

# Préface

## Inspirant et pragmatique

À mon sens, ce livre a pour thème : comment se rapprocher de son plein potentiel relationnel ? Et comment aider les collaborateurs à développer le leur afin de contribuer à l'intelligence collective, génératrice de performances ?

L'estime de soi, la reconnaissance, la bienveillance tout en veillant bien, la tolérance et l'exigence, aident chacun d'entre nous à progresser et par rayonnement, permet aux autres de grandir. J'ai redécouvert à la lecture de cet ouvrage que la confiance en soi, la confiance en l'autre, cela s'apprend, cela se teste, cela se vit.

Vianney Lepoutre évoque comment organiser le bien-être dans le monde de l'entreprise et celui d'une équipe car l'anxiété enlève beaucoup d'énergie et démotive. Il nous transmet de nombreuses clés à la fois pratiques, concrètes, pleines de sens et nous rappelle aussi à quel point la proximité terrain des femmes et des hommes est essentielle pour libérer les énergies positives et prendre de bonnes décisions.

Mon parcours m'a appris et m'a fait vérifier que le manager de proximité est une personne clé. D'ailleurs, nous sommes tous des managers de proximité dans notre vie professionnelle et/ou personnelle. Nous sommes donc tous concernés par les sujets abordés qui se mettent au service du positif, du progrès, du bien-être, du Sens, des Valeurs et de la Vision.

L'importance de la diversité des personnalités, des savoir-être, des savoir-faire est aussi mise en avant car la confrontation, lorsqu'elle est féconde, est source de progrès et l'harmonie n'est autre que la

conciliation des différences. À ce propos, je dis souvent que quand deux personnes qui travaillent ensemble sont toujours d'accord, il y en a une des deux qui ne sert à rien ! Je partage avec vous une autre de mes convictions sur ce sujet : « *Je débats avant et lorsque la décision est prise, je la fais mienne et me bats après pour sa mise en œuvre.* »

Un chapitre aborde le thème majeur des Valeurs qui m'est cher. Je suis convaincu qu'elles doivent être invariables et durables dans le temps car si vous sacrifiez vos valeurs, vos convictions, votre Vision et ce que vous êtes, en mettant en priorité principale les résultats économiques à court terme, vous serez, vous, votre entreprise, vos équipes, perdants à long terme.

Vianney Lepoutre met en avant régulièrement le Sens dans l'action et le bon Sens dans l'application, ce sont à mes yeux deux clés essentielles pour développer des relations positives et l'engagement des acteurs. Il montre aussi comment les démarches remontantes à l'écoute du terrain et des opérationnels sont sources d'efficacité, d'implication et donc de résultats et de croissance.

On y retrouve également de nombreuses références de livres connus m'ayant inspiré dans mon parcours de chef d'entreprise, sous forme de très belles synthèses, concrètes et opérationnelles grâce à des exercices pratiques. Je pense notamment aux quatre accords toltèques qui ont pour moi beaucoup de Sens et que je pratique le plus possible au quotidien.

La lecture de ce livre ancrera en vous des postures fondamentales et vous en fera découvrir d'autres plus originales et très efficaces. Elle vous fera à coup sûr progresser dans vos comportements relationnels en individuel et en collectif. Elle vous donnera des clés pour grandir, faire grandir votre équipe et votre entreprise, pour qu'elles soient plus humaines et donc plus performantes.

Damien Deleplanque

Ex-directeur général d'Adeo,  
président 60 000 Rebonds Hauts-de-France

# Introduction

## Partager et transmettre mes convictions managériales

### *Les expériences professionnelles multiples qui ont inspiré ce livre*

Au début de mon parcours, j'ai eu des responsabilités opérationnelles, qui m'ont amené à manager des petites équipes puis des équipes importantes et à gérer des clients, des chiffres d'affaires, des marges, des comptes d'exploitation et de la croissance.

Puis j'ai eu des responsabilités transversales, en ressources humaines où j'ai animé les DRH de différents pays, détecté et développé des talents, préparé les leaders de demain dans un groupe en fort développement, promu et adapté des politiques ressources humaines dans un contexte international.

