



Managers: à vous de jouer!

E

Et si manager, c'était piloter la charge mentale de son équipe ? «Les managers peuvent effectivement travailler sur cette donnée, qui va bien au-delà de la façon dont chaque individu gère le stress», assure Lisa Jeanson, doctorante en ergonomie cognitive et fondatrice de Coganalyse. Ainsi, parmi les 59% de salariés qui déclarent subir un stress régulier au travail (dernier baromètre Cegos, Climat social et qualité de vie au travail), 45% mettent en cause une charge de travail trop importante ; 31%, une mauvaise organisation et 27%, un manque de soutien. Autant de travers auxquels le manager peut remédier afin de limiter les risques de burn-out (épuisement professionnel), de bore-out (ennui au travail) ou de brown-out (perte du sens). Guide des bonnes pratiques à l'adresse des managers en quête de sérénité au sein de leur équipe.

Repérer les premiers signes

Un salarié qui se sent dépassé ou ne sait plus comment combler ses journées ne le clame pas forcément au milieu de l'open space. Certains changements doivent cependant alerter le manager. «Ce sont les signes d'altération de la vigilance, d'isolement, d'irritabilité ou d'instabilité : un collaborateur qui sèche la pause-

Les pratiques managériales influencent directement la charge mentale de vos troupes. Le point sur les méthodes à adopter pour éviter burn-out et brown-out.

café, qui réagit très mal à la moindre réflexion ou commet des erreurs basiques, par exemple», résume Adrien Chignard, psychologue du travail. En cas de doute, «le premier réflexe doit être d'aller voir le collaborateur et d'engager le dialogue de la façon la plus amicale et la plus personnelle possible», préconise le Dr François Baumann, spécialiste de la souffrance au travail. L'idée est de lui faire part de vos observations et de constater l'existence d'une souffrance professionnelle. «Si le manager pense que le problème peut être géré à son niveau, il peut tenter de le faire. Mais il ne faut pas hésiter à prévenir le médecin, le psychologue et les ressources humaines», indique Nolwenn Anier, directrice du pôle recherche de Moodwork, une start-up qui accompagne les entreprises en matière de qualité de vie au travail. Dans l'urgence, l'important est de montrer au salarié que ses difficultés sont entendues et que l'on tâche d'y remédier.

Déléguer sans lâcher les rênes

Pour faire baisser la pression chez ses collaborateurs, il est impératif de leur laisser une marge de manoeuvre dans la réalisation de leur travail. En clair, apprendre à leur déléguer pleinement une mission, en reconnaissant leur expertise sur le sujet. Et sans leur demander de comptes en permanence ! «Une délégation bien faite est porteuse de sens pour la personne à qui l'on délègue si on lui a bien expliqué le projet, si elle a les moyens de le réaliser et qu'elle sait qu'elle peut se rapprocher de son manager en cas de problème», souligne Alexis Faglin, responsable du pôle leadership et management pour l'organisme de formation CSP. Le salarié doit également être informé du rôle de chacun, des délais et des objectifs prioritaires. «Il faut l'aider à arbitrer entre des contraintes ●●●

●●● contradictoires. Si l'on demande à un recruteur de trouver sous trois semaines une personne ayant des compétences spécifiques, il doit savoir sur quoi focaliser son espace mental en priorité : le respect du délai ou des critères demandés», explique Jean Pralong, professeur en gestion des ressources humaines. Enfin, pour éviter que l'autonomie ne soit contre-productive et que chaque décision prise par le collaborateur ne lui donne des sueurs froides, le manager doit laisser place à l'erreur. «Il m'arrive de dire à mes collaborateurs "Là, je me suis plantée", raconte Hélène de Tiesenhausen, directrice d'un hôpital, à la tête d'une équipe de 120 personnes. Tout le monde fait des erreurs. Mieux vaut l'admettre quand c'est le cas, on en parle et on voit ce que l'on peut faire.»

