

# Cercle 15-18

## Le manager de proximité et les RPS

Quand on évoque les « risques psycho-sociaux » en entreprise, on fait surtout référence au stress des salariés et principalement à celui des employés et ouvriers. C'est vrai que les exécutants n'ont pas de prise sur les conditions de travail ni sur les décisions et donc les subissent de plein fouet ; alors, l'inhibition de l'action ajoute au stress du quotidien. En revanche, ils sont exempts de la pression des responsabilités.

De l'autre côté de l'échelle, on observe chez les cadres supérieurs et dirigeants des niveaux de stress certes élevés mais toutefois inférieurs car leur degré d'autonomie et de contrôle est plus important et compense la pression des objectifs, des horaires et du temps haché.

Les managers de proximité quant à eux cumulent l'ensemble des contraintes, ce qui en fait une cible particulière du stress et des « risques psycho-sociaux ».

Anciens experts, nommés managers du fait de leur savoir-faire professionnel, pas toujours formés au management, ils doivent se légitimer en tant que managers sans toutefois abandonner totalement la technique. Ils doivent gérer tout autant les problèmes techniques et les problèmes humains, diriger d'anciens collègues, sanctionner sans démotiver et par ailleurs, motiver sans carotte ni bâton. Nombre d'entre eux doivent aussi gérer des prestataires extérieurs sur lesquels ils n'ont pas de pouvoir hiérarchique.

Leurs conditions de travail sont de plus en plus difficiles : le travail sur des plateaux sans partitions rend les points de management ou le règlement des conflits délicats devant les collègues. Les objectifs toujours plus exigeants avec des effectifs réduits rendent la délégation difficile et le temps disponible pour le management est réduit au minimum.

Les managers de proximité ne se sentent pas toujours soutenus par leur propre hiérarchie dont ils déplorent le manque de décision ou l'autoritarisme, à qui ils n'osent ou ne savent pas demander de l'aide. La logique matricielle leur offre parfois plusieurs patrons qui n'ont pas tous le même discours.

Enfin, on a pu observer ces dernières années que les attentes vis-à-vis des managers sont devenues de plus en plus sophistiquées. Auparavant, on attendait d'eux principalement l'encadrement des exécutants, la fixation et le suivi des objectifs d'équipe, mais désormais il est question également de « faire grandir les collaborateurs », d'« obtenir le meilleur de chacun de ces derniers », de les coacher. Cela nécessite des compétences qu'ils n'ont pas, pour lesquelles ils doivent se former. Dernier avatar du management de proximité : le management du stress. Il est aujourd'hui demandé aux managers d'assurer le bien-être individuel et collectif des collaborateurs pour éviter la dépression, le burn out, le suicide des collaborateurs. On est en droit de se demander jusqu'où ira l'insatiable exigence à leur endroit !

Parallèlement, sur ce même terrain, le droit s'avère menaçant : la jurisprudence sur les « risques psycho-sociaux » stigmatise de plus en plus les méthodes de management comme cause des accidents psycho-sociaux. La prochaine marche sera-t-elle la responsabilité pénale d'un manager ?

On comprend alors combien le coaching peut s'avérer salutaire pour un manager stressé par toutes ces exigences qui se combinent avec celles de ses propres ambitions professionnelles. Ainsi ai-je accompagné un expert comptable devenu chef de service qui ne mangeait plus beaucoup, dormait mal et ne pouvait réguler ses inquiétudes et cette pression. Pour un autre manager de proximité, c'est la coïncidence de plusieurs propositions de job qui a réveillé sa difficulté à se décider et à discerner ses propres aspirations à force de se conformer toujours plus aux exigences décrites ci-dessus de la part de sa hiérarchie. Un autre était débordé par le management contradictoire de son N+1 et cet élément a constitué « la goutte d'eau qui fait déborder le vase ».

Certes des formations, qui donnent aux managers de proximité une information sur les signes annonciateurs, les causes et les manifestations du stress et des « risques psycho-sociaux », des outils pour faire un premier diagnostic, et surtout les contours et les limites de leur action dans ce domaine, sont utiles pour éviter qu'ils prennent seuls un fardeau trop lourd ou qu'ils se reprochent après un accident dans l'équipe de n'avoir rien fait ou presque ou bien d'en avoir trop fait ou mal fait.

Mais parfois, c'est le coaching individuel qui devient nécessaire quand le manager est submergé. Parce que le coaching intégrera la dimension subjective, le système de représentation du manager, ses exigences internes, ses peurs et aussi sa capacité à faire face et parce qu'il mettra de la lumière et des mots sur cette subjectivité, le coaching permettra au manager coaché de mieux se connaître et de mieux se positionner comme sujet agissant plutôt que comme objet subissant.

Le coaching révélera aussi, autant que faire se peut, les aspects systémiques : comment le stress est reconnu et vécu dans cette entreprise, dans ce service et quel est le rôle des autres acteurs de l'entreprise et de son organisation, ce qui permettra de relativiser et éventuellement de diminuer la responsabilité du manager en la contextualisant.

Enfin le coaching offrira un sas de douceur, de calme, de ressourcement qui, en favorisant la réflexion et le rééquilibrage des enjeux, permettra au manager de se réparer, de recontacter son désir de travail et de reprendre en mains les rênes de son parcours professionnel et humain.

Arnaud Constancias

*Article publié en mars 2012 dans le cadre du Cercle 15-18, cercle de réflexion de coachs confirmés en lien avec les décideurs des grandes organisations françaises*