

Éric ALBERT | Jean-Luc EMERY
Préface de Sophie BELLON

Le manager est un PSY



CONSTRUISEZ
VOTRE RÔLE
ET RETROUVEZ
VOTRE LIBERTÉ
PSYCHIQUE



Éditions
EYROLLES

A l'heure de l'intelligence artificielle et de l'entreprise « libérée », que reste-t-il du management et des managers ?

Le monde de l'entreprise connaît une série de transitions qui amènent tensions et contradictions : le manager doit à la fois donner envie et mettre la pression, tout contrôler et favoriser l'initiative, mobiliser ses forces et s'adapter. Comment ramener de la cohérence dans l'incohérence... tout en gardant son équilibre psychique ?

Pour mener tout cela à bien, le manager psy doit bien se connaître : ce livre apporte des clés de lecture pour utiliser ses propres émotions, corriger ses biais et préjugés qui déterminent ses réactions et ses comportements ainsi que ceux de son entourage. Il doit aussi préserver sa liberté psychique, entraîner sa souplesse adaptative et mobiliser son intelligence émotionnelle pour éviter la surcharge mentale et prendre du recul.

Vingt ans après leur best-seller *Le manager est un psy*, Éric Albert et Jean-Luc Emery proposent ici un livre entièrement nouveau, qui repositionne le manager dans un monde en plein bouleversement : si plus aucun modèle de management n'est universel, l'universel reste la prise en compte de la dimension humaine. Plus que jamais, le manager est un psy. Et plus que jamais, l'entreprise en a besoin pour réussir.

Éric ALBERT, psychiatre, est fondateur du cabinet de conseil Uside. Coach de dirigeants et conseiller en stratégie managériale, il est aussi conférencier, éditorialiste aux *Échos* et auteur de douze livres.

Jean-Luc EMERY est psychiatre, directeur associé du cabinet de conseil Uside, coach de dirigeants et auteur.

Par **Éric Albert et Jean-Luc Emery**
Préface de Sophie Bellon

Le manager est un psy

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Merci à Pascale-Marie Deschamps
pour son soutien efficace et précieux.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions d'Organisation, 1998
© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57169-1

*À nos clients qui nous ont tout appris, tout en ayant la délicatesse de
parfois nous laisser entendre que nous avons été utiles.*

*À l'équipe de Uside dont l'intelligence, la curiosité et le dynamisme
nous nourrissent au quotidien et ont contribué à la gestation de ce livre.*

Sommaire

Préface	9
Introduction – Le manager est plus que jamais un psy	13
 PARTIE 1	
DE LA DISRUPTION DES ENTREPRISES	
À L'ÉRUPTION DES MANAGERS	21
 CHAPITRE 1	
L'entreprise disruptée et décalée	23
L'empereur et le sac de riz.....	23
La disruption, une menace tous azimuts.....	26
La disruption technologique : data, bots, algo	26
La disruption concurrentielle : barbares, cannibales et ubérisateurs.....	27
La disruption des usages ou les ravages du partage	30
La société Wikipédia	32
Que font les XY ?	33
Les solutions des gourous	36
Les organisations face au monde VUCA.....	38
 CHAPITRE 2	
La fabrique à contradictions	41
Tous dirigeants de Kodak	41
Construire la rente	42
La vieille économie fait de la résistance	45
L'inflation du reporting	46
Pressurer la rente	47
Vrais et faux changements	48
Et en même temps... On adopte le discours de la modernité	49
Résoudre la complexité par le discours.....	51
Recherche solutions désespérément	52
Des collaborateurs déboussolés.....	53

CHAPITRE 3

Le manager à tout faire, réceptacle des contradictions	57
C'est déjà assez difficile de se gérer soi, alors une équipe....	58
Combiner low cost et valeur ajoutée	59
Penser collectif et jouer individuel.....	61
Faire l'expert et le manager.....	64
Donner envie et mettre la pression	65
Tout contrôler, mais favoriser l'initiative	67
Donner du sens et s'adapter en permanence	68
Préparer son équipe à se passer de soi	70

