

# 24h CHRONO

## VOYAGE AU COEUR DU SOFT MANAGEMENT



**Lionel RIEULIER**

Consultant en soft management  
Coach professionnel certifié  
Formateur DISC certifié  
Conférencier



**decidedo**  
CONSEIL COACHING FORMATION

# 24H CHRONO

LE VOYAGE AU CŒUR  
DU SOFT MANAGEMENT  
*pour grandir... et faire grandir*

**Lionel RIEULIER**

Expert en Soft management  
Coach professionnel certifié  
Formateur DISC certifié  
Conférencier

© Lionel Rieulier, 2026  
Lionel.rieulier@decideo-conseil.com  
decideo-conseil.com

24H chrono – Voyage au cœur du Soft Management  
Un livre pour grandir, incarner, et (re)trouver une puissance tranquille.

Tous droits réservés.  
Aucune reproduction, intégrale ou partielle, n'est autorisée sans accord  
préalable de l'éditeur

ISBN : 978-2-488773-02-7  
EAN : 9782488773027

Première édition : janvier 2026

Édité par : Decideo Conseil  
Impression à la demande pour le compte de Decideo Conseil

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions  
destinées à une utilisation collective.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque  
procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou  
ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles  
L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de ce livre.

*« Le Soft Management,  
c'est avant tout l'art d'avancer ensemble : en conciliant  
l'exigence du FAIRE avec la conscience de l'ÊTRE. »*  
— **Lionel Rieulier**

## PRÉFACE

Ce livre est né d'un constat simple, presque brut : on peut réussir sans se sentir à sa place. Manager sans s'habiter. Être performant, mais vide. Inspirant, mais essoufflé. Derrière les outils, les process, les méthodes de management, il y a des femmes et des hommes qui portent. Qui tiennent. Qui doutent.

Ce livre ne propose pas une méthode de plus. Il ouvre un espace de reconnexion à soi. Il explore ces failles, ces tensions, ces masques qu'on apprend à porter avec le temps – parfois sans même s'en rendre compte. Il éclaire les chemins invisibles de la performance, les loyautés silencieuses, les réflexes qui nous ont sauvés... mais qui aujourd'hui nous freinent.

Ce livre est pour celles et ceux qui sentent que quelque chose fatigue, en profondeur. Pour ceux qui pressentent qu'on ne devient pas un leader inspirant en ajoutant des compétences... mais en déposant les couches qui nous empêchent d'être pleinement là.

Imaginez une journée. Une journée entière, pas comme les autres. 24 heures. 24 instants décisifs. Ce livre en est la métaphore. Chaque chapitre, c'est une heure. Une bascule. Une facette d'un processus de transformation intérieure.

De minuit à minuit, on traverse la fatigue, le doute, la performance, les loyautés invisibles, les exigences absurdes, les joies étouffées, les masques tenaces. Et peu à peu, on se déleste. On respire. On s'aligne. On retrouve un fil.

Ce n'est pas une journée pour changer de vie. C'est une immersion pour revenir à soi. Un 24h chrono de lucidité tranquille et d'exploration incarnée. Car parfois, il suffit de poser un regard différent sur ce qu'on vit... pour que ça commence à changer.

Chaque heure – pardon, chaque chapitre – est une invitation. À comprendre, à ressentir, à ajuster. À redevenir pilote de sa présence. On n'y trouvera pas de vérité absolue. Mais des pistes, des récits, des éclairages issus du terrain – du coaching, de la formation, de l'accompagnement de managers et de dirigeants engagés. Et aussi de confrères éclairés et inspirants.

Ce livre est une rencontre. Avec soi, d'abord. Et avec un type de leadership qui ne cherche plus à impressionner... mais à incarner.

Vous n'y trouverez pas de formule magique. Mais vous y trouverez peut-être des points de bascule, des prises de conscience, et surtout... des repères pour revenir à vous sans faire demi-tour.

Bonne lecture, bonne traversée... et surtout, bon retour à vous-même.

Lionel Rieulier

## À QUI S'ADRESSE CE LIVRE (ET A QUI NON)

Ce livre s'adresse à celles et ceux qui **réussissent**... mais sentent que quelque chose fatigue, en profondeur.

À celles et ceux qui :

- occupent des fonctions de management, de direction, de coordination ou d'accompagnement,
- portent beaucoup, tiennent longtemps, et avancent parfois sans s'arrêter,
- ont appris à être performants, fiables, solides... parfois au détriment d'eux-mêmes,
- pressentent que le vrai levier n'est plus d'en faire plus, mais de **se repositionner autrement**.

