

Signaux faibles annociateurs de Risques PsychoSociaux

Dominique DELOCHE



Collection Coût du non-management

Précédents ouvrages de l'auteur :

Management

62 Gestes et Postures du Management de Proximité (INGENERIS - 2007)

Le coût du non management (PROCESS 360 – 2013) version papier

Collection Le coût du non management version numérique (e-books) :

La rupture du lien social (MJJ Agence Pédagogique 2016)

La dégradation du modèle économique et social (MJJ Agence Pédagogique 2016)

Les signaux faibles annonceurs de RPS (MJJ Agence Pédagogique 2016)

Collection Gestes et Postures du Management de Proximité version numérique (e-books) :

L'exemplarité Managériale (MJJ Agence Pédagogique 2016)

Faire et Obtenir – La Qualité de la Relation Managériale (MJJ Agence Pédagogique 2016)

Faire évoluer l'Organisation du Travail (MJJ Agence Pédagogique 2016)

Agir sur la Motivation (MJJ Agence Pédagogique 2016)

Impliquer et renforcer l'Engagement (MJJ Agence Pédagogique 2016)

Fédérer un Collectif de Travail (MJJ Agence Pédagogique 2016)

Commerce

En collaboration avec Jean Jacques MACHURET

Guide professionnel de la Vente (TECHNIPLUS – HACHETTE - 1989)

Commerciator (INTEREDITIONS - 1994)

Commerciator (EMPRESSA) traduction en espagnol (1995) et en portugais (1996)

Théâtre

A la recherche du mode d'emploi (TECHNOLOGIA – 1995) pièce de théâtre en 4 actes

L'éléphant mimosa (PROCESS360 – 2013 à paraître) pièce de théâtre en 5 tableaux (*co-auteur Pierre-Olivier SCOTTO*)

Divers

Guide pratique de conception d'un ouvrage pédagogique multimédia (CNFPT – 1997)

Table des matières

Précédents ouvrages de l'auteur	
Sommaires chronologique et thématique du Coût du non management	p 4
Préface d'Eric BREUX	p 6
Du non-management aux Risques Psycho-Sociaux	p 8
Le stress qui permet et le stress qui détruit	p 9
Les conséquences du Non Management	p 13
La Grille de décrochage	p 21
Les 3 premières stades : la Relation d'Aide	p 24
1 ^{er} stade : l'Inhibition	p 29
2 ^{ème} stade : le Découragement	p 30
3 ^{ème} stade : l'Insécurité	p 31
Les 3 stades intermédiaires : Exigence et Résilience	p 33
4 ^{ème} stade : La Critique des Moyens	p 37
5 ^{ème} stade : La Critique des Personnes	p 39
6 ^{ème} stade : Le Conflit	p 41
Les 3 stades ultimes : Risques PsychoSociaux	p 44
7 ^{ème} stade : Le Retrait	p 48
8 ^{ème} stade : Le Hors-jeu	p 50
9 ^{ème} stade : La Fuite	p 52
Lexique	p 55
Bibliographie	p 60
Remerciements	p 65

Les signaux faibles annonciateurs de Risques PsychoSociaux (Collection Le Coût du non-Management)

N° ISBN: 979-10-90969-02-5

Edition MJJ Agence Pédagogique

Sommaires chronologiques de la Collection Coût du non Management

Rupture du Lien Manager/Managé

Notions et concepts (Coût du non management, bienveillance, a-veillance, malveillance, bienveillance, maltraitance)	p 8
3 processus	p 10
Rupture du lien social	
Dégradation du modèle économique et social	
Désengagement conduisant aux Risques Psycho-Sociaux	
Nouvelles contraintes du management de proximité	p 13
La vigilance managériale	p 17
Dichotomie entre Management et Non-Management	p 20
Donner l'exemple (Exemple ou Contre-exemple)	p 22
Convaincre, (Faire adhérer ou non)	p 31
Organiser l'activité (ou la laisser se déliter)	p 39
Agir sur la motivation (ou sur la démotivation)	p 47
Impliquer dans l'action (ou laisser se désengager)	p 55
Fédérer un collectif de travail (générer des clivages dans l'équipe)	p 63

Dégradation du modèle économique et social

Analyse des modes de dégradation du modèle économique et social	p 8
Perte de rentabilité	p 11
Perte de productivité	p 17
Baisse du taux de service	p 23
Conflits sociaux	p 28
Absentéisme et turn over	p 35
Risques Psychosociaux	p 41
Conclusion et synthèse	p 49

Signaux faibles annonciateurs de Risques Psycho-Sociaux

Du non-management aux Risques Psycho-Sociaux	p 8
Le stress qui permet et le stress qui détruit	p 9
Les conséquences du Non Management	p 13
La Grille de décrochage	p 21
Les 3 premières stades : la Relation d'Aide	p 24
1er stade : l'Inhibition	p 29
2ème stade : le Découragement	p 30
3ème stade : l'Insécurité	p 31

Les 3 stades intermédiaires : Exigence et Résilience	p 33
4ème stade : La Critique des Moyens	p 37
5ème stade : La Critique des Personnes	p 39
6ème stade : Le Conflit	p 41
Les 3 stades ultimes : Risques Psycho-Sociaux	p 44
7ème stade : Le Retrait	p 48
8ème stade : Le Hors-jeu	p 50
9ème stade : La Fuite	p 52