PARTIE 2

MON CERVEAU, MA LIBERTÉ, MON COMPORTEMENT

ET LES AUTRES	73
----------------------------	----

CHAPITRE 4

Préserver sa liberté psychique	77
Pilote conscient et pilote automatique : qui fait quoi ?.....	81
La charge mentale, arbitre des pilotes.....	84
Quand la charge mentale devient surcharge mentale.....	86
De l'arbre à la forêt.....	87
Une chose après l'autre	88
Débordement	89
Reprendre le contrôle de la charge mentale.....	92
Observer sa charge mentale.....	92
Programmer et traiter les tâches élémentaires	93
Mettre les dossiers complexes en mode projet.....	93
Remettre le passé à sa place... au passé	95
Savoir se préparer et récupérer.....	98
La fascination pour les sportifs de haut niveau.....	98
L'équilibre optimum, un cycle en cinq étapes.....	100
Comment organiser la maintenance cérébrale dans les entreprises ?	105
Savoir renoncer.....	105
L'emprise des outils numériques sur le comportement.....	108
Parades et antidotes	110
L'illusion de l'efficacité multitâche.....	112
Retrouver sa liberté	113
Ralentir pour préserver sa liberté psychique	116

CHAPITRE 5

Entretenir sa souplesse adaptative	119
Découvrir ses rigidités	120
Managers sous influence	120
Tests de personnalité, méfiance	121
Le frein, c'est vous	122
Le passé est aussi un frein.....	123
Trouver de la souplesse adaptative pour mieux utiliser les leviers d'action	123
Analyser et comprendre un comportement	125
Prendre de la hauteur pour clarifier son rôle en fonction des contextes	132
Expérimenter de nouveaux comportements et s'observer pour réguler ses automatismes	139
Comment utiliser ses émotions pour prendre du recul et réguler ses comportements ?	145
Comment utiliser ses émotions pour faire évoluer ses habitudes ?.....	147
Observer les résistantes relationnelles : observer la relation, comprendre les motivations et les comportements des autres...	148
Comprendre l'influence de l'émotion sur les comportements	153
Développer des comportements stratégiques.....	154

PARTIE 3

LA VALEUR AJOUTÉE DU MANAGER

DE DEMAIN	157
------------------------	------------

CHAPITRE 6

Penser l'entreprise	159
Inspiration, raison, émotions : les trois dimensions à prendre en compte	160
1. Penser la dimension inspirationnelle	161
2. Veiller à la dimension rationnelle.....	167
3. Impulser une tonalité émotionnelle et des comportements ..	173
Construire sa stratégie interne : articuler les trois dimensions inspirationnelle, rationnelle et émotionnelle.....	183

CHAPITRE 7

Dessiner son rôle et sa valeur ajoutée	185
Manager, un mot pour décrire mille fonctions	185
Revisiter son éthique de responsabilité	187
S'orienter parmi les registres de valeur ajoutée	189
1. Fournir une inspiration stratégique cohérente.....	189
2. Adapter l'organisation	190
3. Transmettre une conviction, donner du souffle.....	191
4. Garantir le fonctionnement collectif.....	192
5. Accompagner les individus.....	194
6. Décider et orienter.....	196
7. Apporter de l'expertise.....	197
8. Stimuler le changement et l'innovation.....	199
9. Favoriser l'ouverture et les réseaux.....	201
10. Agir en conscience pour incarner.....	202
L'expérience n'est pas toujours un atout.....	203
Le manager, terrain d'expérimentation personnelle.....	204
Avoir un interlocuteur	205
Se réajuster au réel.....	206
Mesurer l'effet produit, mais à quelle échéance ?	207
Maintenir avant tout son propre équilibre	208
Conclusion	211
Table des figures et encadrés	215
Index	217

Préface

Lorsqu'Éric Albert et Jean-Luc Emery m'ont demandé de signer la préface de leur livre, je les ai interrogés sur les raisons pour lesquelles ils avaient pensé à moi. Ils m'ont alors parlé de la spécificité de Sodexo, entreprise qui a bâti son succès sur une très forte tradition managériale. Ils ont aussi évoqué la particularité de ma position. En tant que présidente et actionnaire majoritaire de contrôle, je suis impliquée au quotidien dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Mais les moyens de mon action ne passent pas par le management puisque c'est notre directeur général qui est responsable de nos équipes. Cette situation particulière me place dans une position de choix pour observer, jour après jour, les effets produits par le management et leur plus ou moins grande congruence avec les enjeux auxquels l'entreprise fait face.

