

Le manager positif

Le temps de l'intelligence émotionnelle

La transformation de l'entreprise passe d'abord par celle de ses managers



Nombre de dirigeants restent figés dans des postures managériales en décalage avec les attentes de ces nouveaux modèles d'entreprise. © Freepik

Empathie, leadership, créativité... Tous ces atouts des futurs managers partagent le même lieu d'origine sur lequel la science a depuis peu tant de nouvelles choses à dire : le cerveau. Si actuellement, l'entreprise et son management ont un radical besoin de transformation, celle-ci passe impérativement par un préalable : la remise en cause drastique des dirigeants !

Le vieux modèle forgé par le top-down, l'autorité, le secret et le command/contrôle a vécu. Plutôt mal. Donc il est impératif que le manager se transforme lui-même. Aubaine, quelques avancées scientifiques du côté des neurosciences lui donnent des outils pour mener à bien cette mue. Les managers "neuroformés" deviennent positifs, bienveillants, à l'écoute, bref "servant-leaders" au service de l'équipe. Ce qui passe d'emblée par un sérieux travail sur soi, au prix de quelques remises en cause. Vaste chantier personnel.

par Patrick Arnoux

L'entreprise est en chantier collectif. Conséquence d'un diagnostic accablant pointant un gâchis humain et économique : plus d'un salarié sur deux se dit démotivé, trois sur quatre se sentent stressés, plus de deux cadres sur trois ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur... selon une étude Gallup de 2013. L'entreprise a donc besoin d'être réinventée, transformée pour devenir "agile", "marguerite", "positive"... Quelle que soit la méthode, elle doit changer radicalement de culture, grâce à des leviers et outils que propose la révolution digitale. Le profil classique du manager, ce super-héros omniscient, hier chef d'orchestre de process dé-responsabilisants et démotivants, est sérieusement remis en question. Pourtant, nombre de dirigeants restent figés dans des postures managériales en décalage avec les attentes de ces nouveaux modèles d'entreprise. À mille lieues de ce vieux schéma hiérarchique "command and control" si répandu. Exactement le contraire de ce dont les organisations ont aujourd'hui besoin : des managers-coach-leader.

La maxime de Montaigne à la rescousse

Ce qui indique à quel point les managers actuels doivent eux aussi se transformer. Dans un premier temps, il s'agit d'appliquer scrupuleusement la maxime de Montaigne "Connais-toi toi-même", et donc de faire un important travail sur eux-mêmes, sur la maîtrise de leurs émotions afin de pouvoir décoder celles de leur équipe. Les grandes écoles et autres universités ne les ont en effet jamais vraiment initiés à ces "soft skills" – empathie, leadership, créativité, travail en équipe – si vitales aujourd'hui. Toutes dépendent d'une meilleure utilisation du responsable qui pilote les comportements, le cerveau ! Le travail sur soi pour le meilleur profit des autres. "Un leader capable d'exprimer des qualités humaines d'attention et d'authenticité induit de la confiance, de la motivation et de l'engagement de la part de son équipe" explique un manager de Sanofi.

■ "Les grandes écoles et autres universités ne les ont jamais vraiment initiés à ces "soft skills" – empathie, leadership, créativité, travail en équipe – vitales aujourd'hui"

Alors mieux vaut apprendre à identifier et mettre à distance ses biais cognitifs, ses schémas mentaux, ses blocages et ses routines neuronales, qui sont autant de freins à l'écoute empathique, pour tenir les promesses de ce "neuromanagement" qui prend en compte les ingrédients majeurs de l'univers du travail : autonomie, responsabilisation, engagement, confiance, coopération, empathie.

Or, c'est plus que jamais nécessaire, si l'on en croit les chercheurs en neurosciences de la McMaster University de l'Ontario qui affirment que le pouvoir affaiblit en fait les facultés de compréhension, du fait du déclin de l'activité des neurones miroirs qui jouent un rôle dans l'empathie, chez ceux qui sont investis d'une forme d'autorité.

