

POSTURE MANAGÉRIALE

Douze gestes à tester dès demain

Un geste par semaine, pendant douze semaines

13 pages · 4 schémas · 12 gestes · 1 tri par situation · 2 fiches à détacher

*Vous êtes revenu de formation avec de bonnes intentions.
Trois semaines plus tard, votre semaine a repris le dessus.
Voilà douze gestes courts, un par semaine, qui tiennent
dans une journée déjà pleine.*

Ressource praticien

Sinéa Performance · organisme de formation certifié Qualiopi
Là où la compétence prend racine

SINÉA PERFORMANCE · AOÛT 2026



SOMMAIRE

03 Vos deux fiches, à remplir ce soir

04 Le rythme, et par quel geste commencer

05 Les douze gestes, et la phrase à dire

06 Écouter, puis dire

07 Cadrer, puis faire grandir

08 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire

09 À distance, ancien pair, nouvelle équipe

10 Ce qui se passe après trois semaines

11 Ce que ça donne sur quarante managers

12 À quoi ressemble un défi SeedUp

1 Ce que votre façon de manager décide

Vous êtes revenu de formation avec quatre méthodes et de bonnes intentions. Le lundi suivant, votre agenda a repris sa place.

Trois semaines plus tard, il reste une phrase et un souvenir. Ce document part de là, et propose l'inverse d'une méthode : un seul geste, tenu une semaine, puis le suivant.

Les trois chiffres ci-dessous viennent de Gallup, qui suit l'engagement au travail depuis vingt ans sur des dizaines de millions de salariés.

Ce que vous faites chaque semaine pèse plus que ce que votre entreprise annonce chaque année.

Un geste occupe entre trente secondes et cinq minutes. Il se pose sur un rendez-vous qui existe déjà dans votre semaine, plutôt que sur une nouvelle plage à trouver. C'est ce qui le rend tenable.

70 %

La part de l'écart d'engagement entre deux équipes qui s'explique par leur manager. Le reste tient à tout le monde.

Gallup, State of the American Manager, 27 millions de salariés et 2,5 millions d'équipes

56 %

La part des managers dans le monde qui arrivent à la fonction en autodidactes, formés sur le tas.

Gallup, State of the Global Workplace 2025

+18 %

Le gain d'engagement des équipes dont le manager a été formé aux techniques de coaching. Sa performance globale progresse de 20 à 28 %.

Gallup, analyse des programmes de développement managérial, 2025



LE LEVIER

Sept salariés sur dix jugent leur travail à travers vous

La personne qui manage au quotidien pèse plus lourd sur l'engagement d'une équipe que tous les programmes d'entreprise réunis. C'est une responsabilité lourde, et c'est aussi le levier le plus rapide.

2 Commencez par remplir ces deux fiches

Ma semaine, à écrire ce soir

Un geste, un rendez-vous qui existe déjà, la phrase exacte. Le reste du carnet vous aide à choisir, la page est indiquée en bout de ligne.

Mon geste de la semaine p. 05

Celui qui répond à ma semaine

Mon rendez-vous déclencheur p. 04

Une réunion déjà dans l'agenda

La phrase exacte p. 05

Recopiée mot pour mot

Ma relecture p. 08

Le lendemain, une ligne écrite

À DÉTACHER

Mon carnet, les premières semaines

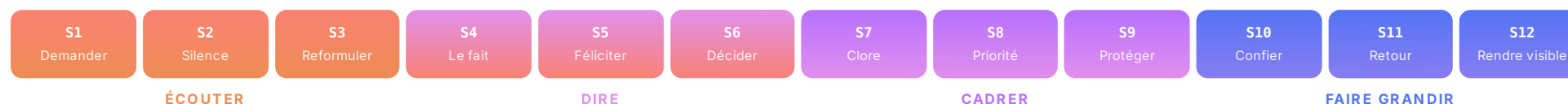
Une ligne par semaine, écrite le lendemain du geste, relue le vendredi. Recopiez la trame pour les semaines suivantes.

