

Quelles pratiques managériales pour prévenir les RPS ?

Laurent KARSENTY, psychologue ergonomiste
Chercheur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris)



Sommaire

- Quelques cas concrets
- Le management : un facteur « structurel » de RPS
- Quelles pratiques managériales pour prévenir les RPS ?
- Conclusion
- Atelier collectif : Quelles pratiques managériales pour mon équipe ?

Cas concrets

1.

Des directives ou des changements sans explication, sans convaincre

Situation : Un manager annonce une réorganisation majeure mais sans préciser sa mise en œuvre ni expliquer ses impacts sur les rôles individuels.

RPS : stress, dégradation des relations, perte de sens

2.

Un contrôle excessif

Situation : Un manager impose un contrôle constant (validation de chaque étape, objectifs et reporting quotidiens). L'employé, expérimenté, se sent dévalorisé et dépossédé de son travail.

RPS : stress, perte d'estime, démotivation/désengagement

3.

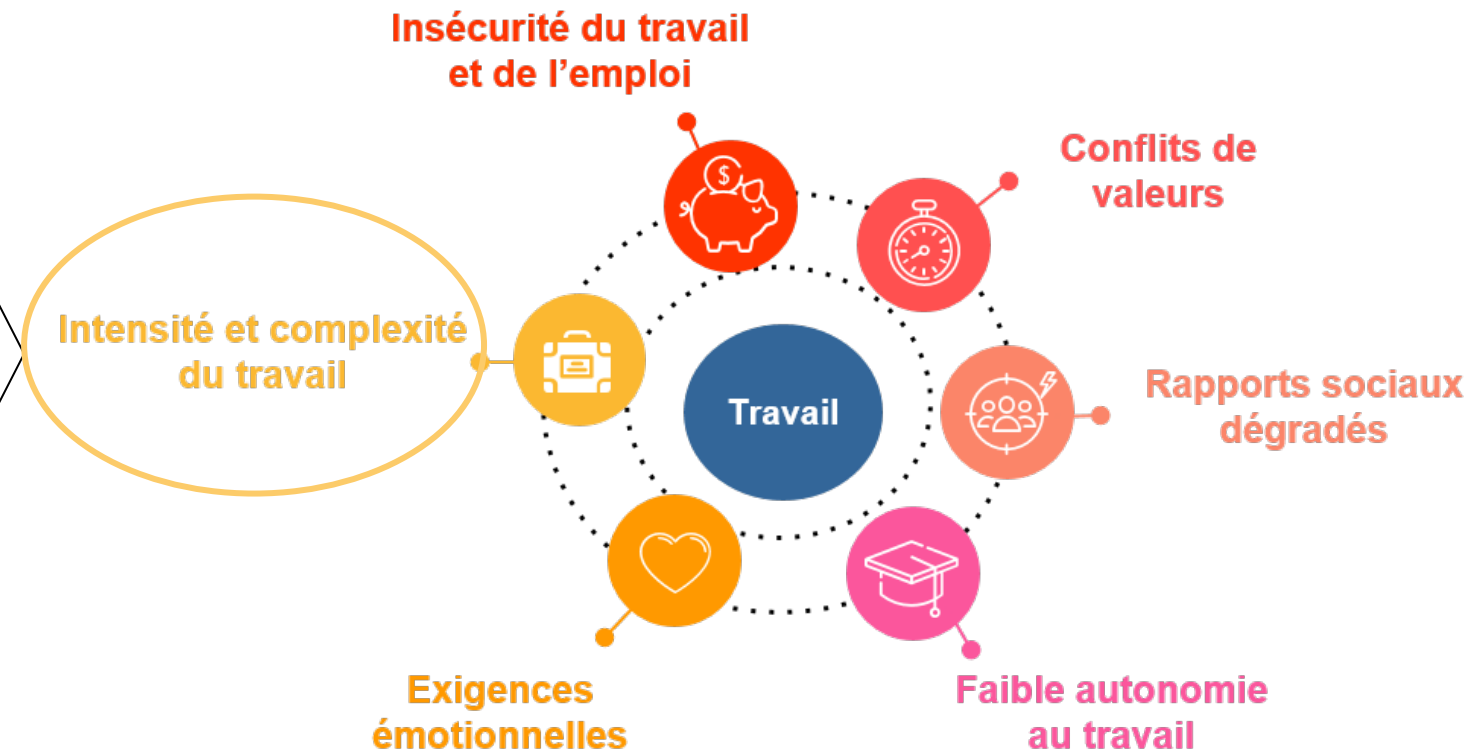
Du laisser-faire

Situation : Un manager prône une grande autonomie sans fournir de structure, d'objectifs intermédiaires, de formation, ni de points de suivi réguliers. Les employés se demandent constamment si leur travail est conforme aux attentes.

