à quelqu'un d'autre !

**Magaly** (Fabrice et Ketly ont relevé le nez, elle les implore du regard) : mais ils étaient en ligne... et ils consultaient les prix justement...

### 2. Quelle autre attitude Magaly pourrait-elle adopter ?

Magaly continue de se justifier, ce qui incite Romain à poursuivre sur un ton agressif. Au contraire, plutôt que de poursuivre dans cette voie, elle devrait :

- soit ne rien dire (les paroles de Romain n'engagent que lui) et revenir sur la question de l'autorisation de consulter le PC des autres en réunion d'équipe, lorsque la tension sera retombée
- Soit utiliser le canevas OPSA et préciser qu'il s'agit du PC du plateau.
- Soit demander à Fabrice d'arbitrer immédiatement

**Romain** : eh ben t'attends que je revienne !

**Magaly** : mais j'avais mon client en ligne !

Magaly se justifie à nouveau : elle aurait dû adopter l'une des 3 attitudes décrites ci-dessus.

**Fabrice** (intervient) : euh, Romain, 'y a pas mort d'homme, elle a juste consulté un prix pour son client.

### 3. Comment Fabrice tente-t-il de dissiper le malentendu ? Qu'en pensez-vous ?

Fabrice tente maladroitement de calmer le jeu : sa maladresse consiste à vouloir résoudre le conflit alors que Romain est encore sous le coup de la surprise. De plus, il impose son point de vue en public, ce que Romain accepte mal de toute évidence (il semble susceptible sur ses prérogatives). Au contraire, s'il veut réussir à endiguer la tension qui va croissante, il doit créer une rupture et demander aux intéressés de le suivre à l'écart. En demandant un entretien minute, il les sortirait de leur contexte, il laisserait le temps à Romain de se calmer, et il marquerait l'importance de son intervention : ils seraient mis momentanément à l'écart de leur poste de travail et auraient pu prendre un peu de recul.

# Guide de lecture FR18.08

## Jeune Manager

### Gérer les conflits – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

#### Objectif pédagogique

- Savoir contrôler un dérapage conflictuel ponctuel entre deux collaborateurs
- Savoir réduire et prévenir durablement les tendances au dérapage
- Connaître et appliquer le double principe de réalité : distinguer fond et forme + ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain

#### Plateau téléphonique

**Romain** (revient à son poste de travail avec un café, fronce les sourcils en regardant son écran) : qui a touché à mon PC ?

**Magaly** (relève la tête, souriante, sur un ton d'excuse) : ah oui, c'est moi, ma ligne a sauté, et je devais regarder un prix sur le réseau.

Le ton soumis de Magaly ne porte pas Romain à respecter sa sensibilité : elle se met d'emblée en position inférieure. Pour éviter ce type de conflit, elle ne doit pas se justifier avec un ton d'excuses, mais expliquer en s'affirmant. Exemple : « je n'avais plus d'accès et j'ai utilisé un PC du plateau qui avait un accès ». Ce qui sous-entend qu'il ne s'agit pas du PC personnel de Romain, mais bien d'un PC de travail.

**Romain** : non mais tu n'as pas à toucher à mon PC sans autorisation ! tu attends que je revienne ou tu demandes à quelqu'un d'autre !

**Magaly** (Fabrice et Ketly ont relevé le nez, elle les implore du regard) : mais ils étaient en ligne... et ils consultaient les prix justement...

Magaly continue de se justifier, ce qui incite Romain à poursuivre sur un ton agressif. Au contraire, plutôt que de poursuivre dans cette voie, elle devrait :

- soit ne rien dire (les paroles de Romain n'engagent que lui) et revenir sur la question de l'autorisation de consulter le PC des autres en réunion d'équipe, lorsque la tension sera retombée
- Soit préciser qu'il s'agit du PC du plateau.
- Soit demander à Fabrice d'arbitrer immédiatement

**Romain** : eh ben t'attends que je revienne !

**Fabrice** (fronce les sourcils)

**Magaly** : mais j'avais mon client en ligne !

Magaly se justifie à nouveau : elle aurait dû adopter l'une des 3 attitudes décrites ci-dessus.

**Romain** : non mais tu veux que je fouille dans ton sac à main aussi ?

**Fabrice** (autoritaire) : Romain !... Magaly ! on se prend une minute dans le bureau de Danièle s'il vous plaît.

Bonne réaction de Fabrice : il a d'abord laissé ses collaborateurs régler entre eux le différend. Il est préférable en effet de ne pas intervenir pour chaque désaccord et les laisser gérer le plateau avec un maximum de souplesse.

Cependant, l'agression de Romain est trop importante pour qu'il le laisse faire. Romain a porté une attaque directe sur Magaly, et s'en prend à ses effets personnels. Fabrice doit donc stopper net toute discussion sur ce terrain. Pour cela, il n'argumente pas, il s'interpose et demande aux deux de s'interrompre. Autre bon réflexe : il ne traite

pas le problème en public : il isole les protagonistes pour le régler en toute quiétude et pour ne pas perturber Ketly qui travaille à côté. Enfin, le fait de se rendre dans un bureau voisin permet à chacun de prendre le temps de se calmer et de revenir à un état émotionnel plus serein.

