

Stéphane Michel



**TOUT CE QUE
J'AI APPRIS EN**



MANAGEMENT

...



ET APPLIQUÉ



AVEC MES ENFANTS !

Ou comment ma famille est devenue
le laboratoire de mes
expérimentations managériales

TOUT CE QUE
J'AI APPRIS
EN MANAGEMENT...

*et appliqué à mes enfants
Ou comment ma famille est devenue
le laboratoire de mes expérimentations
managériales*

STÉPHANE MICHEL

TOUT CE QUE
J'AI APPRIS
EN MANAGEMENT...

*et appliqué à mes enfants
Ou comment ma famille est
devenue le laboratoire de mes
expérimentations managériales*

Enrick ·B·
— ÉDITIONS —

www.enrickb-editions.com

Tous droits réservés

Conception couverture : Marie Dortier

Réalisation couverture : Comandgo

Illustrations : Alexandre Michel

ISBN : 978-2-35644-717-3

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

Remerciements

Merci à Christian Lemoine, grand inspirateur des mes convictions, qui n'a jamais écrit le livre que tout le monde lui réclamait, qui ne pourra jamais lire celui-ci, que j'espère il aurait aimé.

Merci à Emmanuelle Piquet pour m'avoir mis le pied à l'étrier dans ce beau métier et pour m'avoir tant appris.

Merci à mes 3 enfants d'avoir été les innocents cobayes de mes essais managériaux plus ou moins fructueux...

Merci à leur mère de savoir tout cela intuitivement et ainsi d'avoir naturellement soutenu ou guidé ces essais.

Merci à mon fils Alexandre pour les illustrations.

Et merci à tous les participants qui ont inspiré ce livre et qui sont « ceux qui font », ce qui restera toujours plus difficile que d'être « celui qui dit ».

Sommaire

PROLOGUE : L'ESTIME DE SOI,	
LE BIEN LE PLUS PRÉCIEUX.....	II
PREMIÈRE PARTIE : J'AI APPRIS À INSTALLER	
LA CONFIANCE... À LA MAISON	21
Chapitre 1 : Comment développer la motivation et non la volonté.....	23
Chapitre 2 : Comment j'ai appris à valoriser... alors que je pensais savoir le faire !.....	29
Chapitre 3 : Comment j'ai appris à gérer les échecs.....	35
DEUXIÈME PARTIE : J'AI APPRIS	
À FAIRE RESPECTER DES RÈGLES.....	41
Chapitre 1 : « Dis, c'est quoi une faute et c'est quoi une règle ? ».....	43
Chapitre 2 : Aller jusqu'au bout et ne plus dire « je compte jusqu'à 3 ! »	49
Chapitre 3 : « C'est lui qui a commencé ! » Comment j'ai appris à gérer un conflit.....	55
TROISIÈME PARTIE : J'AI APPRIS À COACHER	
COMME LES ENTRAÎNEURS DE SPORT.....	61
Chapitre 1 : Je ne suis pas son entraîneur, c'est pour ça que je galère à lui apprendre des trucs...	63
Chapitre 2 : Je développe leur autonomie	67

Chapitre 3 : Je gère la pression avant ses concours ou ses examens.....	71
QUATRIÈME PARTIE : J'AI APPRIS À GÉRER LES CHANGEMENTS ET LEURS CHAGRINS.....	77
Chapitre 1 : Si on déménage ils vont nous tuer !	79
Chapitre 2 : Comment leur annoncer qu'on déménage ?	87
Chapitre 3 : Comment j'ai géré chagrins et démotivations... ..	93
ÉPILOGUE : L'ULTIME DÉCOUVERTE QUI M'A FAIT TELLEMENT DE BIEN.....	99

Prologue : L'estime de soi, le bien le plus précieux

Si je m'attendais à ça !

Je sors d'un stage de formation au management, « un de plus » – tout du moins, c'est ce que je pensais avant d'y aller –, un de ces stages très théoriques animé par un consultant qui n'a aucune idée de mes réalités et de mes contraintes, un stage qui sera au mieux intéressant mais dont je ne pourrai rien appliquer dans mon quotidien...