J'ai été également administrateur dans deux entreprises en France et en Espagne ainsi qu'au sein de différents comités dans plusieurs groupes internationaux.

En parallèle, j'ai suivi une formation de coach professionnel qui m'a permis de compléter ces expériences en entreprise. J'y ai beaucoup appris, sur moi-même d'abord, sur la posture relationnelle bien spécifique d'accompagnement, mais aussi sur des fondamentaux de la relation humaine et du management des Hommes.

Depuis quelques années, j'accompagne des managers et des dirigeants en coaching, des entreprises dans leur démarche de Vision et dans le développement du Mentorat. J'anime également des formations pour des managers en développant les thèmes évoqués tout au long de ces chapitres.

## *Les relations humaines sont par nature complexes et incertaines*

Revenons à la source : en première année en école de commerce, nous avions un module intitulé, « Psychosociologie du travail ». Et même si cela commence à dater, je me souviens très bien du premier cours et du discours un peu provocateur de notre enseignant M. Fosse :

*« Il y a quelque chose que je ne comprends pas dans votre programme de cours, nous allons passer quatre heures par semaine ensemble et pendant la première année uniquement. Et pourtant, quand vous serez en entreprise, vous allez passer 70 % de votre temps à gérer des relations humaines et des problèmes liés à l'humain ! »*

J'ai souvent repensé à cette phrase en me disant qu'il avait bien raison.

Combien de fois ai-je entendu des collaborateurs se plaindre de l'attitude de leur manager alors qu'avec un peu de savoir-faire, tout se passerait bien mieux ?

Combien de fois ai-je vu des conflits ou des insatisfactions dus à des problèmes relationnels ?

Combien de fois ai-je vu des groupes de travail en difficulté par manque de méthodes ou d'intelligence relationnelle ?

Bien trop souvent !

## *Les valeurs ajoutées de ce livre : développer des postures relationnelles positives, énergisantes, justes et humaines*

Au fur et à mesure de mes expériences, sans aucunement sous-estimer l'importance des compétences opérationnelles et stratégiques, j'ai acquis la conviction que les **compétences relationnelles** étaient essentielles pour faire réussir les Hommes et les entreprises.

En m'appuyant sur ma double expérience manager/coach, j'ai donc voulu transmettre ce que j'ai pratiqué durant quarante années et que je partage désormais avec mes clients en coaching selon leurs demandes. Leurs feedbacks positifs m'ont motivé à transmettre auprès d'un public plus large, avec l'espoir en toute humilité que le lecteur y trouvera quelques pépites pour être un meilleur manager.

Vous trouverez donc dans cet ouvrage mes convictions managériales, en 25 chapitres soient 25 clés de management. Ces convictions, j'ai pu les éprouver, les tester et elles sont pour moi les facteurs clés

du succès d'un manager. Certaines sont classiques et font partie des fondamentaux à connaître et par expérience pas suffisamment connues. D'autres sont plus originales et tout aussi pertinentes.

En les pratiquant au quotidien :

- Vous bénéficierez d'un **fort taux d'engagement** de vos collaborateurs.
- Vous développerez la **satisfaction de vos clients**.
- Vous augmenterez vos chances d'avoir d'excellentes **performances** économiques.
- Vous construirez des **entreprises responsables, durables et humaines**.

Et surtout, vous serez un **manager heureux et fier** de ce que vous êtes et de ce que vous faites, de votre utilité à vous, aux autres et au monde.

Au fur et à mesure de votre avancée dans la lecture du livre, vous pourrez développer une meilleure connaissance de vous-même, puis acquérir ou rafraîchir vos compétences pour :

- Travailler efficacement en équipe et avec vos pairs.
- Développer une posture relationnelle de qualité libérant les énergies positives et la puissance de vos collaborateurs.
- Générer des relations humaines positives, saines, sereines, équilibrées et constructives.
- Animer l'intelligence collective de votre environnement.
- Détecter et développer les potentiels de votre équipe.
- Créer une dynamique de progrès, en donnant du Sens à l'action et grâce à des démarches remontantes.
- Accompagner le changement et réussir les transformations nécessaires à la pérennité de l'entreprise.
- Développer le bien-être et la motivation de vos collaborateurs.