Le « changement de paradigme inédit » dans lequel se trouvent aujourd'hui les grandes entreprises place les managers face à une contradiction sans précédent. Comment « maintenir la rente » qui a fait le succès de nos *business models* établis de longue date, tout en se donnant les moyens de « se projeter dans les rêves d'hypercroissance » véhiculés par de nouveaux acteurs plus agiles, plus rapides et plus agressifs ? Sodexo ne fait pas exception. Nous devons, nous aussi, repenser notre modèle de création de valeur économique, et également sociale.

Nos métiers de services requièrent peu de capital et d'immobilisations. Ils reposent avant tout sur le savoir-faire des femmes et des hommes, du dirigeant à l'employé de terrain sur lequel repose *in fine* la satisfaction nos consommateurs. De ce fait, le management constitue, chez Sodexo, un savoir-faire indispensable dans nos réussites comme dans nos échecs. Mais aujourd'hui, sous

l'effet de la révolution digitale et du progrès technologique, le service se désintermédie peu à peu. La caissière d'un restaurant peut être remplacée par une caisse automatique, et le restaurant lui-même peut céder la place à une plate-forme digitale de livraison de repas. Le savoir-faire managérial qui a fait notre succès est fragilisé par ces mutations. Comment le réinventer pour garantir qu'il continue à nourrir notre performance et préserver ce qui a fait ses preuves sur le plan de la rentabilité ? C'est une question de survie économique que l'on ne peut négliger lorsque l'on a la responsabilité de 460 000 collaborateurs à travers le monde. Cette question essentielle de repenser le management est très bien traitée dans ce livre qui montre qu'il n'y a plus un seul mode de management, mais plusieurs, et qui explique comment chaque manager peut trouver le sien.

En tant que dirigeant, c'est bien humain, on projette souvent son action uniquement à l'échelle de sa propre carrière. Malheureusement, cela peut mener à faire prévaloir sa volonté d'assurer la rente, et servir de prétexte inconscient à l'immobilisme. C'est de là que naissent bon nombre des incohérences insurmontables, dont dirigeants, managers et collaborateurs font les frais.

Dès lors, comment ne pas adhérer avec enthousiasme à l'idée que le moyen le plus sûr d'affronter avec succès les défis stratégiques actuels et de faire face à la pression de l'environnement extérieur passe avant tout par un travail approfondi sur l'humain dans l'entreprise ? J'ai la chance de diriger Sodexo, dont l'indépendance financière, assurée par le contrôle familial, est garantie pour de longues années. Le fait d'inscrire mon action dans le très long terme renforce chaque jour ma conviction que les femmes et les hommes vont demeurer au cœur de la valeur ajoutée future de nos métiers de services. Mais je sais aussi que dans le contexte actuel, les recettes classiques du management traditionnel ne suffiront pas à nous permettre de tirer le meilleur parti de nos collaborateurs. *Le manager est un psy*, avant de demander à nos équipes de se remettre en cause, nous propose de commencer par nous interroger nous-mêmes sur ce qui fonde notre valeur ajoutée de dirigeants ou de managers.

Nommée présidente de Sodexo après en avoir été longtemps administratrice et au terme d'une longue carrière dans l'entreprise, je connaissais bien l'organisation. Mais je ne savais pas tout, loin de là. Très tôt, la nature de mon rôle m'a menée à m'interroger quotidiennement sur l'efficacité de mon action et les leviers de mon influence. Quel est mon rôle dans telle ou telle situation ou face à telle ou telle décision ? Est-ce que je remplis ce rôle ? Sinon, que dois-je faire pour rectifier le tir ? La capacité à se poser ce type de questions constitue à mes yeux la valeur ajoutée essentielle d'un manager aujourd'hui. Elle permet le recul indispensable à la nécessaire prise de risques et aux arbitrages sensibles. Personne ne peut tout savoir ou tout contrôler seul. Les uniques choses qu'un dirigeant peut tenter de cultiver sont la lucidité et l'humilité nécessaires pour s'interroger en permanence sur sa fonction, et l'écart entre la façon dont il la remplit et dont il devrait la remplir. Ce livre invite les managers à organiser ce travail avec eux-mêmes pour protéger leur liberté psychique, reprendre conscience et agir en conséquence.