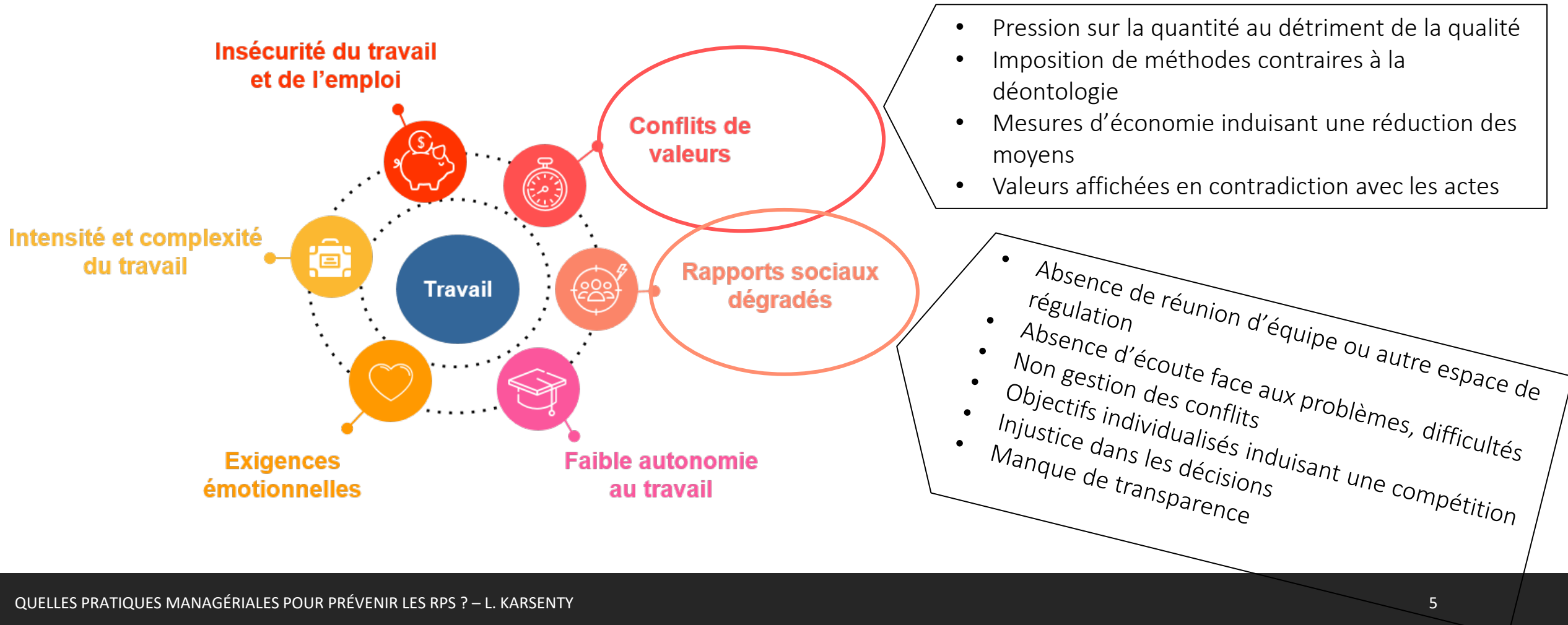
RPS : anxiété, sentiment de manque d'efficacité, perte de confiance en soi

Le management : un facteur « structurel » de RPS

- Fixation d'objectifs exigeants et/ou de délais serrés
- Priorités non définies
- Planning de travail sans place pour les imprévus
- Procédures rigides et/ou complexes
- Tâches exigeant des compétences non maîtrisées
- Demandes d'intervention hors des horaires habituels
- ...



Le management : un facteur « structurel » de RPS



Quelles pratiques managériales pour prévenir les RPS ?

1. Adapter le style de management à chaque situation

2. Instaurer des espaces de régulation

3. Développer les compétences des collaborateurs

4. Déléguer la conception d'un changement

1. Adapter son management à chaque situation



2. Prévoir des espaces de régulation

Management
délégatif

Management
par le conseil

Management
participatif

Management
consultatif

Management
directif

Contexte : Équipe sous pression constante due à des imprévus.

Solution : Mise en place d'un "**Point 15 minutes**" hebdomadaire dédié uniquement à la régulation de la charge : "Qui est en surcharge ? Qui a de la ressource ? Comment adapter le plan de travail ?"

