

Les bonnes pratiques des managers

Objectifs

- Adopter un management réduisant les RPS.
- Mettre en place des actions pour accompagner vos collaborateurs.
- Identifier des leviers pour favoriser le bien-être de votre équipe.

Introduction

Le pilotage d'une démarche de prévention des RPS requiert une prise de conscience sur l'importance des pratiques managériales. En effet, certaines pratiques favorisent l'épanouissement de vos collaborateurs et permettent d'éviter la survenue ou l'aggravation des souffrances professionnelles. En ayant un regard critique sur vos actions, vous pourrez agir concrètement pour le bien-être de tous.

Le saviez-vous ?

- ☐ Pratiquer un management dit "transformationnel", en faisant preuve d'exemplarité et de créativité, en communiquant une vision claire et précise, en sollicitant les idées de vos collaborateurs et en écoutant leurs besoins, améliore significativement le bien-être des membres de l'équipe.

Gérer le quotidien de son équipe

Organiser le travail



En matière d'organisation, il est parfois nécessaire d'imposer des règles de conduite pour éviter la survenue des RPS. Néanmoins, il est important de rester à l'écoute des spécificités des membres de votre équipe. Voici quelques exemples d'actions que vous pouvez mettre en place au quotidien :

- Favoriser la participation active de vos collaborateurs en les impliquant dans les processus de suivi de projets.
- Ne pas imposer votre point de vue, mais savoir prendre des décisions (et les assumer) si besoin.
- Fixer des horaires de travail laissant une place à l'autonomie (en collaboration avec votre équipe).
- Identifier les besoins individuels et collectifs au sein de votre équipe et y répondre dans la mesure du possible.
- Favoriser la conciliation vie professionnelle/vie privée en étant promoteur de la déconnexion numérique en dehors des horaires de travail.

Répartir la charge de travail

La charge de travail est un facteur central dans la survenue des RPS. Elle n'est pas la même pour tout le monde, et chacun ne la gère pas de la même manière. C'est votre rôle d'accompagner vos collaborateurs sur ce sujet par des actions concrètes :

- Discuter de la charge de travail avec vos collaborateurs et l'adapter à leurs compétences.
- Prendre en compte les potentiels temps de formation dans la réalisation d'une tâche.
- Étudier les possibilités d'aménagement de tâches avec vos collaborateurs qui ont une charge de travail élevée.
- Éviter de valoriser les collaborateurs qui cumulent les heures de présence : la productivité ne se mesure pas au nombre d'heures effectuées !



Gérer les situations difficiles

La dynamique d'une équipe n'est pas toujours évidente. Dans les situations difficiles, votre rôle est d'accompagner vos collaborateurs, pour cela :



- Assumer votre rôle de prise de décision et argumenter vos choix auprès de votre équipe.
- Renforcer votre rôle d'écoute en cas de situations difficiles (départs, conjoncture compliquée, conflits...)
- Savoir accueillir la critique de vos collaborateurs et rester professionnel en toutes circonstances.
- Si besoin, faire appel à des personnes extérieures (hiérarchie, médiateur...)

Valoriser vos collaborateurs

Être soutenant avec votre équipe

Une équipe est un ensemble de personnes qui collaborent. Cette collaboration est d'autant plus efficace que chacun des membres est soutenu et soutenant, vous y compris. Pour développer et maintenir le soutien de votre équipe, vous pouvez :



Relation de confiance

Instaurer une relation de confiance pour permettre à vos collaborateurs de faire état de dysfonctionnements sans crainte.

Solliciter le ressenti

Solliciter régulièrement le ressenti de vos collaborateurs sur leur situation globale de travail.

Tolérance et analyse

Faire preuve de tolérance en cas d'erreur et analyser les causes.

- Faire preuve de solidarité (savoir prendre le parti de votre équipe contre la hiérarchie si nécessaire par exemple).
- Aménager des plages de disponibilité pour vos collaborateurs et les communiquer.

Responsabiliser vos collaborateurs

En tant que manager, vous êtes responsable de vos collaborateurs, mais ce n'est pas pour autant qu'ils n'ont aucune responsabilité. Il est important de pouvoir donner des responsabilités à chacun au regard de ses compétences. Pour cela, il faut :

- Connaître votre équipe : les fonctions de chacun, leur marge de manœuvre...
- Faire confiance à vos collaborateurs et reconnaître leurs compétences particulières.
- Fixer les lignes directrices d'un projet, mais laisser vos collaborateurs définir leurs objectifs.
- Accepter de déléguer la responsabilité d'une tâche au collaborateur compétent : le manager délègue faute de compétences techniques et non par manque de temps !

Être respectueux et reconnaissant

La prise en compte de l'autre pour son travail, mais aussi pour ce qu'il est, est un des facteurs clés du bien-être. Pratiquer la reconnaissance et être respectueux de vos collaborateurs est un des piliers qui favorise une bonne dynamique au sein de votre équipe. Voici une sélection d'actions efficaces, voire nécessaires :

- Témoigner de la reconnaissance pour le travail accompli ou l'investissement manifesté (et non pour les heures de présence).
- Mettre en avant les compétences et les pratiques de vos collaborateurs.
- Respecter les valeurs et les besoins de vos collaborateurs, sans les minimiser.
- Savoir transmettre l'information de manière professionnelle (y compris les retours négatifs).
- Proscrire les remarques humiliantes ou stigmatisantes, même sous couvert d'humour.

Donner du sens à leur travail

Pour garantir l'engagement et la motivation des membres de votre équipe, le travail réalisé doit avoir un sens. En tant que manager, votre rôle est d'accompagner vos collaborateurs à percevoir le sens de leurs actions au quotidien. Pour cela :

01	02	03
Expliquer les finalités	Aligner avec les valeurs	Donner les moyens
Expliquer les finalités des tâches données à vos collaborateurs en les replaçant dans le projet de l'entreprise.	Faire coïncider au maximum le travail de vos collaborateurs avec leurs valeurs.	Donner les moyens matériels et temporels de faire un travail de qualité.
04	05	
Impliquer dans les décisions	Favoriser le développement	
Veiller à toujours impliquer vos collaborateurs dans les prises de décisions (surtout celles qui les concernent).	Permettre à vos collaborateurs de se former et de développer leurs compétences (en les incitant à s'impliquer dans des projets par exemple).	

Conclusion

Prévenir les RPS n'est pas simple, surtout quand il existe une pression de résultats ou de performance. En tant que manager, vous vous sentez peut-être entre le marteau et l'enclume, avec d'un côté une hiérarchie qui vous impose des règles et de l'autre vos collaborateurs qui ont des besoins spécifiques. En ouvrant la discussion et en écoutant les membres de votre équipe, vous pourrez mettre en place des actions et des règles permettant d'éviter ces risques et ainsi favoriser le bien-être et l'efficacité de votre équipe.



Points à retenir

Discussion et écoute Favoriser la discussion est un moyen de connaître les besoins de vos collaborateurs et d'agir en conséquence.	Règles claires Parfois, il est important de poser des règles claires pour garantir l'équité ou éviter certaines dérives (surcharge de travail, présentisme, etc.)	Reconnaissance et valorisation Reconnaître et valoriser vos collaborateurs sont des leviers pour leur bien-être.
--	---	--

Ça peut vous intéresser

- Inciter ses collaborateurs à agir sur leur QVCT
- Pratiquer un management participatif
- Qu'est-ce que le management ?