Seule cette introspection continue permet d'aligner son discours, ses comportements et ses actions avec les impératifs de sa fonction. Cette souplesse psychique et comportementale ne va pas de soi. C'est un travail qui doit être mené en continu et dont on ne voit jamais le terme. « L'écart entre la conviction et la mise en œuvre du changement sur soi-même [...] est un des domaines où les dirigeants sont le plus fragiles. » Cette mise en garde donne du sens à la notion d'exemplarité qui est, depuis toujours, l'une des valeurs essentielles du dirigeant Sodexo. Nous en faisons un devoir et un effort au quotidien, car comme le soulignent les auteurs, « cohérence et authenticité sont les deux mots-clés » pour les salariés qui, jour après jour, font vivre et grandir l'entreprise. Lisez vite ce livre, vous en sortirez vous-même grandi !

Sophie Bellon
Présidente du conseil d'administration de Sodexo

Introduction – Le manager est plus que jamais un psy

Il y a vingt ans, à l'époque où nous écrivions *Le Manager est un psy*, nous étions deux jeunes psychiatres persuadés de pouvoir apporter des conseils (avisés) à ceux qu'on appelait encore des cadres. Fort d'une solide expérience sur les questions de stress au travail, notre regard sur l'entreprise et les modes de management commençait à s'affûter. Pour nous obliger à formaliser notre réflexion sur le sujet, nous avons couché sur le papier nos convictions. Elles s'inscrivaient dans un contexte qui nous paraît désormais très lointain. Aujourd'hui, on peut même s'interroger sur l'intérêt d'écrire encore des livres ! Disons que cela reste une façon de s'arrêter pour réfléchir (tant pour ceux qui les écrivent que pour ceux qui les lisent). Ce qui n'est pas du luxe en cette époque d'accélération continue !

Il y a vingt ans, l'une des évolutions majeures que connaissait l'entreprise était la montée en puissance des services, tant à l'industrie qu'à la personne. La principale difficulté du cadre était de passer du statut d'expert (qui fait) à celui de manager (qui fait faire) ; du technique à l'humain, alors que tout l'incitait à rester dans l'expertise, à commencer par le plaisir qu'il y a à maîtriser un domaine. En bon expert qui avait réussi, on lui avait confié des responsabilités, à charge pour lui de faire en sorte que son équipe produise elle-même un bon niveau d'expertise. « Que chacun fasse bien son travail et tout ira bien », pouvait être la devise de beaucoup de dirigeants.

Dans ce monde où l'industrie se convertissait aux services, la nouveauté était de faire prendre conscience que l'entreprise ne relevait pas de la gestion d'experts par des experts, mais d'individus par des leaders. La compétence très nouvelle que les managers

devaient donc intégrer relevait de ce qui constitue la personnalité et les relations des individus, c'est-à-dire leur psychologie. Depuis, ce chemin a été largement parcouru. Les théories psychologisantes fleurissent dans l'entreprise de ce premier quart du XXI^e siècle.

Une autre caractéristique des entreprises de cette époque révoquée est qu'elles cherchaient à capter l'intégralité de l'individu. Implicitement, elles sélectionnaient leurs élites sur leur capacité à sacrifier leurs champs de vie pour leur seule vie professionnelle. Elles les rémunéraient en échange de ce sacrifice. Le pouvoir et l'argent (symboles de la réussite sociale) étaient les moteurs principaux des individus. S'ils n'ont pas disparu, ces moteurs ne suffisent plus aux générations qui arrivent sur le marché du travail. Collaboration plutôt que compétition, trouver du sens plutôt que de gagner toujours plus d'argent, apprendre plutôt que dominer... La liste est longue des différences qui marquent les générations. La qualité de vie au travail était une notion inconnue. C'est tout juste si l'on daignait s'intéresser au stress, tout en pensant que c'était une boîte de Pandore à revendications qu'il était dangereux d'ouvrir. Aujourd'hui, pas une entreprise qui n'ait conçu un plan bien-être, certaines ayant même un CHO (Chief Happiness Officer).

