

Le déroulement



1. PIOCHEZ UNE SITUATION

Vous commencez par tirer une carte “Point de départ” qui vous indiquera dans quelle grande famille de situations piocher.

Les différentes familles



LEADERSHIP & POSTURE

Votre positionnement de responsable, votre manière d'exercer l'autorité, de décider, déléguer, recadrer ou prendre votre place.

« *Si je ne le fais pas, rien n'avance.* »

« *Je n'arrive pas à le recadrer.* »

« *Je suis en désaccord avec ma direction.* »



ÉQUIPE & COOPÉRATION

Les relations, les conflits, les non-dits, les rôles, la circulation de la parole et les dynamiques qui s'installent dans un collectif.

« *Deux collègues ne se parlent plus.* »

« *Tout le monde se plaint.* »

« *En réunion, ce sont toujours les mêmes qui parlent.* »



ORGANISATION & SYSTÈME

Les règles, les responsabilités, les frontières, la gouvernance et ces dysfonctionnements qui semblent parfois survivre à toutes les tentatives de solution.

« *Tout est urgent.* »

« *Personne ne sait vraiment qui décide.* »

« *Le même problème revient depuis trois ans.* »

2. ET VOUS, VOUS FERIEZ QUOI ?

Lisez la situation et ne cherchez pas encore la théorie.

Réagissez.

Que comprenez-vous de la situation ? Qu'est-ce qui vous interpelle ? Quelle serait votre première réaction ?

Et surtout :

À la place du responsable, que feriez-vous ?

Il n'y a pas de piège. Et il n'y a pas nécessairement une seule bonne réponse. L'intérêt du jeu commence précisément avec **votre première lecture de la situation**. Gardez-la en tête. Vous allez peut-être bientôt la regarder autrement.



3. RETOURNEZ LA CARTE

Vous avez votre réponse ? Retournez maintenant la carte. Au verso, **SOUS LA SURFACE** vous propose une piste d'éclairage.

Pas une correction. Pas une recette de management. Seulement une hypothèse pour regarder ce qui pourrait être en train de se jouer derrière la situation apparente.

Vous découvrirez également une **Question miroir**. Une question destinée à déplacer le regard et, parfois, à vous inclure vous-même dans l'analyse.

Prenez le temps d'y répondre. Puis vient le moment de remettre votre première analyse en mouvement.



4. LANCEZ LE DÉ

C'est ici que le jeu change. Lancez le dé.

Le chiffre obtenu détermine **la paire de lunettes** avec laquelle vous allez devoir regarder à nouveau exactement la même situation. Vous pensiez avoir compris ? **Changez de lunettes.**



LES 6 PAIRES DE LUNETTES



MOI (numéro 1)

Et si je faisais partie de la situation ? Regardez votre posture, vos réactions, vos intentions, ce que vous évitez ou cherchez à protéger. **Quelle pourrait être votre propre contribution à cette dynamique ?**



L'AUTRE (numéro 2)

Et si son comportement avait une logique ? Quittez momentanément votre propre point de vue. Que vit l'autre ? Que cherche-t-il ? Que protège-t-il ? Que voit-il que vous ne voyez peut-être pas ? **Comprendre n'est pas forcément être d'accord.**



LE COLLECTIF (numéro 3)

Et si l'équipe participait au problème ? Observez les interactions. Qui parle ? Qui se tait ? Qui compense ? Qui soutient ? Qui s'oppose ? Quels rôles se sont progressivement installés ? Et si ce que vous pensiez être le problème d'une personne racontait en réalité quelque chose du groupe ?



LE SYSTÈME (numéro 4)

Et si le problème était produit par l'organisation ? Oubliez un instant les personnalités. Regardez les procédures, les objectifs, les ressources, les contraintes, les frontières et les contradictions. **Si vous remplacez toutes les personnes demain, le problème pourrait-il réapparaître ?** Si oui, il est peut-être temps de regarder le système.



LE POUVOIR (numéro 5)

Qui peut réellement faire quoi ? Ne regardez plus seulement l'organigramme.

Qui décide réellement ? Qui influence ? Qui possède l'information ? Qui peut bloquer ? Qui dépend de qui ?

Et surtout : **les personnes à qui nous demandons d'être responsables disposent-elles réellement du pouvoir nécessaire pour agir ?**

LE CADRE (numéro 6)

Avons-nous vraiment défini les règles du jeu ?

Qui fait quoi ? Qui décide quoi ? Jusqu'où ? Qu'attendons-nous exactement ? Qu'est-ce qui est négociable ? Qu'est-ce qui ne l'est pas ?

Certaines difficultés que nous appelons « problèmes relationnels » sont parfois simplement **des cadres insuffisamment explicites**.

ET MAINTENANT, REGARDEZ À NOUVEAU

Reprenez la situation de départ. Mais cette fois, regardez-la avec les lunettes que le dé vous a imposées. Et posez-vous trois questions :

J'OBSERVE

Quels sont réellement les faits ? Qu'est-ce que j'observe et qu'est-ce que j'interprète ?

JE COMPRENDS

Qu'est-ce qui pourrait être en train de se jouer ? Quelles nouvelles hypothèses apparaissent avec cette paire de lunettes ?

J'AGIS

Que ferais-je maintenant ?

Après cette deuxième lecture, quelle action tenteriez-vous ?

Et surtout: **Est-ce toujours la même que celle que vous aviez choisie au départ ?**

C'est là que le jeu devient intéressant.

Principe du jeu et combien de joueurs

Il n'y a pas de « bonne réponse »

SOUS LA SURFACE n'est pas un quiz destiné à déterminer si vous êtes un « bon manager / leader ». Pourquoi ? Parce que les situations humaines sont rarement aussi simples.

Une même situation peut être comprise simultanément comme un enjeu de posture, de relation, de cadre, de pouvoir ou d'organisation. Le jeu vous entraîne donc moins à **trouver rapidement une solution** qu'à développer un réflexe :

ralentir l'interprétation pour élargir la compréhension.

Observer avant de conclure. Questionner avant d'expliquer. Changer de point de vue avant d'agir.

Seul, à deux ou en équipe

Vous pouvez utiliser SOUS LA SURFACE de différentes manières.

- **Seul**, pour prendre du recul sur votre propre pratique et confronter vos automatismes.
- **À deux**, pour comparer deux lectures d'une même situation et découvrir à quel point nous pouvons interpréter différemment les mêmes faits.
- **En équipe**, pour ouvrir une discussion sur les pratiques managériales, la coopération et le fonctionnement de l'organisation.
- **En formation ou en supervision**, comme support d'analyse de situations professionnelles et point de départ d'un travail collectif.

Et rien ne vous oblige à utiliser uniquement les situations proposées. Vous pouvez également déposer au centre du jeu **une situation réelle que vous vivez actuellement** et lancer le dé. Les six lunettes feront le reste.