

Quand la prévention du burnout passe par le management de proximité...

*Isabelle HANSEZ*

*Université de Liège – Unité de Valorisation des Ressources Humaines - Professeur de Psychologie du Travail*

*Pierre FIRKET,*

*CITES Clinique du Stress et du Travail - Directeur*

Nous vivons actuellement un changement majeur de système socio-économique caractérisé notamment par la mondialisation, l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), une exigence d'innovation accélérée en même temps qu'une pression à la productivité sans précédent. Ces mutations impactent fortement le fonctionnement de l'entreprise, changent les règles du jeu de la performance et s'accompagnent d'un développement fulgurant de pratiques managériales qui deviennent de plus en plus sophistiquées. Elles imposent en effet d'autres modalités organisationnelles, d'autres manières de gérer les équipes et dès lors d'autres compétences managériales.

Dans ce contexte, les échos du terrain sont sans appel : la souffrance des managers s'exprime à travers des relations rapportées comme ambivalentes, paradoxales permanentes, la plupart du temps inscrites dans des logiques de doubles contraintes, des conflits de loyauté, le tout dans un climat de manque de reconnaissance ou dans des limites de compétences ou de moyens. Solitude, compétition, culture de la peur, une position entre le marteau et l'enclume représentent le vécu abondamment rapporté par les managers en souffrance.

Mais les managers n'ont pas l'apanage de la souffrance, il y a aussi ceux qui subissent un management. Différentes études (dont Detchessahar, 2009) ont montré des liens importants entre les différentes formes d'accompagnement des managers et la santé des travailleurs. L'excès de contrôle et l'absence totale de management peuvent provoquer des effets néfastes sur le bien-être des travailleurs. Une recherche belge sur le burnout (SPF ECTS, 2012) a également mis en évidence que le manque de soutien, de reconnaissance et de respect de la hiérarchie était cité dans plus de 60% parmi 1089 cas de burnout analysés.

Face à ce constat, se pose la question du positionnement du manager : peut-on faire du management (connaissances factuelles et procédurales) et être manager ? Comment faire en sorte que les travailleurs se sentent plus écoutés et plus soutenus par leurs superviseurs ? Comment favoriser la reconnaissance du manager sur le travail réalisé dans les équipes ? Où se situer en tant que manager entre le relationnel et l'opérationnel ? Quelle est la position du manager notamment par rapport aux problématiques de souffrance au travail ? On parle aussi de la nécessité de restaurer un management de proximité, défini notamment par Bourion (2001) comme un 'management qui tente de faire coexister une relation de travail efficace et un paradigme de respect réciproque dans un contexte sans pouvoir'. En d'autres mots, le manager doit intervenir lors d'incidents critiques ou par rapport à une déviation vis-à-vis d'une norme, sans détruire la relation et le potentiel de confiance de ses agents, mais, au contraire, en consolidant l'ensemble (Bourion & Persson, 2006).

L'objet de la présentation porte sur une réflexion issue d'une recherche-action sur la communauté de pratiques managériales basées sur des analyses de récits et d'histoires d'entreprises. Généralement, la communauté de pratiques constitue une méthodologie de partage des connaissances et de résolution de problèmes qui permet de potentiellement trouver des solutions à des questions pratiques liées au travail. Plus spécifiquement par rapport à la problématique du management de proximité, cela représente un travail de co-construction partant d'une analyse de situations

problématiques, de difficultés dans le métier, pour arriver à réfléchir sur le travail et le réel de la fonction de manager de façon globale. Les objectifs de ce type de pratique se situent à deux niveaux : trouver la clé entre faire du management et être manager (dans le contexte de l'entreprise) d'une part et relier fonction et personne, organisationnel et relationnel, rationalité et dignité d'autre part.

Concrètement, les modalités de cette recherche-action se basent sur l'approche qualitative par focus groupes incluant 7 managers et 2 animateurs/observateurs et se déroulant en 5 séances de 3h. L'objectif spécifique était d'élaborer les contenus d'une formation à destination des managers de proximité et de décrire le 'réel' de la fonction de manager à partir des représentations et des réalités, afin de bien cerner les besoins des participants en terme de formation. La méthodologie consiste à fonctionner comme une 'équipe réfléchissante' : (a) récit, cas, histoire, (b) questions de clarification des participants, (c) hypothèses de solutions, d'interprétations, de suggestions et (d) conclusion en termes de pistes de solutions. Par exemple, à travers un récit d'une participante rapportant qu'elle devenait la concierge, la discussion a permis un débat autour de l'idée des possibilités de recréer du collectif, de la coopération, de la solidarité. Un autre exemple à travers le verbatim d'un participant : « Ils me demandaient d'intervenir auprès de la direction » a permis une réflexion sur la manière de se positionner en tant que manager et conserver un lien de confiance. Plus généralement, la recherche-action a permis de mettre en évidence des thèmes principaux à développer dans la formation du management de proximité, notamment savoir gérer sa position en tant que manager, prendre conscience de son propre rapport au travail, savoir gérer les « questions humaines » ou encore savoir accompagner les changements organisationnels. Elle a enfin suscité une méta-communication des participants sur le processus de formation proposé, notamment la nécessité d'un processus longitudinal et itératif nécessitant la construction d'une relation de confiance et de respect. Les participants soulignent également des limites, comme le risque de passage de la fonction à la personne alors que l'objectif n'est pas un groupe thérapeutique. Le principe pédagogique a aussi été souligné comme positif à travers l'apprentissage par problème avec contextualisation/décontextualisation, l'apprentissage des autres ou encore la dynamique de groupe instaurée.

### Références

Bourion, C. & Persson, S. (2006). Spécificité du management de proximité en petites entreprises. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 3, 227-251.

Bourion, C. (2001). *Le management sans pouvoir*. Paris : Editions ESKA.

Detchessahar, M. (2009). Les déterminants organisationnels et sociaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail. Rapport de l'étude SORG pour l'ANR, Programme SEST-Santé-Environnement-Travail, 2006-2008.