

MANAGEMENT / LEADERSHIP

MANAGER AVEC LES COULEURS

Pour un management
humain, agile et durable

Brigitte
BOUSSUAT
Patrick
DAVID
Jean-Marie
LAGACHE

3^e édition

DUNOD

REMERCIEMENTS

Un grand merci :

À nos propres collaborateurs qui nous ont aidés à grandir et qui, par leurs succès, ont validé nos orientations.

Aux entreprises partenaires et leurs dirigeants qui nous fournissent au quotidien un terrain de jeu et d'observation.

À tous les managers et managés qui ont nourri sans le savoir nos observations.

À nos stagiaires professionnels en activité qui nous éclairent sur la diversité des cultures d'entreprise.

À ceux qui ont suivi et suivent nos conseils et qui renforcent nos convictions par leurs témoignages et remerciements chaleureux.

À nos étudiants qui absorbent aujourd'hui pour être grands demain et nous donnent l'envie et l'énergie de transmettre.

À tous ceux qui sauront remettre en question leurs habitudes aux profits de ces nouveaux comportements gagnants et transmettront demain.

À nos amis qui ont collaboré par leurs idées, critiques précieuses et relectures à l'accouchement de ce livre.

À nos partenaires et aux contributeurs du réseau 4Colors qui ont pris leur plume pour enrichir ce livre de leurs précieux témoignages.

À nos proches qui nous soutiennent et nous encouragent au quotidien !

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92247 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076193-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » [art. L. 122-4].

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Préface	1
Avant-propos à la 3^e édition	3
Introduction	5
Partie 1	
Savoir être, révéler son style	9
Chapitre 1 ■ Savoir être pour manager vrai	11
Chapitre 2 ■ Savoir communiquer pour manager juste	35
Chapitre 3 ■ Devenir agile avec la boussole des couleurs	45
Chapitre 4 ■ Décoder les couleurs du langage non verbal	67
Les experts témoignent	79
Partie 2	
Motiver ses collaborateurs	105
Chapitre 5 ■ Le manager idéalisé	107
Chapitre 6 ■ Manager les différences	115
Chapitre 7 ■ Identifier ses forces et difficultés et bâtir son plan d'actions	121

Partie 3

Aborder chaque situation de manière pertinente	131
Chapitre 8 ■ Analyser, anticiper, décider	133
Chapitre 9 ■ Fixer les objectifs, organiser, planifier	149
Chapitre 10 ■ Recruter et intégrer	163
Chapitre 11 ■ Former, développer, coacher, déléguer	183
Chapitre 12 ■ Contrôler, évaluer, conduire ses entretiens annuels de développement	205
Chapitre 13 ■ Motiver	215
Chapitre 14 ■ Stimuler, challenger	231
Chapitre 15 ■ Conduire sa réunion	241
Chapitre 16 ■ Réguler le stress, gérer les conflits	255
Chapitre 17 ■ Piloter les changements	271
Conclusion	287
E-learning et bibliographie	289

Préface



Comprendre la représentation du monde de l'autre, créer un espace sécurisant pour favoriser l'échange, pressentir ce qui le motive comme ce qui le freine pour s'engager, lever ses doutes en traitant ses objections pour parvenir ensemble au meilleur accord... C'est ce que mon expérience de commercial, de manager puis de formateur m'a amené à travailler depuis près de vingt ans et à expérimenter dans le monde entier. Finalement, à bien y réfléchir, quels que soient l'endroit où je me trouve et ma position aux yeux de l'autre, le premier enjeu est toujours de créer une relation ; que ce soit pour vendre, pour diriger, accompagner et bien évidemment pour former. Comment créer une atmosphère empathique vis-à-vis d'un groupe de Russes, de Chinois ou encore de Mexicains dont on ne parle pas la langue ? Comment répondre à leur soif de retirer de la formation quelque chose d'utile dans leur quotidien qui allie l'acquisition d'outils, de techniques, mais aussi et surtout de comportements adaptés à un meilleur service pour le client ? Comment, enfin, leur donner envie de partager avec les autres leurs succès, mais aussi leurs échecs professionnels dans un climat de confiance et de respect mutuel, élaborant ainsi une vraie communauté de pratiques, source d'innovation constante et donc de compétitivité ?

