

Gérer ses ressources mentales, compétence primordiale du leader



© sbayram

Les futurs leaders doivent faire preuve d'une gamme étendue de compétences : lucidité, créativité, coopération, communication... qu'ils ne pourront déployer qu'à condition d'apprendre à gérer leur énergie mentale, et celle de leurs collaborateurs.

“ L'écologie mentale consiste à établir des règles de gestion durable des ressources intellectuelles. ”

La liste des compétences attendues du leader de 2020 est longue : flexible, coopératif, empathique, visionnaire, critique, multiculturel, rassembleur et *coach*, entre autres ! Une large palette qui s'accompagne de la capacité à mobiliser rapidement des ressources humaines, techniques, émotionnelles et intellectuelles pour lui-même et ses équipes afin d'identifier, d'analyser et d'exploiter des signaux (souvent) faibles. Mais alors comment faire si vous êtes usé par la sur-sollicitation permanente, et notamment digitale ?

Gérer ses ressources mentales : compétence clé ?

Boîtes mails saturées, planning remplis, réunions, *open space* avec interruptions et bruits perturbant l'attention, cerveaux en surchauffe : comment rester lucide, à l'écoute et prendre du recul ? La capacité d'un individu à mobiliser ses ressources mentales pour produire des idées originales ne va pas de soi. Par exemple pour donner véritablement naissance à une pensée créative, le télescopage fortuit de plusieurs idées doit avoir lieu à un moment

de calme et/ou de divagation intellectuelle qui seul permettra la matérialisation d'une idée originale. C'est l'histoire de la pomme de Newton ou de l'idée qui émerge sous la douche. Mais que reste-t-il comme moment de calme et de relâche mentale dans le quotidien d'un décideur ? Ce principe s'applique à l'ensemble des autres compétences attendues comme la bienveillance, nécessitant des ressources comportementales, cognitives et émotionnelles qui ne sont plus disponibles chez un individu à cran.

C'est pour cela que des experts comme Daniel Goleman, auteur à succès sur l'intelligence émotionnelle¹, docteur en psychologie, voient dans la capacité à gérer et ménager son attention, à se reconcentrer et à se régénérer mentalement, une compétence « première », qui conditionne la réussite dans tous les domaines de la vie. C'est également l'idée reprise par le réputé *Manager Magazine*² Allemand, qui fait de la gestion des ressources mentales la compétence préliminaire des leaders de demain. Une compétence « racine » qui rend possible, et irrigue toutes les autres, les leurs

set celles de leurs équipes.

Des solutions existent pour faire face à l'accélération des flux, ne pas subir un traitement superficiel des informations et ne pas sombrer dans l'épuisement mental.

Infobésité et traitement de l'information

L'écologie mentale consiste à établir des règles de gestion durable des ressources intellectuelles de manière à ce que l'offre en ressources cognitives soit en adéquation avec la demande en traitements d'informations. Ce concept fait directement référence à des travaux de recherche sur l'attention, la mémoire de travail et le mode de fonctionnement de base du cerveau. Bien avant l'arrivée des outils digitaux, des psychologues se sont intéressés aux capacités d'attention et de concentration des individus et ont déjà pointé des limites. Théodule Ribot, par exemple, dans *Psychologie de l'attention* publié en 1896 concluait que dans un « état de fatigue, d'épuisement, l'attention est très difficile, souvent impossible, toujours sans durée ». Dans le même ordre d'idée mais dans la deuxième moitié du 20^e siècle, Alan Baddeley s'est intéressé à la quantité d'information gérable simultanément par un cerveau humain. Il a ainsi développé la notion de « mémoire de travail » qui correspond globalement à la puissance de nos processeurs (notre mémoire vive). Et cette mémoire s'avère très limitée. À titre d'exemple, un cerveau n'est capable de gérer que quatre ou cinq informations en même temps.

Autre découverte récente, datant du début des années 2000 : le « mode par défaut » du cerveau. Elle est due, entre autres, au neurologue Marcus Raichle et ses techniques d'imagerie cérébrale qui ont permis de matérialiser la très forte activité du cerveau au repos, lorsqu'un individu rêve et laisse son esprit vagabonder. Les conséquences de ce « mode par défaut » sont majeures : cette très forte consommation cérébrale au repos matérialise l'importance des traitements cognitifs réalisés lorsqu'un individu ne se concentre pas sur quelque chose de spécifique. En résumé, aux moments où nous avons l'impression de ne rien

faire, notre cerveau structure les informations en mémoire, crée de nouvelles connexions, digère des émotions. Ce qui ne peut se faire qu'à des moments privilégiés, notamment à l'occasion de pauses. Mais pas des pauses où nous consultons nos emails ou les réseaux sociaux ! Voilà pourquoi les *techno-addicts*, y compris les *digital natives*, sont plus touchés par les problèmes d'attention : leur cerveau n'a plus d'espace de régénération. D'où cette question pour un leader : de combien de temps dispose-t-on dans sa journée pour laisser son esprit divaguer ?

Le cerveau n'est pas adapté à la sur-stimulation permanente, qui ne correspond ni à son mode de fonctionnement par défaut ni à ses capacités attentionnelles. Dans ces conditions, il est donc normal de vivre des phases de surcharge mentale caractérisées par des trous attentionnels, une perte de la vision globale, une irritabilité, et l'anxiété de ne plus pouvoir faire face.

