

L'ECHO DES ÉQUIPES

REGARD CROISÉ DROIT SOCIAL, RH, MÉDIATION & COMMUNICATION



Carole Anizon



Géraldine Duquesne



Iris Nadjar



Marine Gatignon

REGARD CROISÉ

Former les managers : un enjeu essentiel

Manque de temps, tensions relationnelles, surcharge mentale, peur du conflit ou difficulté à trouver la bonne posture :

De nombreuses entreprises constatent une fatigue croissante chez les managers de proximité.



On ne leur demande pas une petite brique supplémentaire. On leur demande un nouveau métier.

Marine Gatignon Experte RH



Des équilibres parfois difficiles à trouver

Comme l'explique Géraldine Duquesne, experte RH, médiatrice et formatrice :

« On demande effectivement aux managers d'assurer de la régulation sociale au sein des équipes. Or cette mission nécessite des compétences et du temps à y consacrer. En l'absence de l'un et/ou l'autre, les managers, mal à l'aise dans ce rôle complexe peuvent avoir le réflexe de passer le sujet aux RH ».

Si le service RH constitue indéniablement un soutien pour les managers, par sa maîtrise du droit social, sa capacité à prendre du recul et son rôle de sparring partner, il serait contre-productif que l'ensemble des sujets de régulation sociale lui remonte systématiquement. Une telle dépendance fragiliserait la posture du manager en tant que premier régulateur du collectif, tout en cantonnant le service RH à un rôle purement opérationnel, au détriment de ses missions stratégiques.



Être excellent dans son métier ne prépare pas forcément à devenir manager. Sans accompagnement ni repères managériaux, les équipes peuvent vite perdre confiance et se sentir peu soutenues.

Carole Anizon Experte communication, Médiatrice et Formatrice



De l'expertise technique au management

Dans beaucoup d'organisations, les managers sont encore choisis pour leurs compétences techniques ou leur expertise métier. Pourtant, encadrer une équipe demande bien davantage : **écouter, mobiliser, réguler les tensions, donner du sens, conduire des entretiens, gérer les conflits ou accompagner les changements.**

Il s'agit d'une compétence propre, qui exige apprentissage et temps pour la déployer.

Marine le souligne : *« Le social, c'est quelque chose de difficile et largement sous-estimé dans les entreprises ».*

La peur du conflit... et du harcèlement

Autre réalité de terrain ; certains managers hésitent désormais à recadrer, intervenir ou poser un cadre clair par peur de mal faire.

Iris Nadjar, avocate en droit social, médiatrice et formatrice, observe : *« Beaucoup de managers ne savent plus clairement ce qu'ils peuvent faire, dire ou non dans l'exercice de leur rôle ».*

Elle souligne également que **la peur d'être accusé de harcèlement** peut parfois freiner les prises de décision ou compliquer la gestion de certaines situations relationnelles par l'apparition de comportements d'évitement : différer une décision, ne rien dire ou transférer les difficultés vers les RH.

Dans un contexte où le rapport à l'autorité évolue, les managers doivent trouver un équilibre plus subtil entre écoute, légitimité, cadre et dialogue.

Des managers souvent isolés

Au-delà des difficultés opérationnelles, beaucoup de managers expriment également **un sentiment d'isolement**. Pris entre les attentes de la direction, les besoins des équipes et les **urgences** du quotidien, ils doivent souvent gérer seuls des situations complexes, sans toujours disposer d'espaces d'échange ou de recul. Cette solitude est particulièrement forte pour les managers promus au sein de leur propre équipe et contraints d'adopter une nouvelle posture vis-à-vis de leurs anciens collègues.



Former autrement

Face à ces constats, les entreprises questionnent de plus en plus leurs **pratiques de formation managériale**. Les formats courts et très théoriques montrent leurs limites. Revenir avec une simple « boîte à outils » ne suffit pas toujours lorsque les difficultés apparaissent dans le quotidien des équipes. Pour répondre à ces besoins, certaines approches privilégient désormais des accompagnements dans la durée.

Géraldine Duquesne a ainsi développé **un parcours** construit sur une année, alternant temps de formation, analyse de pratiques, mises en situation et temps de co-développement entre managers.

L'objectif : permettre aux participants d'expérimenter progressivement les outils abordés, partager leurs retours d'expérience et construire leur posture managériale au plus près des réalités du terrain. Une véritable transformation de l'entreprise par l'intérieur, avec la création d'un collectif solidaire de la ligne managériale.

Le co-développement : un espace d'analyse et d'expérimentation

Le co-développement apparaît également comme un levier particulièrement adapté aux problématiques managériales actuelles.

À partir de **situations concrètes vécues sur le terrain**, les managers peuvent prendre du recul, confronter leurs pratiques et bénéficier du regard de leurs pairs.

“ Le co-développement permet d'aller voir ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, d'avoir du feedback, le soutien des pairs et de développer une posture à la fois pratique et réflexive face aux difficultés rencontrées.

Iris Nadjar, Avocate en droit social, Médiatrice et Formatrice

Redonner confiance aux managers

Former un manager aujourd'hui ne consiste plus uniquement à transmettre des outils. Il s'agit aussi de **sécuriser sa posture, renforcer sa confiance et lui permettre de mieux comprendre ses marges de manœuvre**.

Pour Carole Anizon, experte communication, formatrice et médiatrice : « *Aider un manager à prendre confiance, c'est aussi lui permettre d'être plus attentif aux signaux faibles, d'avoir une meilleure écoute, d'adopter une posture plus pratique et réflexive, et d'accompagner ses équipes avec équité, souplesse, tout en respectant ses propres valeurs* ».

De plus en plus d'organisations développent ainsi des dispositifs mêlant formations progressives ; analyse des pratiques ; co-développement ; mises en situation ; espaces d'échanges entre pairs.

ACTUALITÉ

Connaitre son **mode de communication** et **identifier celui de ses interlocuteurs** permet d'adapter la forme de son discours pour mieux faire passer le fond...

Un outil essentiel pour être plus à l'aise dans sa posture de Manager.

Formation Manager par le DISC - 2 jours & 1 jour de retour d'expérience en option.

16 & 17 sept + 17 nov 2026 - Lamballe-Armor

FOCUS SUR

Les **arrêts de la Cour de cassation** viennent modifier la gestion des ressources humaines : RPS, harcèlement moral et sexuel, management toxique, arrêts maladie, etc.

Inscrivez-vous aux **matinées sociales** co-animées avec **Marine Gatignon**.

Judi 24 sept 9h-12 - Lamballe Armor

QUI SOMMES NOUS ?

Un collectif né d'une conviction commune : les relations humaines sont un levier de performance des organisations.

Nous vous proposons un accompagnement pluridisciplinaire, sur-mesure et opérationnel en **ressources humaines, médiation, formation, communication interne et de crise, facilitation, codéveloppement et droit social.**