



# 1 Gestion des principales sources de stress

La méthode britannique 'Health and Safety Executive' (HSE) a défini 6 critères de management :

**« The Management Standards cover six key areas of work design that, if not properly managed, are associated with poor health and well-being, lower productivity and increased sickness absence.**

*In other words, the six Management Standards cover the primary sources of stress at work.*

1. **Demands** – *this includes issues such as workload, work patterns and the work environment.*
2. **Control** – *how much say the person has in the way they do their work.*
3. **Support** – *this includes the encouragement, sponsorship and resources provided by the organisation, line management and colleagues.*
4. **Relationships** – *this includes promoting positive working to avoid conflict and dealing with unacceptable behaviour.*
5. **Role** – *whether people understand their role within the organisation and whether the organisation ensures that they do not have conflicting roles.*
6. **Change** – *how organisational change (large or small) is managed and communicated in the organisation. »*

## 1.1 Demands (charge de travail)

Par charge de travail on entend la charge mentale, physique et émotionnelle du travail. Il peut également s'agir du manque de défis (travail monotone, manque d'apport propre dans le travail, manque d'utilisation des capacités et manque d'utilité).

En tant que manager, vous pouvez contribuer à une amélioration de la gestion de la charge de travail chez vos collaborateurs, par exemple, comme suit :

- Exigences réalistes
- Concordance entre capacité et volonté
- Offrir la possibilité de suivre des formations
- Stimuler les défis
- Possibilité de discuter des difficultés

## 1.2 **Control (participation, autonomie)**

Le « *Control* » ne fait pas référence au contrôle au sens hiérarchique mais bien à la mesure où le collaborateur peut lui-même exercer un contrôle sur son travail. Il s'agit essentiellement de l'indépendance ressentie, du degré de participation, de la possibilité de participer au processus de réflexion et de décision.

En tant que manager, vous pouvez accroître l'autonomie chez vos collaborateurs, par exemple, comme suit :

- Augmenter leur influence sur le rythme de travail.
- Leur laisser la possibilité d'interrompre le travail.
- Les laisser déterminer l'ordre des tâches.

En tant que manager, vous pouvez accroître la participation grâce à une concertation avec vos collaborateurs et en leur donnant la possibilité de donner leur avis dans le cadre de décisions qui ont un impact sur leur travail.

## 1.3 **Support (soutien social, aide et appréciation)**

Ce que vous pouvez faire, en tant que manager, pour favoriser le soutien social :

- Permettre et stimuler l'aide et l'appréciation entre collègues.
- Être disponible pour vos collaborateurs.
- Donner régulièrement un feed-back constructif à vos collaborateurs.
- Investir dans une relation de confiance avec vos collaborateurs.
- Faciliter l'accès à des informations/moyens pertinents pour vos collaborateurs.

## 1.4 **Relationships (relations interpersonnelles au travail)**

Ce que vous pouvez faire en tant que manager :

- Connaître le réseau interne et les procédures internes (par exemple, le rôle de la personne de confiance).
- Informer et sensibiliser les collaborateurs concernant la politique de bien-être.
- Assumer vous-même un rôle d'exemple.
- Ne pas laisser les tensions et différends suivre leur cours.
- Faire appel à un médiateur neutre si nécessaire.

## 1.5 **Role (manque de clarté ou conflit des rôles)**

Les problèmes liés aux rôles peuvent être liés à un conflit des rôles (ordres contradictoires, devoir faire le travail d'une autre manière que ce que l'on voudrait faire, conflits avec les collègues/le responsable direct sur le contenu de la tâche). Les problèmes liés aux rôles peuvent aussi être dus à l'ambiguïté des rôles (tâche et attentes pas claires).

Ce que vous pouvez faire en tant que manager :

- Donner une aide et une appréciation axées sur la tâche.
- Veiller à la clarté et la cohérence.
- Veiller à ce que les collaborateurs puissent s'adresser à leur manager pour exposer leurs conflits et incertitudes quant à leur rôle.