SEMAINE	LE GESTE	LA SITUATION OÙ JE L'AI FAIT	CE QUI S'EST PRODUIT
S1	Demander avant de proposer	Point du mardi avec Léa	Elle a proposé la solution retenue
S2			
S3			
S4			
S5			
S6			
S7			
S8			

3 Douze semaines, quatre familles

Les gestes avancent du plus court au plus engageant. Écouter tient en trois secondes, faire grandir se joue sur un trimestre. L'ordre importe peu, le rythme compte.

UN GESTE PAR SEMAINE, DANS L'ORDRE QUI VOUS ARRANGE



Semaine 1, le geste demande un effort visible. Semaine 3, il arrive de lui-même. Semaine 6, quelqu'un de l'équipe le remarque à voix haute. Semaine 12, votre façon de manager a changé de forme.

4 Les six règles qui font tenir le rythme

- **Un geste par semaine.** Le treizième jour, le suivant prend la place.
- **Le geste se pose dans l'agenda.** Un rendez-vous existant devient le déclencheur.
- **Trois occasions suffisent.** Le geste s'installe par la répétition courte.
- **La trace tient en une ligne.** La date, la situation, ce qui s'est produit.
- **L'ordre vous appartient.** Commencez par le geste qui répond à votre semaine.
- **Le douzième ramène au premier.** Le cycle se relance avec une équipe changée.

5 Par quel geste commencer

CE QUE VOUS VIVEZ CETTE SEMAINE · LE GESTE PAR LEQUEL COMMENCER · LES HUIT AUTRES EN PAGE 06

« Mon équipe attend mes décisions sur tout. »	>	01	Demander avant de proposer
« Un comportement me gêne depuis des semaines. »	>	04	Nommer un fait plutôt qu'un trait
« Mes réunions se terminent sur un tour de table. »	>	07	Clore par un engagement daté
« Mes journées partent en réunions et en urgences. »	>	09	Protéger une plage de concentration

6 Les douze gestes, et la phrase à dire

Chaque geste tient en une phrase prête à dire. Les quatre suivants, en pages 06 et 07, sont détaillés parce qu'ils demandent le plus d'entraînement.

LE GESTE	LA PHRASE POUR L'OUVRIR	LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ
ÉCOUTER		
01 Demander avant de proposer	« Tu as sûrement déjà une idée. Qu'est-ce que tu ferais à ma place ? »	Il repart avec sa propre décision
02 Tenir le silence de trois secondes	Comptez trois secondes dans votre tête, puis laissez venir.	La réponse arrive plus complète
03 Faire reformuler la demande	« Dis-moi ce que tu retiens, pour qu'on parte avec la même chose. »	L'écart apparaît et se corrige sur place
DIRE		
04 Nommer un fait plutôt qu'un trait	« La note m'est arrivée jeudi 18h. L'échéance était mardi midi. »	La discussion reste sur ce qui s'est produit
05 Féliciter un comportement précis	« Hier, tu as repris le dossier de Marc en deux heures. »	Le comportement se répète, et d'autres l'adoptent
06 Annoncer sa décision et sa raison	« J'ai choisi cette option. Voici les deux critères qui m'ont décidé. »	Les questions portent sur la mise en œuvre
CADRER		
07 Clore par un engagement daté	« Avant de partir. Qui fait quoi, pour quelle date ? Je note. »	La réunion suivante démarre sur des résultats
08 Ouvrir la semaine par une priorité	« Cette semaine, la priorité collective est celle-ci. »	Le vendredi, la priorité annoncée a bougé
09 Protéger une plage de concentration	« Les mardis de 9h à 11h restent libres de réunion, pour tous. »	Un collaborateur vous rappelle la règle
FAIRE GRANDIR		
10 Confier au-dessus du niveau connu	« Je te confie ce sujet. Tu m'appelles quand tu bloques. »	Il revient avec une question, plutôt qu'avec le sujet
11 Demander du retour sur soi	« Qu'est-ce que je pourrais faire différemment pour t'aider ? »	La deuxième fois, la réponse arrive plus vite
12 Rendre visible le travail de l'équipe	« Je présente ce sujet au comité jeudi. Viens avec moi. »	Un membre de l'équipe est sollicité directement