Il s'adresse aux managers, dirigeants, coachs, professionnels de l'accompagnement, RH, entrepreneurs, et à toute personne qui exerce une responsabilité humaine — formelle ou informelle.

Ce livre est pour celles et ceux qui sentent que :

- la performance ne suffit plus à nourrir le sens,
- l'engagement devient parfois un réflexe plus qu'un choix,
- l'exigence mérite d'être réajustée plutôt que durcie,
- le leadership commence à l'intérieur, bien avant les outils.

En revanche, ce livre **ne s'adresse pas** :

- à celles et ceux qui cherchent une méthode rapide, un modèle clé en main ou des recettes universelles,

- à celles et ceux qui attendent des solutions toutes faites sans remise en question personnelle,
- à celles et ceux qui pensent que le management est uniquement une affaire de techniques, de process ou de contrôle.

Ce livre ne promet pas de “faire plus vite”.

Il propose de **faire plus juste**.

### **Comment lire ce livre**

Ce livre peut se lire de plusieurs manières.

#### **En lecture linéaire**

De la première à la vingt-quatrième heure.

Comme une journée complète, avec ses pics, ses creux, ses résistances et ses bascules.

C’est la lecture la plus immersive. Celle qui permet de ressentir la progression intérieure, chapitre après chapitre, jusqu’à une posture plus alignée et plus stable.

#### **En lecture ciblée**

Chaque chapitre correspond à une “heure”, un thème, une situation vécue :

- surperformance,
- imposture,
- ego,
- feedback,
- intuition,
- surcharge mentale,
- exigence,

- autorité,
- limites...

Il est donc tout à fait possible d'entrer dans ce livre **par la porte qui résonne le plus aujourd'hui**, puis d'y revenir plus tard, autrement.

### **En lecture outil**

Ce livre peut aussi devenir :

- un support de réflexion managériale,
- un compagnon de supervision,
- un appui en coaching,
- un miroir pour revisiter certaines postures professionnelles.

Les encadrés, exemples, questions et TIPS pratiques sont conçus pour être **relus, repris, explorés à différents moments**.

Il n'y a pas de "bonne" façon de lire ce livre.  
Il y a simplement la vôtre.

Prenez ce qui résonne.  
Laissez de côté ce qui ne vous parle pas encore.  
Et revenez-y quand le moment sera juste.

Parce que ce livre n'est pas là pour convaincre.  
Il est là pour **accompagner un mouvement intérieur**, à votre rythme.

## LES BENEFICES BUSINESS DU SOFT MANAGEMENT

On croit parfois que le Soft Management est une affaire de “bienveillance”, de “soft skills” ou de “bon climat”.

Mais les chiffres montrent qu’il s’agit d’un **investissement stratégique** qui améliore directement la performance, réduit les coûts cachés et fidélise les talents.

Voici quelques preuves :

### Feedback et performance

Les équipes qui bénéficient d’une **culture de feedback** affichent une **productivité supérieure de 12 %** (Gallup, 2023).

*Le feedback n’est pas un supplément d’âme : c’est un moteur de performance mesurable.*

### Ecoute et fidélisation

Les organisations qui forment leurs managers à l’**écoute active** voient leur **turnover baisser de 30 %** (Harvard Business Review, 2022).

L’écoute fait gagner en engagement, et chaque départ évité représente des dizaines de milliers d’euros économisés.

### Résistance au changement

**65 % des échecs de projets de transformation** sont liés à une mauvaise gestion des résistances (Prosci, 2022).

La résistance ignorée coûte plus cher que l’accompagnement des émotions qu’elle exprime.

## Santé des managers et coûts cachés

Le coût moyen d'un **burn-out** pour l'entreprise dépasse les **60.000 €** (Malakoff Humanis, 2023).

Ne pas protéger ses managers "tampons", c'est fragiliser tout le système.

## Exigence toxique et désengagement

Seuls **21 % des salariés dans le monde** se disent engagés dans leur travail (Gallup, 2022).

L'exigence toxique fait chuter l'engagement et augmente le turnover, avec des coûts élevés de recrutement et de perte de savoir-faire.

## Autorité saine et innovation

Les équipes qui perçoivent leur manager comme **juste et inspirant** sont **3 fois plus susceptibles de proposer des idées innovantes** (Deloitte, 2021).