Face à l'hétérogénéité des situations de marché, des cultures, des langues, des niveaux initiaux ou des expériences professionnelles des milliers de personnes à former, toute action de formation nécessite avant tout de créer un climat propice à l'apprentissage d'adultes. Comment intégrer cette diversité, pour reprendre un terme d'actualité, faire des différences un socle garant d'une véritable éthique de considération et d'acceptation des personnes, tout en transmettant des contenus et des pratiques cohérentes et pertinentes dans un contexte multiculturel ?

Une tentative de réponse à la complexité du problème posé a vu le jour sous la forme d'une Université des Métiers du Commerce présente dans chacun des pays où la marque est distribuée pour recruter, former et développer des commerciaux focalisés sur le meilleur service pour leurs clients. Dès le début de cette aventure, nous avons été amenés à définir quelques grands principes pour préserver une cohérence d'ensemble tout en permettant à chacun d'adapter le message à sa propre réalité et favoriser une vraie appropriation du projet par chacun des acteurs. Des contenus simples, pertinents et opérationnels parce que conçus initialement par des commerciaux du secteur concerné. Une pédagogie résolument tournée vers la mise en action plus que vers la théorie (80/20), où chacun puisse se sentir en confiance pour s'entraîner à travers des mises en situation et des jeux de rôle issus de cas réels. Des images, des sons, des jeux et des moments de co-création (chant, peinture, théâtre...) qui permettent de partager des émotions et de créer des liens et du sens pour renforcer la fierté d'appartenance et le plaisir de se sentir plus fort ensemble.

Après plus de 170 sessions et 6 000 participants, je suis toujours surpris de constater à quel point, malgré les différences culturelles et économiques, les grands traits de personnalité se retrouvent partout lorsqu'il s'agit d'apprendre.

Être attentif à chacun dans sa singulière vision du monde, sa capacité à appréhender le nouveau et à se remettre en question, être attentif au groupe, à ses moments de fatigue, d'agacement ou au contraire d'enthousiasme collectif ; autant de défis pour un formateur, un manager, un commercial que la méthode 4Colors peut permettre d'accompagner et de réussir. Tout cela demande un travail de connaissance de soi, une authentique présence à l'autre dans l'instant pour s'accorder sur la partition que l'on souhaite interpréter voire, comme c'est souvent le cas, pour improviser en toute sécurité et co-créer le bénéfice mutuel de la relation. Qu'il est tenu le fil sur lequel cheminer pas à pas, entre le théorique et l'empirique, le virtuel et le présentiel, la force de l'intention et la souplesse de l'intuition !

Éric Mellet

Directeur général Business development international
L'Oréal Division Produits professionnels

Avant-propos à la 3^e édition

Nous ne pouvions garder pour nous seuls les enseignements que nous avons tirés du management d'équipes commerciales, opérationnelles et d'encadrants terrain.

Il nous fallait adapter et choisir l'angle d'attaque d'un vaste sujet pour en extraire une pédagogie simple, suscitant l'envie d'approfondir les acquis, capable de résister au temps qui balaye tant de méthodes.

Les nombreuses années passées à former les managers en France et à l'international, nous ont clairement démontré à quel point la connaissance de soi et des autres favorisait la confiance en soi et la remise en question. Ce socle puissant permet, dans un monde en changement, de trouver le courage de tester de nouveaux comportements et de s'adapter en permanence. Cette agilité comportementale est la clé pour mieux manager les situations ou personnalités difficiles, la génération Y ou l'interculturel.

Parmi les différentes méthodes comportementales existantes, celles utilisant les codes couleurs se sont imposées à nos yeux, pour leur efficacité (+ 63 % de mémorisation), leur caractère intuitif permettant de rentrer vite dans le vif du sujet. En quinze ans, nous n'avons encore jamais trouvé un seul stagiaire qui ait oublié le sens profond des couleurs !

Et puisque chaque stagiaire est unique et que les neurosciences nous révèlent que chaque cerveau apprend à sa façon, il convenait de proposer une pédagogie originale, ludique, sur mesure, respectant les différents styles d'apprenance¹.

1. Cf. Brigitte Boussuat, Frédéric Lefebvre, *Former avec le Funny Learning, Quand les neurosciences réinventent vos formations*, Dunod, 2015.