## 1.6 *Change (changement)*

Ce que vous pouvez faire en tant que manager :

- Donner des informations à temps sur le motif d'un changement imminent.
- Favoriser la participation.
- Conscientiser les collaborateurs concernant l'impact possible sur leur travail.
- Si nécessaire, donner une formation.
- Informer sur le déroulement chronologique du changement.
- Faciliter l'accès à un support pertinent.

## 2 (Re)connaître les signaux chez les collaborateurs

En tant que manager, plus vous détectez tôt les signaux de stress chez votre collaborateur, mieux cela vaut. Si vous laissez la situation suivre son cours, vous risquez que le collaborateur dysfonctionne et finisse pas décrocher.

(Re)connaître le stress comprend deux aspects. D'une part, **reconnaître ou observer les signaux de stress**. D'autre part, **reconnaître ou discuter de ces signaux avec le collaborateur** (discussion sur les signaux).

2.1 Observer



attentia

### 2.1.1 Signaux liés au travail

Les signaux dans la check-list ci-dessous concernent le fonctionnement au travail et au sein de l'équipe :

- ☐ Intérêt réduit pour le travail. Motivation décroissante.
- ☐ Difficultés à se concentrer et à penser de façon créative.
- ☐ Ne pas honorer ou oublier des rendez-vous.
- ☐ Arriver en retard ou sans préparation.
- ☐ Ne pas arriver à finir son travail.
- ☐ Faire plus d'erreurs et de fautes.
- ☐ Être absent plus souvent, arriver en retard ou interrompre le travail.
- ☐ Avoir moins envie de collaborer ou d'entretenir des contacts sociaux avec les collègues.
- ☐ Des tensions, une ambiance morose dans l'équipe.

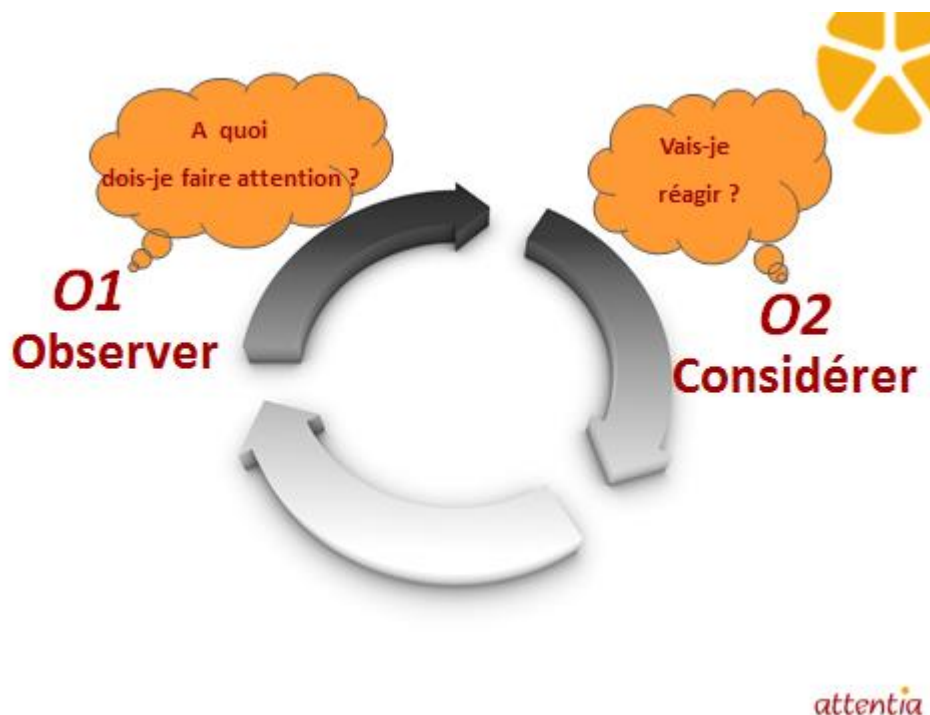
### 2.1.2 Signaux liés à la personne

Il peut y avoir des signaux liés à la personne sans dysfonctionnement au travail. Par exemple, un collaborateur peut paraître préoccupé et fatigué, mais exécuter son travail correctement. Le collaborateur peut simplement avoir un *off-day*. Cela peut également durer plus longtemps.