L'autorité équilibrée libère l'initiative, l'innovation et la croissance.

## En résumé

Le Soft Management, c'est plus que de l'humanité au travail :

- + **productivité** grâce au feedback,
- – **turnover** grâce à l'écoute,
- + **innovation** grâce à une autorité saine,
- – **coûts cachés** grâce à la prévention des burn-outs et au pilotage des résistances.

Autrement dit : **moins de pertes, plus de valeur.**

# SOMMAIRE

1. QUAND LA PERFORMANCE DEVIENT UN CAMOUFLAGE
2. LE SYNDROME DE L'IMPOSTEUR : QUAND LA RÉUSSITE NE SUFFIT PAS
3. SOFT MANAGEMENT, POSTURE FORTE
4. QUAND LE FEEDBACK FAIT PLUS PEUR QUE L'ÉCHEC
5. L'INTUITION, CETTE COMPÉTENCE QU'ON A DÉSAPRISÉ
6. L'EGO DANS LES COLLECTIFS : SABOTEUR OU PROTECTEUR ?
7. TRAVAILLER BEAUCOUP SANS SE TRAHIR
8. POURQUOI CERTAINS CHANGEMENTS ÉPUISENT (ET D'AUTRES ÉLÈVENT)
9. ZONE DE CONFORT ET PROCRASTINATION : ENTRE PROTECTION ET ÉVOLUTION
10. LES MARQUEURS SOMATIQUES AU TRAVAIL : QUAND LE CORPS DIT STOP AVANT LA TÊTE
11. CE QU'ON APPELLE RÉSISTANCE, C'EST PARFOIS JUSTE UNE ABSENCE D'ÉCOUTE
12. RÉUSSIR SANS S'AUTORISER À RÉUSSIR : UNE MÉCANIQUE BIEN HUILÉE
13. REVENIR À SOI, SANS FAIRE DEMI-TOUR
14. LE JOUR OÙ L'ON ARRÊTE DE JOUER UN RÔLE
15. LE DUO CONTRÔLE / LÂCHER-PRISE : ENTRE FORCE ET CONFIANCE
16. LOYAUTÉS INVISIBLES : QUAND L'HISTOIRE PERSONNELLE FREINE L'ÉLAN PROFESSIONNEL
17. QUAND L'ÉCOUTE DEVIENT LEADERSHIP
18. LA SURCHARGE MENTALE INVISIBLE DES MANAGERS "TAMPONS"
19. EXIGENCE OU EXIGENCE TOXIQUE ?
20. QUAND L'HUMOUR SAUVE LE LIEN
21. LE PIÈGE DE LA DISPONIBILITÉ TOTALE
22. APPRENDRE À DIRE OUI ET À DIRE NON
23. FAIRE AUTORITÉ SANS DEVENIR AUTORITAIRE
24. MANAGER N'EST PAS RÉPARER

CONCLUSION NARRATIVE : L'HISTOIRE DE CAMILLE

LES 24 CHAPITRES EN MIROIR DU LEADERSHIP INTÉRIEUR

4H CHRONO  
QUAND LE FEEDBACK  
FAIT PLUS PEUR QUE L'ÉCHEC

*"Un mail, une phrase en réunion, et l'estomac se noue. Le feedback n'est pas une menace — alors pourquoi le craindre plus qu'un échec ?"*

On parle beaucoup de feedback. On le valorise dans les chartes RH, les entretiens, les rituels d'équipe. Mais dans les faits... c'est le **feedback** qui déclenche le plus d'angoisses. Une remarque, un mail, une phrase en réunion... et c'est tout un système de défense qui s'active. Pourquoi ? Parce qu'il touche. Parce qu'il soulève. Parce qu'il expose. Et parfois, on préfère rater... plutôt que d'avoir à se regarder en face.

### **Décryptage comportemental**

Le feedback n'est pas juste un outil de management. C'est un révélateur de culture relationnelle.

Le feedback devrait être un levier d'apprentissage. Pourtant, il est souvent perçu comme une menace. Pourquoi ? Parce qu'il touche directement à l'image de soi, et qu'il réactive des mémoires anciennes : peur d'être jugé, humilié, ou mis à l'écart.

Lorsqu'il est associé à la critique, au jugement, à la correction, il devient menaçant.

On se tait. On contourne. On attend.

Et les non-dits deviennent des tensions.

Les tensions deviennent des silences.

