

Par Pascale de MESNARD, Expert au Pôle Carrière

Énergie managériale : ressource vitale ?

Le thème de l'énergie porte sur des enjeux politiques, économiques, scientifiques, techniques, etc. Mais est-ce aussi un enjeu dans une carrière ? Oui. Et tout particulièrement lorsque l'on parle management.

Parce qu'en ces temps incertains, cette énergie managériale devient vitale pour tous, nous en avons fait le thème de notre 8^{ème} Grand Amphi de l'Évolution Professionnelle qui s'est tenu le 12 décembre dernier, autour d'Olivier BASSO, expert et facilitateur en dynamique entrepreneuriale, et Sabine HENRICHFREISE, International Business Coach, tous deux co-créateurs du concept des Uniques Labs qui permettent d'explorer de nouvelles manières d'être leader. Avec les témoignages de Sébastien JUMEL, Directeur marketing, marché particuliers et professionnels EDF France, et Denis MARQUET, Philosophe, thérapeute, coach et romancier.

À une époque où le QI et les connaissances techniques ne suffisent définitivement plus pour réussir avec les autres, avons-nous réfléchi au

type d'énergie que nous diffusons ? Dans quel type de dynamique les autres nous quittent-ils après avoir échangé avec nous ? Comment nous y prenons-nous pour insuffler une dynamique collective ? Comment générons-nous une énergie positive pour nous, pour nos équipes ? Comment créer de l'énergie au lieu d'en dépenser tout simplement ? Quels sont les ingrédients de ce carburant de l'action collective ?

L'énergie managériale, une évidence sensible mais un terrain inexploité

Pourquoi tant d'interrogations ? Parce que la question de l'énergie managériale est une question jusqu'ici peu étudiée, a fortiori non modélisée ; nous sommes donc en mode exploratoire.



Professionnelle des RH et du coaching de carrière, Pascale de Mesnard accompagne jeunes cadres et managers confirmés en recherche ou en questionnement sur leur évolution et projet professionnels (www.7milesbridge.com).

Elle intervient très régulièrement au sein du Pôle Carrière en tant que pro bono dans le cadre d'entretiens pour les jeunes diplômés et « Allo CV ».



Olivier Basso évoque les managers « vampires d'énergie ».

C'est le premier constat que font Olivier Basso et Sabine Heinrichfreise, engagés depuis quelques années dans une réflexion sur ce sujet lorsqu'ils accompagnent les dirigeants, leurs équipes et leur organisation.

Cela alors même que l'énergie managériale s'impose comme une réalité sensible et évidente pour tous, il n'est que de constater le frémissement de compréhension spontanée qui parcourt l'assemblée lorsqu'Olivier évoque les managers « vampires d'énergie » : nous connaissons tous des managers qui stérilisent ou épuisent leurs équipes alors que d'autres les énergétisent et les amènent à se dépasser. À l'instar des capitaux risqueurs qui, nous dit Olivier, « lorsqu'on les interroge sur leur critères de décision pour investir ou non dans une entreprise, confient qu'avant même de procéder à l'audition du dossier et à son examen sur des critères rationnels, ils pressentent s'ils vont investir ou non lorsque l'équipe entre dans la salle », comme s'ils percevaient d'emblée la force de l'énergie collective en action.

Pourquoi ne pas partir de la métaphore de l'énergie dans son sens littéral ? C'est ce que propose Sébastien, comme un clin d'oeil à son cœur de métier.

Définir l'énergie managériale et poser son propre « diagnostic énergétique »

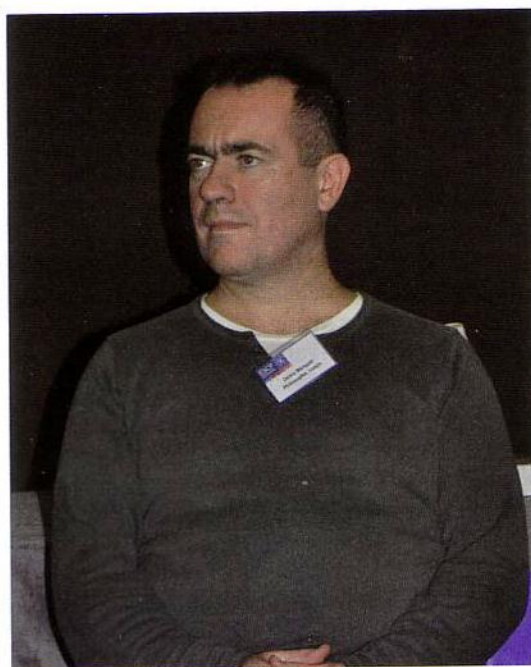
Se poser la question de l'énergie managériale, c'est déjà identifier cette ressource, en prendre conscience aux côtés des ressources matérielles

ou financières et s'interroger sur son propre rapport à celle-ci ; c'est apprendre à la gérer : quelle sorte de producteur d'énergie suis-je ?