Ci-dessous vous trouverez une check-list avec des signaux liés à la personne fréquents :

- ☐ Se sentir vite attaqué personnellement.
- ☐ Apathie, négativisme, irritation, dépression.
- ☐ Avoir des sautes d'humeur.
- ☐ Signaux externes de consommation de substances présumée.
- ☐ Attacher moins d'attention à l'apparence. Avoir une apparence moins soignée.
- ☐ Souvent de la fatigue visible.
- ☐ Plaintes de TMS au niveau de la nuque, des épaules et des bras. Maux de dos et migraine.
- ☐ Sensible aux maladies infectieuses comme le rhume et la grippe.
- ☐ Prise ou perte de poids frappante.

## 2.2 Considérer



Une première question est : « **Est-ce que j'observe MOI-MÊME des signaux ?** » Une deuxième question importante est : « **Quel est la nature des signaux que j'observe ?** » Les réponses à ces 2 questions détermineront de façon importante le processus de décision.

Quand vous observez vous-même en tant que manager des signaux de dysfonctionnement, c'est clair. Cela fait partie de votre rôle de dirigeant d'intervenir.

Dans la pratique nous voyons que le dysfonctionnement a une signification restreinte pour certains dirigeants, notamment limitée aux effets négatifs sur l'output du travail (qualité + quantité).

D'autres dirigeants élargissent la signification du dysfonctionnement en intégrant aussi les dimensions de la personne et de l'équipe. Un collaborateur (dimension de la personne) qui ne se sent pas bien, peut être une source de tensions pour les collègues (dimension de l'équipe). Par exemple quand ce collaborateur exprime ses émotions d'une façon qui dérange les collègues.

La signification que vous donnez au dysfonctionnement, dépend surtout de votre style personnel et de vos convictions personnelles et est influencée par la culture d'entreprise et les attentes vis-à-vis du rôle de dirigeant.

Au sein de ce contexte de bien-être, nous estimons que les deux dimensions sont équivalentes. Nous considérons la perturbation de la dynamique au sein de l'équipe donc tout autant comme une forme de dysfonctionnement. Ceci signifie que nous conseillons aussi d'envisager d'intervenir quand un collaborateur se sent visiblement mal (mal-être) alors qu'il fait quand même (encore) son travail correctement.

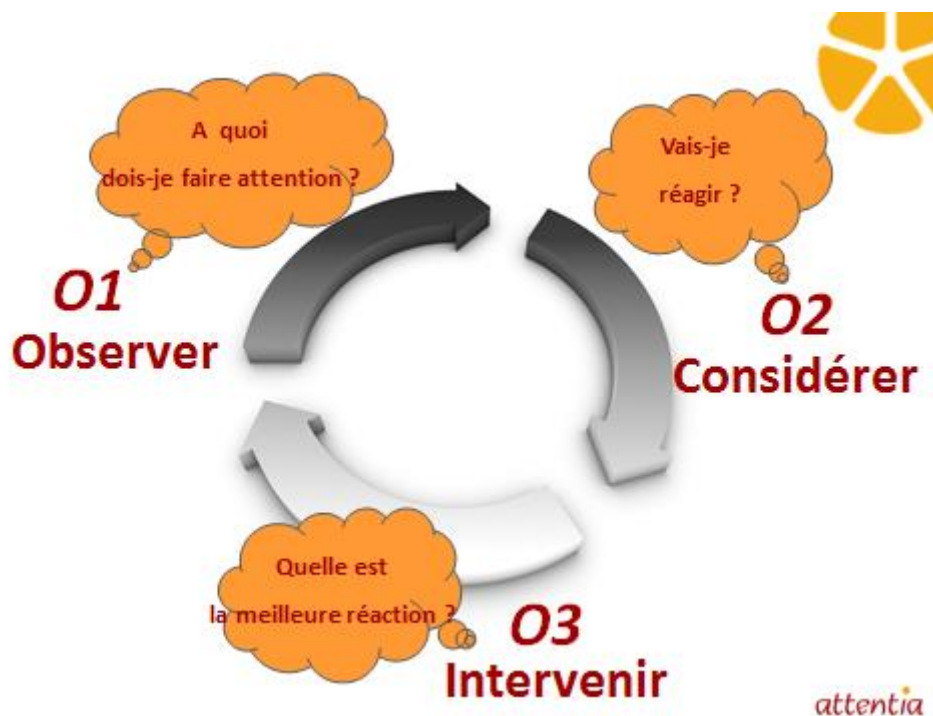
Il se peut qu'un collaborateur vienne vous raconter qu'un collègue ne va pas bien. Vous-même n'avez cependant pas observé de signaux. Dans une telle situation nous vous conseillons de prévoir une brève période d'observation (par exemple 10 jours ouvrables).

