

Sensibiliser aux pratiques managériales, accompagner à la prévention en santé mentale



Pourquoi sensibiliser les managers aux pratiques managériales?



Manager → pas qu'une prescription de tâches pour le collaborateur

« *Je décide, il exécute* » -

Manager → Comportements orientés vers le collaborateur - atteindre objectifs poursuivis par l'entreprise

- conseiller (*méthodes de travail*)
- tutorer, guider (*utilisation d'outils – machine, logiciel*)
- exprimer ses attentes (*qualité du travail, quantité*)
- soutenir (*faciliter l'atteinte des objectifs*)
- recadrer et sanctionner + ou - (*les manquements, la performance*)



Comportements du manager – A risque?

L'outil DU-RPS - INRS	Questionnaire SATIN INRS - Université de Lorraine	Boussole QVT – HAS - ANACT
Les salariés peuvent-ils utiliser leurs compétences professionnelles et en développer de nouvelles ? Les salariés ont-ils des marges de manœuvre dans la manière de réaliser leur travail dès lors que les objectifs sont atteints ? Les salariés estiment-ils en général que leur travail est reconnu comme utile ?	Les possibilités de développer mes compétences (formations, ...) La liberté que j'ai dans la manière de réaliser mon travail Les possibilités de savoir si mon travail est de qualité ou non L'aide que je reçois pour mener à bien mon travail	Quelles sont les autres formes de professionnalisation que l'établissement propose au-delà de la formation ? Quelle est la part d'autonomie dont disposent les professionnels dans la réalisation de l'activité ? En quoi l'organisation du travail permet-elle les coopérations entre professionnels ? Les encourage-t-elle ?

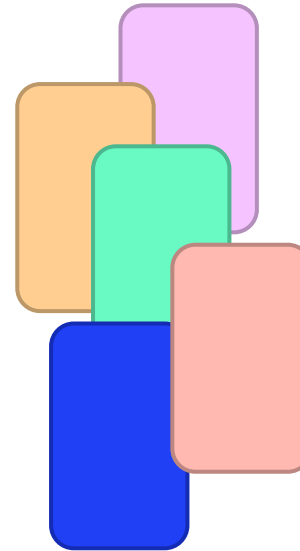
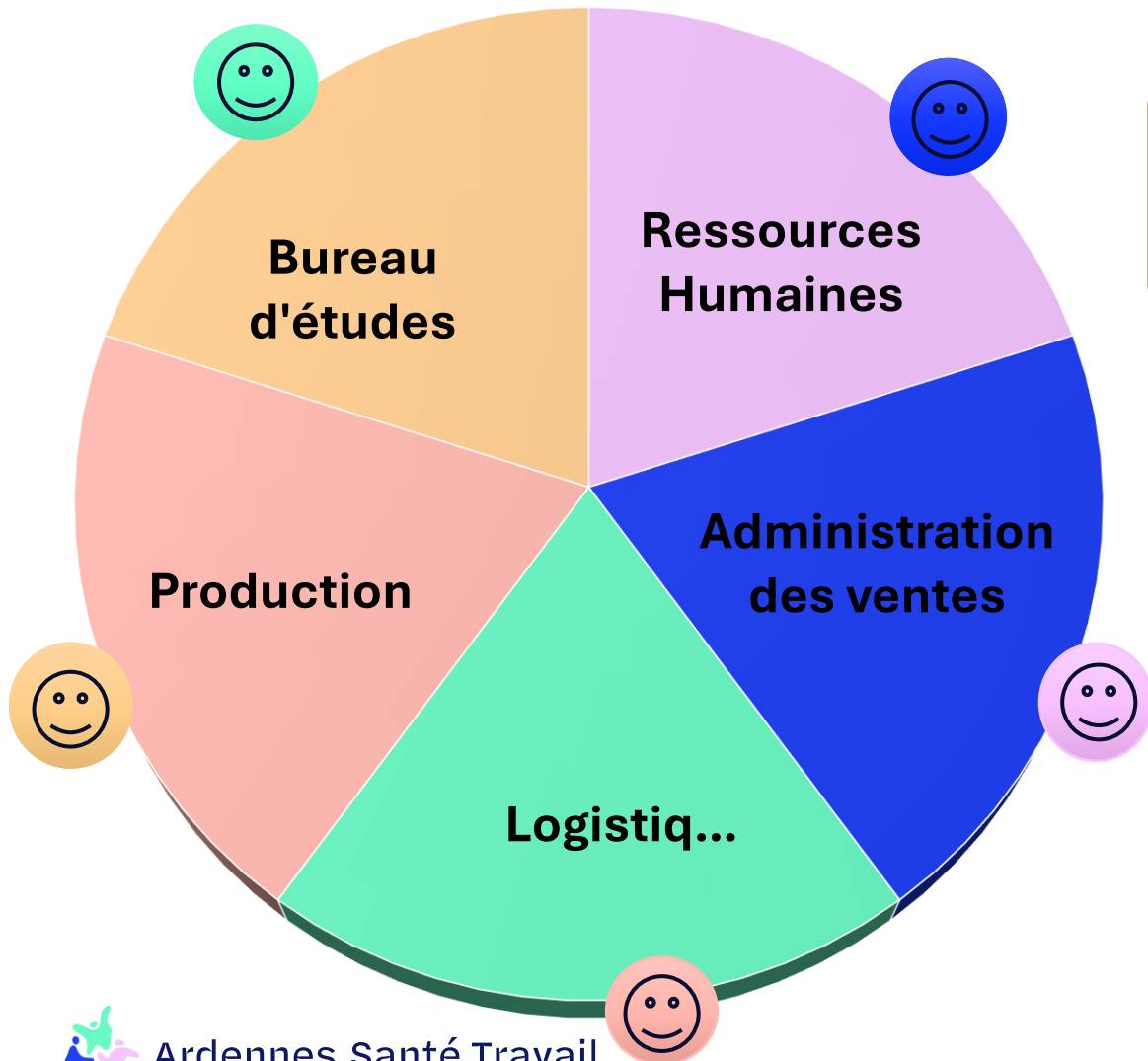
Comportements managériaux → satisfaction besoins psychologiques des salariés – **compétence** – **autonomie** – **affiliation** – **signification**, etc. → frustration entraîne conséquences négatives

