

# Quelles pratiques managériales pour prévenir les RPS ?

**Laurent KARSENTY**, psychologue ergonome  
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.

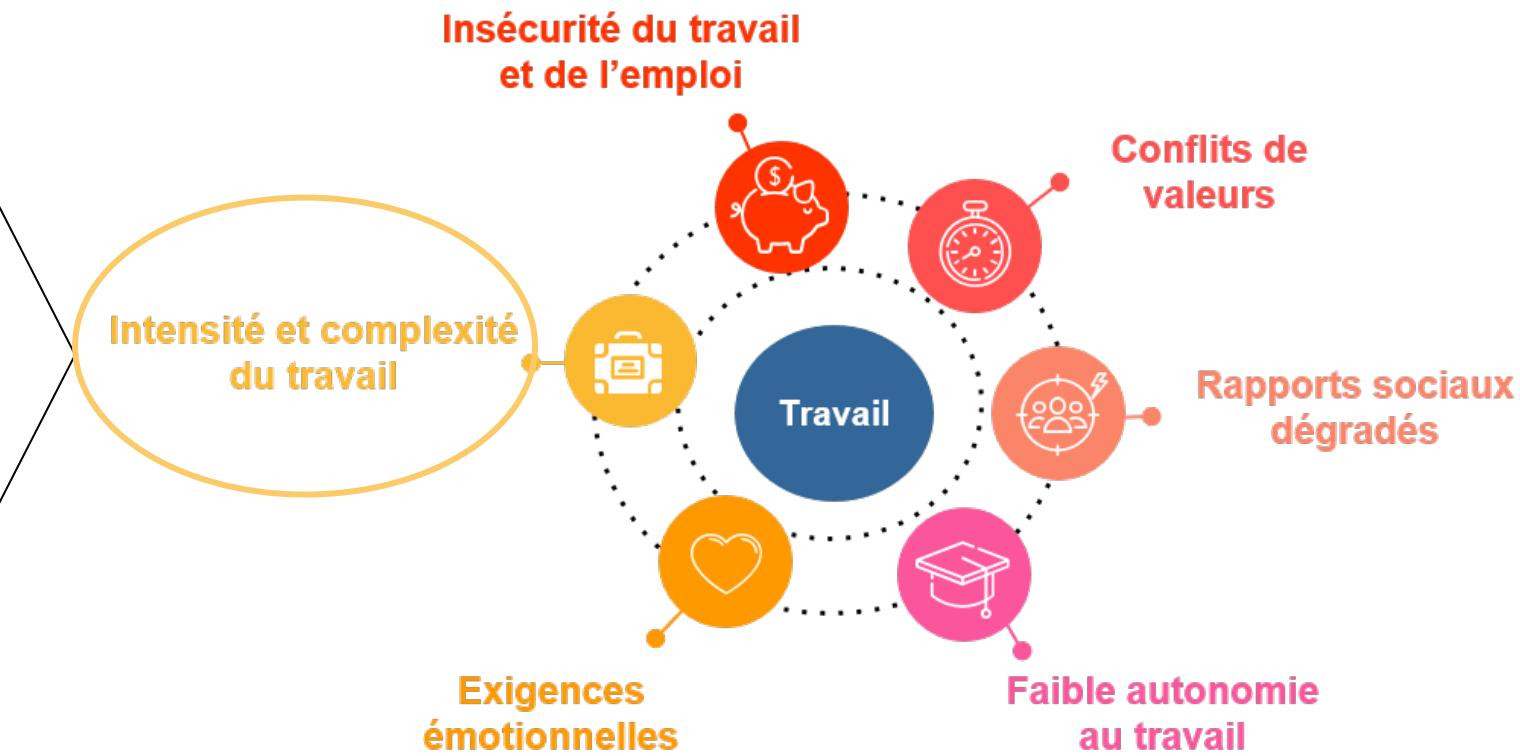
### Du laisser-faire

**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.