Deux points d'attention sont :

- Garantisiez la confidentialité vis-à-vis du signaleur. Vous pouvez par exemple dire au signaleur : « J'apprécie votre ouverture. Je considère ces informations comme confidentielles. Les jours à venir je suivrai Dirk de près et je prendrai ma responsabilité où nécessaire. »
- Restez à tout moment serein vis-à-vis du collaborateur concerné et de l'équipe. Si vous observez, il n'est évidemment pas le but de 'viser' le collaborateur.

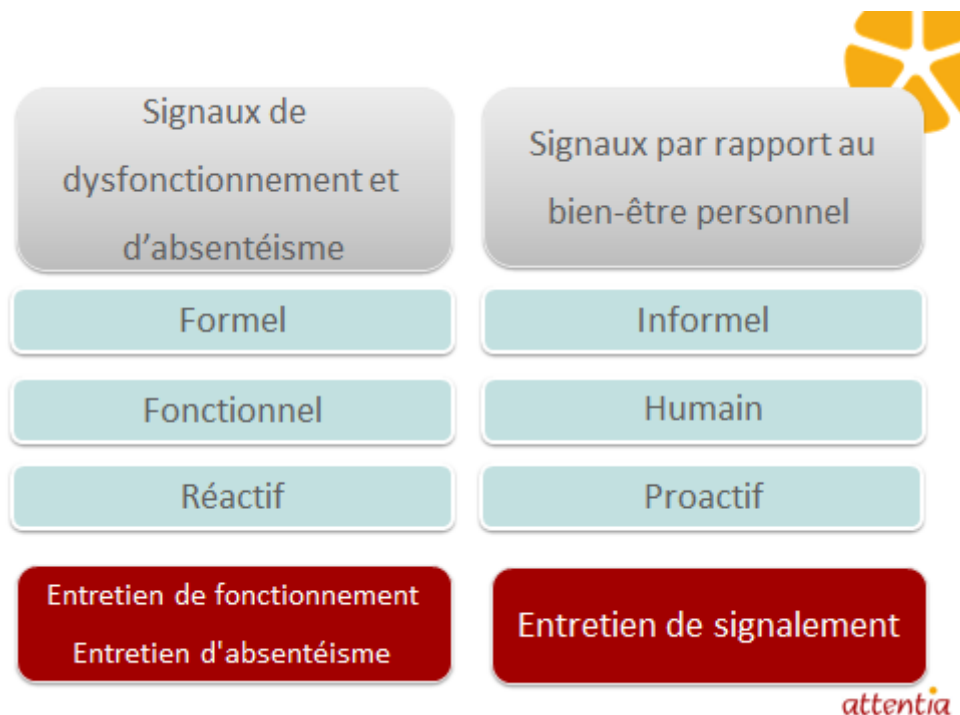
## 2.3 Intervenir

Par intervenir, nous voulons dire que le manager décide de discuter avec le collaborateur. Lorsque vous remarquez des signaux de stress chez votre (vos) collaborateur(s), nous vous conseillons de mener un « entretien sur les signaux ».