La **perception** de l'activité managériale (comportements) évaluée par les subordonnés

Intérêt à sensibiliser les managers à l'importance de leur propre comportement dans un cadre préventif

Comment sensibiliser ? L'intérêt du jeu

Un plateau, des cartes... → forme et principe classique **mais inédite dans le public ciblé et la thématique**



Une sensibilisation faite pour les
managers

Styles managériaux

Management
Transformationnel

Management
transactionnel

Laissez- faire

Management engageant

Management désengageant

Une question de style

Quelle phrase pourrait être dite par un manager de type **transformationnel** ?

« Si le salarié ne sait pas s'y prendre avec la machine... »

1. « qu'il se débrouille avec les autres, ils lui montreront comment faire ».

2. « c'est encore la faute de la RH qui s'est loupée dans le casting »

3. « je vais **prendre un temps pour lui expliquer et le mettre en doublon** avec Alain »

Réponse : **3**, 1 est du management « laissez-faire »

Cette phrase pourrait-elle être formulée par un **manager de type transactionnel** ? Vrai ou faux ?

« Si tu atteints tes objectifs de vente à la fin du mois, tu auras le droit à une prime de performance »

Réponse : **Vrai**. Il fait appel aux intérêts des collaborateurs en établissant un échange de relations avec eux.

Quelle phrase décrit un management « **laissez-faire** » ?

Un salarié vient valider un bon de transport auprès du chef d'atelier qui lui dit :

« C'est correctement rempli, je le fais remonter en logistique ».