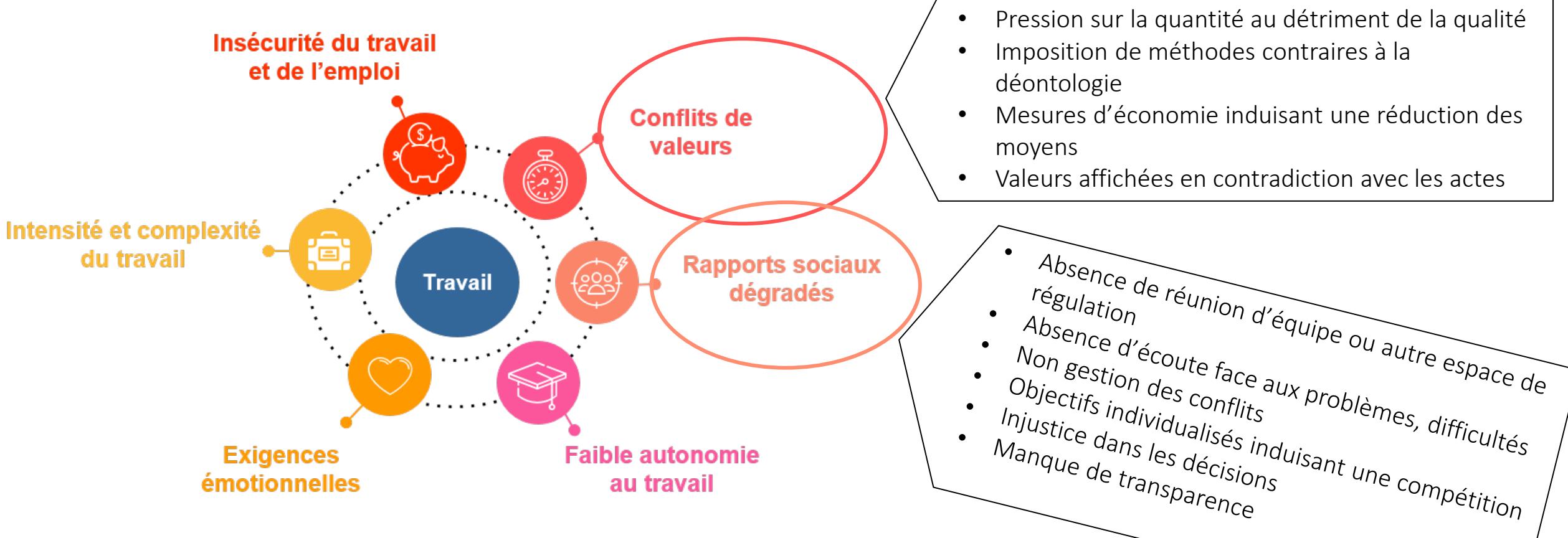
**RPS :** anxiété, sentiment de manque d'efficacité, perte de confiance en soi

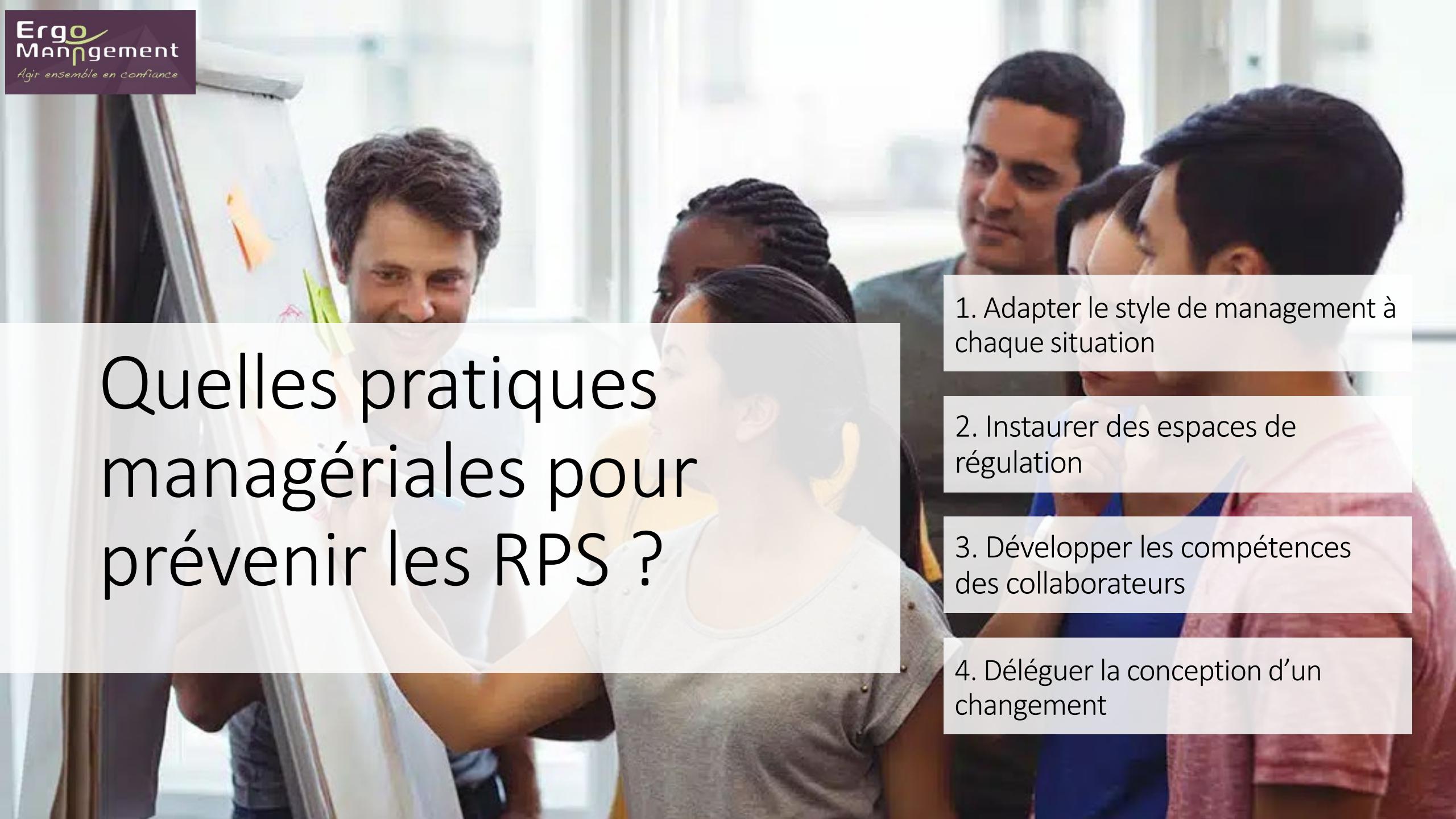
# Le management : un facteur « structurel » de RPS