Nos entreprises clientes ont vite compris que l'enthousiasme des participants n'avait d'égal que l'opérationnalité de cette méthode. Véritable langage facilitant le dialogue et la coopération, elle est aujourd'hui utilisée de manière systémique dans une trentaine de pays, par de très grandes entreprises dont chaque collaborateur est initié dès son intégration.

Pour ces raisons, ce livre n'est pas un énième ouvrage théorique sur la méthode des couleurs. Le sujet de notre livre, c'est vous : c'est la raison pour laquelle vous y trouverez, pour chaque situation opérationnelle de management, des conseils adaptés à votre propre style, ainsi que des mises en application, qui vous permettront de développer votre potentiel managérial et devenir agile.

Introduction



C'est la crise ! Pour faire face à cette situation, certains managers vont mener des actions coup-de-poing en mettant immédiatement la pression à leurs troupes, d'autres solliciteront leur équipe pour trouver des solutions originales avec à la clé un challenge motivant, d'autres encore recueilleront l'avis des collaborateurs en privilégiant une solution durable pouvant être mise en place petit à petit, tandis que d'autres encore analyseront tous les paramètres existants pour évaluer les risques avant toute décision.

Pourquoi agissent-ils différemment ? C'est avant tout parce qu'ils perçoivent ces situations de manière différente, comme s'ils avaient mis des lunettes de soleil teintées de rouge, jaune, vert ou bleu. Qui a raison ? Probablement tous ! Imaginez un instant la puissance d'un manager qui saurait parfaitement analyser avant de décider, faire adhérer aux objectifs en motivant les troupes, suivre durablement un plan d'actions et en mesurer les effets pour le corriger. Cela existe, mais sous la pression de l'urgence et des résultats, bien des managers oublieront leurs bonnes intentions pour adopter un management de survie souvent peu efficace.

Plus que jamais la mission du manager est devenue complexe et diverse, pour différentes raisons :

- Contexte de compétition et de crise économique qui impose une pression quotidienne du résultat.
- Pertes de perspectives à long terme, dues à l'incertitude des marchés.
- Accélération des inventions technologiques imposant de s'adapter sans cesse à de nouvelles formes de travail et menaçant même le manager d'obsolescence.
- Management d'équipes à distance.

- Organisations complexes valorisant les procédures au détriment des hommes.
 - Management d'équipes, de langues, de cultures, d'âges et de mentalités différentes.
 - Halocratie, empowerment, dissolution de l'autorité hiérarchique traditionnelle et partage du pouvoir et des décisions en mode projet.
- Plus que jamais s'offre aux nouveaux managers l'opportunité d'inventer un nouveau style de management, agile, humain, inventif et durablement efficient, capable d'intégrer, de se nourrir et de mettre en valeur la diversité des collaborateurs et des situations.

Ce livre écrit par trois managers opérationnels, consultants et formateurs, se propose d'être votre outil d'accompagnement au quotidien pour découvrir et valoriser votre potentiel. C'est un outil au service de votre talent pour :

Savoir être, révéler son style

Savoir être, pour communiquer de manière juste et authentique. La première partie, véritable voyage au cœur de votre personnalité, vous permettra de chasser les idées reçues sur le management. Un manager est un être unique qui doit garder son authenticité, son style et en aucun cas enfileur un costume de manager, ni appliquer des recettes de management toutes faites.

Motiver chaque collaborateur

En faisant en ligne votre profil de personnalité 4Colors, découvrez votre couleur dominante. Quelles lunettes chaussez-vous lorsque vous managez ? Quelles sont pour vous les personnalités faciles ou difficiles à manager ? Quelles sont les situations dans lesquelles vous êtes efficace ? Quels sont vos motivateurs et vos freins ?

Vous découvrirez, dans cette deuxième partie, vos atouts et vos multiples axes de progrès, vos zones de confort et d'inconfort, de stress dans les différentes situations de management. Vous irez à la rencontre de ceux qui vous ressemblent si peu et comprendrez pourquoi ils vous agacent tant ! (L'inverse vaut aussi d'ailleurs...) Enfin, vous comprendrez pourquoi et comment devenir agile face aux différentes personnalités.

Optimiser ses process de management

Cette troisième partie, à picorer selon vos besoins, vous accompagnera au quotidien en vous apportant les conseils adaptés à votre style dans chacune des situations de management (organiser une réunion, mener des entretiens individuels, gérer un conflit...).