En fait, pas du tout : quelle belle surprise, je suis tout chamboulé. J'ai compris plein de choses sur moi, mes enfants, la vie... et accessoirement sur mon mode de management, c'était quand même ça l'objectif de départ !

J'ai eu dès le premier soir l'envie de le partager avec ma compagne, de lui dire à quel point notre impact sur les enfants est clé, à quel point notre communication, nos messages sont décisifs, à quel point je l'aime aussi... Parce qu'elle, intuitivement, elle fait tout cela bien mieux que moi avec eux.

Moi qui croyais que l'amour suffisait pour les élever, j'ai pris une sacrée baffé !

« On peut avoir une forte confiance en soi et une faible estime de soi », nous a expliqué l'animateur. Ça, il m'a fallu

quelques minutes pour le comprendre, pour moi c'était pareil... L'estime de soi, c'est le fruit de l'amour inconditionnel, des messages positifs qu'on a reçus et qui portaient sur l'être : « Tu es rapide », « Tu es malin », « Tu es intelligent », etc. Ça calibre la valeur que l'on s'accorde, « ce que l'on pense que l'on vaut ».

Ça m'a rappelé ce reportage sur Teddy Riner¹ qui disait : « J'aime ce que je suis, j'aime ce que mes parents et la nature m'ont donné. » Je croyais que c'était de la prétention, mais non, il s'accorde « juste » de la valeur.

Du coup, j'ai compris qu'à chaque fois que je fais un compliment à mes enfants sur ce qu'ils sont, je structure leur capital le plus précieux : leur estime d'eux-mêmes...

Et j'ai aussi compris que l'inverse – des messages négatifs sur l'être – sédimentent leurs complexes et fondent leurs croyances limitantes ; il faut donc vraiment que j'arrête de dire à ma fille qu'elle est « vilaine » ou à mon fils qu'il est « timide »...

C'est vrai, maintenant je me rappelle : moi aussi j'ai mal vécu d'entendre ma mère dire que je n'étais pas sportif ou de me faire traiter de nul dans la cour d'école ! Quels cancers, ces messages négatifs sur l'être, c'est la source de nos pensées négatives, toutes ces petites voix qui nous empêchent d'oser parce qu'elles nous dictent qu'on n'est pas « matheux » ou « pas fait pour ça »...

Quelle horreur ! Je suis sûr d'avoir déjà fait des dégâts. Ma fille me disait encore récemment, alors que ses camarades lui proposaient une activité lors d'un anniversaire : « Je n'ai pas essayé, je suis nulle à ça... » Bichette, vite un câlin !

1. Reportage Canal Plus, *Dans l'ombre de Teddy Riner*, réalisé en 2016 par Yann L'Hénolet.

Si l'estime de soi – la somme des messages inconditionnels sur l'être – calibre donc la valeur qu'on s'accorde, la confiance – elle – porte sur nos capacités, « ce que l'on sait faire ».

Ainsi, dès qu'on valorise une compétence ou une aptitude chez quelqu'un, on développe sa confiance en lui, en ses capacités. Donc, quand je dis à mon fils que j'admire sa capacité à bien s'organiser en termes de révisions, de manière autonome avant un examen, j'ancre chez lui sa confiance en ses capacités de préparation.

Ok, j'ai compris. C'est décidé, plus jamais, plus jamais je ne formulerai un jugement de valeur négatif à mes enfants sur ce qu'ils sont... Ce qui ne m'empêchera pas de leur dire que je n'accepte pas tel ou tel comportement.

C'est ce que j'ai appris en stage : prononcer le mot « comportement » pour être sûr de ne pas créer de « bleus à l'être ». Transformer le « T'es vilaine » qui monte de mon estomac à ma bouche par : « Je ne veux plus voir ça ! »

Même ma femme, si positive, commet parfois le (quasi-) irréparable : abîmer leur image d'eux-mêmes ; je l'ai surprise l'autre jour à dire à mon fils que c'était « un cochon », « qu'il était sale ! ». Il faudra que je lui en parle...