Romain et Magaly, décontenancés et coupables, se lèvent en faisant la moue

### **Bureau de Danièle**

**Fabrice** (face à Romain et Magaly) Bon, Magaly, est-ce que tu peux me dire ce qui s'est passé ?

Fabrice donne d'abord la parole à la personne la plus émotive et qui semble avoir été agressée. En lui donnant la parole en premier, il la rassure sur son intention de la défendre efficacement.

**Magaly** (émue) : ben je voulais consulter un prix, mais l'accès au réseau ne marchait pas...

**Romain** (en l'air) : 'y a rien qui marche ici, de toutes façons...

Les réactions intempestives de Romain ne plaident pas en sa faveur. Au contraire, dans un entretien de résolution de problèmes, il convient de respecter l'autre et de parler à son tour.

**Fabrice** : Romain... on va laisser Magaly s'exprimer, et ensuite ce sera à toi. Magaly.

Fabrice arbitre les débats efficacement : il réagit à tous les écarts et fixe clairement les règles du jeu. Il ne se laisse pas impressionner par les sorties de Romain, et le recadre aussi souvent que nécessaire, avec un ton toujours égal.

# Guide de lecture FR18.09 Jeune Manager

## Demander de l'aide – Modèle

**Extrait – guide complet disponible sur abonnement**

**Fabrice** (frappe et entre) : Bonjour Danièle, tu as un instant s'il te plaît ?

**Danièle** : oui, je t'en prie, assied-toi (dégage son bureau)

**Fabrice** (assis, hésitant) : voilà... on est en retard sur le chiffre...

### 1. Comment Fabrice aborde-t-il l'entretien ?

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

**Danièle** (souriante, empathique) : oui, j'ai vu... (montre son PC)... j'allais t'en parler, mais... c'est bien que ça vienne de toi (souriante).

### 2. Pourquoi Danièle semble en être reconnaissante ?

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

**Fabrice** (un peu gêné) : alors, justement, j'ai tout de suite réagi... comme on rendait les devis en plus de 48h... J'ai demandé à l'équipe d'accélérer les réponses, d'aller directement à l'essentiel, mais... (signe d'impuissance).

### 3. En quoi l'attitude de Fabrice est-elle efficace et constructive ?

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

**Danièle** : ils sont motivés ?

### 4. Que fait ici Danièle ?

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

**Fabrice** (réfléchit, puis) : plutôt, oui...

**Danièle** : alors ?

**Fabrice** : ben alors... (Impuissance)... j'ai pris 2 dossiers à chacun pour rattraper le retard, parfois 3, mais c'est comme si j'avais rien fait.

**Danièle** : hum... (Conclusion) ok...

... (Explicative) écoute Fabrice, aujourd'hui, tu es manager, pas super vendeur. Ton métier a changé. Ton rôle, c'est de former, motiver et piloter ton équipe, pas de faire le travail à leur place.

**Fabrice** (acquiesce, commence à comprendre)

**Danièle** (après un silence, reprend) : si tu penses qu'ils sont motivés, tu dois les coacher sur les techniques de vente. Analyse les chiffres, lis les devis, écoute les ventes, et cherche avec eux ce que tu peux améliorer.

# Corrigé

## Extrait – guide complet disponible sur abonnement

### 1. Comment Fabrice aborde-t-il l'entretien ?

Fabrice valide que son manager est disponible car c'est une discussion de fond. Cependant, il est prêt à prendre rdv car c'est une discussion importante. En revanche, il ne doit pas tarder pour rester efficace avec son équipe.

### 2. Pourquoi Danièle semble en être reconnaissante ?

Fabrice ose faire état de la situation directement et en toute humilité. Il est factuel et pose clairement le problème ; il ne tente pas de minimiser ou d'embellir la situation ni de se justifier. En effet, il vient chercher de l'aide et il doit décrire sa demande avec le plus de sincérité possible. Il va directement au point, ce qui fait gagner du temps.

Danièle en est reconnaissante : elle apprécie les collaborateurs qui savent s'évaluer la situation avec réalisme et sans complaisance et qui pourront donc l'alerter à temps. Elle peut évaluer ainsi un niveau d'autonomie élevé chez Fabrice (A3).

### 3. En quoi l'attitude de Fabrice est-elle efficace et constructive ?

Fabrice a bien résumé ses actions et les raisons qui l'ont poussé à agir. Il avoue aussi ses limites et ose demander de l'aide. C'est une attitude qui montre sa maturité et qui est essentielle pour progresser, surtout dans un nouveau métier (le management).

### 4. Que fait ici Danièle ?

Danièle enquête avec Fabrice pour connaître les raisons de son échec et trouver une solution avec lui. Elle valide immédiatement qu'il ne s'agit pas d'un problème de motivation, (niveau d'autonomie A2) puis elle ouvrira la réflexion.

Danièle demande à Fabrice de trouver une piste tout en guidant sa réflexion.

Puis elle comprend l'erreur de Fabrice : il se comporte en Super-vendeur au lieu de prendre sa place de manager. Elle doit maintenant lui expliquer en quoi consiste le métier de manager pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle est directe et va droit au but car Fabrice s'est montré suffisamment autonome et en demande d'aide pour qu'elle n'ait pas besoin de prendre de gants.