

# Managers, préservez votre équipe des risques psychosociaux



**Restez dans votre rôle sans abdiquer votre autorité.**

*Il ne faut surtout pas confondre le harcèlement avéré avec le fait d'exercer son autorité: cadrer, guider, commander, c'est le rôle du manager.*

Frédérique Fontenilles, fondatrice associée de l'Institut Concerto (bien-être et efficacité des organisations)

L'employeur a aujourd'hui une obligation de résultat quant à la santé et à la sécurité des salariés. Aux managers, donc, de veiller au grain.

**S**tress, burn-out, harcèlement, violence au travail, suicides... S'il n'existe pas de définition globale des risques psychosociaux (RPS), leurs symptômes sont bien connus. Et hélas! de plus en plus fréquents. La souffrance au travail s'est ainsi accrue de 58% avec la crise, révèle le cabinet de recrutement William Sinclair, tandis que les RPS sont devenus la première cause de consultation pour pathologie professionnelle (étude Afsset).

La prévention de ces risques est d'abord l'affaire des DRH, du top management et des représentants du personnel depuis que le législateur a soumis l'employeur à une obligation de résultat quant à la santé et à la sécurité de ses salariés. Il n'en reste pas moins, comme le souligne le rapport «Bien-être et santé au travail» remis au Premier

ministre en février 2010, que les managers de proximité sont «les premiers acteurs de santé» au sein de l'entreprise et que de nombreux problèmes pourraient être évités s'ils adoptaient d'emblée les bons comportements. Voici donc quelques conseils pour déceler les risques et tenter d'y remédier avant que la situation s'aggrave.

### Sachez repérer les signaux faibles et engager le dialogue

«Le manager n'est ni médecin, ni psychologue, ni ergonomiste, mais cela ne le dispense pas d'être attentif aux signes que lui envoie son équipe, en particulier en période de changements ou de fortes tensions», affirme Frédérique Fontenilles, fondatrice associée de l'Institut Concerto (conseil sur le bien-être en entreprise). Soyez à l'affût de toute variation de comportement de vos collaborateurs. L'un d'eux n'a pas atteint ses objectifs, rend son travail en retard et a du mal à se concentrer? Il traverse sans doute une mauvaise passe. Plutôt que de l'enguirlander en public, prenez-le à part dans votre bureau et tâchez d'entamer un dialogue. Un autre, à l'inverse, se montre hyperactif et prend tout trop à cœur? Comme 41% des salariés, il souffre peut-être d'«hyperinvestissement émotionnel dans le travail», le premier facteur de stress en entreprise selon

une étude de l'Institut de médecine environnementale («Estime», 2011). Sa consommation de café, de cigarettes, de boissons, de jeux ou de médicaments vous semble avoir augmenté? Il se plaint de troubles du sommeil, de maux de tête, de dos, de problèmes cardio-vasculaires, et il est fréquemment en arrêt de travail? Ces signaux doivent vous alerter et vous inciter à redoubler de vigilance.

### Utilisez les ressources et les outils à votre disposition

En cas de problème avec un collaborateur, prévenez les RH et votre n+1. Ingrid Tisserand, DRH de Pixmania, croit beaucoup à la médiation: «Les managers intermédiaires, surtout les plus jeunes, n'ont pas assez conscience des RPS. Il est important qu'ils fassent part de leurs difficultés de management au service RH pour éviter que les situations s'enveniment. Ils doivent notamment être vigilants lors de la rédaction d'e-mails.» Veillez aussi à ce que le salarié en difficulté bénéficie d'un suivi par la médecine du travail. Vous pouvez même lui suggérer de recevoir une aide psychologique, soit de manière régulière en cas de problème de fond, soit ponctuellement à la suite d'un événement dramatique. «Aller mal psychologiquement n'est plus perçu comme un signe de faiblesse, et le