Et les silences finissent par casser ce qu'un mot aurait pu ajuster.

À l'inverse, un feedback bien formulé :

- désamorce un malentendu,
- valorise un comportement utile,
- renforce le lien de confiance.

Mais pour ça, il faut changer la posture avant de changer la méthode.

Préparer un "Script pour un feedback difficile" :

"Je veux aborder un sujet important pour moi. Mon intention est de t'aider à devenir encore meilleur, pas de te critiquer. Est-ce que c'est un bon moment pour en parler ?"  
→ Si la personne dit oui : 'Lors de [situation], j'ai observé [comportement]. Cela a eu [impact]. J'aimerais comprendre ton point de vue.'"

Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

- **Étude Gallup** (2022) : ~23 % des salariés déclarent avoir reçu un feedback significatif la semaine précédente
- **Une étude Gallup** (2023) montre que les équipes où le feedback est régulier et culturel atteignent une productivité supérieure.
- **Amy Edmondson** (2021) a montré que les équipes les plus performantes sont celles où le feedback est **normalisé et dédramatisé**, c'est-à-dire intégré comme un processus quotidien de croissance plutôt que comme un risque de sanction.

- **Harvard (2022)** : Chez Spotify, les équipes utilisent le 'Feedback Friday' : 15 min pour partager 1 feedback positif et 1 axe d'amélioration, avec la méthode SBI (Situation, Behavior cad, comportement, Impact).

Dans un monde hybride et digitalisé, le feedback n'est plus seulement une question de contenu : c'est une affaire de **forme, de timing et de canal**.

Le feedback n'est pas seulement une preuve de considération, c'est un investissement en performance. Là où il circule, l'engagement monte, et avec lui les résultats.

### **Exemple**

Julien, chef de projet, reçoit un message Slack de son manager : *"On doit parler de ta présentation."*

Pas d'émoticône, pas de contexte. En quelques secondes, il imagine le pire : critique, désaveu, remise en question.

Alors que, dans les faits, son manager voulait simplement ajuster un détail technique.

### **Zoom expert : cerveau social, émotions et sécurité relationnelle**

Recevoir un feedback active le système limbique. Pour le cerveau, un retour mal amené = menace sociale.

Si le contexte est insécurisant, l'amygdale (système d'alerte) prend le contrôle : fuite, attaque, blocage.

Mais dans un cadre sécurisé, le cortex préfrontal (raisonnement) peut reprendre la main.

C'est pourquoi le fond ne suffit pas.

La posture, l'intention, le contexte changent tout.

Les travaux de Brené Brown, Amy Edmondson ou Marshall Rosenberg convergent :

La vulnérabilité maîtrisée et la clarté relationnelle sont les deux piliers d'un feedback constructif.

Le feedback devient soutenable — voire désirable — quand il s'inscrit dans une **culture de sécurité psychologique** : un climat où chacun peut s'exprimer sans peur d'être ridiculisé ou puni. Dans ces conditions, le feedback n'est plus vécu comme une alarme, mais comme une opportunité d'amélioration.

**Zone grise – Quand le feedback dérègle plus qu'il ne régule**

Le feedback est censé faire grandir. Mais mal utilisé, il abîme.

Ou pire : il brouille.

Il y a les feedbacks **foireux** : trop directs, trop tardifs, balancés sans contexte. Ceux qui piquent plus qu'ils n'éclairent.

Il y a les feedbacks **évités** : jamais formulés, par peur de froisser ou de créer un malaise. Le non-dit devient alors un message silencieux... souvent anxiogène.

Il y a aussi les feedbacks **surfaits** : positifs à l'excès, vagues, automatiques. Ils rassurent sur le moment, mais n'aident pas à progresser.

Et puis les feedbacks **insincères** : dits pour cocher une case, maintenir l'image ou éviter le conflit. Le ton est correct, mais le lien est absent.

Dans tous les cas, le cerveau reçoit le même signal :  
« *Ici, la parole n'est pas fiable.* »

Alors on se protège. On s'adapte. On joue un rôle.

Le problème n'est pas le feedback. C'est la **rupture d'alignement** entre intention, relation et contexte.