Dites-moi quelles sont vos couleurs dominantes, je vous dirais comment vous accomplissez les différentes missions du management ! Qu'il s'agisse d'analyser votre situation, anticiper, décider, organiser, planifier, développer vos collaborateurs, coacher au quotidien, déléguer, contrôler, évaluer, motiver, stimuler, challenger, conduire vos réunions, réguler votre stress et celui de votre équipe, gérer les conflits, anticiper les changements ; vous trouverez **des conseils adaptés à votre personnalité**. Vous y découvrirez aussi les outils les plus innovants utilisés par les entreprises à la pointe du management qui mettront du moteur à vos talents ou compenseront vos zones de faiblesses.

Ce livre facile d'accès et bien ancré dans la réalité des entreprises vous propose des anecdotes vécues, des témoignages d'experts, des exemples, des tableaux, des autoévaluations pour vous repérer, des liens vers des films et exercices, des situations/solutions, une bibliographie pour aller plus loin sur certains thèmes, ainsi que des suggestions permettant d'alimenter votre plan d'actions personnel. Il offre un espace de liberté vous permettant de rester autonome sans être à l'abandon, de prendre des décisions éclairées et de faire progresser votre style de management.

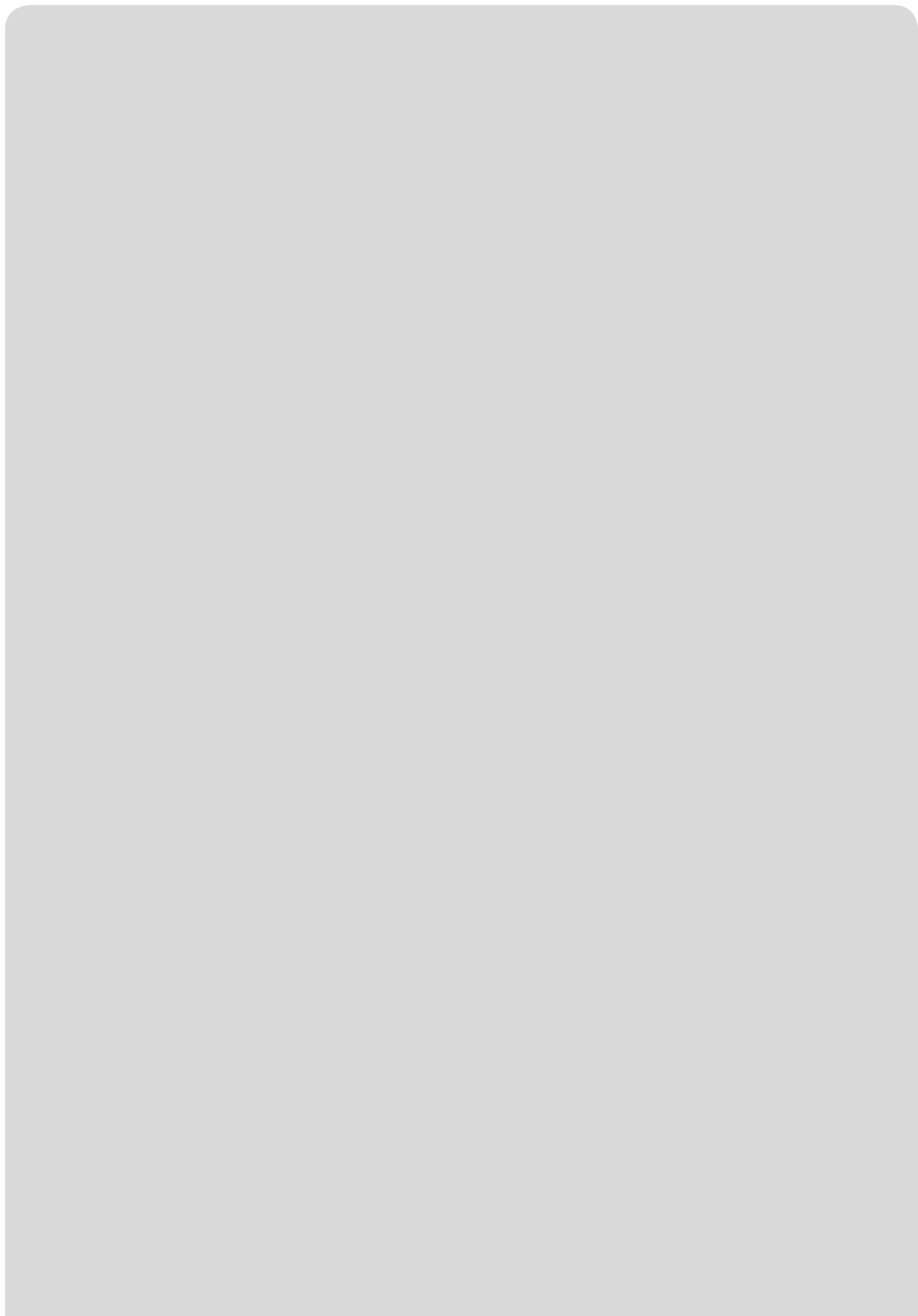
À lire une première fois d'un seul tenant (si nous réussissons à capter votre attention !) pour avoir une vision globale et motivante du management et autant de fois que nécessaire pour chaque situation que vous rencontrerez. Vous disposez d'un outil opérationnel pour réussir votre management sans perdre votre âme, pour prendre et diffuser du plaisir. À vous de jouer !