À la fin du siècle dernier, l'émotion était presque un gros mot dans l'entreprise. On avait l'illusion de la maîtriser et ceux qui en exprimaient passaient pour impudiques. Elle est aujourd'hui omniprésente. Un haut potentiel est désormais considéré comme tel s'il a une intelligence émotionnelle de bon niveau. Parler des comportements était très nouveau. Aujourd'hui, tout le monde sait qu'ils sont au cœur de la performance.

Vingt ans plus tard, l'entreprise n'a plus rien à voir dans ses contours et son organisation. Sectoriellement, l'industrie s'est fondue dans les services qui emploient désormais plus des trois quarts des actifs français occupés (contre 70 % en 1996 et 50 %

en 1973¹). Statutairement, les cadres qu'on appelle désormais managers se sont banalisés ; ils représentaient 5 % de la population active dans les années 1970 contre 15 % aujourd'hui et leur statut (lié aux conditions de retraite) est en cours de renégociation. Hiérarchiquement, enfin, la plupart des grandes entreprises étaient encore organisées en silos. Le chef structurait son pouvoir en strates. Une de ses fonctions, que nous avons identifiée, était de gérer les interfaces entre son équipe et le reste du monde. Aujourd'hui, les interfaces sont gérées par les individus eux-mêmes qui s'adressent les uns aux autres sans passer par le chef.

Clairement, celui-ci n'a plus rien d'un chef au sens classique. Son rôle est désormais plus compliqué et plus intéressant aussi. Orienter sans imposer, 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. Si le manager d'il y a vingt ans était droit dans ses bottes, celui d'aujourd'hui est souple dans ses baskets. Plus que jamais, il doit conjuguer des contraintes contradictoires, trouver des équilibres instables et les faire durer le temps nécessaire, à l'instar des jongleurs d'assiettes tournantes.

Mais surtout, le manager d'aujourd'hui fait de moins en moins une carrière de manager. *Primus inter pares*, il trouve sa légitimité tant par ses compétences techniques et sa capacité à faire que par l'autorité que ses pairs lui reconnaissent. Responsable de projets un jour, il pilote alors des équipes multidisciplinaires et multiculturelles pour faire aboutir une réalisation commune. Simple contributeur le lendemain, il participe avec ses compétences d'expert en acceptant le leadership d'un autre.

Et pourtant, jamais le manager n'a été aussi psy. Jamais, alors qu'une puissance technologique exponentielle fait émerger une intelligence artificielle de plus en plus performante et inquiétante

1. Le Figaro, 3 janvier 2016, <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dessous-chiffres/2016/03/01/29006-20160301ARTFIG00273-plus-de-75-des-francais-travaillent-desormais-dans-le-secteur-tertiaire.php>

et une robotique qui fera disparaître des millions d'emplois, l'être humain n'a été aussi important dans l'entreprise. De sa personne, il est attendu de la créativité, de la capacité relationnelle, de l'intelligence émotionnelle ; en somme, tout ce qui la différencie de la machine. C'est donc à son humanité profonde que l'on s'adresse. Et pour cela, ce sont bien les compétences qui permettent de comprendre, de parler, de faire progresser, d'orienter... Bref, les compétences du psy qui lui sont nécessaires.

Car si les collaborateurs ont tant changé, c'est aussi parce que le monde a évolué. Un acronyme résume l'environnement actuel de l'entreprise : VUCA, pour volatile, *uncertain*, complexe, ambigu. Autrement dit chaotique.

La technologie y est pour beaucoup. À cet égard, le paysage d'il y a vingt ans relevait de la préhistoire. En 1998, Windows régnait sans partage sur les bureaux ; Steve Jobs reprenait tout juste les rênes d'Apple. En Bourse, une bulle se formait autour de Yahoo, eBay, Netscape, CompuServe et AOL... Tout le reste – iPhone, tablettes, Uber et « ubérisateurs », Airbnb et économie du partage – était encore dans les limbes.