Alors oui, c'est clair maintenant dans ma tête : on peut avoir confiance en soi, confiance en ses capacités, ses compétences, mais ne pas s'accorder « au fond » de valeur.

C'est pour cela que j'ai confiance en moi sur plein de sujets, dans mon travail par exemple, mais qu'à l'inverse, je ne m'accorde pas assez de valeur pour oser plein de choses dans la vie, que je recule l'échéance d'un certain nombre de mes projets : par déficit d'estime. Il paraît – selon l'animateur – que ce manque se guérit par la thérapie... ou par le fait d'oser, de dépasser nos croyances limitantes ; comme

le dit Sénèque : « Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

Cela me donnerait presque envie de chercher un prof de chant sur internet alors que j'ai toujours entendu que j'étais « nul en musique » et que je n'avais « aucune oreille ».

C'est décidé, je vais veiller à ne pas reproduire ce schéma idiot avec mes enfants, à ne plus jamais faire de remarques négatives sur leur physique, à ne plus les cataloguer comme « nul en » ou « pas capable de », mais plutôt à solidifier leur estime d'eux-mêmes en leur disant que j'aime ce qu'ils sont... « tout court ».

De toute façon, les autres – leurs copains, leurs profs – se chargeront bien dans la cour ou en classe de développer leurs complexes à coup de messages assassins sauvagement focalisés sur l'être...

Comme ce prof d'allemand qui avait déclaré à mon ami Xavier : « Le jour où tes parents t'ont fait, ils auraient mieux fait de regarder la télé ! » Sympa !

Je n'avais pas réalisé à quel point les messages, ces mots qui se dispersent dans l'atmosphère sitôt émis, pouvaient être à ce point toxiques, à quel point une fois le canal auditif passé, ils pouvaient se stocker, s'enkyster dans le cerveau et rester disponibles, prêts à se réactiver à la moindre occasion pour nous dire : « Tu vois que maman avait raison, tu n'es décidément pas adroit. »

J'avais entendu qu'il fallait *tourner sept fois sa langue dans sa bouche avant de parler*, j'avais cru que c'était pour ne pas dire d'âneries... Mais c'est surtout pour ne pas faire de mal, de blessures irréversibles, pour avoir le temps de se dire : « Comment bien le dire ? », « Quel comportement est en question ? », et éviter tout jugement de valeur.

Et avec mes collaborateurs ?

Parce qu'au départ, j'y étais allé pour ça, à ce stage !

J'ai compris plusieurs choses : je ne suis pas en charge de développer leur estime, c'était le travail de leurs parents.

Je suis censé leur donner confiance dans leurs capacités, mes messages positifs doivent donc être factuels, centrés sur des compétences, des aptitudes.

Il faut également que j'arrête tout message négatif qui porte sur « l'être » : dire hier à Antoine que « c'est compliqué pour moi d'avoir son *reporting* en retard et que je ne peux décidément pas compter sur lui », c'est vrai que ce n'était pas terrible... J'aurais mieux fait de lui dire que « je n'admettais pas ce comportement de me mettre devant le fait accompli » ; ce n'est pas plus tendre mais, comme disait le formateur, plus « understandable ».

Demain je le tente : je dirai à Romain que « je ne suis pas d'accord avec ce comportement qui consiste à remettre en question une décision prise », ce sera toujours mieux que de lui dire qu'il n'est pas « loyal » !

J'ai fait ensuite une autre découverte : il y a un truc incroyable qui pollue l'estime de soi, le fait de s'accepter tel qu'on est. Ce sont les fameux « messages contraignants » que Éric Berne a mis à jour ; ces injonctions véhiculées par nos parents dans l'enfance qui ont posé une condition à l'amour.