7 Écouter, puis dire

01 Demander avant de proposer

Semaine 1 · Écouter · 30 secondes

LE GESTE

Un collaborateur arrive avec un problème et attend votre solution.
Renvoyez-lui la question. « Qu'est-ce que tu ferais à ma place ? »
Puis écoutez sa réponse jusqu'au bout.

RÉUSSI SI

il repart avec sa propre décision, et revient plus tard avec le résultat.

POURQUOI

Enchaîner sur votre solution après sa réponse annule le geste en une phrase.
Une solution donnée règle un problème. Une solution trouvée règle les cinq suivants.

Le collaborateur qui décide porte sa décision. Celui qui exécute attend la prochaine consigne.

EXEMPLES

- « Tu as sûrement déjà une idée. Dis-la-moi d'abord. »
- « Si j'étais absent cette semaine, tu ferais quoi ? »
- « Qu'est-ce qui te retient de le faire comme ça ? »

04 Nommer un fait plutôt qu'un trait

Semaine 4 · Dire · 30 secondes

LE GESTE

Un comportement vous gêne et vous voulez le dire.
Remplacez chaque adjectif par une date, une heure ou un chiffre.
Dites la phrase, puis taisez-vous trois secondes.

RÉUSSI SI

il confirme le fait ou il le précise, avant que vous enchaîniez.

POURQUOI

« Tu es désorganisé » parle de qui il est. Il se défend, et vingt minutes passent sur son caractère.

Le même sujet, dit avec une heure, tient en une phrase et se vérifie.

Un fait se constate à deux. Un jugement se discute à l'infini.

EXEMPLES

- « La note m'est arrivée jeudi 18h. L'échéance était mardi midi. »
- « Sur les trois dernières réunions, tu es entré après le début. »
- « Le client a reçu deux versions du même devis. »

À VOUS · RÉÉCRIVEZ CES TROIS PHRASES AVEC UNE HEURE, UN CHIFFRE OU UN DOCUMENT

« Tu es toujours en retard. »

>

VOTRE VERSION

« Ton travail manque de sérieux. »

>

VOTRE VERSION

« Tu fais cavalier seul. »

>

VOTRE VERSION

8 Cadrer, puis faire grandir

07 Clore par un engagement daté

Semaine 7 · Cadrer · 2 minutes

LE GESTE

La réunion se termine et chacun regarde sa montre.
Reprenez la main. « Qui fait quoi, pour quelle date ? Je note. »
Écrivez devant eux, et relisez à voix haute.

RÉUSSI SI

la réunion suivante démarre sur des résultats, plutôt que sur un rappel.

POURQUOI

Clore sur un « merci à tous » produit un accord flou. Le sujet revient identique la fois d'après.
Les deux minutes de clôture décident de ce que valent les cinquante précédentes.
Une date dite à voix haute devant témoins tient mieux qu'un compte rendu envoyé le lendemain.

EXEMPLES

- « On se dit quoi, et pour quand ? »
- « Je récapitule. Léa sur les chiffres, jeudi. Marc sur le planning, vendredi. »
- « Est-ce que quelqu'un a une action que je viens d'oublier ? »

11 Demander du retour sur soi

Semaine 11 · Faire grandir · 5 minutes

LE GESTE

Un point individuel se termine et il reste cinq minutes.
Posez la question, puis taisez-vous et notez.
Remerciez, et gardez votre réponse pour plus tard.

RÉUSSI SI

la deuxième fois que vous posez la question, la réponse arrive plus vite et plus précise.