### PENSEZ AUSSI À VOUS PROTÉGER

Non, vous n'êtes pas invulnérable! Prenez soin de vous: avoir une activité physique est aussi efficace que de prendre des antidépresseurs. Et apprenez à faire la part des choses: réfléchissez chaque soir à ce qui s'est passé dans la journée, puis notez les points les plus positifs. «Plus vous accumulez les points, plus vous avez confiance en vous, et moins vous stressez», affirme le Dr Philippe Rodet, fondateur de Bien-être et Entreprise, pour qui cultiver les petits plaisirs de la vie fait partie de la «thérapie».

recours à une ligne d'écoute fait partie des solutions possibles», affirme Camy Puech, responsable du développement de QualiSocial (écoute psychologique et formation).

Enfin, demandez à votre DRH de diffuser un guide pour l'amélioration de la qualité de vie au travail. Une initiative prise par des entreprises comme Axa, avec sa charte pour «mieux travailler ensemble», ou Casino, éditeur d'un guide intitulé «Bien dans son job».

#### Donnez du sens au travail de vos collaborateurs

Pour prévenir les risques, il faut s'attacher à «renforcer la motivation et la cohésion de l'équipe», pré-

#### Plus d'infos

► **“Décrypter le harcèlement moral”**, de Jean-Paul Guedj, les Mini Larousse, 3,50 €. ► **Top Profil bien-être au travail**. Développé par Symatop et distribué par l'Institut Concerto ([www.institut-concerto.com](http://www.institut-concerto.com)), cet outil d'aide à la décision permet d'identifier et de mieux gérer les situations de stress.

conise Philippe Rodet, médecin, consultant et fondateur de Bien-être et Entreprise. Comment y arriver? Tâchez d'abord de donner du sens au travail de vos collaborateurs: chacun doit savoir quel rôle lui est attribué et pourquoi. Glisser une notion d'intérêt général dans leur mission leur donnera le sentiment que l'argent n'est pas le seul moteur de leur engagement. Ensuite, fixez-leur des objectifs. «Moins une équipe est dirigée et encadrée, plus le risque psychosocial croît», pointe Frédérique Fontenilles. Ces objectifs doivent être fermes, précis et fixés au bon niveau, soit juste au-dessus des compétences de vos collaborateurs. «Profitez des entretiens

annuels pour leur demander où ils situent, sur une échelle de 1 à 10, le plaisir et le stress liés à leur travail, suggère Philippe Rodet. Le différentiel en faveur du plaisir doit être supérieur ou égal à 1.» Valorisez leurs compétences avant d'aborder les pistes de progrès. Et si vous avez un reproche à leur faire, accompagnez-le d'un ou deux compliments, avant de proposer un point («on se revoit dans quinze jours, je suis sûr qu'on aura progressé.»)

#### Favorisez la liberté d'action et encouragez le dialogue

Afin de limiter la pression qui pèse sur eux, tout en renforçant leur implication, vous pouvez laisser à vos collaborateurs le soin de fixer leurs plages de travail, ou encore solliciter leur avis pour améliorer leurs conditions de travail. Si vous devez les recadrer, faites-le de vive voix plutôt que par e-mail et osez dire les choses telles qu'elles sont. Suspendez votre jugement le temps de bien comprendre les racines du problème. «Face à un collaborateur stressé, on pense immédiatement à des difficultés liées au travail, mais il peut aussi s'agir de soucis d'ordre financier ou familial, explique Camy Puech. Il faut lui permettre d'en parler.»

Enfin, reconnaissez vos erreurs. «Je m'étais emporté à tort contre deux collaborateurs, témoigne un jeune manager dans le bâtiment. Le lendemain, je les ai convoqués dans mon bureau et je me suis excusé. Après deux heures de discussion, nous nous sommes séparés réconciliés et prêts à relever de nouveaux challenges.» ■ **Anne Béchet**

#### À retenir

- Soyez attentif aux changements de comportement: ils traduisent peut-être un malaise profond.
- Cherchez systématiquement à dialoguer avant de sanctionner.
- En cas de problème, alertez les RH, votre n+1 et le médecin du travail.

