



## La stabilité émotionnelle : une compétence clé des managers

Par Jean-Paul Lugan

**Tandis que les changements se multiplient, les managers plient sous le poids des émotions qui les dirigent. Paniqués et dans l'incapacité à dépasser leur peur, ils peinent à gérer celles de leurs collaborateurs. Que faire pour que rapidement demain, ils sachent gérer leurs affects et offrir le meilleur d'eux-mêmes ?**

«*J'ai été nommé manager car j'avais une solide expertise technique. Je pensais que cela suffirait à encadrer une équipe*», nous raconte Charles, responsable juridique au sein d'un groupe bancaire. Penser que la seule compétence technique puisse suffire à manager une équipe est une erreur communément partagée par les directions d'entreprise. Dans les faits, un bon commercial fait rarement un bon responsable des ventes. Pour combler cette lacune, certaines directions proposent à leurs cadres nouvellement nommés des formations aux techniques de management : communication, conduite d'entretien, animation de réunions, etc. Quid des anciens ?

Les compétences acquises s'avèrent peu utiles, quand le manager n'est pas stable émotionnellement. S'il a peur ou s'il est en colère, savoir recadrer ou conduire une réunion lui sera de peu de secours car, quel que soit l'outil qu'il utilise, celui-ci n'est rien sans la main qui le guide. Si la main tremble ou si elle est agressive, quels résultats obtiendra-t-il de son savoir-faire auprès de son équipe et de chacun de ses collaborateurs ? Il est donc crucial pour un manager de posséder cette stabilité affective. «*Six mois après ma nomination, j'ai dû mettre en oeuvre un changement d'organisation du travail au sein de mon service. J'ai dû gérer les états d'âme parfois violents de mes collaborateurs et faire face à la fuite, à la manipulation et à l'agressivité. J'avais appris ce que je devais faire dans ces cas-là, pour autant je restais tenaillé par la crainte. Tous mes comportements agressifs étaient dictés par le seul objectif de sauver ma peau*», témoigne, Jean, troublé à l'évocation de ces souvenirs. Il démissionna quelques mois plus tard, laissant l'équipe dans un état de délabrement psychologique avancé. Ses collaborateurs avaient pâti d'être durant une année le réceptacle de ses émotions négatives. Ils avaient cessé d'agir.

Comme le souligne Dominique Cufi directrice de l'université d'entreprise de la Macif : «*la compétence clé des managers de demain sera leur capacité à gérer leurs émotions et celles des autres* ». Cela est d'autant plus important et urgent que les entreprises font face à de nombreux changements qui plongent les salariés dans l'incertitude. A défaut, la baisse des performances économiques, financières et sociales est inéluctable et induit l'apparition de plusieurs pathologies telles que le stress, le syndrome du rescapé, la dépression, etc.

Alors que faire pour donner à nos cadres cette compétence essentielle ?

**Etre stable.** Outre les aptitudes relationnelles nécessaires à la fonction, la première compétence à repérer chez un futur manager, est cette capacité à ne pas se laisser submerger par ses affects quand survient une situation difficile. Ainsi, tel salarié qui montre beaucoup de solidité affective dans un contexte de forte tension doit être identifié par son hiérarchique et mis dans un vivier de candidats «*potentiels*» au poste d'encadrement. Pour autant, si cette aptitude n'est pas innée, elle peut être acquise par le biais d'une formation.

**Se former.** Comme le souligne Patrick Lebreton, sophrologue et spécialiste de la gestion du stress : «*Un manager peut apprendre à gérer la pression et celle des autres par des attitudes quotidiennes*». Acquérir la compréhension des mécanismes du stress et des différences réactionnelles propres à

chaque personnalité est un des éléments clés pour gérer ses états émotionnels. Au cours de cet apprentissage, le manager s'exerce à percevoir les signes d'un niveau élevé de stress chez ses collaborateurs et à avoir les gestes appropriés pour limiter la pression et les risques psychosociaux. Ces repères comportementaux ou physiologiques l'aident à réguler la tension au sein de son équipe. En travaillant à réguler son stress, il apprend à développer la sérénité et la performance dans le collectif. Il transforme le stress négatif en énergie positive, ce qui se traduit généralement par une motivation accrue et plus de créativité. Cette compétence acquise au cours du stage doit être entretenue par un entraînement régulier.