Vingt ans plus tard, nous voilà entrés de plain-pied dans ce que l'économiste Daniel Cohen appelle « la société algorithmique² », dominée par les GAFAs (Google, Apple, Facebook et Amazon). Aujourd'hui, l'interrogation existentielle des entreprises est de savoir comment conserver ou reprendre la maîtrise du client final à travers les fameuses données que celui-ci livre, bon gré mal gré, à chacune de ses connexions sur une appli ou un site, *via* son mobile ou son PC.

Aucun secteur, aucune activité n'est épargné. Cette révolution, retombée des disruptions provoquées tant par la technologie que par les usages, est en train de bouleverser de fond en comble tout ce que nous connaissions de l'entreprise. Celle-ci

2. Daniel Cohen, *Chronique (fiévreuse) d'une mutation qui inquiète*, Albin Michel, 2018.

doit radicalement s'adapter à de nouvelles chaînes de valeur, à de nouveaux outils et à de nouveaux usages.

Mode de travail, fonctionnement des organisations, évaluation de la performance, reconnaissance, travail d'équipe, modalités des promotions, intégration de la RSE... Tout ce qui concerne le management des collaborateurs est ainsi remis en cause, dans tous les secteurs et toutes les entreprises. Alors que dans le même temps, beaucoup d'entre elles fonctionnent encore sur les mêmes principes issus d'un taylorisme plus ou moins modernisé et raffiné au fil des décennies.

D'autres entreprises se meuvent à merveille dans ce nouvel environnement, y trouvant des opportunités de créer de nouvelles activités ; elles ont toutes en commun une grande agilité. Celle-ci est devenue le premier élément de différenciation en matière de compétitivité. Autant dire que la grande entreprise installée, l'*incumbent*, comme disent les Anglo-Saxons, n'est pas avantagée. D'autant que, plus l'environnement externe est instable, plus le besoin de trouver du sens, de tenir un cap et de redéfinir des priorités s'accroît en interne. En somme, plus cela secoue à l'extérieur, plus il est nécessaire de stabiliser l'interne.

Un psy a pour particularité de devoir faire face à toutes sortes de situations. Les connaissances qu'il a amassées pendant son cursus lui donnent des points de repère solides, mais en aucun cas celles-ci ne lui permettent de prévoir la diversité des cas de figure qu'il va rencontrer. Aucun manuel ne les décrit non plus. Les surprises provoquées par l'infinité des réactions humaines l'obligent donc à maintenir une grande ouverture d'esprit et à trouver à chaque fois la bonne approche pour comprendre, puis aider, son interlocuteur. Un bon psy sait également que c'est de lui qu'il doit d'abord se méfier. Ses propres grilles de lecture, sa référence à sa propre expérience peuvent être des pièges.

De leur côté, managers et dirigeants doivent cultiver une capacité de recul exceptionnelle pour jouer leur rôle auprès de collaborateurs du XXI^e siècle, mobiles et technophiles, et faire face à ce contexte VUCA si exigeant. En plus de leurs compétences

techniques et managériales, il leur faut comprendre leur propre mécanisme émotionnel, apprendre à élargir la palette des registres comportementaux dans laquelle puiser selon les circonstances, être toujours attentifs aux effets qu'ils produisent. Ici encore, le psy est une référence. Il a réalisé un travail sur lui-même, accepté le principe d'être supervisé par un tiers qui l'aide à mettre en perspective ce qu'il vit. Dans le meilleur des cas, le coach joue en partie ce rôle pour le manager.

Jamais dans l'histoire de l'entreprise, celle-ci n'a été à ce point secouée, remise en cause, et en même temps sursollicitée, comme si elle était le seul pôle de stabilité d'une société en perte de repères. Certains prédisent sa fin, d'autres une toute-puissance supérieure à celle des États. Jamais ceux et celles qui la dirigent n'ont été autant sollicités pour combiner le sens, la cohérence, l'adhésion et la cohésion sociale, la rentabilité et la responsabilité environnementale... La liste des injonctions est sans fin.