### **À qui ce livre est-il destiné ?**

Aux **managers** qui animent des personnes :

- En **management hiérarchique** quels que soient leurs niveaux de responsabilité et la taille de l'équipe. Sont donc concernés, les responsables d'une équipe de quelques personnes, voire une personne, les responsables d'une équipe importante, les directeurs de service, les chefs d'entreprise, les directeurs d'agence, les directeurs de magasin, etc.

- En **management transversal**, ce qui est d'ailleurs plus difficile que le management hiérarchique. Sont donc concernés les chefs ou directeurs de projet, les responsables ressources humaines, les contrôleurs de gestion, etc.
- À **distance ou en télétravail** certains jours ce qui demande davantage de compétences relationnelles car manager à distance est plus complexe.

Mais aussi à ceux qui :

- Se préparent à prendre de  **futures responsabilités de management** à court ou moyen terme pour gagner en compétences relationnelles et réussir leur intégration.
- Animent des personnes dans des **organisations** en dehors de l'entreprise : associations de bénévoles, clubs de sport, conseil municipal en tant que maire ou adjoint, club d'amis, réseaux de décideurs, etc.

### ***Le contenu du livre et ses spécificités : concret, opérationnel, utile, efficace***

Même s'il y a un ordre logique et un fil rouge, les chapitres sont indépendants. Le mieux est de les lire à la suite. Mais vous pouvez aussi les lire selon vos connaissances, vos envies, vos besoins du moment ou commencer par le chapitre qui vous intéresse le plus !

Les thèmes abordés sont volontairement écrits simplement et donc faciles à lire. Ils sont concrets, opérationnels et le plus souvent synthétiques, pour aller à l'essentiel. Donc pas de bla-bla mais un contenu pédagogique suffisant pour vous permettre de connaître, de comprendre et surtout de **mettre en pratique au quotidien**. Dans cette optique, tout au long du livre, des exercices pratiques sont proposés pour que vous puissiez mieux vous approprier les sujets et vous préparer à expérimenter de nouvelles façons d'agir.

Si vous souhaitez aller plus loin et approfondir les thèmes évoqués, des ouvrages à lire sont proposés en fin de certains chapitres.

Ce livre est aussi un journal de progression pour entrer dans l'action en confiance et générer ou renouveler des postures relationnelles gagnant-gagnant. Vous pouvez le conserver sur votre table de chevet ou dans votre bureau pour le reprendre de temps en temps selon votre actualité.

En illustration, vous trouverez souvent des partages de mes expériences et des exemples ou des références issues de la grande distribution, vu mon parcours chez Adeo et Leroy Merlin.

Le contenu du livre se répartit en cinq parties :

1. Première partie : **Mieux vous connaître et développer vos compétences relationnelles**

Vous découvrirez ou approfondirez quelques fondamentaux de la relation. Vous pourrez faire un travail sur vous-même pour mieux vous connaître ce qui est essentiel pour développer une posture relationnelle de qualité : mieux gérer votre énergie, adoucir vos drivers, développer votre intelligence relationnelle et votre confiance en vous, appréhender le Triangle Persécutéur-Victime-Sauveur.

Ces cinq chapitres ne sont que quelques exemples, les spécialistes diront à juste titre qu'il y en a d'autres, mais ce sont ceux qui me semblent être les plus importants.

2. Deuxième partie : **Révéler la puissance de votre équipe**

Pour impliquer et responsabiliser vos collaborateurs, le management par le Sens, les démarches remontantes et quatre politiques de partage sont mis en évidence. Vous trouverez également une méthode pour coconstruire la Vision de votre équipe ou de votre entreprise, une méthode pour présenter vos objectifs, un outil d'animation de groupe de travail ainsi que des clés pour détecter et développer les potentiels.