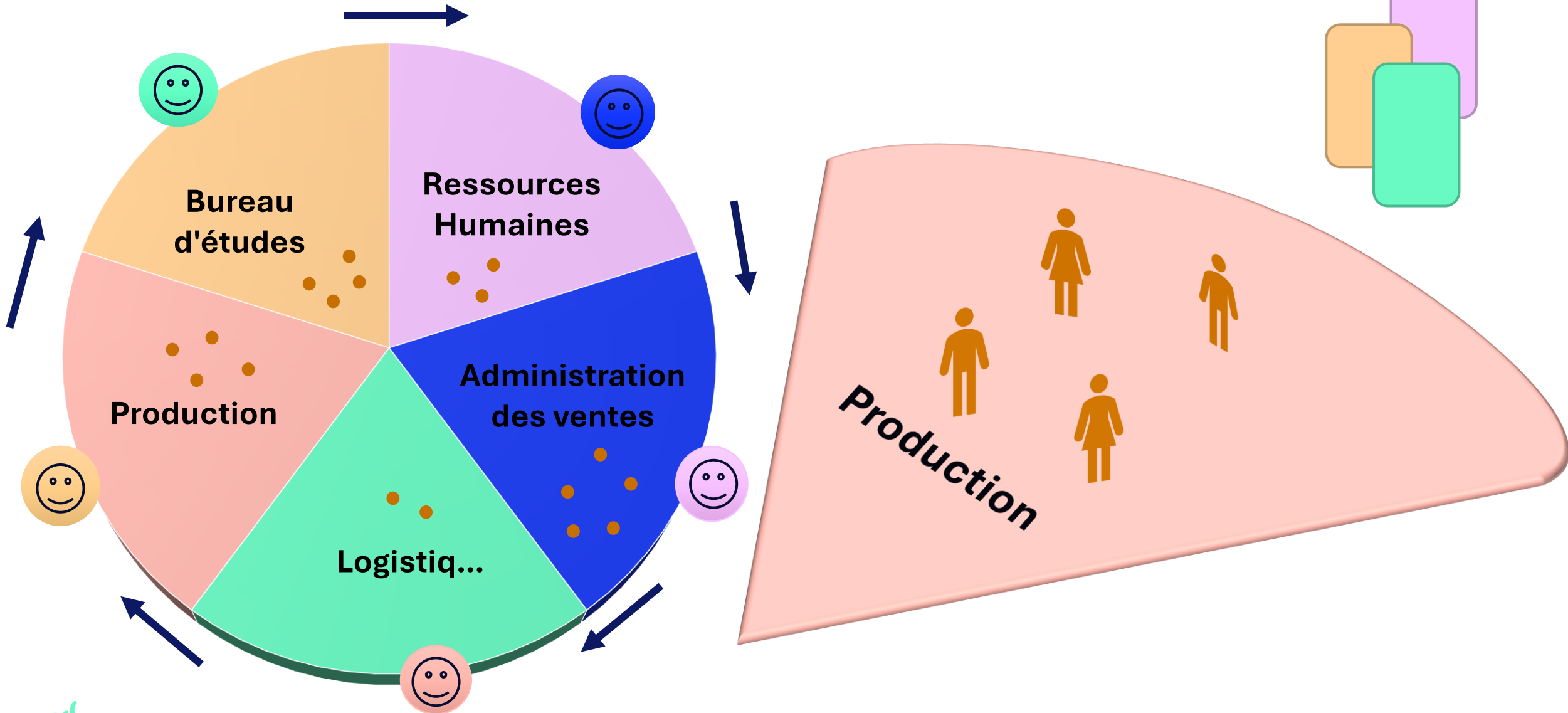
2. « **Je ne sais pas, va voir en logistique, c'est à eux de le signer je crois** ».

3. « Tu as encore oublié de mettre le nom du transporteur, refais-le ».