L'écologie mentale a un impact sur la performance

Deloitte, dans son rapport *Global Human Capital 2016 Trends*, attire l'attention sur les employés et leaders « submergés ». De plus une compilation récente d'études³ sur la performance a révélé le lien étroit entre performance du leader et santé psychique de ses collaborateurs : une bonne santé psychique favorise l'engagement, la créativité, la coopération, et réduit l'absentéisme ou le *turn-over*. La bonne gestion de l'énergie mentale permet aussi de relever des défis, comme des « coups de bourre » ponctuels, liés à la charge de travail perçue⁴. En clair, la charge de travail perçue dépend du niveau de fatigue mentale, et du sentiment d'être armé pour faire face. Conséquence : des équipes avec un plus haut niveau d'énergie mentale produiront plus, et avec moins d'efforts perçus. Or près de 59 % des employés sondés dans 20 pays se disent physiquement ou émotionnellement fatigués et mentalement déconcentrés⁵.

Comment diffuser l'écologie mentale dans l'entreprise ?

La mise en œuvre de mesures d'écologie mentale pour les managers et l'ensemble des →



CONTRIBUTION SPÉCIALE DE :

**Jean-Christophe
Beau et Gaël Allain**
respectivement fondateur et
directeur scientifique de My
Mental Training PRO.

“ La charge
de travail perçue dépend
du niveau de fatigue
mentale, et du sentiment
d'être armé pour
faire face. ”

QUELQUES PRINCIPES DE BASE D'ÉCOLOGIE MENTALE

Concentration : Savoir se concentrer reste une règle de base de la performance intellectuelle, mais consomme énormément de ressources mentales. En outre, la concentration se caractérise par une forte sensibilité aux interférences (accrue passée 40 ans). Savoir prioriser les tâches cognitives les plus exigeantes, se ménager des plages de travail sans interruption, ne pas réaliser de tâches en parallèles constituent le socle de l'écologie mentale. La gestion des perturbations et des interférences dans le groupe doit également être intégrée dans les règles de vie de l'entreprise.

Régénération : Une culture de la micro pause représente un gage de maintien de la performance durable, en conservant des moments de divagation intellectuelle. À défaut, de véritable divagation, il est important d'intégrer des micro pauses articulées autour de pratiques de relaxation et/ou d'imagerie mentale durant lesquelles l'attention va être orientée de manière proactive sur des éléments choisis (respiration etc.). De même pour un droit à la déconnexion, au travail ou en dehors, pour laisser les plages longues de régénération.

Émotions : Laisser du temps disponible à son cerveau lui permet d'encaisser plus facilement les émotions fortes et contribue à la stabilité émotionnelle indispensable au maintien d'une performance intellectuelle. Les émotions digérées lors des pauses n'auront plus à être traitées durant les périodes de concentration. La cohérence cardiaque, les techniques de déviation attentionnelle ou de changement de point de vue, constituent des exercices pertinents à réaliser.

Relations : Un manager qui instaure un climat, sécurisant, optimise l'exploitation des ressources cérébrales. L'inquiétude et la rivalité gaspillent des ressources mentales au détriment des tâches à accomplir. Dans ce cadre aussi la gestion des délais de réponse doit faire l'objet de règles explicites partagées. « Je peux ainsi diffuser des informations à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit si cela correspond à mon propre mode de fonctionnement mais je ne dois pas imposer des réponses immédiates ».

→ collaborateurs passe par 3 étapes :

- La prise de conscience, avec la communication et la généralisation d'une discipline individuelle et collective pour préserver les ressources mentales. L'idée est de permettre à chacun de regagner contrôle et autonomie sur son activité, par une limitation des flux continus d'informations. Les leaders doivent comprendre qu'il est plus productif pour eux et leurs collaborateurs de ne pas être dérangés pour réfléchir sur des dossiers complexes.
- La mise à disposition de ressources ponctuelles : avec des micro ressources de visualisation, de stimulation mentale, ou de régénération pour faire face aux situations les plus exigeantes. C'est ce que proposent des applications de *coaching* digital, à partir d'exercices issus des sciences cognitives, de la sophrologie, ou du *mental training sportif*.
- La proposition de pratiques régulières d'entraînement mental, comme la *mindfulness* (méditation de pleine conscience). Mais à ne proposer que si la question des cycles attentionnels, des périodes sans stimulation, des délais de réponse, des pauses de régénération mentale, etc. a été réglée en amont !

Dans tous les cas, le déploiement de l'écologie mentale doit être validé par les acteurs de terrain dans un processus d'évaluation et d'adaptation des pratiques proposées. L'objectif est de trouver un compromis entre des règles collectives de gestion de l'information et l'autonomie incluant les pauses nécessaires à la bonne mobilisation des ressources intellectuelles. En Allemagne, pays fortement impacté par l'enjeu de performance cognitive des forces de travail vieillissantes, l'organisme TÜV⁶ vient de lancer une certification d'entreprise des bonnes pratiques de santé psychique.

Cette nouvelle brique de la qualité de vie – mentale – au travail émerge donc, avec l'enjeu du droit à la déconnexion et dans le prolongement des « *Happiness Managers* », chargés de veiller au climat de travail positif dans l'entreprise. Des écoles en pointe sur la transformation digitale, comme Grenoble École de Management, viennent même d'ajouter des cursus d'écologie mentale aux programmes des étudiants. Peut-être les futurs « DRM », (Directeurs des Ressources Mentales) ?

1. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 1996

2. « Konzentration als Kompetenz » *Managerseminare* (septembre 2016)

3. Voir notamment « Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective » de Diego Montano, Anna Reeske, Franziska Franke et Joachim Hüffmeier (*Journal of Organization Behavior*, juillet 2016).

4. qui ne dépend qu'en partie de la charge de travail réelle selon le référentiel de l'Anact.

5. Etude Harvard Business Review – « Energy Project 2015 »

6. SGS-TÜV SAARLAND, organisme de certification.