3. Troisième partie : **Incarner une posture positive, énergisante, juste et humaine générant efficacité et performances**

Sont évoquées 8 clés pour manager en individuel ou en collectif selon quatre styles possibles, pour avoir la bonne attitude au bon moment avec la bonne personne, pour réussir vos entretiens, pour être exemplaire dans vos paroles et vos actes, pour faire progresser vos collaborateurs par la mise en évidence des points positifs et par le feedback. Vous trouverez également un chapitre sur les spécificités du management à distance.

4. Quatrième partie : **Réussir les transformations**

Vous y trouverez des solutions pour animer le changement, pour faire adhérer vos collaborateurs en respectant le rythme de chacun et aussi pour animer efficacement vos réunions en mode délégitif. Vous découvrirez une clé pour animer avec succès votre équipe de direction.

5. Cinquième partie : **En synthèse, être un manager générant humanité, efficacité et performances**

Pour rendre le contenu des chapitres le plus utile pour vous, vous pourrez répondre à un test sur vos postures relationnelles qui reprend principalement les thèmes évoqués, puis faire un exercice de conclusion afin d'ancrer en vous les apprentissages majeurs de ce livre.

Compte tenu des transformations actuelles des entreprises, des cycles de plus en plus courts, des nouvelles formes de commerce et de concurrence, des exigences des marchés financiers à court terme pour les entreprises cotées en Bourse, les managers sont le plus souvent soumis à de fortes pressions pour satisfaire ces exigences. Le travail à distance qui rend plus difficile les échanges informels impacte également le contexte professionnel et le management.

Les postures décrites dans ce livre vous paraîtront donc parfois trop ambitieuses, idéalistes ou difficiles à pratiquer. Elles constituent en réalité un objectif ou une forme de rêve qu'il faut viser pour être un manager idéal<sup>1</sup>. Plus vous en serez proche, plus vos collaborateurs diront qu'ils sont contents de travailler auprès de vous et qu'ils ont du plaisir à exercer leur mission !

Alors, bonne lecture et bon travail sur vous-même.

---

*1. Pour faciliter la lecture, le plus souvent le genre masculin à été privilégié ; quand il est écrit « le manager » ou « le collaborateur » ou « le mentor », je m'adresse évidemment aussi bien aux femmes qu'aux hommes.*



## Partie 1

# MIEUX VOUS CONNAÎTRE ET DÉVELOPPER VOS COMPÉTENCES RELATIONNELLES

*« La connaissance de soi est le début de la sagesse. »*

ARISTOTE



## Chapitre 1

# Gérer votre énergie grâce à vos trois batteries

Pour manager votre équipe avec efficacité, vous devez être en forme ! Si vous êtes en énergie, vous aurez la bonne posture relationnelle et transmettez votre « pêche » à vos collaborateurs. Pour cela, il est important de connaître le fonctionnement de l'énergie dans le corps humain qui repose non pas sur une seule batterie comme on le pense souvent mais sur trois !

Lors de coaching, j'ai accompagné des personnes qui commençaient la séance en me disant : « *Je travaille beaucoup en ce moment, je suis très fatigué, je ne me sens pas en énergie et je suis moins performant dans mon travail.* » Je leur faisais partager alors un concept capital utilisé dans le milieu sportif avec les athlètes de haut niveau, quelle que soit leur discipline : les trois batteries.

Vous remarquerez que la plupart du temps, un sportif, lorsqu'il a perdu un match, ne dit pas qu'il a été battu à cause d'un problème physique, mais que cela s'est passé dans sa tête. Les coachs sportifs ont donc mis en évidence que l'entraînement physique n'était pas la seule clé du succès et qu'il fallait que le sportif soit aussi au top au niveau mental et émotionnel. Sinon, gare aux blessures !

Kylian Mbappé sur Instagram : « *Rien ne te garantit que si tu es bon tu vas réussir car il te faut avant tout un mental à toute épreuve.* »

## Les trois batteries, de quoi s'agit-il ?

Tout corps humain fonctionne grâce à trois réservoirs d'énergie appelés batteries :

- Une batterie **mentale** (tête).
- Une batterie **émotionnelle** (cœur).
- Une batterie **physique** (corps).

