



## SENSIBILISER AUX PRATIQUES MANAGÉRIALES, ACCOMPAGNER À LA PRÉVENTION DE LA SANTÉ MENTALE

**Pierre DEMONCEAUX**

Psychologue du travail – Ardennes  
Santé Travail – Charleville-Mézières

Certains pratiques managériales favorisent le maintien du bien-être et de la performance des salariés tandis que d'autres contribuent à la perte de l'engagement organisationnel et de la productivité. Par extension, le management, en raison des comportements qu'il implique du manager envers ses subordonnés (développement de ses compétences,

autonomie accordée dans la réalisation des activités, par exemple), est un véritable levier pour la promotion de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) et la prévention des Risques Psycho-sociaux (RPS).

La littérature scientifique en psychologie des années quatre-vingt-dix (Bass, 1998 ; Avolio, 1999) à nos jours (Schaufeli, 2021) fournit un cadre empirique bien étayé sur les styles managériaux. Ces derniers, dans les conceptions les plus anciennes, renvoient au management transformationnel, transactionnel et « *laissez-faire* ». Une méta-analyse (Dumdum, Lowe, Avolio, 2013) étudie les liens entretenus entre ces styles, la performance et la satisfaction au travail. Plus spécifiquement, la nature de la relation est positive et forte entre le management transformationnel, la performance et la satisfaction au travail tandis qu'il est plus nuancé pour le style transformationnel selon les comportements adoptés par les managers. La relation est négative et forte pour la satisfaction et la performance avec le style « *laissez-faire* ». Dès lors, nous comprenons que les comportements managériaux exercent une influence directe et importante autant sur des variables de bien-être au travail que sur les aspects relevant de la performance des salariés et de l'entreprise (satisfaction du client, innovation, productivité, par exemple). Ainsi, et dans ce cadre, la Santé au travail et la performance économique de l'entreprise se rejoignent.

Les conceptions récentes du management (Nikolova, Caniëls, Schaufeli, Semijn, 2021 ; Schaufeli, 2021) adoptent une image en « *miroir* » de comportements opposés les uns aux autres qui entraînent soit une satisfaction soit une frustration des besoins psychologiques fondamentaux. Ces derniers, également bien étayés dans la littérature en psychologie, sous-tendent dans la sphère professionnelle, des variables psychologiques (motivation au travail, engagement organisationnel) et de nouveau, la performance au travail. Ainsi, comme les deux faces d'une pièce, les styles de management engageant et désengageant s'opposent. Plus spécifiquement, le style engageant propose un pattern de comportement managériaux renvoyant à la satisfaction du besoin d'autonomie avec des comportements facilitant la prise de décisions des salariés, au besoin de compétence renforçant les connaissances des collaborateurs, au besoin d'appartenance en connectant les salariés entre eux et de signification en donnant du sens à leur travail. Le style désengageant, également fondé sur des comportements produits par le manager, renvoie à la frustration du besoin d'autonomie en contrôlant les salariés, du besoin de compétence en entravant leur développement, du besoin d'appartenance en isolant les collaborateurs et enfin du besoin de signification en minimisant l'importance de leur travail.

A partir de cette solide base empirique regroupant des travaux de recherches étalées sur une quarantaine d'années, nous proposons une solution originale abordant les pratiques managériales par le biais d'une sensibilisation sous la forme d'un jeu. Nous prévoyons qu'une sensibilisation dans ce domaine spécifique contribuera à une réflexion à un niveau organisationnel (ex. : plan de prévention) et par extension à la préservation de la santé mentale des salariés (managers et subordonnés).