- 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  
délégitatif

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  
délégitif

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



**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

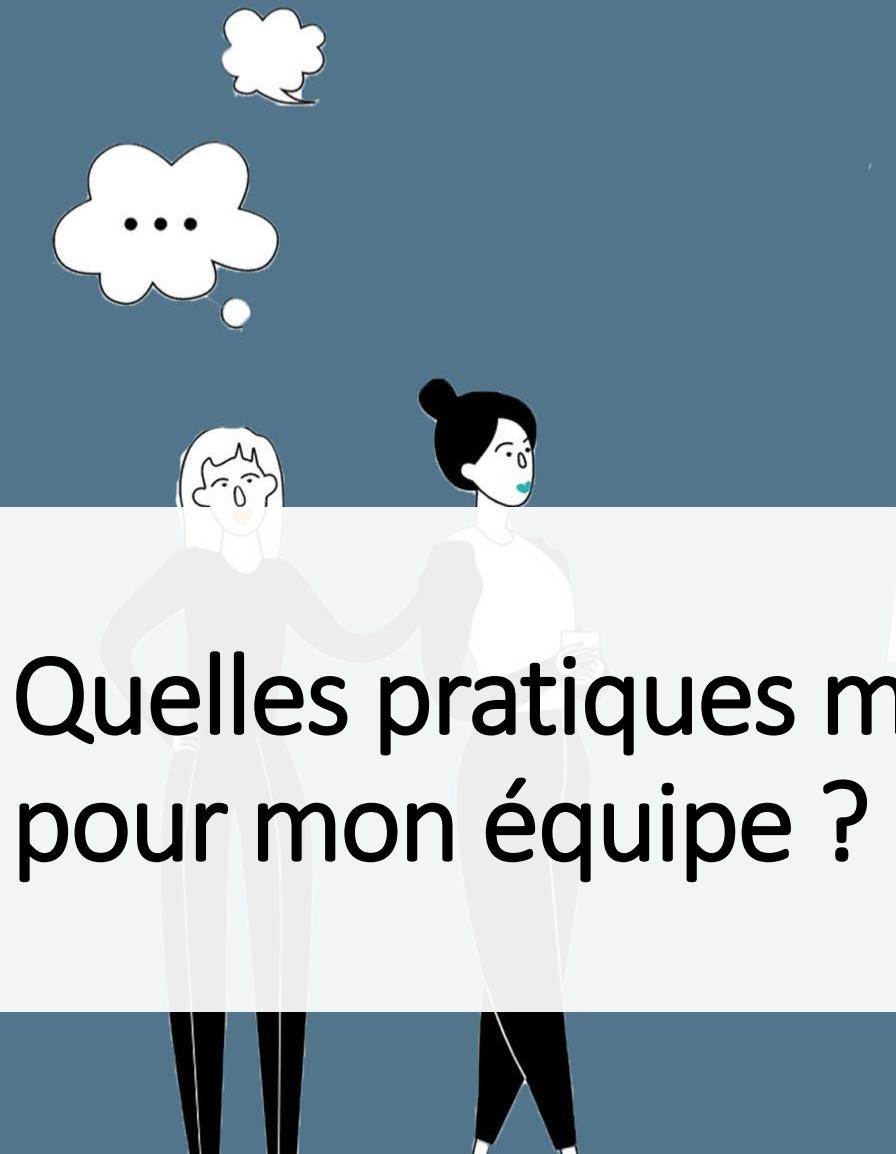


# Pour prévenir les RPS...

---

- **Maitriser 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 !**





Quelles pratiques managériales  
pour mon équipe ?



# ATELIER COLLECTIF



# Atelier

## Quel mode de management privilégier avec mon équipe ?



- Délègue totalement la décision à son équipe, en exigeant ou non une information
- Conseille son équipe, puis la laisse prendre sa décision (manager-conseil)
- Construit la décision avec son équipe, avec une implication dans les débats plus ou moins grande
- Consulte son équipe avant de prendre une décision, mais prend sa décision seul ensuite
- Prend seul une décision et l'impose à son équipe.  
Variante : avec explication, en cherchant à convaincre



### 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](http://www.ergomanagement.fr)