POURQUOI

Se justifier après la réponse rend le prochain retour plus poli et moins utile.
Le premier retour reste prudent. Le troisième devient exploitable, parce que le collaborateur a vu ce que vous en faites.
Un manager qui demande du retour légitime celui qu'il donne le reste de l'année.

EXEMPLES

- « Qu'est-ce que je pourrais faire différemment pour t'aider davantage ? »
- « Sur quoi j'ai été trop présent ces derniers temps ? »
- « Merci. Je note, et je te dis ce que j'en fais. »

VOS QUATRE PREMIÈRES SEMAINES, CHOISIES CE SOIR · UN GESTE PAR LIGNE

Semaine 1

Le geste, et son rendez-vous

Semaine 2

Le geste, et son rendez-vous

Semaine 3

Le geste, et son rendez-vous

Semaine 4

Le geste, et son rendez-vous

9 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire

Six phrases reviennent chez les managers qui abandonnent en semaine 2. Elles sont toutes légitimes, et chacune a une réponse courte.

CE QUE VOUS VOUS DITES, CE QUE VOUS FAITES À LA PLACE

Le temps

« ma semaine est pleine »

ACCROCHEZ

Vous posez le geste sur un rendez-vous qui existe déjà, plutôt que sur une nouvelle plage.

La gêne

« ça va faire artificiel »

ANNONCEZ

Vous le dites à votre équipe. « Je teste une façon de faire, dites-moi ce que ça donne. »

Le doute

« l'effet reste invisible »

MESUREZ

Vous écrivez une ligne le lendemain. Trois lignes accumulées répondent à votre place.

L'oubli

« j'ai sauté trois semaines »

REPRENEZ

Vous reprenez au geste suivant. Le carnet garde la trace, il compte les gestes faits.

« Mon équipe va trouver ça bizarre. »

01 · LA GÊNE DU DÉMARRAGE

Annoncez-le. Un manager qui explique ce qu'il teste rend son équipe complice plutôt que spectatrice.

« Je teste une façon de faire ce mois-ci. Dites-moi ce que ça vous fait. »

« Je le fais déjà naturellement. »

02 · L'ANGLE MORT

Écrivez trois occasions récentes, avec leur date. Si la liste vient difficilement, le geste reste à installer.

« Quand est-ce que je l'ai fait, précisément, ces deux dernières semaines ? »

« Mon équipe est trop grande pour ça. »

03 · L'EFFECTIF

Le geste s'applique à une personne à la fois. Douze semaines, douze occasions, c'est déjà une équipe entière.

« Avec qui je le fais cette semaine ? »



LA RÈGLE DU GESTE UNIQUE

Un geste répété douze semaines installe une habitude

Trois gestes menés en même temps produisent trois débuts et zéro habitude. Choisissez celui de votre semaine, posez-le dans votre agenda, et laissez les onze autres attendre leur tour.

10 À distance, ancien pair, nouvelle équipe

Trois contextes changent la donne. Les gestes restent, l'ordre et le rythme s'ajustent.

CAS 1 · L'ÉQUIPE À DISTANCE

L'écran mange la moitié des signaux

Vous perdez les couloirs, les regards et les silences confortables. Les gestes courts deviennent vos seuls points de contact.

Commencez par le geste 02, tenir le silence, il compense l'absence de corps. Doublez le geste 05, féliciter précisément, parce qu'à distance le travail bien fait devient invisible. Et écrivez systématiquement ce que vous auriez dit en passant.

« Je note ce que tu viens de faire, ça mérite d'être dit devant les autres jeudi. »

CAS 2 · L'ANCIEN PAIR DEVENU MANAGER

La relation change avant vous

Vos anciens collègues vous observent. Chaque geste sera lu comme une prise de pouvoir ou comme un renoncement.

Commencez par le geste 11, demander du retour sur soi. Il dit, mieux qu'un discours, que la relation reste ouverte. Gardez les gestes de cadrage pour la deuxième moitié du cycle, quand votre légitimité est établie par les faits.