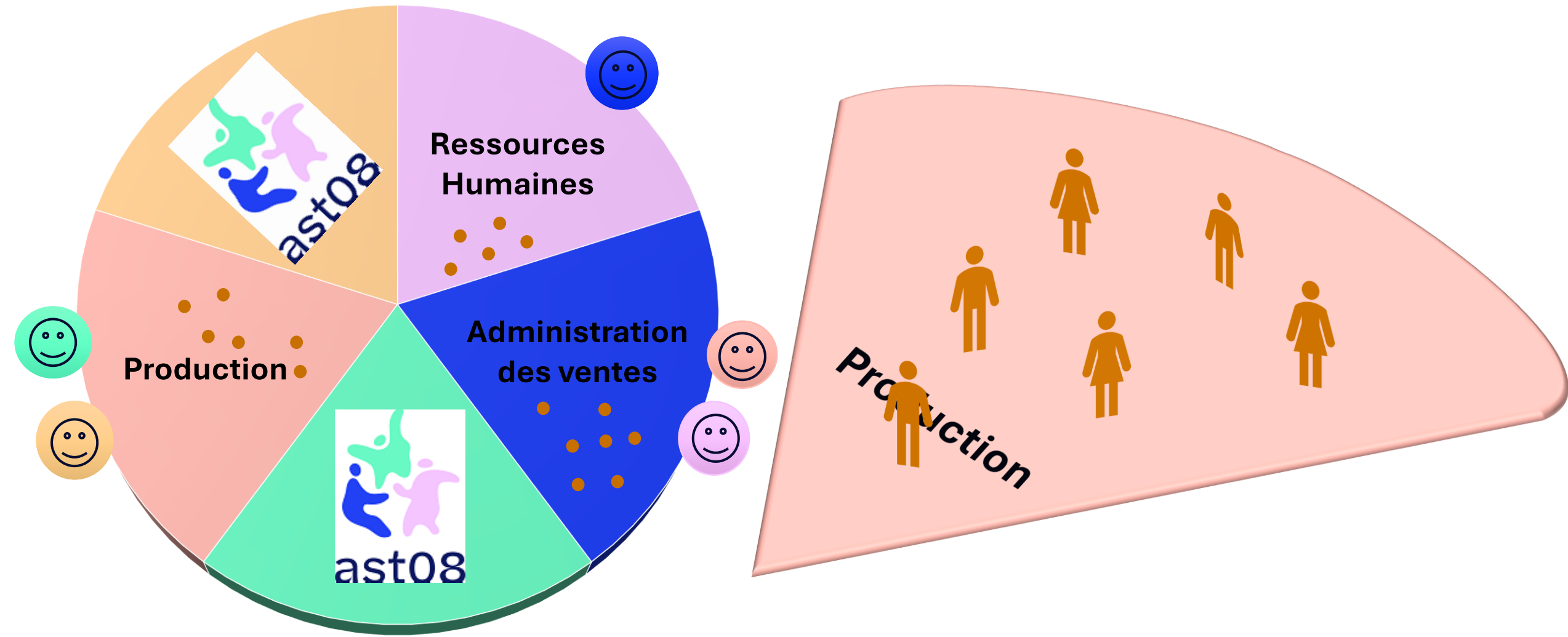
Réponse: **2**, 3 est du management transactionnel

→ **30 scénettes** - cartes à jouer – question à choix multiple / vrai-faux - participants se construisent une représentation de des styles **transformationnel** – **transactionnel** et « **laissez-faire** » -

1^{ère} partie « Je crée mon équipe »



1^{ère} partie « Je crée mon équipe »



Une question de style

Un responsable **délègue une partie de ses tâches et responsabilités** à plusieurs membres de son équipe – exemple ; rédiger un appel à projet, mener une réunion d'équipe.

En agissant de cette manière ce manager peut s'attendre à ...

1. Créer des rivalités.
2. Pouvoir se faire remplacer pendant ses congés.
3. **Développer des nouvelles compétences à ses collaborateurs.**

Réponse 3. **Renforce**

Compétence

Renforce - Erode

Autonomie

Responsabilise – Coercitif

Affiliation

Connecte – Isole

Signification

Inspire – Démotive

Un salarié demande à son chef d'**évoluer** sur une autre machine cinq ans après son embauche. Il répond que cette machine est difficile à prendre en main et **refuse**.

Quelle réaction ce manager produit-il auprès du salarié en agissant de cette manière ?

