



## Le manager, premier acteur de santé au travail

David Mahe, Stimulus, sur « Miroir social.com », 02/12/2015

**Dans le cadre du programme fit@work, la direction générale des ressources humaines de la Commission européenne organisait une conférence portant sur le rôle du *manager* vis-à-vis de la santé du personnel.** Le psychiatre Patrick Légeron de Stimulus a fait part de son expérience afin de sensibiliser le *management* de la Commission sur cette question souvent sous-estimée.

### Comment l'évolution de l'environnement de travail a-t-elle transformé les contraintes vécues par les salariés ?

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), le stress est aujourd'hui le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail et il va probablement s'aggraver. Mais cela n'a pas toujours été le cas. L'évolution de l'environnement de travail survenue ces dernières années a en effet progressivement interféré sur la nature des contraintes des salariés.

D'abord, à la pénibilité physique qui a marqué le travail pendant des siècles s'est progressivement substitué une pénibilité psychologique. Dans les années 1970, est apparue cette formidable illusion que les évolutions technologiques et la réduction du nombre d'heures de travail feraient en sorte que celui-ci ne serait plus jamais une torture (sens étymologique du « travail »). S'il est vrai que le travail pèse actuellement beaucoup moins sur le corps, il agit en revanche davantage sur le psychisme en engendrant plus de risques psychosociaux (RPS) tels que le stress. Parallèlement, les salariés ont des attentes et des exigences de plus en plus fortes vis-à-vis de leur bien-être.

## Quels sont les facteurs de stress les plus courants ?

Conceptualisé dès 1936 par Hans Selye, le stress relève aujourd'hui d'un domaine de connaissances scientifiques bien établi. Quatre grands facteurs de stress liés au travail sont ainsi reconnus : les pressions et exigences constantes, les changements, les frustrations et les relations entre les individus.

Reste à savoir si le stress bénéficie ou non aux individus. Comme l'illustre un rapport de la Commission, manuel d'orientation sur le stress lié au travail. « Piment de la vie... ou coup fatal ? » (2000), celui-ci n'est pas toujours négatif. La courbe des performances montre en effet qu'un individu devient le plus productif lors d'une situation optimale de stress, c'est-à-dire lorsqu'un juste milieu est trouvé entre stress minimal et maximal.

### Quel rôle doit jouer le manager pour éviter ces risques psychosociaux ?

L'organisation du travail, les conditions de travail ou encore les relations interpersonnelles sont avant tout concernées lorsque l'on parle de RPS. Cependant, le rôle du *management* dans la gestion de la santé mentale au travail revêt également une grande importance. En effet, le *manager* se trouve dans une vraie position « médiationnelle » et intermédiaire. Au quotidien, chacun de ses actes managériaux, de ses décisions, de ses comportements peuvent représenter un facteur de risque psychosocial ou, à l'opposé, un facteur de protection voire de construction de la santé mentale. Il ne faut pas oublier qu'en dépit d'un discours convenu sur les aspects délétères du travail, travailler est globalement protecteur de la santé tant physique que mentale. Le *manager* peut donc représenter un acteur de santé essentiel pour son équipe.

## **Quelles compétences managériales sont nécessaires pour améliorer la performance et le bien-être d'une équipe ?**

Le *manager* doit d'abord prendre conscience des conséquences de son style de *management* non seulement sur les performances de ses collaborateurs mais aussi sur leur bien-être ou leur souffrance psychologique. Il doit acquérir et mettre en œuvre de véritables compétences managériales dans ce domaine. Par exemple, il doit savoir exprimer efficacement de la reconnaissance, donner du sens aux diverses tâches qu'il confie, avoir vis-à-vis de ses collaborateurs des comportements relationnels affirmés, gérer avec empathie les émotions, tant négatives que positives, qui surgissent inévitablement au travail.

Il s'agit aussi d'être capable d'identifier et de réagir de manière adéquate face à des changements de comportement qui pourraient signaler des problèmes de santé mentale et savoir dans quel cas il faut faire appel aux services de santé au travail.

Enfin, savoir gérer son propre stress est nécessaire pour tout employé et encore plus pour quelqu'un s'occupant une fonction d'encadrement. Ces pratiques managériales, orientées vers la santé mentale des salariés, s'inscrivent dans une gestion saine. □

---