Résultat : Climat de confiance renforcé, coopération entre équipiers, baisse de l'intensité de travail



3. Développer les compétences et l'autonomie des collaborateurs

Management
délégatif

Management
par le conseil

Management
participatif

Management
consultatif

Management
directif

Contexte : erreurs répétées dans la mise en œuvre de certaines procédures

Solution : absence de jugement individuel, analyse collective des causes avec une méthode (5P, arbre des causes, ...), recherche de solutions pour supprimer les causes identifiées

Résultat : Climat de confiance, apprentissages, sentiment de maîtrise valorisation des expériences



4. Déléguer la conception d'un changement

Management
délégatif

Management
par le conseil

Management
participatif

Management
consultatif

Management
directif

Contexte : une résidence senior adopte l'approche domiciliaire et doit revoir son organisation du travail et ses aménagements

Solution : mise en place d'un groupe projet de collaborateurs, cadrage avec un budget associé et suivi de la mission par le directeur sans intervention directe

Résultat : sentiment de valorisation, sens au travail, relation de confiance renforcée avec le directeur, temps libéré pour le directeur





Conclusion

Pour prévenir les RPS...

- **Maîtriser plusieurs styles de management pour s'adapter à chaque situation**
- **Repenser la fonction de management**
 - Diriger une équipe, ce n'est pas forcément décider de tout, tout seul
 - Apprendre à écouter, questionner et prendre en compte l'avis de ses collaborateurs
 - Garder une proximité avec le terrain pour connaître les contraintes du travail réel
- **Eviter que les managers soient eux-mêmes en difficulté. La souffrance des managers existe aussi !**



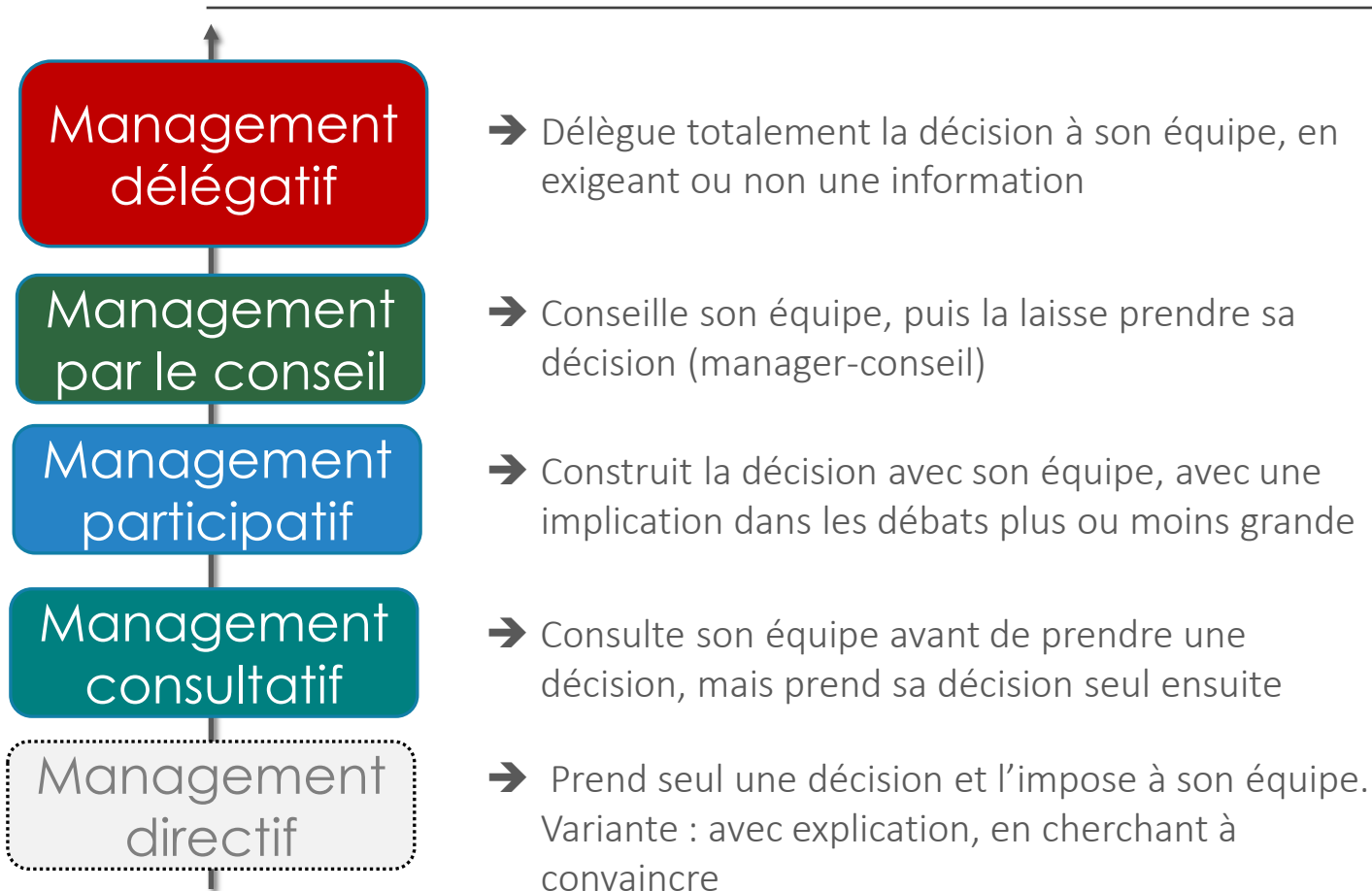
ATELIER COLLECTIF

Quelles pratiques managériales
pour mon équipe ?