« Ce changement de place, dis-moi ce que ça te fait, franchement. »

CAS 3 · LA NOUVELLE ÉQUIPE

Les quatre-vingt-dix premiers jours

Vous ignorez encore ce qui coince. Tout geste posé trop vite sera lu comme une méthode importée d'ailleurs.

Passez les six premières semaines sur Écouter et Dire. Le cadrage arrive après, appuyé sur ce que vous avez entendu. Une règle posée à partir d'un irritant que l'équipe a nommé tient toute seule.

« Qu'est-ce qu'un nouveau mettrait trois mois à comprendre ici ? »



LA RÈGLE DE L'ORDRE

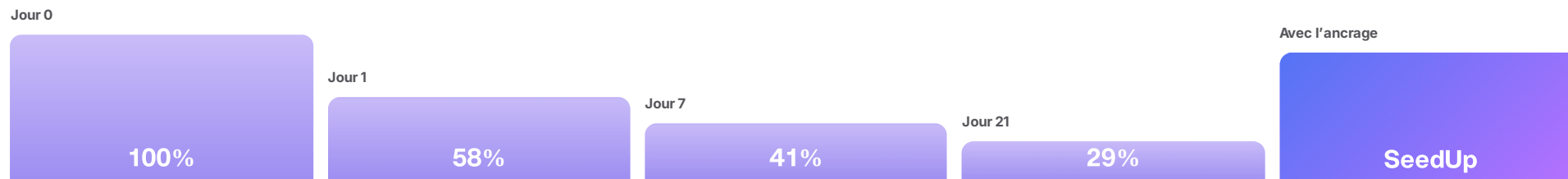
Le contexte décide par quel geste commencer

Les douze gestes fonctionnent dans tous les ordres. Ce qui change, c'est le premier. Il porte le message que votre équipe retiendra de votre intention.

11 Ce qui se passe après trois semaines

Ce document tient sur douze semaines. Faute de rappel, la moitié aura disparu bien avant la sixième. C'est mécanique, ça arrive à tout le monde, et c'est exactement le problème que ces douze gestes cherchent à contourner.

CE QUE VOTRE CERVEAU GARDE D'UNE JOURNÉE DE FORMATION



Ordres de grandeur issus de la courbe d'oubli d'Ebbinghaus, 1885, répliquée par Murre et Dros dans PLOS ONE en 2015. La parade est connue depuis aussi longtemps, rappeler le geste juste avant de l'oublier. Cepeda et ses collègues ont compilé 184 études sur le sujet.

CE QU'ON AJOUTE DANS UN PARCOURS

- Vos managers s'entraînent sur leurs situations réelles, filmés.
- Un expert de votre secteur anime, plutôt qu'un généraliste.
- 90 jours de micro-actions sur le poste.
OPTION ANCRAGE
- Une mesure avant et après, présentable au COMEX.

CE QUE ÇA DONNE, MESURÉ

1 083 micro-actions faites
97% de complétion
+11% de progression

Campagne de 90 jours menée avec 50 managers.



Trente minutes avec un expert Sinéa

Vous lui racontez les trois situations qui reviennent le plus chez vos managers. Il vous dit lesquelles se règlent avec ces gestes, et lesquelles demandent autre chose. Vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

Réserver un échange

bonjour@sineaperformance.fr

186 entreprises accompagnées · Crédit Agricole Charente-Périgord, 4 ans, 67 actions, 200+ managers formés, 96% de satisfaction

12 Ce que ça donne sur quarante managers

Un manager isolé tient ces gestes trois semaines. Une population entière les tient douze, parce que chacun sait que les autres les tiennent aussi. Voici la mécanique de déploiement et ce qu'elle produit.