Sébastien part du sens littéral : « l'énergie au sens de la science physique est une mesure de la capacité d'un système à modifier un état, à produire un travail entraînant un mouvement, un rayonnement électromagnétique ou de la chaleur » et la transpose au manager. Comment suis-je donc à même de mettre en mouvement mon équipe ? Sébastien évolue dans le monde d'une énergie qui ne se stocke pas, l'électricité. Si l'on passe en revue les différentes sources d'énergie, à chacune correspond un type de « producteur-manager » : le nucléaire peut produire beaucoup et de manière constante, le photovoltaïque dépend de l'environnement comme l'hydraulique de l'eau et de l'hygrométrie... Nous avons tous notre manière de produire de l'énergie et de mettre en mouvement nos équipes, dont il faut être conscient. Nous pouvons aussi nous mettre en mode « veille (on a coupé l'énergie) », « en courant alternatif », « en intensité, pluggé haute ou basse tension », « nous décharger » plus ou moins rapidement.

Sortir d'un modèle darwinien de l'énergie

L'énergie managériale ne doit pas être une ressource que l'on dépense ou que l'on aspire des autres, comme le font à l'extrême, et de manière douloureuse pour autrui, les pervers narcissiques. Il s'agit, comme l'exprime Denis Marquet, de « sortir d'un modèle énergétique darwinien,



Pour Denis Marquet, l'énergie est une ressource qui doit augmenter avec l'action.



Sabine Henrichfreise livre quelques propositions simples à mettre en oeuvre au quotidien.

dans lequel la question est : comment trouver la moins mauvaise place dans la chaîne alimentaire, dans un monde de pénurie ? L'énergie ne doit pas être considérée comme une ressource à répartir, mais comme une ressource qui augmente avec l'action ».

L'énergie doit augmenter au fur et à mesure où elle est employée, elle doit viser à accroître la puissance d'action du collectif. Considérons le moment où le groupe parvient à faire augmenter le niveau d'énergie et débouche sur une création collective. Et si l'une des pistes pour y parvenir, propose Denis, était, face à un problème rencontré, traité par exemple au cours d'une réunion, de permettre et demander de faire les choses de manière radicalement différente, avec une autre vision ? Si elle résultait de l'abandon du modèle du leader qui est le seul à donner de l'énergie et à apporter les réponses !

Doit-on pour autant dégager un autre modèle ? Non, pour Sébastien Jumel, « ne cherchons pas les caractéristiques communes de ceux qui sont producteurs d'énergie ; il n'y a pas d'école pour cela ». Il est convaincu que le trait commun des

leaders, c'est bien l'énergie : « le leader, c'est celui qui crée du mouvement, qui fait en sorte qu'on le suive, qu'on travaille avec lui plutôt que pour lui ». Sébastien s'est forgé quelques critères incontournables, conditions nécessaires pour créer cette énergie : avoir une vraie vision et savoir la communiquer clairement, faire confiance avec ouverture et bienveillance mais exigence (tout en n'étant pas dans l'illusion béate) ; rester positif ; ne faire partager que les doutes utiles et savoir adopter des postures créatrices d'énergie.

Expérimenter différentes postures créatrices d'énergie

C'est ce que Sabine et Olivier ont pratiqué avec l'auditoire, en écho au thème traité. En mettant les participants en action (impliquant chacun de manière active dans la réflexion, provoquant les échanges en binômes, renvoyant la recherche de certaines réponses aux participants eux-mêmes), en jouant sur les ruptures de rythme et en alternant modes d'intervention, ils nous font quelques propositions simples à pratiquer au quotidien :

- Se poser la question de l'intention qui nous habite avant de commencer une réunion, une interaction (se la formuler en 5 mots maximum, par exemple « créer l'envie de partager »).

- Ne plus être « en pilotage automatique » ; prendre conscience de son état d'esprit et l'orienter positivement avant une réunion ; savoir ralentir puis se mettre en mouvement.

- « Mettre en action » plutôt qu'apporter des réponses ; laisser la possibilité à l'autre de donner ses réponses.

- Se ménager entre deux réunions difficiles un temps de retrait et de concentration personnelle (avec en point d'appui un ancrage sur une image ou une pensée de son choix).

- Et tout simplement savoir dire (et entendre) un feedback positif !

« **Quelques critères pour créer l'énergie : avoir une vision, savoir la communiquer, faire confiance avec bienveillance mais exigence, rester positif.** »

Sébastien Jumel

Sabine peut en conclusion de cette soirée remercier les participants non pas d'avoir pris connaissance d'un énième modèle mais « d'avoir partagé une expérience énergisante » ; et conclut-elle, d'une certaine manière, « il suffit de porter son attention sur la question de l'énergie pour trouver une nouvelle façon d'être avec les gens ».