La vraie question n'est donc pas :

« *Ai-je bien formulé mon feedback ?* »

Mais plutôt :

« *Suis-je en train d'éclairer... ou de me protéger ?* »

## **TIPS pratiques**

- Avant de donner un feedback : vérifier son intention. Veut-on élever ou corriger ?
- Choisir un moment calme, sans tension ni urgence.
- Utiliser cette structure **OSBD** : « Quand tu fais [comportement], voici ce que j'observe (Observation) / ce que je ressens (Sentiment)/ ce que cela provoque (Besoin) / ce que j'aimerais (Désir). »
- Éviter les "Tu es..." ; privilégier "J'ai remarqué que..."
- Terminer en ouvrant : « Et toi, comment tu le vis ? »
- Former les managers à donner des feedbacks **clairs, précis et bienveillants**.
- Utiliser le cadre **SBI (Situation – Comportement / Behaviour – Impact)** : "Lors de la réunion de lundi (S),

*tu as interrompu deux collègues (C/B), ce qui a ralenti l'échange (I)."* → simple, factuel, sans jugement.

- Privilégier le **feedback synchrone** (visio, face-à-face) dès que possible, et compléter par l'écrit pour la trace.
- Instaurer des **rituels d'équipe** (ex : feedbacks rapides en fin de projet) pour en faire une habitude, pas une menace.

## Conclusion

Et si on arrêta de voir le feedback comme un verdict, pour en faire une opportunité de relation... pour en faire un dialogue ? Moins redouté, plus ancré, plus clair. Dire les choses, ce n'est pas blesser. C'est choisir de ne plus laisser l'implicite détruire ce que l'explicite pourrait apaiser.

Le feedback c'est oser nommer ce qui pourrait devenir blessant si on le tait. C'est refuser que l'implicite ruine ce que l'explicite peut réparer.

Un bon feedback ne règle pas tout. Mais il remet la relation en mouvement. Et parfois, ça suffit pour que la dynamique positive reprenne.

## ***Pour aller plus loin : Feedback et Écoute***

---


- Chapitre 17 – Quand l'écoute devient leadership → parce qu'écouter vraiment transforme la manière de donner du feedback.
- Chapitre 6 – L'ego dans les collectifs → parce que l'ego mal géré transforme un feedback en affront.
- Chapitre 11 – Ce qu'on appelle résistance → parce qu'un feedback mal donné déclenche souvent des résistances.

### **Liens logiques :**

Le feedback (Chap. 4) active l'ego (Chap. 6) et peut être perçu comme une résistance (Chap. 11). L'écoute active (Chap. 17) permet d'en faire un levier de croissance.

*« Pour transformer le feedback en outil de croissance,  
l'écoute active (Chap. 5) est essentielle. »*

*« Si le feedback déclenche autant de peurs, c'est aussi parce que  
nous avons oublié une alliée précieuse : l'intuition.  
C'est ce que nous allons voir dans le prochain chapitre. »*



24h  
chrono

Edition  
2026

## VOYAGE AU COEUR DU SOFT MANAGEMENT

*“Le Soft Management, c’est avant tout l’art d’avancer ensemble : en conciliant l’exigence du FAIRE avec la conscience de l’ÊTRE.”*

Et si le management retrouvait son équilibre ?

La performance seule ne suffit plus : elle épuise, démotive et finit par coûter cher aux organisations. À l’inverse, une bienveillance naïve fragilise l’autorité et fatigue les managers.

Le Soft Management propose une voie nouvelle :  
Pour conjuguer exigence et humanité, performance et authenticité.  
Ce n’est pas une méthode de plus, mais une posture :  
ferme sur le cap, souple dans la relation, inspirante dans l’action.

Avec 24 chapitres rythmés comme 24 heures, ce livre est un voyage en temps réel au cœur du soft management. Il vous immerge dans une réalité augmentée par les neurosciences, la psychologie et des exemples concrets .

Les preuves sont là :

- Un management de qualité divise le turnover par 2 (Gallup, 2023)
- Le sens au travail fidélise 2,4 fois plus les salariés (McKinsey, 2022).
- La reconnaissance booste la performance de 14 % (Deloitte, 2023).
- La diversité en leadership accroît la performance de 36 % (McKinsey, 2020).

Managers, dirigeants, RH : ce livre est pour vous si vous voulez inspirer sans écraser, accompagner sans vous épuiser... et retrouver une puissance tranquille qui dure afin de **mieux se manager... pour mieux manager.**

### Lionel RIEULIER

Coach professionnel certifié  
Consultant en soft management  
Formateur DISC  
Conférencier  
Fondateur du cabinet Decideo Conseil



**decideo**  
CONSEIL COACHING FORMATION