Atelier

Quel mode de management privilégier avec mon équipe ?



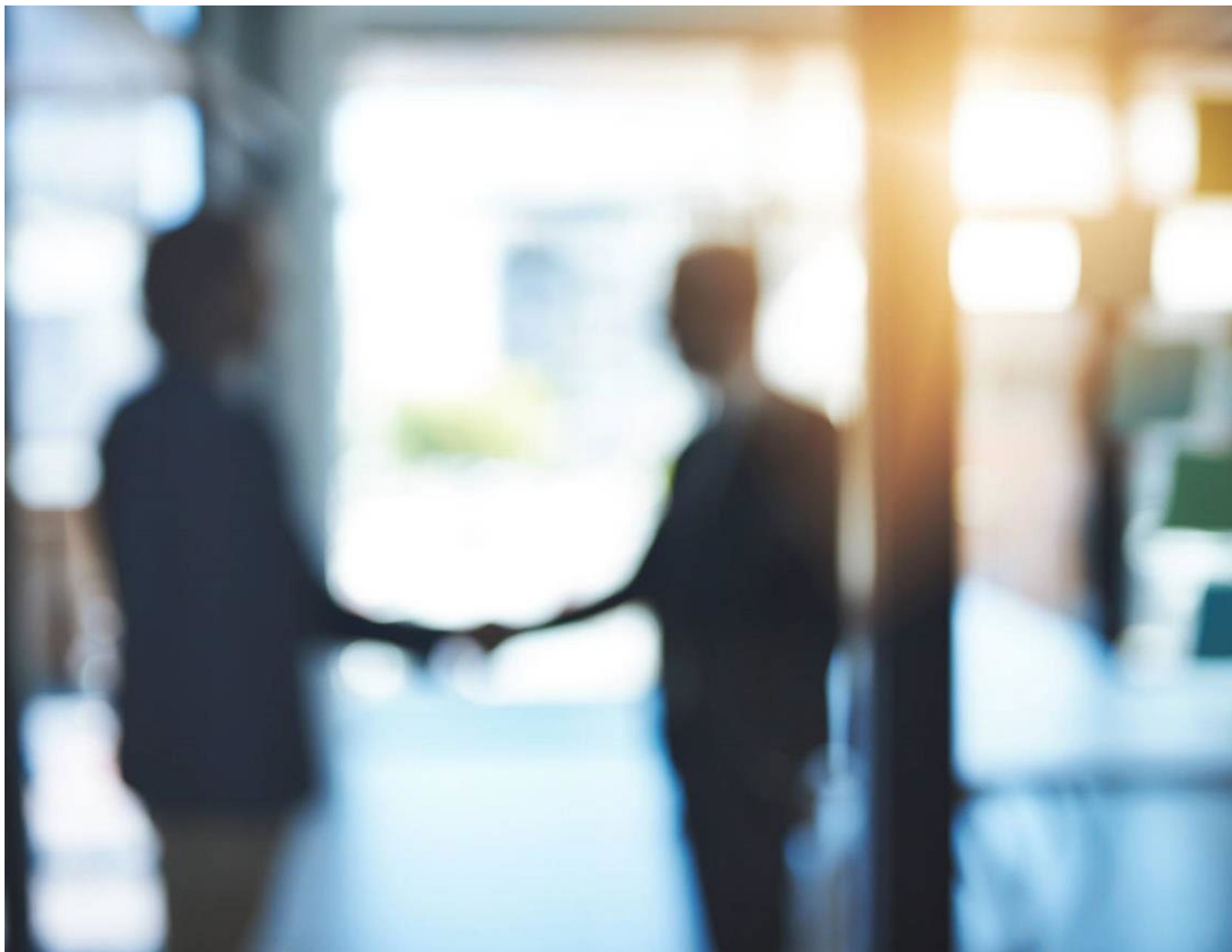
Sous-groupe de 8-10 personnes

Echanges dans chaque groupe (15')

- Plusieurs points de vue possibles
- Synthèse sur le paperboard des choix et de leurs justifications

Restitution et débat (15')

Conclusion (5')



Merci

Laurent KARSENTY

+33 6 87 70 92 48

www.ergomanagement.fr