Tenir compte de la charge de travail réelle

Entre la charge de travail théorique et la charge réelle, il peut y avoir un monde. Machines défaillantes, procédures inadaptées, difficultés dans la relation avec les clients... de nombreux aléas compliquent la tâche des salariés, de manière parfois invisible pour un

CHARGE MENTALE BIEN ALLÉGÉE COMMENCE PAR SOI-MÊME

Coincés entre les exigences stratégiques de l'entreprise et la réalité du travail tel qu'il est vécu dans leur équipe, les managers occupent une position sensible en matière de charge mentale professionnelle. Selon le dernier baromètre Cegos, seuls 58% d'entre eux estiment que leur opinion est prise en compte par leur hiérarchie. Or, soumis à de nombreux objectifs, ils doivent aussi veiller à préserver leurs collaborateurs de la pression qu'ils subissent. Apprendre à déléguer est une première manière de s'alléger l'esprit. «Je leur conseille aussi de pratiquer la politique de la porte fermée : se dégager des moments où ils sont concentrés sur leurs

propres tâches afin de pouvoir être pleinement disponibles quand ils ouvrent la porte de leur bureau», explique Adrien Chignard. «J'essaie de ne plus courir plusieurs lièvres à la fois et je prends du temps pour moi en allant à la gym deux fois par semaine», raconte Hélène de Tiesenhausen. Directrice d'un hôpital, elle a choisi de discuter régulièrement avec ses pairs ou avec sa hiérarchie pour faire retomber la pression. «On a beau avoir des collaborateurs, certaines décisions nous reviennent. Parfois on se sent seul, témoigne-t-elle. C'est bien de pouvoir évoquer telle ou telle situation difficile, et d'obtenir des conseils ou des retours d'expérience.»

manager trop éloigné des réalités opérationnelles. La solution ? «Institutionnaliser des moments de discussion collective pour débattre des problèmes», conseille Thierry Rousseau, chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). C'est l'occasion de prendre conscience des difficultés et de revoir les modes de fonctionnement. Depuis quelques mois, chez Cerfrance Côtes d'Armor, un cabinet de conseil et d'expertise comptable, les équipes se réunissent ainsi chaque semaine. «Cela me permet d'avoir des remontées du terrain, de constater quand tel ou tel sujet n'a pas été compris. On se pose et on parle de la manière d'appliquer une nouveauté fiscale dans certains dossiers par exemple», raconte Anne-Sophie André, directrice de l'agence de Broons, où travaillent 14 personnes.

Encourager l'entraide

Un bon équilibre mental au travail passe aussi par le fait de se sentir soutenu et de pouvoir obtenir de l'aide en cas de besoin. Pas simple si l'on s'imagine entouré de collègues réticents à apporter leur secours ou d'incompétents qui nous feront perdre plus de temps qu'autre chose. Plutôt que de prôner la compétition, qui isole les individus, un manager soucieux de la charge mentale de ses troupes encouragera l'entraide. Le recours aux autres «peut passer par l'instauration de feed-back systématiques au sein de l'équipe», estime Alexis Faglin, qui conseille aussi, à l'heure d'attribuer une mission, de prévoir systématiquement une deuxième personne en soutien. L'organisation de moments de convivialité favorise également la cohésion. Évitez toutefois d'en faire trop avec de douteuses opérations de team building. «Les collaborateurs ne se sentiront pas mieux parce qu'ils auront joué au Kapla ensemble», persifle Julia de Funès, philosophe, auteure du *Développement (im)personnel, le succès d'une imposture* (Editions de l'Observatoire, 2019). De simples déjeuners d'équipe feront très bien l'affaire.

