



Livres & management

Le manager, psy des autres et de lui-même

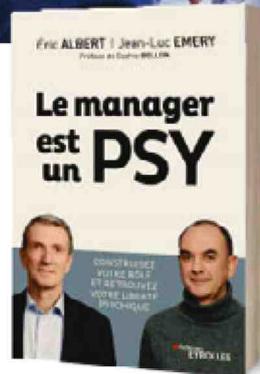
Plus l'environnement et la gestion des entreprises se complexifient, plus le manager doit être fin psychologue et pas seulement technicien.

Par Claire Aubé. Agence Forum News



Lil y a vingt ans, les deux psychiatres **Eric Albert** et **Jean-Luc Emery**, respectivement fondateur associé et directeur associé du cabinet de conseil **Uside** (spécialiste des mutations culturelles et des comportements en entreprise), publiaient la première édition de leur ouvrage *Le manager est un psy* (Editions d'Organisation). A l'époque, la montée en puissance des services obligeait le cadre à sortir de son statut chéri d'expert pour apprendre à motiver et gérer les équipes. Aujourd'hui, une toute nouvelle édition du livre, enrichie et transformée, sort en librairie. Et le moins que l'on puisse dire, c'est que le manager est encore davantage un psy à qui l'on demande de créer les conditions d'épanouissement au travail de ses collaborateurs !

Dans un environnement en perpétuelle transformation, son rôle s'est complexifié. Il doit « orienter sans imposer, être à l'écoute des idées des autres tout en donnant l'impulsion, décider mais en faisant adhérer,



trouver des équilibres entre les intérêts individuels et ceux de l'entreprise, favoriser la collaboration et veiller à ce que chacun y contribue », écrivent les auteurs. Les injonctions de l'entreprise à son égard sont multiples... et contradictoires : « Exiger le collectif tout en valorisant la performance individuelle, donner envie et mettre la pression, tout contrôler et espérer des initiatives, parler de sens et multiplier les changements de cap, être indis-

Selon les auteurs, le manager doit sortir de son rôle monolithique pour s'adapter aux différents contextes.

pensable et s'effacer. » On comprend que dans ces conditions, nombreux sont les managers à vouloir rendre leur tablier. D'ailleurs, de moins en moins de cadres ont envie de devenir manager, remarquent les auteurs.

Face à ces exigences, le manager doit d'abord être un psy... pour lui-même ! Cela commence par une observation attentive de sa propre charge mentale pour déceler lorsqu'il y a un risque de surchauffe. Qui ne connaît cet état d'hypernervosité, dans lequel on se montre incapable de décrocher comme de se concentrer, tout en faisant mille tâches à la fois... L'important est alors de ra-len-tir. Même quelques minutes ! Et parfois de savoir renoncer à certaines tâches. « Observer, prendre conscience, est vraiment un comportement-clé pour préserver nos capacités mentales et nous renforcer dans notre liberté psychique », conseillent les auteurs. Ensuite, il est tout à fait possible d'entretenir ce qu'ils nomment la « souplesse adaptative », c'est-à-dire de modifier des comportements qui nous portent préjudice par leur rigidité. Attention, il ne s'agit pas de changer qui on est ! Mais « de changer ce que l'on fait dans un nombre de contextes limités », expliquent Eric Albert et Jean-Luc Emery. Une manière d'élargir son répertoire d'attitudes face à des situations complexes.

Selon les auteurs, le manager doit sortir de son rôle monolithique pour s'adapter aux différents contextes. Ils identifient ainsi dix principaux registres de valeur ajoutée : « Elaborer une stratégie, transformer l'organisation, transmettre ses convictions, garantir le fonctionnement collectif, accompagner les individus, décider et orienter, apporter de l'expertise, stimuler le changement, favoriser l'ouverture, incarner l'action. » Pour la plupart de ces actions, le manager ne pourra pas forcément compter sur son expérience, qui peut l'enfermer dans des schémas dépassés ; en revanche, il doit s'appuyer sur ses compétences de psy. Et ne pas hésiter à se faire accompagner en amont.

Le manager est un psy. Eric Albert et Jean-Luc Emery, Eyrolles, 2019.