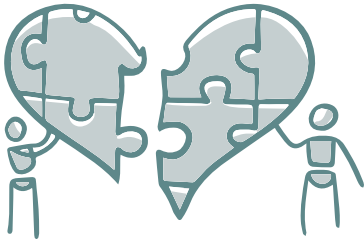


BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : 8 PRATIQUES MANAGÉRIALES QUI PROTÈGENT DU STRESS

« Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde. »

Gandhi



Les aspects psychosociaux du travail font partie intégrante du bien-être au travail au même titre que la santé, la sécurité, l'ergonomie et l'hygiène.

Ces domaines sont interdépendants les uns des autres et doivent faire l'objet d'une analyse des risques. Cette analyse, responsabilité de chaque employeur, va lui permettre de mettre en place des mesures de prévention à différents niveaux :

- **primaire** (supprimer certains risques avant même de mettre les travailleurs au travail),
- **secondaire** (limiter l'impact des risques résiduels sur les travailleurs, en minimisant la probabilité qu'un dommage se produise)
- **tertiaire** (limiter les effets du dommage ou « réparer », dans le cas où les autres mesures de prévention ont échoué).

Les aspects psychosociaux du travail sont au cœur de l'expertise de notre centre de formation et d'intervention. L'ensemble des formations proposées et des interventions réalisées par le CFIP contribuent à la prévention des risques psychosociaux au travail (RPS).

Lorsque les risques psychosociaux ne sont pas bien maîtrisés, on voit naître des rumeurs, des tensions, des conflits, du stress, ...

Rôle du manager

Il existe un certain nombre de pratiques managériales qui contribuent **à la diminution des RPS** et donc **améliorer le bien-être au travail**, en voici quelques exemples :

Eviter l'isolement

La **solitude** renforce le **stress** et le **mal-être** au travail (ou dans la sphère privée d'ailleurs).

Lorsqu'un collaborateur se sent isolé, il n'ose plus parler de ses difficultés ou rechercher de l'aide, il risque de s'enfermer dans sa vision subjective de la situation et de perdre le recul nécessaire pour envisager toutes les options face à une difficulté.

Le regard des autres permet en effet de :

- sortir de la vision subjective
- délimiter avec clarté ce dont on est responsable ou non
- trouver des solutions adéquates

Comment ?

- Avoir soi-même des personnes à qui parler de ses difficultés
- Favoriser les échanges et l'entraide au sein de son équipe
- Sonder régulièrement les collaborateurs sur leurs difficultés, individuellement ou en équipe
- Se montrer plus présent en cas de problème, contribuer à l'identification des solutions et leur mise en œuvre

Favoriser l'esprit d'équipe

Un collaborateur est **heureux** lorsqu'il **se sent respecté**, considéré et soutenu.

Le climat de travail qui s'établit au

Un article écrit par Valérie Lebrun, formatrice et coach, spécialiste des risques psychosociaux au travail

niveau de la vie de l'équipe requiert le respect d'un minimum de règles pour bien fonctionner :

- Se donner des signes de reconnaissance
- Se dire bonjour cordialement
- Ne pas employer de termes humiliants ou de chantage
- Une critique individuelle est toujours argumentée et adressée à la personne concernée (en bilatéral)

Comment ?

- Organiser lorsque c'est nécessaire une réunion pour parler de l'ambiance de l'équipe.
- Montrer soi-même du respect à l'ensemble des collaborateurs (fonction d'exemple)
- Demander aux collaborateurs qui manquent de respect à leurs collègues de s'améliorer sur ce point (lors de l'évaluation notamment)
- Favoriser les moments de convivialité (fêter les réussites etc.)

Conciliation vie professionnelle - vie privée

Le collaborateur cherche à atteindre et maintenir un **certain équilibre entre vie professionnelle et vie privée**. Tout changement intervenant d'un côté peut remettre en cause cet équilibre.

Le manager, lui, cherche à aménager le temps de travail de ses collaborateurs et à s'assurer que son service réalise ses missions efficacement.

Il faut donc entretenir une **relation de confiance et de respect**, tenir mutuellement compte du point de vue de l'autre et réfléchir à une solution ensemble.

Comment ?

- Etablir une relation de confiance réciproque permettant de tenir compte dans la mesure du possible des contraintes de ses collaborateurs
- En cas de problème ponctuel d'ordre privé, accorder quelques souplesses (congés, horaires décalés, ...) - Tout en restant équitable dans la répartition des tâches et dans les exigences envers les collaborateurs

Gérer le changement

Les changements sont des moments particulièrement difficiles à vivre pour les collaborateurs. Il est d'autant plus difficile pour le manager de gérer un changement au niveau de son équipe :

- qu'il y est soumis lui-même ;
- qu'il n'a pas toujours une vision claire du changement ;
- qu'il est parfois tenu à une obligation de réserve.

Certaines pratiques managériales facilitent le changement en prenant en compte la dimension humaine de celui-ci.

Comment ?

- Anticiper et expliquer tout changement organisationnel
- Donner de la visibilité sur les évolutions prévues
- Etre aussi transparent que possible y compris en cas d'incertitude

- Aider à gérer les difficultés nouvelles, notamment en proposant des formations
- Laisser un temps d'adaptation (temps suffisant pour s'appropriier les nouveautés)

Clarifier les rôles

Le **manque de cohérence** dans l'organisation du travail et les demandes potentiellement **contradictoires** qui en découlent, contribuent à l'entretien d'un **manque de clarté des rôles**.

