



CARNET D'ÉTÉ

du manager facilitateur

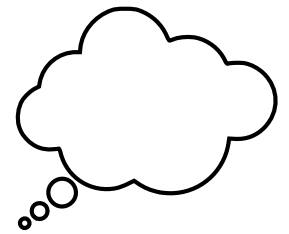
Quelques questions pour prendre du recul, à son rythme



*Le manager-facilitateur est celui qui crée les conditions pour que son équipe pense, coconstruise, décide et agisse mieux ensemble.
Une nouvelle posture de leadership qui se construit dans la durée, dans la pratique et qui nécessite des moments de pause et de prise de recul.*

*Ce carnet est fait pour ces moments-là.
Ce n'est pas un questionnaire à remplir d'une traite, c'est une invitation à s'arrêter, à observer, à ressentir.
Prenez le temps qu'il vous faut, revenez-y plusieurs fois si vous le souhaitez. Il n'y a pas de bonnes réponses.*

1. PRENDRE DU RECUL



Ce que je fais déjà

Quelles sont les qualités que vous mobilisez naturellement et qui font déjà de vous un manager-facilitateur, sans que vous l'ayez nécessairement nommé ainsi ?



Ce qui résiste ou empêche

Dans quelles situations votre réflexe de manager vous dessert ? Qu'est-ce qu'il protège en réalité ?

*Dans quelles situations sentez-vous la tentation de reprendre le contrôle ?
Que se passe-t-il dans votre corps à ce moment-là ?*

Pensez à un membre de votre équipe dont le potentiel vous semble sous-utilisé. Quelle part de cette situation vous appartient ? Et quelle marge de manœuvre avez-vous pour que les choses bougent ?

Qu'est-ce que votre organisation valorise aujourd'hui qui rend difficile l'incarnation de la posture de manager facilitateur ?



Ce que je veux mettre en mouvement

Qu'est-ce que vous reconnaissez et célébrez vraiment dans votre équipe ? Qu'est-ce que cela dit de ce que vous valorisez profondément ?

Qu'est-ce que vous devez désapprendre pour devenir le manager que vous voulez être ?

2. OÙ EN ÊTES-VOUS ?

Dans notre [article sur le manager facilitateur](#), nous proposons un référentiel du manager facilitateur en six dimensions.

Pour chacune, voici une invitation à vous situer et une question pour approfondir.

Pour chaque dimension, situez-vous :

 je découvre /  j'y travaille /  je me sens à l'aise.

Puis prenez le temps de répondre à la question qui suit.

 Retrouver le référentiel complet dans l'article

1. Comprendre le contexte

Comprendre les enjeux du monde fluctuant et les limites du modèle de contrôle. Développer une présence lucide face à l'incertitude, savoir tenir l'ambiguïté sans chercher à tout résoudre, et lire les signaux faibles de ce qui se passe vraiment dans son organisation.



Qu'est-ce qui vous semble le plus difficile à accepter dans ce que le monde actuel demande aux managers ?

2. Créer les conditions

Faire confiance à la capacité collective en lâchant la prescription du "comment", tout en gardant la responsabilité du cadre : rôles clairs, rites qui ancrent la cohésion, règles de respect et de fonctionnement co-construites, reconnaissance des contributions.



Qu'est-ce qui manque dans votre équipe pour que chacun puisse contribuer vraiment ?

3. Révéler les potentiels

Voir et développer ce que chacun porte : écoute profonde, empathie, pratique de la CNV, questions ouvertes, reconnaissance des contributions, accompagnement des trajectoires individuelles et délégation pour faire grandir.



Qu'est-ce que vous voyez chez vos collaborateurs que vous n'avez pas encore vraiment nommé ou valorisé ?

4. Apprendre ensemble

Incarner l'humilité et la curiosité du manager-chercheur : tolérer l'erreur et l'imperfection, donner du feedback constructif, célébrer les tentatives, instaurer des rituels de réflexivité collective et valoriser le chemin autant que le résultat.



Quelle serait la prochaine occasion de transformer un échec ou une difficulté en apprentissage collectif ?

5. Porter la voix du terrain

Avoir le courage d'être loyal envers son équipe autant qu'envers sa hiérarchie : identifier les risques psychosociaux et les injonctions contradictoires, remonter les désalignements, faire le lien entre le terrain et la décision.



Qu'est-ce que vous observez sur le terrain et qui mériterait d'être entendu plus haut dans l'organisation ?

6. Se transformer soi-même

S'engager dans un travail intérieur continu : prendre conscience de ses propres schémas, désapprendre la posture d'expert, s'engager dans une formation continue, chercher du feedback et participer à des espaces de co-développement.



Quel est le prochain pas que vous pourriez faire dans votre propre développement de manager facilitateur ?



Inspirations & ressources pour aller plus loin



- [!\[\]\(756219e9389f679d57027482aa5cf5fc_img.jpg\) Olivier Hamant, "Antidote au culte de la performance", Gallimard, 2023](#)
- [!\[\]\(fcb77b2d9531d23794a07d244b7a89bc_img.jpg\) Denis Cristol, "L'éthique de la facilitation", ESF Sciences humaines, 2025](#)
- [!\[\]\(8175e06aff05874f50e11ffc448e6860_img.jpg\) Jamil Zaki, "Les super pouvoirs du super facilitateur", Harvard Business Review France, mars 2026](#)
- [!\[\]\(d7fb7ebced2c712ed3052caf75d30501_img.jpg\) Rapport IGAS, "Les pratiques managériales en France et en Europe", 2024](#)
- [!\[\]\(d0fe824e371dd316453cda01cf34ca98_img.jpg\) Livre blanc de la facilitation, IAF France, février 2026](#)
- [!\[\]\(d1a2681fe7bfd4d9525bb4cc91a3e465_img.jpg\) Notre article sur le manager facilitateur](#)
- [!\[\]\(8b973f5add5af5083ee0afc186cd5414_img.jpg\) Notre article sur les Inner Development Goals](#)

Si ces questions vous donnent envie d'aller plus loin individuellement ou collectivement, nous serions heureux d'en discuter.

- [!\[\]\(9bf097d682561b2ffd12d57a40ca73b1_img.jpg\) Découvrir nos accompagnements et formations](#)