Le déploiement, en quatre temps

- J0** **Une demi-journée de lancement.** Le même vocabulaire posé au même moment pour toute la population. Chaque manager repart avec son premier geste choisi et daté.
- S1 à S12** **Un geste par semaine, sur le téléphone.** Cinq minutes, dans le flux du travail. Chacun choisit dans le vivier, personne ne reçoit la même semaine.
- Toutes les 3 semaines** **Une session collective de 45 minutes.** Chacun arrive avec les gestes qu'il a réellement tenus. La diversité des expériences fait la matière.
- S12** **Une mesure comparable au départ.** Les mêmes questions qu'au lancement, sur la même population.

Ce que vous mesurez, et à quelle échéance

- **En continu** · gestes tenus par manager et par cohorte, autopositionnement sur les quatre familles.
- **Dès la quatrième semaine** · ce qui s'observe en session, décisions plus rapides, moins de non-dits.
- **À six mois** · l'engagement des équipes managées, comparé au point de départ.
- **Le préalable** · un état des lieux avant le lancement. Dix minutes de questions. À défaut, seul le premier niveau reste démontrable.

LA RÈGLE DE LA COHORTE

Douze managers qui progressent ensemble tiennent plus longtemps qu'un seul

La session collective toutes les trois semaines fait circuler ce qui marche entre pairs. Chacun revient avec une expérience que les autres ont vécue autrement, et c'est cette diversité qui entretient l'effort.



13 À quoi ressemble un défi SeedUp



Pendant 90 jours, un défi par jour ouvert arrive sur le téléphone de vos managers. Cinq à quinze minutes, à faire dans le flux du travail. Chacun choisit ceux qui font sens dans sa semaine, et coche le soir même. **Voici deux défis tirés du vivier « posture managériale ».**

01 Renvoie la question

Posture managériale · micro-expérience · 5 min · facile

LE DÉFI

À la prochaine personne qui vient te demander une solution, renvoie la question.

« Tu as sûrement déjà une idée. Qu'est-ce que tu ferais à ma place ? » Puis écoute jusqu'au bout.

RÉUSSI SI

la personne propose une solution, et tu résistes à l'envie d'ajouter la tienne.

POURQUOI

Donner la solution règle un problème. Cinq minutes plus tard, la personne revient avec le suivant.

La question renvoyée transfère la décision. Ce qui est décidé se tient, ce qui est exécuté s'oublie.

Le piège tient en une phrase : enchaîner sur ta solution annule tout le geste.

EXEMPLES

- « Si j'étais absent cette semaine, tu ferais quoi ? »
- « Qu'est-ce qui te retient de partir sur cette option ? »
- « Dis-moi tes deux pistes, je choisis avec toi. »

02 Le compliment qui nomme le geste

Posture managériale · social · 5 min · intermédiaire

LE DÉFI

Aujourd'hui, félicite une personne devant les autres.

Nomme le comportement précis, avec son jour et son effet. Deux phrases suffisent.

RÉUSSI SI

tu peux citer le jour, l'action et son effet dans la même phrase.

POURQUOI

« Beau boulot » fait plaisir cinq secondes et enseigne quelque chose à personne.

Un comportement nommé devant les autres devient un exemple. Trois collègues savent quoi reproduire.

Ce geste coûte trente secondes et il installe un standard par le seul exemple.

EXEMPLES

- « Hier, tu as repris le dossier de Marc en deux heures. Ça a sauvé la livraison. »
- « Ta relecture a évité l'erreur sur les chiffres du comité. »
- « Tu as posé la question que tout le monde évitait. Merci. »

LA SUITE

Vous savez quoi faire lundi. Reste à le faire tenir.

Racontez-nous les trois situations qui reviennent le plus chez vos managers. Un expert Sinéa vous dit lesquelles se règlent avec ces gestes, et lesquelles demandent autre chose. Trente minutes, et vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

bonjour@sineaperformance.fr

Réserver un échange de 30 minutes

186

entreprises
accompagnées

4 ans

avec le Crédit Agricole
Charente-Périgord

200+

managers
formés

96%

de satisfaction
sur 67 actions

Là où la compétence prend racine.