



LES 5 RÉFLEXES MANAGÉRIAUX QUI ÉPUISENT VOTRE ÉQUIPE

— et les 5 alternatives neuroscientifiques

Mini-guide pratique pour dirigeants et managers de TPE/PME

qui veulent une équipe engagée
sans s'épuiser à tout porter seul.

Nadjé Guehi

Fondateur · Ivory Consulting
Consultant en neuromanagement et QVCT

★ Certifié La Fabrique à Neurones ★

Pourquoi ce guide ?

Si ton équipe semble moins engagée qu'avant, si les départs se multiplient ou si les réunions donnent l'impression de tourner en rond, le problème ne vient pas forcément de la motivation.

Bien souvent, il y a un décalage entre notre façon de manager et la manière dont le cerveau fonctionne réellement.

La plupart des dirigeants n'ont jamais appris à manager. Ils reproduisent ce qu'ils ont vu, ce qui leur paraît logique ou ce qui a fonctionné avec eux. C'est normal. Pourtant, certaines habitudes, même pleines de bonnes intentions, produisent l'effet inverse de celui recherché.

Les neurosciences permettent aujourd'hui de mieux comprendre pourquoi.

QUELQUES CHIFFRES QUI DOIVENT FAIRE RÉFLÉCHIR — EN FRANCE

4,8% Taux d'absentéisme observé en 2025 <i>Datascopie AXA</i>	4 500€ Coût moyen annuel d'un salarié absent <i>Malakoff Humanis</i>	22% Des actifs se disent en mauvaise santé mentale <i>Qualisocial × Ipsos</i>
---	--	---

ET EN GUADELOUPE ?

Le sujet est encore plus sensible. Notre économie repose principalement sur des TPE et des PME, notamment dans l'hôtellerie-restauration, les services et la santé. Dans ces secteurs, chaque départ désorganise rapidement l'activité.

Le taux de chômage atteint **17%**, soit près de deux fois celui de la métropole. Pourtant, recruter reste compliqué. Former une nouvelle personne demande du temps, de l'énergie et représente un coût important.

La bonne nouvelle, c'est qu'il existe des leviers simples. Selon l'INRS, chaque euro investi dans la prévention et la qualité de vie au travail peut générer entre **2 et 5 euros** de retour sur investissement.

Manager autrement n'est donc pas seulement bénéfique pour les équipes. C'est aussi une décision rentable.

LE MICRO-MANAGEMENT

01

Pourquoi le micro-management démotive sans que tu t'en rendes compte

« Je préfère vérifier moi-même. »

Ce qui se passe dans le cerveau

Au départ, cette habitude part souvent d'une bonne intention : éviter les erreurs, garantir la qualité, gagner du temps. Le problème, c'est que le cerveau ne fonctionne pas ainsi.

Deci et Ryan ont montré que nous avons trois besoins essentiels : nous sentir autonomes, compétents et appartenir à un collectif. Quand chaque décision doit être validée par le manager, le premier besoin disparaît.

Peu à peu, le collaborateur cesse de prendre des initiatives. Il attend les consignes, exécute et finit par perdre l'envie de proposer des idées. Ce n'est pas un manque de motivation — c'est une conséquence directe du manque d'autonomie.

Ce que tu peux faire à la place

Définis clairement le résultat attendu. Explique pourquoi il est important. Puis laisse ton collaborateur choisir la manière d'y parvenir.

Prévois un point d'avancement à une date précise plutôt qu'un contrôle permanent. Tu gardes de la visibilité sans reprendre le travail de ton équipe.

EXEMPLE TERRAIN

Au restaurant, ton chef de rang vient systématiquement te demander de valider chaque addition. À force, tu passes près de deux heures par service sur des décisions qu'il sait déjà prendre.

Fixe un cadre simple : il gère seul tous les encaissements jusqu'à 200 euros, et ne t'appelle qu'en cas d'exception. **Tu récupères du temps. Lui gagne en confiance.**

LA RÉUNION MARATHON

02

Des réunions plus courtes, mais beaucoup plus utiles

« On fait comme d'habitude, on bloque une heure. »

Ce qui se passe dans le cerveau

Une réunion d'une heure ne produit pas une heure de concentration. Notre cerveau fonctionne par cycles d'attention : au bout de 20 à 25 minutes, il commence naturellement à décrocher.