La session de sensibilisation s'ouvre sur un jeu autour duquel des salariés occupant une fonction de manager sont conviés à prendre place. Ce jeu de plateau est composé de six éléments représentant des services d'une entreprise (ex. : production, ressources humaines). La partie se déroule en trois phases. La première appelée « *je crée mon équipe* » s'attache à faire découvrir à travers trente situations, matérialisées par des cartes à jouer, les styles de management « *laissez-faire* », transactionnel et transformationnel. Les trois styles de management sont appris par inférence à partir de situa-

tions de travail (des scénettes) et à mesure des réponses apportées par les participants. Les réponses aux questions sont à choix multiples ou de type « vrai » ou « faux ». Ainsi, les managers vont se forger une représentation des styles de management au grès des réponses apportées. Chaque bonne réponse permet de « recruter » un salarié matérialisé par une figurine. Les participants qui ont recruté cinq salariés (nombre maximum) maintiennent leur service ouvert, tandis que ceux en ayant recruté moins fusionnent avec un autre service. Par la même, le jeu progresse vers une démarche collective puis une définition des styles de management coconstruite entre les participants clôt cette étape.

De façon identique, la deuxième partie appelée « **je développe mon service** » aborde avec vingt-quatre situations les styles « engageant » et « désengageant » et leurs sous-dimensions. L'objectif des managers est de poursuivre la création de leur service en remportant des pièces (des cloisons) à chacune de leur bonne réponse. Cette étape permet de construire physiquement leur service sur le plateau. A la fin du second tour, une définition collective des styles de management engageant et désengageant est élaborée.

La troisième partie, intitulée « **je développe l'entreprise avec de bonnes pratiques managériales** », prend une dimension collective. Les managers sont conviés à résoudre ensemble des situations-problèmes en réfléchissant aux actions à mener auprès des salariés pour satisfaire ou rehausser leurs besoins psychologiques fondamentaux. Ainsi, quatre situations problèmes sont animées autour des besoins d'autonomie, de compétence, d'appartenance et de signification. La production collective de trois actions pertinentes pour chacune des quatre situations-problèmes permet d'achever la création de l'entreprise suggérant ainsi son bon développement.

En conclusion, les pratiques managériales sont discutées au regard de leur implication dans la préservation de la santé mentale et de la performance de l'organisation.

La sensibilisation a été pré-testée dans notre Service – Ardennes Santé Travail - auprès d'un échantillon représentatif de nos collaborateurs puis réalisée dans une structure auprès de vingt-quatre managers. Le format de sensibilisation sous la forme de jeu a été évalué positivement et perçu comme « interactif » et « impliquant ». Les participants ont abordé des éléments de connaissances empiriques par le biais de situations de travail, méthode qui facilite la réflexion indépendamment du niveau de formation. En outre, elle a fait émerger des besoins individuels de développement (formation, coaching individuel) et collectifs comme l'analyse de pratiques professionnelles. Ce recueil a ensuite été discuté avec le service des Ressources Humaines de cette structure dans le cadre du plan de prévention de risques professionnels et d'un plan de formation collectif auprès des managers. Ainsi, nous validons notre démarche dans la mesure où des actions ont été prévues dans le plan de prévention en faveur d'une prévention des risques psychosociaux. Enfin, plusieurs axes d'amélioration sont prévus comme une mesure objective de l'efficacité de la démarche (ex. : actions de prévention retenues et réalisées par la structure) et la création d'un support de type « guide pratique » à destination des participants reprenant les notions clefs appréhendées lors de la sensibilisation.

## Références – Bibliographie :

- ▶ Avolio, B. J. (1999). Full leadership development. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ▶ Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. Leadership Quarterly, 6(4), 463–478.
- ▶ Nikolova, I., Caniels, M. C., Schaufeli, W., and Semeijn, J. H. (2021). Disengaging leadership scale (DIs): Evidence of initial validity. Int. J. Environ. Res. Public Health 18:2824.
- ▶ Schaufeli W. Engaging leadership: how to promote work engagement? Front Psychol. 2021;12:1–10.
- ▶ Dum Dum, U.R., Lowe, K.B. and Avolio, B.J. (2013), "A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension", Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition, Emerald



Pour contacter l'auteur de cette communication : pierre.demonceaux@ast08.fr