Partie 1

Savoir être, révéler son style



Nous évoquons facilement ce que nous possédons (diplômes, enfants, maison, etc.) et ce que nous faisons (notre métier, nos loisirs...). Ce que nous sommes est beaucoup plus difficile à définir. C'est pourtant la clé de toute réussite ! Chacun dispose de qualités, de talents et de ressources insoupçonnées. Il suffit d'ouvrir la boîte aux trésors !



Chapitre 1

Savoir être pour manager vrai

Executive Summary |

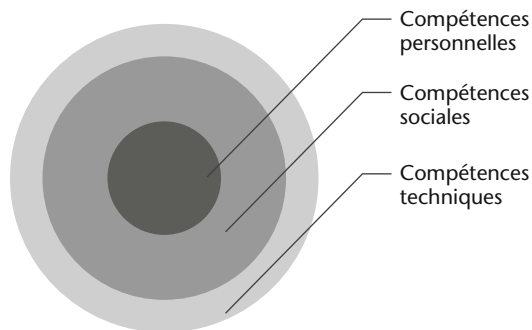
- ▶▶ **Les compétences personnelles et sociales** sont deux fois plus importantes que l'intellect et l'expertise purs.
- ▶▶ **Ces compétences** au cœur de notre personnalité constituent notre gouvernail interne.
- ▶▶ **À la fin de ce chapitre**, en établissant votre autodiagnostic sur 11 compétences, vous détiendrez une clé indispensable pour bien manager : la conscience de soi.

« L'être humain accompli est celui qui a la volonté de changer ce qu'il peut changer, la sérénité d'accepter ce qu'il ne peut pas changer, et la sagesse d'en faire la différence. »

Marc Aurèle

Les chercheurs sont unanimes ! (Ce n'est pas si souvent le cas...) En évaluant les compétences des professionnels hors pair, à compétences techniques équivalentes, ceux qui savent le mieux communiquer obtiennent de meilleurs résultats et progressent plus rapidement. Ruth Jacob et Wei Chen deux chercheurs du cabinet Mc Ber ont démontré que les compétences émotionnelles sont deux fois plus importantes que l'intellect et l'expertise purs. Daniel Goleman définit l'intelligence émotionnelle au travers des compétences personnelles et des compétences sociales comme un gouvernail intérieur. Nous vous proposons dans ce chapitre, afin d'asseoir la méthode de couleurs sur de solides bases, de passer en revue ces compétences personnelles indispensables. Le chapitre suivant aborde les compétences sociales, afin que vous puissiez faire un véritable état des lieux de vos forces et de vos points de progrès. Dans un deuxième temps, nous vous proposerons de cultiver votre intelligence relationnelle et renforcer votre efficacité de manager en nous intéressant à l'autre, celui qui reçoit votre message. En identifiant les différents types de comportements, vous pourrez adapter vos messages et motiver vos interlocuteurs à agir (ce qui est le job du manager...).

Les cercles de compétences



I. Les compétences personnelles

Les compétences personnelles sont en quelque sorte le noyau central de notre système. Nous vous invitons à faire votre autodiagnostic

des principales compétences avec ce livre ou en ligne sur l'e-campus know-futures (voir la bibliographie).