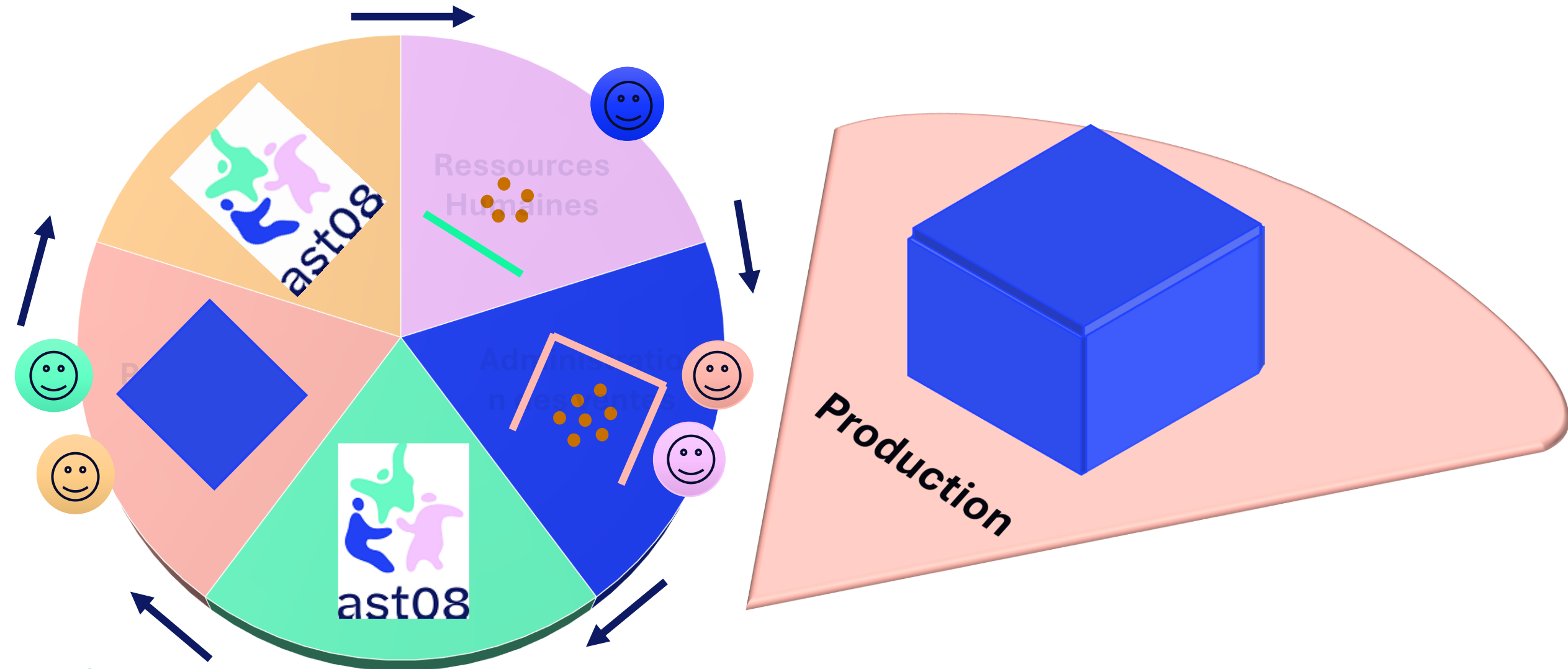
1. Se sentir guidé avec bienveillance
2. **Ne pas se sentir capable de faire des choses complexes**
3. De faire réfléchir à une évolution professionnelle plus adaptée

Réponse 2. **Erosion**

24 scénettes - cartes à jouer – question à choix multiple / vrai-faux - participants se construisent une représentation de des styles **engageant** et **désengageant** au grés de leur réponse



2^{ème} partie « Je développe mon service »



3^{ème} partie « Je développe l'entreprise avec de bonnes pratiques managériales »