C'est le niveau de charge de vos trois batteries qui détermine votre propre niveau d'énergie à un instant T.

Très important : ces trois batteries sont interconnectées et **l'énergie circule entre chaque** : si une batterie est déchargée et que les deux autres sont davantage chargées, elles alimenteront la batterie déchargée, mais elles se déchargeront.

Nous avons tous une batterie principale entre les trois, celle qui est la plus importante pour gérer sa propre énergie. Il faut donc la connaître et en prendre encore plus soin.

## Comment repérer le niveau de charge de vos batteries ?

Si votre **batterie mentale** est faible : vous avez du mal à travailler sur des dossiers ou sur des projets, à réfléchir, à penser, vous avez des pertes d'attention et potentiellement des maux de tête.

Si elle est forte, vous pouvez travailler longtemps, sans être fatigué, vous apprenez et vous retenez facilement, vous produisez des idées.

Si votre **batterie émotionnelle** est faible : vous pleurez facilement, vous êtes stressé, vous n'avez pas confiance en vous, vous vivez mal la pression, vous vous énervez vite, vous pouvez avoir des sautes d'humeur, vous avez davantage de peurs, vous perdez le sommeil.

Si elle est forte, vous gérez facilement vos émotions et votre stress, vous vous sentez bien avec vous-même, vous êtes en confiance pour vous développer, apprendre, créer, interagir avec les autres.

Si votre **batterie physique** est faible, vous vous sentez fatigué, vous vous blessez facilement. Vous développez des problèmes physiques comme une entorse, une tendinite, une migraine ou ressentez des douleurs quelque part dans votre corps sans raison médicale.

## GÉRER VOTRE ÉNERGIE GRÂCE À VOS TROIS BATTERIES

Si elle est forte, vous pouvez déplacer des montagnes !

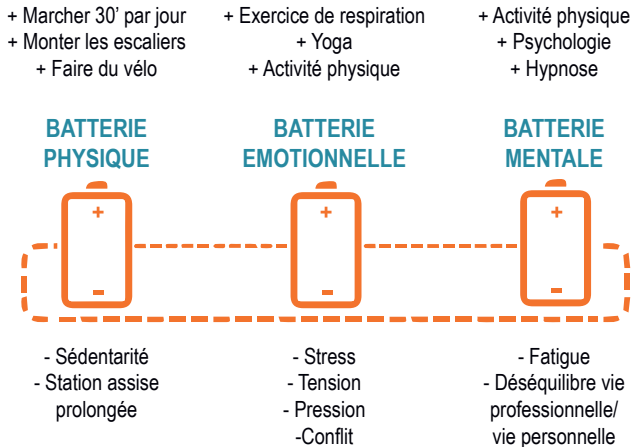
Votre niveau d'énergie est le plus souvent à la hauteur de votre batterie la moins chargée.

Si les trois batteries sont déchargées, c'est le **burn out**, l'épuisement. Et la moindre chose à faire ou le moindre rendez-vous devient un problème insurmontable.

### À titre d'illustration et d'exemples

En dessous des batteries, ce qui est indiqué en « - » correspond à ce qui peut décharger vos batteries.

Au-dessus des batteries, ce qui est indiqué en « + » correspond à ce qui peut charger vos batteries.



## Comment s'en servir ?

Il est important que vous sachiez :

- **Détecter les niveaux d'alerte** et mesurer le niveau de charge de chacune de vos batteries, notamment en cas de fatigue ou de baisse d'énergie, pour faire un bon état des lieux (écoute de votre corps, de votre cœur, de votre cerveau...), puis d'en tenir compte dans votre vie au quotidien.
- **Comment recharger chaque batterie**, notamment la batterie principale. Les solutions sont individuelles, chacun dispose de son

mode d'emploi de ressourcement et chacun est le seul maître des niveaux de ses batteries. En cas de baisse de charge de telle ou telle batterie, vous pouvez alors appliquer votre propre recette pour la recharger.

En rechargeant une batterie, vous rechargez donc les autres (cf. interconnexion expliquée ci-dessus).