Instaurer une maîtrise du temps

Quoi de plus stressant que d'avoir en permanence le sentiment de courir une contre-la-montre ? Selon une étude de la Dares publiée en 2017, 45% des salariés estiment devoir toujours ou souvent se dépêcher au travail. Leur redonner la maîtrise de leur temps est primordial. Proposer des horaires flexibles permet à chacun de gérer les périodes de rush et de ne pas s'ennuyer inutilement au bureau. De quoi faciliter aussi la conciliation des vies professionnelle et personnelle. «Rien n'empêche d'établir des plages de présence obligatoire quand on a besoin de travailler en équipe», précise Lisa Jeanson à l'intention

20.09.2019

des réticents. Alertes e-mail, questions inopinées, les interruptions perturbent aussi la concentration en contraignant les salariés à passer d'une tâche à l'autre. Chez Alan, jeune pousse de l'assurance complémentaire santé, la centaine de collaborateurs est encouragée à éliminer toutes les notifications. Même les réunions ont été supprimées. «Elles coupent les journées et empêchent de se projeter sur de longues plages de travail ininterrompues», explique Jean-Charles Samuelian, cofondateur et PDG. En revanche, des chaînes de discussion sont ouvertes sur un outil en ligne et chacun répond quand c'est le bon moment pour lui. Dans le même esprit, les salariés de Danone bénéficient le vendredi d'après-midi dits «libérés». «Pas d'appels, pas de réunions, pas d'e-mails, afin que chacun puisse boucler ses dossiers avant de partir en week-end», explique le psy Adrien Chignard, qui a conseillé cette organisation à l'entreprise. «Ce qui compte dans ce domaine de la déconnexion, c'est l'exemplarité du manager, insiste Pascale Pitavy, directrice du cabinet Equilibres. Il doit envoyer le message que les salariés ont le droit à une vie en dehors du bureau.»

Travailler la proximité

L'autorité n'est pas l'autoritarisme. Une posture de petit chef n'encourage pas les collaborateurs à faire part de leurs difficultés. «Le manager doit prévoir un lieu et un temps qui rendent le dialogue possible», conseille Anne Bléhaut, coach et dirigeante du cabinet Discerneo. Il peut suffire pour cela de repenser les rendez-vous en face à face. «On commence par demander à la personne : "Alors, comment vas-tu ?" Cela montre qu'elle compte, que le fait qu'elle s'ennuie ou s'épuise au travail a son importance», illustre la spécialiste. Etre à l'écoute permet en outre de mieux

répondre aux aspirations de ses équipes. «Je suis attentive aux appétences de chacun, témoigne Anne-Sophie André. A l'agence, on a une collaboratrice très branchée nouvelles technologies. Elle va bénéficier d'une décharge de temps pour accompagner la mise en place de notre nouveau système comptable.» Pour que se noue une relation de confiance, il importe enfin que le manager communique en toute transparence. «L'entreprise évolue, se transforme rapidement. Il faut qu'il y ait un capitaine dans le bateau, même s'il n'est pas parfait, souligne Françoise Papacatzis, responsable de la prévention des risques psychosociaux chez DuPont de Nemours France. Quand il n'a pas les réponses, il vaut mieux le dire.»

Reconnaître le travail fourni

«J'ai travaillé autant que j'ai pu et personne ne le reconnaît.» Ce discours, le Dr François Baumann l'entend régulièrement dans son cabinet. La reconnaissance fait pourtant partie des éléments essentiels pour renforcer l'équilibre mental des salariés. Pour le manager, il s'agit d'adopter une attitude au minimum respectueuse : saluer son équipe, se concentrer pleinement sur la discussion quand il reçoit un collaborateur pour un entretien... Mais, mieux encore, il doit mettre en valeur les résultats obtenus ou reconnaître les efforts, les difficultés rencontrées dans la réalisation d'une mission. «Les salariés doivent se sentir regardés, considérés, respectés. Il existe de multiples leviers de reconnaissance en fonction des besoins de chacun», souligne Anne Bléhaut. Du temps pour travailler sur un projet personnel important, un aménagement spécifique des horaires pour faire face à un impératif familial, des formations réellement enrichissantes, le champ d'action est large. *

♦♦ Par Marion Perrier