

« Cette boule au ventre permanente est épuisante » : comment éviter d'absorber le stress d'un manager qui perd son calme ? »

Un manager qui transfère son angoisse à son équipe, c'est un classique de la vie en entreprise. Voici quelques conseils pour se sortir de ce genre de situation.

Par Lisa Guillemin

Publié le 23 févr. 2026 à 07:31 Mis à jour le 23 févr. 2026 à 10:45

« Mon directeur associé n'élevait jamais la voix. En période de creux, il était bienveillant et à l'écoute. Mais dès qu'une restitution à un client approchait, il se repliait sur lui-même, alors même qu'on avait besoin de communiquer. Il pouvait envoyer un mail à 23 heures sans contexte, du genre : 'On se parle demain matin.' Je passais la nuit à ruminer, et le lendemain j'arrivais à la réunion hyper tendue. »

Sarah*, consultante senior dans un cabinet de conseil, décrit les effets du stress de son manager. Le plus difficile, explique-t-elle, n'était pas la charge de travail, mais cette tension diffuse qui contaminait les échanges. « Je passais un temps fou à ruminer pour essayer de mettre des pincettes et à ne pas lui apporter davantage de stress. J'ai commencé à anticiper ses humeurs : vérifier mes livrables trois fois, éviter les questions non urgentes, envoyer des comptes rendus préventifs. »

« Contagion émotionnelle »

Selon une étude de l'Apec publiée en octobre 2025, 58 % des managers déclarent ressentir un stress intense, soit 6 % de plus que les non-managers, et un tiers évoque une santé mentale dégradée. Injonctions contradictoires, effectifs réduits, incertitude économique, multiplication des tâches : la pression est constante pour eux. Lorsqu'elle n'est pas régulée, elle ne reste pas au sommet, elle descend d'un étage et s'infiltré dans le quotidien des équipes.

« Les émotions sont contagieuses, surtout lorsqu'elles émanent d'une personne en position d'autorité. Un manager transmet son état interne, pas seulement des consignes », explique Mathilde Héliès, fondatrice du cabinet RH Fullémo, spécialisé dans les transitions professionnelles et l'approche émotionnelle de l'expérience collaborateur. Ton de voix, microtensions corporelles, incohérences entre discours et posture : ces signaux **façonnent l'atmosphère de travail.**

LIRE AUSSI :

Comment se sortir du syndrome de l'imposteur
« Moins de fomo, plus de jomo » : la tendance sur laquelle surfent certains salariés

Si la contagion émotionnelle peut être un levier lorsqu'elle transmet enthousiasme ou confiance, elle devient problématique quand elle diffuse de l'insécurité. « Des messages flous, des menaces implicites, une inquiétude permanente : les salariés finissent par avoir le sentiment de ne plus pouvoir faire face », indique Noémie Le Menn, psychologue du travail et coach.

Marc*, responsable marketing dans une start-up, a vécu cette contagion au quotidien. « Chez nous, tout était urgent. Mon CEO s'excusait sans arrêt : 'Désolé Marc, mais il faut que ce soit fait pour ce soir.' Le problème, c'est que 'désolé' n'était pas vraiment une option. »

Beaucoup de salariés internalisent le stress managérial comme s'ils en étaient responsables.

Mathilde Héliès, fondatrice du cabinet RH Fullémo

Lorsqu'il était débordé, il devenait silencieux en réunion. « On se mettait à stresser pour des détails insignifiants. » A force, Marc a développé ce qu'il appelle une « hypervigilance » : analyser les silences, surveiller les expressions, tenter d'anticiper l'humeur du jour. « Cette boule au ventre permanente était épuisante », confie-t-il.

Face à un manager débordé ou anxieux, la première étape consiste à **distinguer ce qui relève de sa propre responsabilité.** « Beaucoup de salariés internalisent le stress managérial comme s'ils en étaient responsables », souligne Mathilde Héliès. Selon elle, le premier réflexe consiste à « distinguer ce qui m'appartient de ce qui ne m'appartient pas », en nommant ce qu'il se passe, en revenant aux faits, c'est-à-dire en se recentrant sur ses priorités, ses responsabilités réelles et ce qui est sous son contrôle.

Des limites à poser

Le salarié peut également poser des limites, « à condition qu'elles soient professionnelles et non relationnelles ». Il ne s'agit pas de s'opposer à une personne, mais de cadrer le travail. Deux principes clés, selon elle. D'abord, « parler en termes de charge, de priorisation et de qualité ». Par exemple : « Pour traiter cette demande sérieusement, j'ai besoin de décaler celle-ci. Laquelle priorisez-vous ? »

Ensuite, « ne pas attaquer la personne, mais poser un cadre sur les effets ». La méthode est précise : « décrire un fait observable », « exprimer un impact concret sur le travail », puis « formuler une demande claire et professionnelle ». Autrement dit, rester sur le terrain des faits et de leurs conséquences opérationnelles, plutôt que sur celui de la relation.

LIRE AUSSI :

DECRYPTAGE - Les clés pour travailler avec un collègue qu'on n'aime pas

Face à ces situations, la psychologue du travail et coach Noémie Le Menn recommande ce qu'elle appelle le « manager sans manager » : comprendre le fonctionnement de son supérieur pour lui donner de la visibilité. « S'il est anxieux, des reportings réguliers, même informels, peuvent l'apaiser. Et lorsqu'on apporte un problème, mieux vaut arriver avec des options plutôt que d'en faire un distributeur de solutions. »

Attention aux signaux d'alerte

A chaud, mieux vaut éviter l'escalade. « Face à un manager stressé, on peut commencer par se taire, l'écouter et tenter l'alliance plutôt que la confrontation. Ce n'est pas le moment de remettre en cause son autorité. » Une fois la tension retombée, un échange plus posé peut restaurer une collaboration fonctionnelle.

« On peut laisser retomber la tension puis aller le voir pour lui dire : 'J'ai compris qu'il y avait un souci, qu'est-ce que je peux faire ?' Il s'agit de travailler la relation comme une collaboration, une forme de win-win, plutôt que d'entrer dans l'opposition systématique. »

Ces ajustements ont toutefois leurs limites. Dès que les signaux d'alerte apparaissent, insomnies, boule au ventre, crises de larmes, il ne s'agit plus d'une simple question d'adaptation individuelle. « Un salarié peut se protéger individuellement, mais il ne peut pas compenser un problème systémique. Lorsque les signaux deviennent répétés et collectifs, turnover, arrêts maladie, épuisement visible, cela relève de la gouvernance et de la régulation émotionnelle des managers. » Dans ce cas, il faut « demander de l'aide à un tiers, souvent les RH », recommande Noémie Le Menn.

*Les prénoms ont été modifiés.