La conscience de soi

Ce livre vous aidera à adopter une position méta (comme si vous regardiez la scène depuis un hélicoptère) et à améliorer la connaissance de vous-même grâce à une meilleure compréhension de votre personnalité, de vos états intérieurs et des émotions qui en découlent. Voici quelques questions qui permettent d'améliorer cette compétence.

Les principales émotions décrites par Jung, comme la peur, la tristesse, la colère ou la joie, peuvent en milieu professionnel avoir des conséquences difficilement réparables.

- Quelle émotion suis-je en train d'éprouver ? Pourquoi ?
- Quel est le lien entre mes sentiments, mes pensées et mes actions ? Comment mon comportement peut-il s'en trouver affecté ?
- Quelles sont mes forces et mes faiblesses ? Quels enseignements puis-je tirer de mes expériences, des avis de mon entourage ? Quel est mon recul et mon humour sur moi-même ?
- Quelles sont mes forces qui me permettent de construire la confiance en moi ?

TEST

La conscience de soi

	Rarement vrai 1	Parfois 2	Plutôt vrai 3	Vrai 4	Tout à fait vrai 5
Je sais identifier les émotions que j'éprouve et leur cause.					
Je fais le lien entre mes émotions, mes pensées et mes actions.					
Je connais mes forces et sais les utiliser.					

	Rarement vrai 1	Parfois 2	Plutôt vrai 3	Vrai 4	Tout à fait vrai 5
Je connais mes faiblesses et j'ai bâti une stratégie pour limiter leurs effets.					
J'écoute les avis de mon entourage.					
J'ai du recul et de l'humour sur moi-même.					
Total / 30					

Entraînement

Décrivez l'émotion la plus fréquente que vous éprouvez.

Remontez le temps et notez les dix dernières fois que vous l'avez éprouvée.

Analysez ces séquences. Quelles sont les origines communes : lieux, personnes, actions, temps ?

J'éprouve... chaque fois que... car...

Quelles sont mes forces principales ?

Quelles sont les actions ou tâches dans lesquelles je peux les mettre le plus en œuvre ?

Quels sont mes axes de progrès ?

Quels outils, personnes, conseils ou connaissances peuvent m'aider ?

Qu'est-ce qui me ferait dire que j'ai significativement progressé ?

Voir S. Tisseron, *Vérités et mensonges de nos émotions*, LGF, 2011.

La confiance en soi

Avoir du talent et y croire... La confiance se construit petit à petit sur nos forces, sur nos succès. Elle permet de se projeter de manière positive dans les différentes situations : « J'ai déjà réussi dans une situation analogue, je vais donc encore réussir ».

Que diriez-vous d'un commandant de bord qui vous demanderait d'attacher votre ceinture d'une voix hésitante alors que l'avion subirait de violentes secousses ? Vous auriez naturellement peur. Pour faire réussir son équipe, il est capital que le manager soit sûr de pou-

voir réussir. Le manager est le commandant de bord de son équipe et doit inspirer la confiance.

La peur est une émotion géniale (pour nous garder en vie) mais des plus communicatives ! Sans doute jadis cela nous permettait-il de fuir rapidement, au moindre signe de peur d'un de nos congénères indiquant un message d'alerte. Lors d'une de nos interventions, une collaboratrice est venue discrètement raconter à quel point il lui était difficile de vivre au quotidien auprès d'un manager anxieux, manquant de confiance en lui (et donc en son équipe...), qui passait son temps à tout vérifier sans jamais rien déléguer. Et vous, croyez-vous en vous ?

TEST

La confiance en soi

	Rarement vrai 1	Parfois 2	Plutôt vrai 3	Vrai 4	Tout à fait vrai 5
Je suis sûr(e) de moi-même dans les rapports humains.					
J'ai confiance dans les autres.					
Je suis capable de défendre des points de vue impopulaires.					
Je suis capable de prendre des décisions saines malgré les incertitudes et les pressions.					
Je suis capable de prendre des risques.					
Je ne crains pas les échecs car ils me font grandir.					
Total /30					

Entraînement

Le premier travail permettant d'améliorer la confiance en soi est un travail sur la respiration. En effet, on a démontré scientifiquement qu'une bonne quantité d'oxygène envoyée au cerveau est l'équivalent d'un message : « Je sais faire face ». Les gens stressés respirent mal et disent à leur cerveau « Tu risques d'échouer ». Les sports nous permettent d'apprendre à bien respirer par le ventre. Les exercices de méditation ou les séances de sophrologie intègrent ces pratiques.

