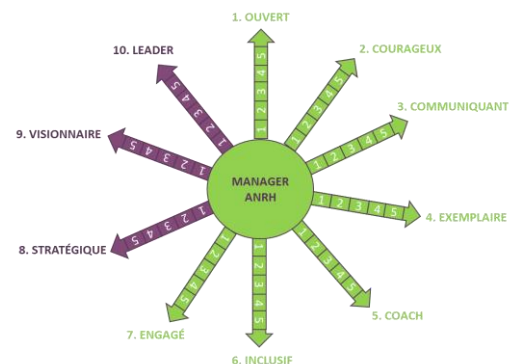


LA BOUSSELE DU MANAGER ANRH

FOCUS & FICHE PRATIQUE

1 : Manager Ouvert - Favorise un climat de travail propice à l'épanouissement professionnel au sein de son équipe en permettant à chacun de s'exprimer librement vis à vis de son manager et ses collègues, en privilégiant l'échange constructif, l'écoute et l'orientation "solution". Il est ouvert à des idées nouvelles et accueille la critique constructive.



Le manager ouvert se définit avant tout par sa **disponibilité**, sa **transparence** et sa **volonté d'entendre véritablement les autres**. Il crée les conditions permettant à chacun de s'exprimer librement, que ce soit pour partager une idée, un besoin, une inquiétude ou un désaccord.

Cette posture favorise **la confiance**, élément fondateur de toute relation professionnelle solide, **le respect mutuel**, qui encourage l'implication et la responsabilisation et **la coopération**, grâce à des échanges authentiques.

Permettre à chacun de « s'exprimer librement » ne signifie pas l'absence de cadre. Au contraire : le manager ouvert instaure un **cadre sécurisant**, dans lequel la parole est accueillie et valorisée, mais aussi orientée vers un objectif commun.

L'ouverture passe nécessairement par une compétence centrale : **l'écoute active**. Le manager ouvert écoute pour comprendre, pas pour répondre. Il reformule, clarifie, pose des questions et cherche à saisir les enjeux derrière les mots.

Les bénéfices sont immédiats :

- meilleure compréhension des besoins et motivations de chacun ;
- réduction des tensions et malentendus ;
- émergence d'un **sentiment de reconnaissance**, indispensable à l'engagement.



Mars 2026

Cette écoute attentive permet d'accueillir les émotions, d'accompagner les difficultés, mais aussi de détecter les potentiels et de nourrir les ambitions professionnelles.

Un manager ouvert ne se limite pas à recueillir les opinions : il aide l'équipe à **avancer**, en orientant la discussion vers des pistes concrètes et réalistes.

L'orientation "solution" consiste à :

- clarifier le problème ou l'objectif ;
- mobiliser l'intelligence collective pour identifier des options ;
- analyser les leviers et les contraintes ;
- co-construire un plan d'action ;
- valoriser les initiatives et les expérimentations.

Cette posture évite les échanges stériles et encourage une dynamique constructive, où chacun devient acteur d'amélioration et de progrès.

Adopter une posture d'ouverture génère un **double impact**, humain et organisationnel :

Pour nos collaborateurs :

- sentiment d'appartenance renforcé ;
- réduction du stress et se sentir bien au travail ;
- motivation plus forte ;
- montée en compétence grâce à la co-construction.

Pour une équipe :

- Communication plus fluide
- Meilleure créativité
- Engagement renforcé
- Esprit d'équipe plus fort
- Résolution plus rapide des problèmes

Pour l'ANRH :

- meilleure circulation de l'information ;
- résolution plus rapide des problèmes ;
- performance collective



Mars 2026

Le manager ouvert devient ainsi un **véritable catalyseur d'épanouissement professionnel**, capable d'allier bienveillance et exigence, écoute et action, confiance et responsabilisation. Il contribue à la performance collective.

FICHE PRATIQUE – LE MANAGER OUVERT

Objectif

Créer un climat de travail favorisant l'épanouissement professionnel, la confiance et l'engagement grâce à une posture d'ouverture, d'écoute et de co-construction.

Les 4 principes clés du manager ouvert :

1. Accueillir la parole librement

- Encourager l'expression sincère, sans jugement.
- Inviter chacun à partager idées, besoins, irritants, propositions.
- Poser des questions ouvertes : « Comment vois-tu les choses ? », « Qu'est-ce qui te faciliterait la tâche ? »

2. Donner un cadre sécurisant

- Définir les règles d'échange (respect, confidentialité, écoute).
- Garantir que chaque voix compte, quel que soit le niveau d'expérience.
- Rappeler que l'erreur est une opportunité d'apprentissage.