Les personnes présentes donnent parfois l'impression d'écouter, mais leur attention est déjà ailleurs. Résultat : les informations passent moins bien, les décisions sont moins claires, et chacun ressort avec la sensation d'avoir perdu du temps.

Le problème n'est pas la réunion. C'est sa durée et sa structure.

Ce que tu peux faire à la place

Commence par le sujet le plus important — c'est au début que l'attention est la plus forte. Traite un seul sujet à la fois, en séquences courtes.

Si plusieurs décisions doivent être prises, fais une pause de quelques minutes entre deux sujets, ou programme une seconde réunion plus tard dans la journée.

EXEMPLE TERRAIN

Chaque lundi, ton équipe se retrouve pendant 1h15. Teste un format plus simple : 8 minutes pour revenir sur la semaine précédente, 8 minutes pour fixer les priorités, 8 minutes pour les questions.

En moins de 30 minutes, tout le monde repart avec une feuille de route claire et davantage d'énergie.

LE RECADRAGE À CHAUD

03

Pourquoi un recadrage à chaud fonctionne rarement

« Je préfère lui dire tout de suite. »

Ce qui se passe dans le cerveau

C'est une réaction naturelle : quand quelque chose nous agace, nous avons envie de corriger immédiatement. Pourtant, c'est rarement le meilleur moment.

Lorsqu'une personne se sent attaquée, son cerveau active son système d'alerte. L'objectif n'est plus de comprendre ou d'apprendre, mais de se protéger. À cet instant, ton message, même pertinent, a peu de chances d'être entendu.

Ce que tu peux faire à la place

Laisse passer quelques heures, ou une journée si la situation le permet. Prépare ensuite un échange basé sur des faits précis.

Décris ce que tu as observé, explique les conséquences et invite ton collaborateur à donner son point de vue. Cette approche ouvre beaucoup plus facilement le dialogue.

EXEMPLE TERRAIN

Une réceptionniste accueille un client de façon un peu sèche. Plutôt que de la reprendre devant tout le monde, attends le lendemain.

« Hier, vers 14 heures, un client m'a fait part de son ressenti concernant son accueil. J'aimerais comprendre ce qu'il s'est passé de ton côté. »

Tu cherches à comprendre avant de juger — c'est souvent ce qui fait évoluer les comportements durablement.

LA CAROTTE ET LE BÂTON

04

Pourquoi les primes seules n'engagent jamais durablement

« S'il atteint son objectif, il aura sa prime. »

Ce qui se passe dans le cerveau

Les primes peuvent fonctionner, mais leur effet dure rarement dans le temps. Quand la seule motivation devient une récompense financière, l'engagement finit par dépendre uniquement d'elle.

Les neurosciences montrent pourtant que nous nous investissons davantage lorsque nous comprenons l'utilité de notre travail, que nous voyons nos progrès et que nos efforts sont reconnus. C'est cette motivation-là qui dure.

Ce que tu peux faire à la place

La rémunération reste importante — elle doit être juste. Mais elle ne suffit pas à créer un engagement durable.

Montre à tes collaborateurs l'impact concret de leur travail. Souligne les progrès réalisés, même modestes. Et n'attends pas les entretiens annuels pour reconnaître un travail bien fait.

EXEMPLE TERRAIN

Ton commercial dépasse ses objectifs depuis plusieurs trimestres grâce aux primes. Le budget change, la prime baisse : sa motivation chute immédiatement.

Le problème n'est pas la baisse de rémunération — pendant des mois, la prime est devenue son seul repère. **Rappelle-lui ce que son travail apporte aux clients, à l'équipe, à l'entreprise.**

L'ABSENCE DE FEEDBACK

05

Le silence coûte plus cher qu'on ne le pense

« S'il n'y a rien à signaler, c'est que tout va bien. »

Ce qui se passe dans le cerveau

C'est l'un des réflexes les plus répandus : on intervient quand il y a une erreur, mais quand le travail est bien fait, on passe au dossier suivant.