Ennui au travail, peu d'évolution et d'apprentissage

Compétence
Renforce

Intérêts professionnels, tutorat, délégation,

Sentiment d'être contrôlé excessivement

Autonomie
Responsabilise

Liberté d'agir, fréquence contrôle, guider les choix

Difficulté d'intégration – sentiment d'isolement

Affiliation
Connecte

Travaux collaboratifs, expression sur le travail, soutien organisé

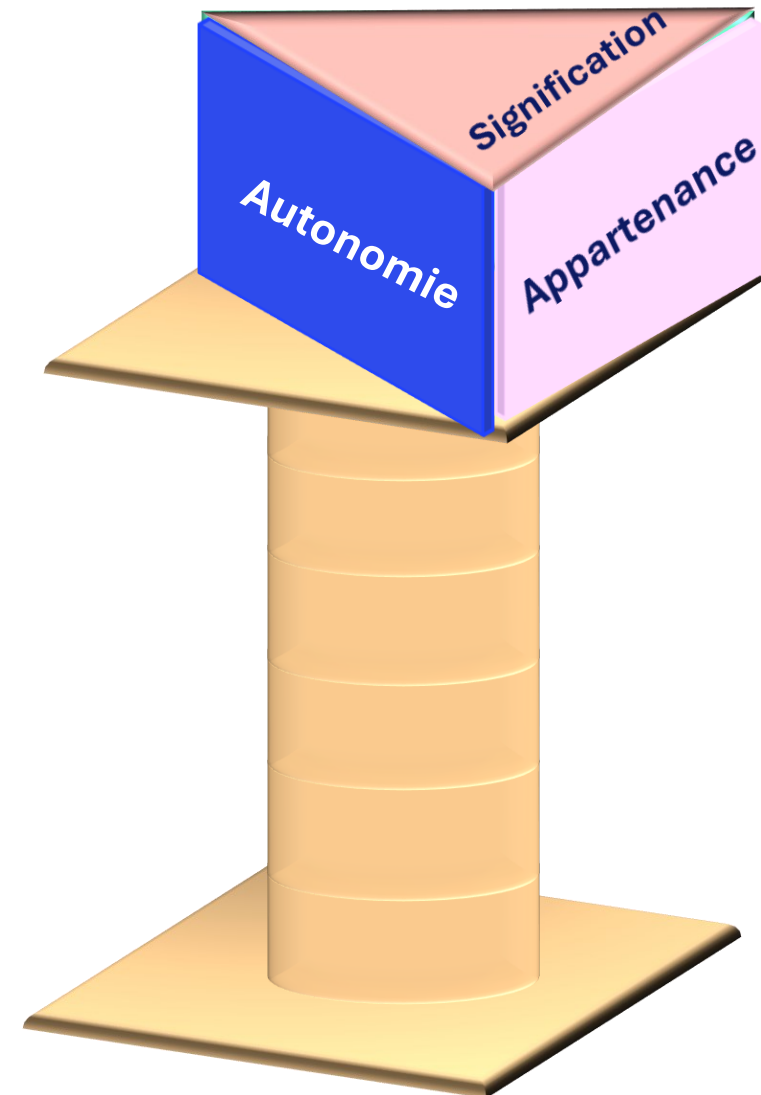
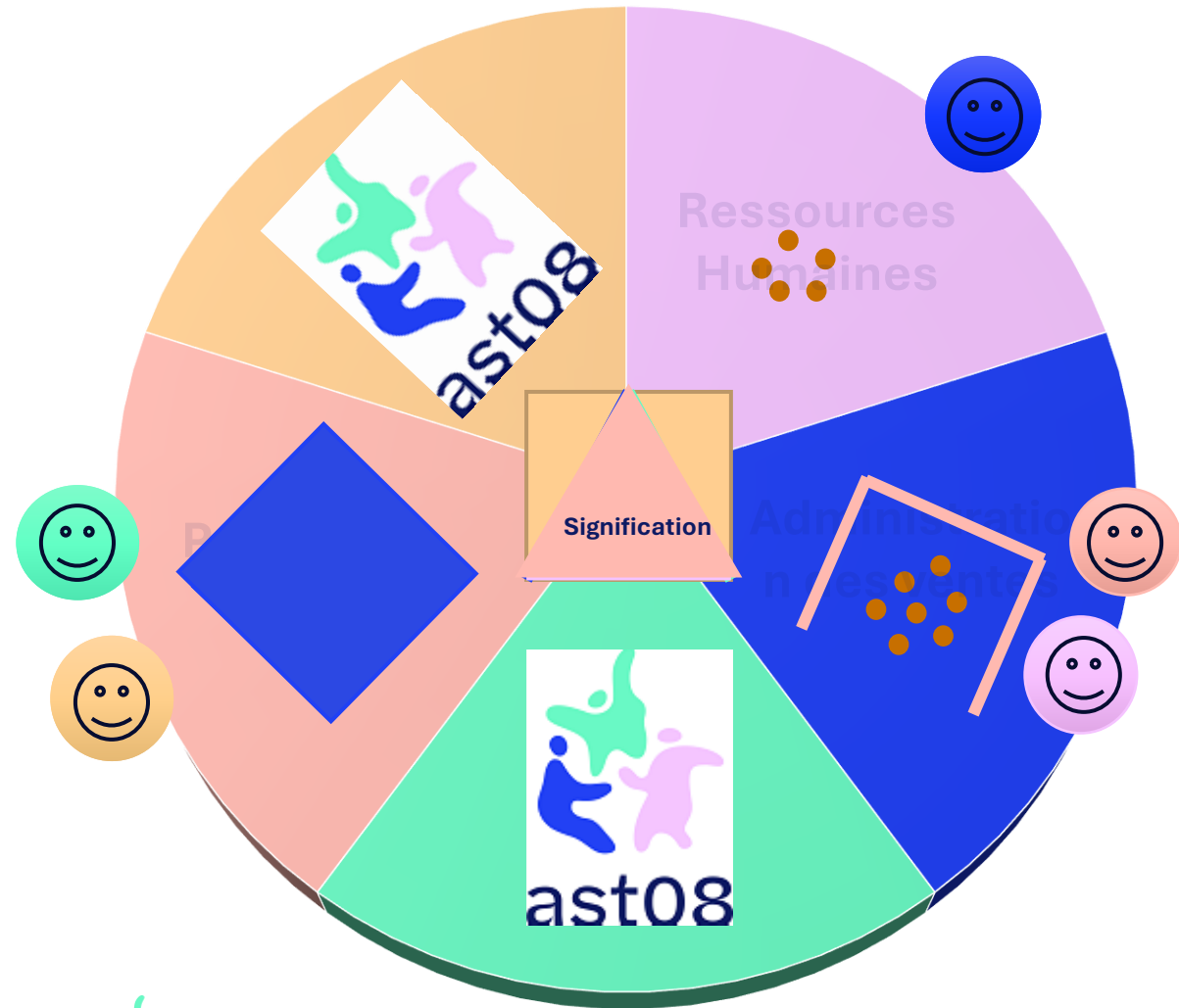
Peu d'implication, d'importance accordée au travail