Les sciences cognitives s'invitent dans le management

Voilà quelques années qu'en mobilisant les ressources et avancées dans trois domaines – la psychologie positive, les neurosciences cognitives et la pleine conscience (une technique de méditation permettant de placer les choses à distance) –, Yves Le Bihan, chroniqueur de la Harvard Business review et auteur du livre "Le leader positif" chez Eyrolles, a formé plus de 1 200 dirigeants et managers pour en faire des "leaders positifs" (voir encadré). Après avoir transformé et amélioré le monde de l'éducation, les sciences cognitives s'invitent dans le management. Des managers se forment en effet aux neurosciences, nouveau levier de transformation des entreprises.

“Après avoir transformé et amélioré le monde de l'éducation, les sciences cognitives s'invitent dans le management”

Ces neurosciences offrent des clés d'analyse inédites sur le fonctionnement cérébral, notamment grâce à la découverte des concepts de neuroplasticité de neurones miroirs (catégorie de neurones du cerveau qui présentent une activité aussi bien lorsqu'un individu (humain ou animal) exécute une action, que lorsqu'il observe un autre individu (en particulier de son espèce) exécuter la même action, ou même lorsqu'il imagine une telle action – d'où le terme de miroir), de processus conscients et inconscients, de flexibilité mentale, etc.

L'intelligence émotionnelle, nouvelle clé des organisations

Eh oui, les money-makers changent de profil à vitesse V, au gré de la transformation globale de leur organisation – et grâce aux derniers apports des sciences cognitives. C'est en effet le cerveau qui est optimisé grâce à ces neurosciences qui travaillent sur la cognition (langage, mémoire, raisonnement...). “Les neurosciences permettent de revisiter ou de valider des techniques que l'on connaissait déjà, comme les exercices d'entraînement mental, et d'identifier les biais cognitifs qui altèrent nos décisions” explique Yves Le Bihan. Elles permettent à chacun de travailler sur la nouvelle clé des organisations : l'intelligence émotionnelle. Si la plupart des grandes écoles ont intégré dans leurs cursus l'optimisation des soft skills, les managers actuellement aux responsabilités n'ont pu profiter de ces avancées des sciences comportementales. La seule évocation du leader positif pourrait rendre au mieux dubitatif, au pire narquois voire sceptique devant ce qui pourrait passer pour de l'optimisme béat. Pourtant, il s'agit bien de travailler sur soi, sur la maîtrise des émotions et surtout d'optimiser l'utilisation de son cerveau.

“C'est le cerveau qui est optimisé grâce à ces neurosciences qui travaillent sur la cognition (langage, mémoire, raisonnement...). Elles permettent à chacun de travailler sur la nouvelle clé des organisations : l'intelligence émotionnelle”

Face aux défis de l'intelligence artificielle, les managers affûtent sa version humaine qui possède un vaste potentiel de progression. Le cerveau en effet n'est pas multitâche et son hyper-sollicitation peut brider son efficacité.

L'hyperconnaissance oblige

à la connaissance de soi

“Dans un monde professionnel où les repères se diluent, savoir qu'on peut compter sur le cerveau est rassurant, s'enthousiasme Yves Le Bihan, également fondateur de l'Institut français du leadership positif (IFLP). Nous rentrons dans l'ère de l'hyper-connaissance, cela implique également une meilleure connaissance de soi en tant que manager.”

Sans recourir à ces avancées scientifiques, avec une approche plus pragmatique, Yves de Montbron, consultant et conférencier, se fait l'apôtre de l'optimisme en entreprise, plus particulièrement pour la motivation des managers.