« Je t'aime, certes de manière inconditionnelle, mais je t'aimerais *encore plus si...* »

Encore plus si, par exemple :

- tu étais *parfait* : les meilleures notes, la chambre la mieux rangée, la tenue la plus propre, etc. ;
- tu étais *fort* : ne pas montrer que tu as mal, que tu as peur, que tu es triste, etc. ;

- tu faisais *plaisir* : en étant gentil, en ne te mettant pas en colère, en rendant service, etc.

Mais moi aussi, je les véhicule ces messages ! J'en envoie plein à mes enfants (et à mes collaborateurs) :

- du « sois parfait » qui pousse à une quête infinie de perfection, à se noyer dans les détails et à repousser tout plaisir « tant que les choses sérieuses » ne sont pas faites ;
 - L'autre jour, j'ai lancé à l'aîné tout fier de son 17/20 : « Pourquoi tu n'as pas eu la meilleure note de la classe ? »
- du « sois fort » qui coupe de ses émotions, qui pourrait priver de la possibilité du lâcher-prise et de l'abandon et faire culpabiliser en cas d'émotions incontrôlables ;
 - Je me réentends nettoyant le genou ensanglanté de ma fille qui était tombé sur le goudron : « Arrête de pleurer, ça ne fait pas mal. C'est juste de l'alcool, ça picote ! »
- du « fais plaisir » qui conduit à faire primer les autres sur son propre bien-être, à se renier au profit des autres, à ne pas oser affronter les situations délicates.
 - Je les ai tous nourris bébés à coup de : « Une cuillère pour ton papa, une cuillère pour ta maman... ». Cela n'avait aucun sens : on ne mange jamais pour les autres dans la vie, on mange pour soi. Sauf que là, l'enfant comprend que lorsqu'il fait « pour les autres » – comme papa ou maman –, ceux-ci sont heureux.

Bref, je pensais bien faire...

La bonne nouvelle, c'est qu'on peut inverser la tendance, on peut se débarrasser de ces injonctions qui nous

conduisent à chercher à être en toutes circonstances « parfaits », « forts » ou à toujours « faire plaisir », en faisant une fois adulte un travail sur nous-mêmes via la thérapie.

En attendant, on peut aussi éviter de transmettre nos angoisses (« On ne m'aimera pas absolument si je... ») à nos enfants.

Il suffirait de remplacer ces « messages contraignants » par des « messages de permission » Remplacer :

- « fais plaisir » par « fais-toi plaisir » ou « prends soin de toi » ;
- « sois parfait » par « fais de ton mieux », « donne le meilleur de toi-même » ou « tu as le droit de te tromper » ;
- « sois fort » par « c'est normal de pleurer quand ça fait mal/peur », « c'est normal de te mettre en colère parce que je refuse cela » ou « c'est normal d'avoir peur de... ».

Ainsi, on aurait des enfants, et à terme des adultes :

- capables de se faire plaisir et de faire plaisir sans confiner au déni de soi ;
- en quête de « bien faire » sans être obsédés par une inatteignable et absolue perfection ;
- connectés à leurs émotions, première étape indispensable pour pouvoir les gérer...

Ils seraient tellement moins porteurs de cette fichue inquiétude : « Si je ne me conforme pas à l'injonction, je risque le désamour. » Me concernant, je testerai cela sur mes petits-enfants, parce qu'avec mes propres enfants, je l'ai compris trop tard !

Ce qu'il faut retenir :

L'estime est le bien le plus précieux de l'être humain, c'est le fruit de l'amour inconditionnel dont il a fait l'objet, des messages positifs reçus sur l'être.

C'est ce qui conditionne la « valeur » que l'on s'accorde.

La mésestime de soi – les complexes –, c'est l'inverse : c'est le fruit de tous les messages négatifs reçus sur l'être.

Si le rôle des parents est de développer le capital d'estime de soi, le manager, lui, est en charge de développer la confiance en soi de ses collaborateurs via des messages qui ciblent un fait ou un comportement, en veillant à éviter tout jugement de valeur sur l'être.