**S'entraîner régulièrement.** Progresser dans l'action par l'exercice régulier des aptitudes nécessaires à la gestion du stress confère au manager une autorité légitime sur la situation et sur l'équipe. Cette compétence à rester stable sera entretenue par des exercices quotidiens de visualisation, de respiration, d'attention à soi et à l'autre. En travaillant ces différents apprentissages, le manager se prépare à gérer l'imprévu et à agir rapidement, sans tension. Par l'entraînement, il fait de l'inattendu un fait ordinaire sur lequel il agit en toute sérénité. Calme intérieurement, il transmet sa force à l'équipe et lui donne l'opportunité de conserver toute sa puissance intellectuelle et affective pour surmonter une situation qui lui était au départ défavorable.

**Avoir une hygiène de vie.** Gérer son stress, c'est prendre la précaution d'offrir à son corps toute l'énergie dont il a besoin et qu'il puise dans le sommeil, l'hygiène alimentaire et l'entretien physique. La première action consiste à reposer son corps à travers une nuit de sommeil dont le quota d'heures doit être respecté. Le manager doit savoir quitter son corps le soir pour l'alléger, le ressourcer et le retrouver plein d'énergie au petit matin. C'est déjà un premier pas pour être stable sur le plan émotionnel.

La deuxième action est de donner au corps les nutriments nécessaires à l'aide de repas équilibrés. C'est rarement le cas pour les cadres, tant les conditions professionnelles leur sont peu favorables : surcharge de travail, salaire, environnement, etc. Ils déjeunent généralement sur le «pouce» ou trop vite, quand ce ne sont pas les aliments ou boissons pris qui favorisent l'apparition de tensions psychologiques et donc du stress. Conscientes de cela, certaines entreprises ont banni toute boisson alcoolisée des plateaux repas.

La troisième action est d'entretenir son corps par une activité physique qui favorise son ressourcement ainsi que celui de son esprit. Les enquêtes médicales montrent qu'un salarié ayant une activité physique régulière est moins sujet au stress qu'un autre.

Pour autant, le manager doit savoir s'adapter aux contraintes de la vie professionnelle afin d'éviter la fatigue, les tensions musculaires et le stress. Pour ce faire, il doit avoir la volonté de se ressourcer par des micro-siestes, des techniques de récupération rapide dans les temps «faibles» du travail et de gérer son activité en fonction de son rythme biologique.

Les entreprises qui participent au ressourcement des managers en leur proposant une alimentation appropriée ainsi que des salles de sport et de repos sur le lieu de travail sont encore trop minoritaires.

Gérer ses émotions est un apprentissage incontournable pour surmonter les obstacles d'un métier où les cadres sont peu protégés et peu autorisés à agir. Pris entre deux niveaux hiérarchiques, ils doivent être capables de donner le rythme sans mettre sous pression leurs collaborateurs, au risque de les perdre. Les directions d'entreprise font de mauvais calculs en occultant d'investir dans le bien-être au travail allant même jusqu'à même jusqu'à penser qu'un cadre «non stressé» est un cadre qui «ne fout rien». Car que coûte annuellement la baisse de performance d'un salarié stressé par son chef quand celui-ci n'est plus qu'à 50% de ses capacités ? Que coûtent les arrêts de travail, l'absentéisme et l'intérim pour remplacer les personnes malades ? A l'inverse, que rapporte à l'entreprise la formation d'un cadre à la gestion du stress qui lui donnera la capacité de mieux gérer les obstacles et la performance de l'équipe ? Que nos directions d'entreprise fassent un rapide calcul et elles découvriront l'énorme rentabilité à avoir des managers satisfaits et stables émotionnellement. Les former dans ce sens est à coup sûr un bon investissement.