Lorsque le rôle de chacun n'est pas clair, cela suscite du **stress** pour les collaborateurs. En effet une telle situation de travail provoque de l'anxiété, des conflits et, par là même, une perte d'énergie et de temps.

Il est donc essentiel de veiller à (re)clarifier les rôles au sein de l'organisation et de l'équipe.

Comment ?

- Expliquer précisément aux collaborateurs et à l'équipe le rôle de chacun
- Définir des objectifs clairs, réalistes, concrets et des critères mesurables pour les évaluer
- Etre constant et cohérent dans ses décisions
- Ne pas demander la même chose à deux personnes

Traiter ses collaborateurs avec équité

L'attitude **équitable** du manager constitue pour le collaborateur un facteur de protection contre le stress. Traiter ses collaborateurs avec équité ne signifie pas un traitement identique. Cela signifie traiter chacun **selon ses caractéristiques** (capacités, compétences, motivations, attentes, ...)

Comment ?

- Laisser plus de champ d'action aux personnes autonomes
- Passer davantage de temps avec les collaborateurs talentueux (sinon on enverrait le message : « moins vous êtes bon, plus je vous donne de l'importance »)
- Ne pas solliciter toujours les mêmes
- Eviter l'indifférence quel que soit le collaborateur

Veiller à l'intérêt des tâches

Le collaborateur ne se sentira bien (pas stressé) dans les tâches qu'il effectue que s'il y trouve de **l'intérêt**. Il est donc important de définir les tâches et les missions des collaborateurs en tenant compte de leur **autonomie** et de leurs **compétences**.

L'enjeu est de faire en sorte que les tâches soient intéressantes, stimulantes et qu'elles aient du sens.

Comment ?

- expliquer aux collaborateurs comment le travail de chacun contribue à la bonne marche de l'organisation
- communiquer à chacun les informations qui ont un impact sur leur situation

- les associer autant que possible à la définition de leur travail
- faire rencontrer au collaborateur les autres maillons du processus dans lequel s'inscrit sa tâche (client, autres services ...)

Laisser de la latitude décisionnelle

Entre la tâche prescrite et la tâche réelle il existe un écart nécessaire qui constitue pour le collaborateur une démarche **d'adaptation, d'appropriation** de la tâche.

Cette latitude décisionnelle est importante, elle contribue à l'amélioration de l'aisance dans le travail mais c'est au manager qu'il revient de prendre les décisions importantes ; les collaborateurs ont besoin qu'il prenne des décisions claires !

Il convient de donner aux collaborateurs une marge de liberté dans leur propre fonction, sur le « comment » (pas sur le « quoi ») et en gardant à l'esprit que certains collaborateurs cherchent à avoir des responsabilités, d'autres pas.

Comment ?

- Déléguer : - fixer un objectif précis - laisser libre sur les moyens
- Fixer des rendez-vous réguliers pour faire le point
- Lorsque la latitude décisionnelle est très faible : prendre rapidement en compte les difficultés rencontrées

Les personnes de confiance

Même si le manager a un rôle très important à jouer dans la prévention des RPS, **il n'est pas seul**. La prévention compte plusieurs acteurs généraux et spécialisés qui contribuent complémentaires au déploiement de la politique, notamment : le service des ressources humaines, le service interne ou externe pour la prévention et la protection au travail (conseillers en prévention médecin du travail, sécurité, aspects psychosociaux, ergonomes, hygiénistes, ...), les personnes de confiance.

Ces dernières jouent un rôle essentiel et de proximité. Par leur intervention auprès des travailleurs qui se sentent soumis à des RPS, elles peuvent contribuer à trouver précocement et informellement une issue favorable à des problématiques de souffrance au travail. Cette intervention précoce permet de désamorcer des situations qui, sans cela, pourraient dégénérer en conflit, burnout, démission, absentéisme, etc.

Il est **recommandé** de désigner des personnes de confiance et c'est une obligation si les représentants des travailleurs au sein du comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) le demandent.

Chaque personne de confiance est tenue de suivre une formation de minimum 5 jours dont le contenu est fixé par le code du bien-être au travail.

Pour aller plus loin :

- **Si vous voulez en savoir plus sur la politique de prévention des RPS :**
 - [Aspects psychosociaux du travail : les bases de la prévention des RPS](#)
 - [Comment mettre en œuvre une analyse des risques psychosociaux dans mon organisation ?](#)
 - [Comment mettre les collaborateurs au cœur de la prévention des risques psychosociaux au travail ?](#)
- **Si vous portez une responsabilité spécifique en matière de bien-être au travail et souhaitez ou devez suivre une formation certifiante, nous vous recommandons :**
 - Comme manager, RH, responsable bien-être, employeur :**
 - Bien-être au travail : adopter des pratiques managériales contribuant à la prévention des risques psychosociaux dans mon organisation
 - Comme Personne de confiance :**
 - [Formation certifiante pour exercer la fonction de Personne de confiance au sein de votre organisation \(5 jours\)](#)
 - [Supervisions annuelles](#)
- **Si vous-même ou vos collaborateurs souhaitez diversifier vos stratégies de gestion du stress, n'hésitez pas à découvrir notre approche ludique et innovante :** [Balance ton stress](#)
- **Livre : Risques psychosociaux : adopter les bonnes pratiques managériales – 23 novembre 2012 - Demos Editions** <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail>
Code du bien-être au travail (qui comprend tous les arrêtés d'exécution de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail - excepté l'arrêté royal du 25 janvier 2001 relatif aux chantiers temporaires ou mobiles)