Plus simplement, au moment de vous endormir, concentrez-vous sur une respiration profonde, ample et régulière. Les mains sur le ventre, vous sentirez une ondulation régulière. Visualisez le déplacement gracieux sous l'eau d'une méduse.

Pour gagner en confiance, mentalisez un scénario positif vous mettant en scène (votre réunion par exemple) et chaque soir ce que vous avez réussi. Comment sont les lieux ? Qui sont les gens présents ? Qu'est-ce que j'entends ? À quoi vois-je que je réussis ? Qu'est-ce que je ressens ? Cette méthode d'ancrage puissante est utilisée par les sportifs de haut niveau, car le cerveau ne fait pas la différence entre cette projection et la réalité. Profitez-en !

La maîtrise de soi

*« Sachez vous éloigner, car quand vous reviendrez
à votre travail, votre jugement sera plus sûr. »*

Léonard de Vinci

L'homme à côté de moi est très en colère. Il gesticule, hurle au téléphone, parle de ses attributs masculins qu'on lui a cassés (aïe !) et fini sa démonstration par un bras d'honneur. Puis raccrochant, il s'adresse à son collègue pour rationaliser son geste et se rassurer : « Y'a que ça pour les faire bouger » ! Il se remet ensuite à scier de gros bambous en avouant « scier, ça me défoule... ». Qui n'a pas connu une telle tempête neuronale ?

Les travaux du chercheur en neuropsychiatrie d'Antonio Damasio mettent en évidence les liens complexes entre le cerveau limbique (le petit speedy Gonzales) et cortical (gros pépère intelligent). Le néo-cortex surdéveloppé chez l'humain traite les informations, les trie, les indexe, les compare tandis que notre cerveau archaïque, le lim-

bique, gère le corps, la reproduction, les émotions et l'urgence. Il n'est pas étonnant qu'il prenne la main sur notre cerveau raisonneur car il fonctionne dix fois plus vite, relié à une sorte d'autoroute de neurones à l'aire frontale, poste de commandement. Il est alors question de « route basse » pour évoquer ce circuit rapide et grossier, contrairement aux « voix hautes », élaborées et lentes (heureusement d'ailleurs pour la fillette qui vient de traverser que votre limbique a décidé à votre insu d'appuyer sur la pédale de frein...).

L'amygdale, véritable radar et système d'alarme au centre du cerveau, sert de banque de données émotionnelles où sont emmagasinés nos succès, nos échecs, nos peurs et nos frustrations. Ces souvenirs permettent de filtrer et traiter les informations entrantes et d'évaluer les menaces et opportunités. Lorsque nous sommes submergés par un putsch émotionnel comme la colère, voici ce qu'il se passe : les hormones de stress, dont le cortisol, sont libérées. Elles accélèrent notre pouls et irriguent les zones essentielles à la survie pour combattre ou fuir (nous le verrons, cela dépend justement de votre personnalité...). On a aussi démontré, en faisant l'expérience sur des rats (dont nous partageons quand même plus de 90 % de l'ADN...), que le cortisol à haute dose détruit les neurones et a des effets sur l'hippocampe, l'une des zones utiles à la mémoire. Pas étonnant que sous l'effet du stress, on finisse par oublier des informations.

Notre cerveau tire des lois de nos expériences qui servent à prédire ce qui va arriver. Nos émotions sont des programmes qui se déclenchent pour nous protéger des dangers. Elles sont le reflet des couleurs de notre personnalité. En apprenant à les identifier, nous pouvons les modifier (désencodage et reprogrammation). En reconnaissant nos vieux réflexes inutiles, nous changeons notre perception des autres et acceptons leurs limites sans nous sentir attaqués. Et vous, êtes-vous maître ou esclave de vos émotions ?