Pendant la baisse de charge, il y a ponctuellement des signaux d'alertes, puis une phase de résistance avec des signaux plus réguliers. Très important, vous devez impérativement changer d'attitude ou de comportement pour stopper la décharge et pour les recharger. Sinon vos batteries vont continuer à se décharger et vous risquez à terme l'épuisement.

En général, quand on se sent fatigué, le mauvais réflexe est de continuer à se battre plutôt que de prendre du recul et de recharger les batteries. C'est le syndrome de **la TVA = Trop de Volonté Ajoutée**. Don Miguel Ruiz évoque ce sujet dans le 4e accord toltèque « Faites toujours de votre mieux » que vous retrouverez au chapitre 18. Il s'agit d'accepter son énergie du moment, d'accepter ses hauts et ses bas et d'ajuster ses objectifs en fonction du niveau de ses batteries.

Il faut veiller à ne pas arriver à une décharge complète d'une batterie, de la même façon qu'une batterie de voiture, si elle est déchargée, la voiture est en panne et c'est plus compliqué de la recharger.

Et enfin, si vous ne vous occupez pas d'une batterie, elle se décharge au détriment des deux autres !

## Quelles sont les sources d'énergie potentielles ?

Les chercheurs ont mis en évidence sept éléments majeurs pour recharger ses batteries. Chacun y mettra l'ordre de priorité en fonction de son propre fonctionnement.

- Le sommeil.
- Une alimentation saine.
- Une activité physique régulière.
- Les contacts sociaux, les relations amicales.
- Les satisfactions psychiques (réalisation de soi, de ses objectifs, ...), voir le verre à moitié plein, la pensée positive.

## GÉRER VOTRE ÉNERGIE GRÂCE À VOS TROIS BATTERIES

- La détente, faire une pause, les breaks, les vacances.
- L'humour, le rire.

### *Exercice pour gérer votre énergie*

Déterminez votre batterie majeure, celle qui vous donne le plus d'énergie, puis la deuxième, puis la troisième :

1. Ma batterie la plus importante :

.....  
.....

2. Ma batterie importante :

.....  
.....

3. Ma batterie la moins importante :

.....

Notez de 1 à 10 le niveau actuel de charge de vos batteries :

1. Ma batterie physique :

2. Ma batterie mentale :

3. Ma batterie émotionnelle :

Qu'en déduisez-vous sur votre niveau d'énergie actuel ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Déterminez entre trois et cinq actions personnelles qui déchargent chacune de vos trois batteries et entre trois et cinq actions qui les rechargent :

1. Ma batterie la plus importante est :

Les cinq actions qui la rechargent :

- 
- 
- 
- 
- 

Les cinq actions qui la déchargent :

- 
- 
- 
- 
- 

2. Ma batterie importante est :

Les cinq actions qui la rechargent :

- 
- 
- 
- 
- 

Les cinq actions qui la déchargent :

- 
- 
- 
- 
-



3. Ma batterie la moins importante est :

Les cinq actions qui la rechargent :

- 
- 
- 
- 
- 

Les cinq actions qui la déchargent :

- 
- 
- 
- 
- 

Notez les trois signaux d'alerte de baisse d'énergie pour chacune de vos batteries :

1. Ma batterie physique :

- 
- 
- 

2. Ma batterie mentale :

- 
- 
- 

3. Ma batterie émotionnelle :

- 
- 
- 

Gardez précieusement ces réponses et pratiquez-les quand vous ressentez une baisse d'énergie.

Terminons ce chapitre par une citation de Gérard Mulliez concernant l'équilibre de vie et donc l'énergie de chacun : « *Dans la vie, vous devez*

*avoir une passion. Si vous n'en avez pas, vous prenez un de vos centres d'intérêt et vous en faites une passion. »*

### **Lien avec les autres chapitres**

- Manager avec les cinq lois du Vivant, chapitre 12.
- Communiquer sans violence, c'est mieux ! chapitre 15.
- Être exemplaire grâce aux accords toltèques, chapitre 18.

### **Pour aller plus loin**

*L'athlète d'entreprise*, Alain Goudsmet, aux éditions Kluwer.