3. Pratiquer l'écoute active

- Laisser terminer, reformuler, clarifier : « Si je comprends bien... ».
- Observer langage non verbal et signaux faibles.
- Valider les émotions : « Je vois que ce sujet t'impacte. »

4. Orienter vers des solutions

- Transformer les préoccupations en pistes d'action.
- Faire émerger des options plutôt que trancher systématiquement.
- Co-construire : « Quelles seraient selon toi les prochaines étapes ? »

Idées de rituels simples à mettre en place :

Lors d'entretien en bilatéral (Manager et son N-1) :

- Ecouter votre collaborateur
- Reformuler pour vous assurer que vous avez bien compris sa problématique
- Réfléchir ensemble à une solution
- Clôturer sur la solution retenue

Questions utiles :

1. De quoi as-tu besoin pour avancer ?
2. Qu'est-ce que je peux faire pour te faciliter la vie ?
3. Quelle idée aimerais-tu tester ?

✦ Dans vos réunions d'équipe :

- La "Météo du jour" en 1 minute avant de commencer une réunion : quelle est votre météo du jour ? Votre humeur / niveau d'énergie... (un temps pour capter l'état de son équipe et adapter sa réunion).
- Le Brainstorming orienté « solutions » sur un irritant collectif : exposer le sujet et faire un tour de table. Chacun s'exprime (et le groupe écoute/ Le manager s'en assure) sur une proposition de solution. Clôturer par un engagement concret de chaque membre.

Pour chaque idée ou proposition :

- Faisable ?
- Gagnant/gagnant ?
- Cohérent avec les objectifs ?
- Impact mesurable ?

✦ La boîte à idées (physique ou digitale)

- Récolte d'idées anonymes ou non
- Revue hebdomadaire ou mensuelle en équipe

✦ Le retour d'expérience (debrief) systématique après un projet, ou un RV client, ou la fin d'une prestation client :

- Ce qu'on garde

- Ce qu'on change
- Ce qu'on tente la prochaine fois

Outils pratiques :

🗨️ Méthode FEEDA (feedback constructif = faire un retour à votre collaborateur sur une situation...)

Faits - S'appuyer sur des éléments spécifiques et factuels

" Lors de notre dernière réunion avec notre client X, **j'ai trouvé** que ta présentation était trop longue, trop détaillée et pas assez stratégique au regard de la demande de nos interlocuteurs. "

EFFETS - Démontrer les conséquences concrètes des actions problématiques

" **Les conséquences sont** que nous avons eu du mal à recueillir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes, qui n'ont pas semblé être convaincues par notre proposition. De même, il nous faut reprogrammer une réunion, ce qui nous fait perdre du temps pour le lancement du projet.

ÉMOTION (optionnel) - Expliciter les ressentis de chacun pour appuyer le besoin de changement

" **Je suis frustré(e)**, car nous avons préparé la réunion ensemble et convenu d'une approche alignée sur des lignes directrices, mais elles n'ont pas été respectées. "

DEMANDE/DIALOGUE - Exprimer clairement une demande, un besoin, et vous assurer que cette demande est entendue, comprise, acceptée

" Que faudrait-il faire la prochaine fois, pour que l'on ne se retrouve pas dans cette situation délicate ? Que me proposes-tu pour que notre présentation soit alignée avec ce que nous avons convenu au démarrage ? »

Le manager observe un temps de silence et écoute la proposition de son collaborateur.

ACTIONS - Définir avec la personne la manière dont elle va s'engager dans l'action

- Les actions sont proposées par le collaborateur

Signes observables d'un manager ouvert :

- ✓ Les collaborateurs osent dire quand ça ne va pas
- ✓ Les erreurs sont discutées sans crainte



Mars 2026

- ✓ Les idées émergent spontanément
- ✓ L'ambiance est fluide et respectueuse
- ✓ Les désaccords sont traités sans tensions
- ✓ L'équipe apprend vite et s'adapte

Bonnes pratiques au quotidien :

- Remercier chaque prise de parole.
- Valoriser les idées, même non retenues.
- Expliquer les décisions (transparence).
- Inviter systématiquement à donner un avis.
- Être accessible (porte ouverte / moments dédiés / aller saluer vos collaborateurs en arrivant le matin...).
- Ritualiser la gratitude : « Ce que j'ai apprécié aujourd'hui... »

Questions d'auto-évaluation pour le manager :

1. Ai-je laissé suffisamment d'espace pour s'exprimer ?
2. Ai-je réellement écouté avant de répondre ?
3. Ai-je encouragé les idées nouvelles ?
4. Suis-je disponible quand l'équipe me sollicite ?
5. Ai-je transformé un irritant en solution cette semaine ?
6. Mon équipe se sent-elle en sécurité pour dire les choses ?