Résultat, l'entreprise est devenue un lieu de tensions contradictoires, de contraintes opposées. La demande de transformation est omniprésente, alors que l'exigence sur les résultats à très court terme s'exerce à son plus haut niveau et que les moyens sont réduits à proportion. Au cœur de ces bouleversements se trouvent les managers : à eux de tout conduire à la fois, de tout mener de front, le changement et la continuité ; à eux de gérer les contradictions. Autant dire que leur métier est entièrement à repenser.

Optimiser les capacités de travail de son équipe, être le recours en cas de difficulté, donner du sens au travail, assumer le rôle d'interface entre les services, choisir entre plusieurs options, faire progresser ses collaborateurs : ces six fonctions que nous décrivions il y a vingt ans sont plus que jamais au cœur de son métier. À ceci près que les injonctions, souvent contradictoires, sont désormais multidirectionnelles : elles viennent toujours d'en haut bien sûr, mais aussi d'en bas (les demandes des collaborateurs) et surtout de tous les côtés, en interne, comme en externe (clients, fournisseurs, départements, etc.), à un rythme démultiplié par les outils technologiques (messageries, réseaux sociaux, ERP, big data, etc.).

L'enjeu pour le manager est donc plus que jamais d'apprendre à préserver son espace psychique et son libre arbitre afin de gérer les contradictions inhérentes à ses différents rôles, d'identifier les bons leviers d'interaction avec autrui et d'entretenir son intelligence émotionnelle et situationnelle, son intelligence psychologique en somme.

Le manager est devenu un psy d'un tout nouveau genre. Imprégné de psychologie positive, il cherche à créer les conditions de l'épanouissement au travail de ses collaborateurs. Conscient de la complexité et de la précarité des business qu'il pilote, il doit plus que jamais s'appuyer sur ses équipes et leur créativité. C'est un tout nouveau challenge qui s'ouvre à lui encore plus passionnant et qui, plus que jamais, nécessite de s'y préparer.

Car à l'heure de l'intelligence artificielle et de la robotisation, une certitude demeure. Le manager est avant tout celui dont la matière de travail est l'humain. Et parce que cet humain est plus divers, moins constant, plus émotionnel, plus individualisé, le manager est plus que jamais un psy. Il doit comprendre, anticiper, influencer, donner envie, développer, utiliser pleinement ses émotions et son intelligence (sa conscience, son libre arbitre). Parce que cette liste est sans fin, il lui faut repenser son rôle et préciser ce sur quoi il apporte de la valeur.

C'est l'objet et l'ambition de cet ouvrage que de l'accompagner dans cette nouvelle mutation économique et humaine. Car dans ce monde flou et fou, on a de plus en plus besoin de managers psy.

Dans la première partie de ce livre, le chapitre 1 montera l'ampleur de la vague de transformations qui submerge les entreprises, et le chapitre 2 révèlera les tensions que cette vague exerce sur les organisations. Le chapitre 3 traitera des contradictions dans lesquelles se retrouvent les managers.

Puis, dans une deuxième partie, nous verrons comment les managers peuvent réussir à ne pas se laisser submerger, voire engloutir, dans ce maelström. Le chapitre 4 fournit des éléments de compréhension sur le fonctionnement du cerveau, les notions d'espace

et d'économie psychique, l'importance de la liberté psychique et les moyens de la préserver. Le chapitre 5 traite l'enjeu de la souplesse adaptative, ou comment ce que l'on est et les relations que l'on a nouées peuvent, selon les cas, aussi bien être des handicaps que des atouts.

Enfin, dans une troisième partie, nous explorerons les manières de mobiliser intelligence émotionnelle et situationnelle pour apporter de la valeur dans son travail et son organisation : en se mettant en posture, chapitre 6, de penser son rôle dans son entreprise, pour découvrir, chapitre 7, les différentes facettes de la valeur que l'on est en mesure d'apporter.

Chaque chapitre s'achève par les points importants à retenir et un questionnement pour guider votre réflexion sur vos propres positionnements et problématiques dans votre entreprise.

Tous les exemples et mises en situation utilisés dans ce livre sont le fruit des échanges très nourris que nous avons depuis vingt ans avec les managers et les dirigeants. Nous serions très heureux de poursuivre ce dialogue en recueillant vos réactions, commentaires et suggestions sur notre blog : www.lemanagerestunpsy.fr