### 2.3.1 L'entretien sur les signaux

Nous l'appelons '**entretien sur les signaux**' pour établir la distinction avec un entretien de fonctionnement.



Supposons que vous observiez des signaux liés au travail chez un collaborateur. Ce collaborateur a les problèmes suivants :

- Le présentéisme : le collaborateur est 'présent', mais il ne fonctionne pas correctement.
- Absentéisme : le collaborateur est absent.

Dans ce cas, vous assumez votre rôle fonctionnel en tant que dirigeant. Vous intervenez formellement et vous abordez le problème de manière constructive (réactive). Cela se fait dans un **entretien de fonctionnement (présentéisme)** ou dans un **entretien sur l'absentéisme**.

Il peut également arriver qu'en tant que manager, vous observiez des signaux non liés au travail, mais bien uniquement des signaux liés à la personne indiquant une détérioration du bien-être (apparemment, le collaborateur n'est pas bien dans sa peau). Dans ce cas, nous parlons d'un **entretien sur les signaux**. L'objectif et l'approche d'un entretien de signalement sont différents d'un entretien de fonctionnement ou d'absentéisme. En cas d'entretien sur les signaux, il n'est pas (encore) question de dysfonctionnement visible. Il est question de mal-être (ne pas se sentir bien). L'interpellation sur la base de signaux de mal-être se fait de par votre rôle humain, de façon informelle. L'entretien de signalement est proactif parce qu'il n'y a pas ENCORE de signaux de dysfonctionnement. La force d'un bon entretien de signalement se situe justement dans la prévention du dysfonctionnement.



### 2.3.2 Règles d'or du bon entretien sur les signaux

- ☐ Adoptez une attitude ouverte, exploratoire et sans préjugé.
- ☐ Basez-vous sur vos propres impressions et constats. Dites-vous que vos impressions peuvent être erronées.
- ☐ Respectez la vie privée.
- ☐ Faites preuve de reconnaissance. Écoutez de façon impartiale.
- ☐ Faites attention avec les propos relativisants.
- ☐ Ne proposez pas des solutions simples, préparées.
- ☐ Stimulez le collaborateur à proposer lui-même des solutions.
- ☐ Renvoyez vers une autre personne.
- ☐ Traitez les résistances avec tact.
- ☐ Formulez une conclusion.

## 3 Ancrage dans le style de management

L'entretien sur les signaux ne pourra réussir que s'il est ancré dans un style de management déterminé.



**Proximité.** Le déséquilibre se marque généralement par un changement de comportement : les collaborateurs qui d'habitude paraissent tranquilles et équilibrés, se comportent tout à coup tendus et stressés. Par le biais de contacts réguliers et ouverts vous pouvez observer de tels changements de comportement.

**Discussion.** En tant que manager, veillez à inscrire de manière récurrente le sujet du déséquilibre/stress à l'ordre du jour (p. ex. pendant la concertation d'équipe).

**Attitude constructive.** Dans les entretiens avec vos collaborateurs, montrez-vous positif et orienté solution, sans porter de jugement. Dites-vous que certains collaborateurs ne disent pas facilement à leur dirigeant que ça devient trop pour eux. Ils ont peur que vous conclurez qu'ils n'arrivent pas à faire leur travail. Ils ratent donc la possibilité d'y remédier à temps et ils continuent trop longtemps.

**Ouverture.** Cela implique que vous parlez régulièrement à votre collaborateur individuellement et que vous créez un climat où il n'est pas étrange que vous lui demandiez comment il se sent 'dans sa peau'.

**Attacher de l'importance à la vision du monde extérieur.** En tant que manager, vous faites partie du système et vous êtes souvent aveugle aux signaux de déséquilibre ou de stress. C'est pour cela qu'il faut attacher beaucoup d'importance à la vision des personnes externes relatives.

**Attention à votre propre stress.** Les collaborateurs qui ont l'impression que vous êtes déjà sous pression ne veulent pas vous déranger avec leurs problèmes.