Signification
Inspire

Travail en phase avec valeurs – reconnu à plusieurs niveaux

Un problème...des solutions. De quoi avez-vous besoin?

3^{ème} partie « Je développe l'entreprise avec de bonnes pratiques managériales »



Des perceptions des managers aux perspectives

Sensibilisation réalisée en condition réelle - 24 managers dont 6 « top management » - 4 séances animées par le psychologue du SPST

Retours de managers

Un plaisir à « apprendre de façon ludique » - « partager un moment ensemble »

De la satisfaction – « on s'intéresse à nous » - « on a partagé nos difficultés » - « on a réfléchi à notre façon de manager »

Implications en prévention

Recommandations auprès du service RH (basées sur attentes des managers)

Intégration au plan de prévention de plusieurs de nos préconisations – plan de formation collectif et individuel – analyse des pratiques professionnelles (management)

Perspectives futures

Proposer et tester des sessions « multi-employeurs » pour dirigeants TPE-PME dans nos locaux

Poursuivre les partenariats scientifiques → études et démarches de type recherche-action

Remerciements

Le Comité Scientifique de PRESANSE

Monsieur RICHET Sylvain – Directeur d'Ardennes Sante Travail – AST08

Les membres du groupe de travail de notre projet de service «*Développer l'approche collective de la prévention des Risques Psychosociaux*» Dr EL ALAMI Salima, Dr MICHELET Sidonie, Mme HAMDAM Béatrice, M. Pierre DEMONCEAUX

Mme DOLCE Valentina – Maitresse de conférence à l'Université Lyon-Lumière

L'équipe d'Ardennes Sante Travail – AST08



**de votre
attention**

Je suis là pour répondre à vos questions



Ardennes Santé Travail