“Depuis toujours, on est exigeant sur les points faibles et tolérant sur les points forts ; un manager optimiste fait exactement l'inverse. D'ailleurs, toutes les grandes réussites – hommes politiques, acteurs, grands patrons – sont basées sur ce principe”

“Ils doivent énergiser, enthousiasmer leurs collaborateurs. L’optimisme est une bonne façon d’y parvenir grâce à une approche bienveillante. Il s’agit en fait de capitaliser sur les points forts de chacun au lieu de focaliser sur ses points faibles, comme cela se fait traditionnellement depuis l’école” explique ce conférencier “optimiste” qui porte cette bonne parole à la Société Générale, chez Accor et dans bien d’autres grands groupes à travers la France. “Depuis toujours, on est exigeant sur les points faibles et tolérant sur les points forts ; un manager optimiste fait exactement l’inverse. D’ailleurs, toutes les grandes réussites – hommes politiques, acteurs, grands patrons – sont basées sur ce principe.”

3 questions à

Yves Le Bihan, fondateur de l’Institut français de leadership positif

Pourquoi avoir créé cet institut ?

Je l’ai créé pour aider les dirigeants et leurs managers à opérer leur propre transformation personnelle et à accélérer celle de leur organisation, afin de devenir des organisations à impact positif. Ces transformations ont beaucoup de mal à s’opérer dans les organisations, car leurs dirigeants n’incarnent pas ce qu’ils attendent de ces entreprises positives. Leur manière de diriger doit être radicalement repensée. Pour transformer l’entreprise, il faut d’abord se transformer soi.

Comment faites-vous ?

Grâce à des programmes d’accompagnement, de coaching, des séminaires ou des conférences pour éveiller, pour développer avant tout la qualité fondamentale du manager positif : cette conscience et cette acceptation fine de soi qui oblige à observer, sans se juger, nos états intérieurs, nos ressentis et nos schémas mentaux face à telle ou telle situation. Cette qualité-là est l’antichambre des autres que nous développons comme l’attention à soi, le soin de soi, l’apaisement mental, tout ce qui touche à l’authenticité, l’intégrité. Ensuite viennent d’autres compétences – bâtir des communautés collaboratives, incarner l’empathie, l’altruisme, la compassion, la gratitude, l’équité, etc. – indispensables pour créer des cultures d’organisation plus attentives, plus enthousiastes, audacieuses, agiles.

Notre modèle de leader positif s’appuie sur trois piliers scientifiques : les neurosciences cognitives, la psychologie positive et l’entraînement mental. L’articulation des trois fait la singularité de notre méthode pour développer ces qualités fondamentales de leadership. On ne peut être en résonance affective avec les sentiments d’autrui si on n’est pas soi-même au clair avec nos états intérieurs.

Le pouvoir isole, et à force de trop se centrer sur soi, on ne peut plus se rendre vulnérable et authentique, donc en contact avec l’autre. Ces qualités d’attention et d’altruisme ne peuvent se développer que si on accepte qui on est vraiment. Tout a changé aujourd’hui dans la manière de former les élites. Hier on formait des supers héros, or ce que le monde d’aujourd’hui réclame, c’est l’exact opposé : désapprendre pour mieux réapprendre. L’intelligence collective se mesure non pas par la somme des QI individuels, mais à la sensibilité sociale.

Avec quels moyens pédagogiques ?

D'abord, il faut du temps. Grâce à des apports réguliers, il faut trois à six mois pour travailler sur soi. Les modules de notre architecture pédagogique sont des demi-journées toutes les deux à trois à trois semaines en groupe. Car c'est beaucoup plus puissant collectivement. Ensuite, la pédagogie prévoit de travailler sur les attitudes intérieures de non-jugement envers soi ; ce n'est pas simple parce qu'il faut déconstruire des schémas de croyance forgés depuis 30 ou 40 ans, à l'école et dans les entreprises.

Très concrètement, je ne connais pas une grande école, ingénieurs ou école de commerce, qui impose à ses étudiants de première année des cours de développement de la conscience de soi ou de l'intelligence émotionnelle. Aujourd'hui, ce n'est clairement pas encore assez développé dans la manière dont on forme nos futurs dirigeants.

A lire également

[Le boom de l'executive coaching](#)

[L'entreprise positive](#)

[L'entreprise marguerite](#)

[La solution agile](#)

[L'engouement pour les neurosciences est à son comble](#)

Publié le 28/01/2020

Catégories :

Management d'entreprise / Patrick Arnoux /