TEST

La maîtrise de soi

	Rarement vrai 1	Parfois 2	Plutôt vrai 3	Vrai 4	Tout à fait vrai 5
J'ai identifié mes principales émotions.					
Je connais leurs facteurs déclencheurs.					
J'ai bâti une stratégie pour éviter ces facteurs déclencheurs.					
Lorsque l'émotion monte, j'ai une stratégie pour en limiter les effets négatifs.					
Je suis capable de revenir positivement discuter du sujet qui m'a heurté.					
Je suis capable éventuellement de m'excuser si nécessaire et de rire sur moi-même.					
Total /30					

Entraînement

Quatre étapes pour progresser dans la gestion des putschs émotionnels :

- 1) Identifier les facteurs déclenchants et causes communes afin, dans un premier temps, de limiter l'exposition.
- 2) Reconnaître les tous premiers signes : je suis impatient, je gigote, je marche, je parle bruyamment, je coupe la parole...
- 3) Mettre au point une stratégie adaptée. Prendre du recul :
 - mettre une distance physique : aller dans une autre pièce, partir aux toilettes ;
 - mettre une distance temporelle. Est-ce que ce problème sera important dans un mois quand je serai en vacances ? Et quand je serai à la retraite ?

4) Remettre son corps en harmonie en pratiquant des exercices de respiration.

Voir la bibliographie et le chapitre 16 « Réguler le stress, gérer les conflits ».

La conscience professionnelle

Avoir le rôle modèle. On attend d'un patron qu'il montre le chemin et donne l'exemple (« Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit », ça vous rappelle quelque chose ?...). Combien de fois avons-nous entendu en coaching des collaborateurs qui rejetaient leur manager face à l'incohérence de ce dernier ! La conscience professionnelle nécessite d'exercer sa mission en connaissant et en assumant pleinement les responsabilités du poste. Elle exige de ne pas tricher ni avec soi-même ni avec les autres. Cela semble être une évidence, mais cela nécessite parfois un certain courage. Devant la pression des résultats, un manager qui sait refuser en fin de mois un contrat mal ficelé, fait passer son honnêteté professionnelle avant l'atteinte des résultats du mois ; il a le courage de ne pas céder à la pression. Cela concerne aussi le sens des engagements et des promesses. Les collaborateurs capables de se mettre en quatre, sans compter leurs efforts, pour respecter leurs engagements, sont précieux pour leur entreprise. On constate d'ailleurs qu'ils aiment y travailler et adhèrent à ses valeurs, au point de faire passer cette énergie positive aux clients. Certaines entreprises ont su mobiliser cette compétence, comme en témoignent les enquêtes de satisfaction.

TEST

La conscience professionnelle

	Rarement vrai 1	Parfois 2	Plutôt vrai 3	Vrai 4	Tout à fait vrai 5
Je donne l'exemple en matière de comportement.					
Je donne l'exemple dans le domaine technique.					

	Rarement vrai 1	Parfois 2	Plutôt vrai 3	Vrai 4	Tout à fait vrai 5
Je ne triche pas et suis intransigeant(e) dans ce domaine.					
Je sais faire passer l'éthique avant les résultats.					
Je respecte mes engagements (dont les délais) fussent-ils coûteux en énergie déployée.					
C'est avant tout à moi-même que je rends des comptes sur la qualité de mon travail.					
Total /30					

Adaptabilité et innovation

« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, elle est d'échapper aux idées anciennes qui ont poussé leurs ramifications dans tous les recoins de l'esprit. »

John Maynard Keynes

Nous avons eu l'occasion de coacher 45 managers d'une même banque. Si la pyramide des âges était marquée pour la tranche des 45-55 ans, les pratiques de ces derniers étaient fort différentes et sans relations avec l'âge (voilà une bonne nouvelle pour la génération X...) : certains s'étaient appropriés les outils collaboratifs et distanciels. Ils étaient donc facilement joignables, capables d'organiser des réunions agiles, de communiquer par groupe projet et de faire produire des idées avec des mind maps partagées à distance. D'autres vivaient ces changements sans partager les fichiers ni les agendas. Ils avaient subi les changements de l'informatique qui les pénalisaient. Nous avons constaté que les fichiers ne vivaient pas, donc ne permettaient pas de dynamique commerciale, que les agendas n'étaient pas partagés et que personne n'était capable de dire qui était présent... Plus grave encore, dans d'autres équipes, le manager subissait ces nouveaux outils. Il ne tolérait pas que son équipe surfe à la recherche d'informations et qu'elle utilise les réseaux sociaux comme un levier possible, ce qui aggravait encore le résultat final !