Le cerveau ne fonctionne pas ainsi. Il a besoin de repères réguliers pour savoir s'il avance dans la bonne direction. Quand les retours sont rares, chacun finit par interpréter le silence à sa manière — et cette incertitude pèse sur la confiance.

Ce que tu peux faire à la place

N'attends pas l'entretien annuel pour faire un retour. Quelques minutes suffisent.

Choisis une situation précise, explique ce qui a été réussi et pourquoi cela a fait la différence. Plus ton retour est proche de l'action, plus il est utile.

EXEMPLE TERRAIN

Une aide-soignante s'investit chaque jour auprès des résidents. Depuis plusieurs mois, personne ne lui a fait le moindre retour — elle pense que ses efforts passent inaperçus.

« J'ai remarqué la manière dont tu accompagnes les résidents les plus fragiles. Ils se sentent en confiance avec toi, et cela change vraiment leur quotidien. »

Trente secondes à dire. Un impact qui peut durer plusieurs mois.

Fais le point sur ton management



Réponds simplement par **OUI** ou **NON** à chacune des questions, puis compte le nombre de **OUI**.

01	Je valide encore personnellement la plupart des décisions de mon équipe.	☐ OUI ☐ NON
02	Mes réunions dépassent souvent 45 minutes.	☐ OUI ☐ NON
03	Il m'arrive de reprendre un collaborateur devant les autres.	☐ OUI ☐ NON
04	La prime ou le bonus est mon principal levier pour motiver mon équipe.	☐ OUI ☐ NON
05	Je fais rarement des retours positifs à mes collaborateurs.	☐ OUI ☐ NON
06	J'ai souvent l'impression que, sans moi, rien n'avance.	☐ OUI ☐ NON
07	Je trouve que mon équipe fait le strict minimum.	☐ OUI ☐ NON
08	Le turnover est plus élevé que je le souhaiterais.	☐ OUI ☐ NON
09	Je passe davantage de temps à contrôler qu'à accompagner.	☐ OUI ☐ NON
10	Je n'ai jamais été formé au management.	☐ OUI ☐ NON

TON RÉSULTAT

0-3 OUI	Tu as déjà de bonnes bases. Quelques ajustements peuvent t'aider à gagner en sérénité tout en renforçant l'engagement de ton équipe.
4-6 OUI	Tu compenses par le contrôle. Ce que tu n'as peut-être jamais appris à déléguer. C'est une situation très fréquente — et ce sont souvent quelques changements ciblés qui produisent les plus gros effets.
7-10 OUI	Tu portes plus que ce que tu devrais. À ce niveau, ce n'est pas seulement ton équipe qui risque de s'épuiser — toi aussi. Changer quelques habitudes peut rapidement redonner de l'air à tout le monde.



ET MAINTENANT ?

Si ce guide t'a permis de mettre des mots sur certaines difficultés, le meilleur moyen d'aller plus loin est de les observer directement sur le terrain.

*C'est exactement l'objectif de l'atelier « **Déclic Cognitif** »*

Pendant deux heures, nous travaillons avec ton équipe autour de situations concrètes pour identifier les réflexes qui freinent la coopération, la motivation et la qualité des échanges.

- 2 heures d'atelier avec ton équipe (8 personnes)
- Des mises en situation basées sur les neurosciences cognitives
- Des échanges participatifs et directement applicables
- Une synthèse écrite + 3 recommandations personnalisées

RÉSERVE TON CRÉNEAU →

calendly.com/guehinadje-ivoryconsulting/audit



Au plaisir d'échanger avec toi.

Nadjé Guehi

Fondateur d'Ivory Consulting

Consultant en neuromanagement et qualité de vie au travail

Sources : Datascope AXA · Malakoff Humanis · Qualisocial × Ipsos · INRS · Insee Guadeloupe · Deci & Ryan (Self-Determination Theory) · La Fabrique à Neurons