Sommaire thématique de la Collection Le Coût du non management

Si vous êtes un manager

Nous vous proposons d'ordonner votre lecture de la façon suivante :

[Dichotomie entre Management et Non Management](#)
[Du Non Management jusqu'au Risques PsychoSociaux](#)
[Les nouvelles contraintes du Management de Proximité](#)
[Dégradation du modèle économique et sociale](#)

Si vous êtes DRH (ou responsable de formation)

Nous vous proposons d'ordonner votre lecture de la façon suivante :

[Les nouvelles contraintes du Management de Proximité](#)
[La vigilance managériale](#)
[Du Non Management jusqu'au Risques PsychoSociaux](#)
[Dégradation du modèle économique et sociale](#)
[Dichotomie entre Management et Non Management](#)

Si vous appartenez la Gouvernance de l'entreprise

Nous vous proposons d'ordonner votre lecture de la façon suivante :

[Dégradation du modèle économique et sociale](#)
[La vigilance managériale](#)
[Les nouvelles contraintes du Management de Proximité](#)
[Du Non Management jusqu'au Risques PsychoSociaux](#)
[Dichotomie entre Management et Non Management](#)

Si vous êtes coach ou consultant-formateur

Nous vous proposons d'ordonner votre lecture de la façon suivante :

[Notions, concepts et 3 processus](#)
[Les nouvelles contraintes du Management de Proximité](#)
[Dichotomie entre Management et Non Management](#)
[La vigilance managériale](#)
[Du Non Management jusqu'au Risques PsychoSociaux](#)
[Dégradation du modèle économique et sociale](#)

Préface

Le management est-il rentable ?

Doit-on espérer un retour sur investissement des actes de management ainsi que du temps qui leur est consacré ?

Ces questions et bien d'autres reviennent fréquemment, au quotidien ou bien à moyen et long terme et encore aux niveaux micros ou macros.

Tous les managers se retrouvent pour déclarer que leur mission de conduite des équipes constitue une part importante de leur responsabilité. Néanmoins combien de ces responsables réservent réellement du temps dans leur agenda afin de le consacrer au management ? Peu, bien-sûr. Il est plus facile de ne pas s'occuper d'un collaborateur que de ne pas assister à une réunion de préparation budgétaire. A moyen et long terme, cette préoccupation s'évapore encore plus. Combien de plans stratégiques comportent un axe managérial avec sa « road map » et ses indicateurs ? Très très peu, cette fois-ci.

Le non-management laisse donc du temps pour se concentrer sur la partie « technique » de son métier. Et comme le temps représente un bien très précieux dans notre société à la forte appétence à réduire le temps, le non-management pourrait alors représenter un gain, puisqu'il laisse du temps disponible ! Mais la transitivité de ce raisonnement ne se retrouve jamais dans la réalité.

J'ai eu la chance de connaître différents secteurs d'activités et d'en analyser les pratiques managériales afin de les faire progresser. L'on constate que les entreprises qui appliquent un système qui « oblige » le manager à consacrer du temps au management de son équipe collectionnent les meilleures performances à moyen et long terme. Il semble donc que manager ne rime pas avec perte de temps.

Tout le monde s'accorde pour déclarer « en promouvant un vendeur manager, l'on perd un bon vendeur pour souvent gagner un mauvais manager » ou « il faut former les cadres au management » ou encore « ce jeune a du potentiel, il va falloir le faire évoluer sur un poste de management ». Le management se trouve souvent en marqueur de l'évolution d'une carrière professionnelle alors qu'il représente un vrai savoir faire, voire un métier. « Un bon vendeur vendrait n'importe quoi ». Un bon manager n'est-il pas capable de manager toutes sortes d'équipes sans posséder la totalité de la compétence de la technique pratiquée ?

La pression de la nécessité du changement se trouve actuellement à un niveau jamais atteint dans nos organisations. Fusions, évolutions technologiques, diversifications, nouveaux marchés, imposent de plus en plus de grandes transformations au sein des entreprises. Ceci impose des changements profonds de la part de chacun des salariés, tant au niveau des actions métier que des comportements. Il ne suffit pas de décider ces évolutions pour les réussir, chacun doit œuvrer.

Cet impératif besoin d'accroissement de la capacité d'adaptation des organisations doit pouvoir s'appuyer sur, outre des spécialistes de la conduite du changement, des managers capables de donner à leurs équipes l'énergie et les directions, afin d'épouser de nouvelles pratiques. Car imposer le changement aux salariés permet rarement de transformer l'organisation en profondeur.

Souvent les entreprises manquent de collaborateurs réellement « impliqués » personnellement dans la conduite et la réussite de la stratégie. Souvent l'on rêve avec nostalgie de l'époque pionnière où le projet de développement de l'entreprise constituait, en lui seul, une source de motivation et d'engagement, moment où en fait le projet représentait

le manager de petites équipes donnant une claire vision de l'avenir et de ses enjeux, et dans lequel chacun trouvait sa zone de déficit, de progression et d'énergie.

Changer, s'impliquer de se décrète pas. Le rôle du manager y est prépondérant. Le temps qu'il consacre à manager ses équipes est vraiment discriminant pour la réussite du projet de l'entreprise.

Néanmoins, le management ne doit pas représenter une fin. L'on observe certaines sociétés qui ont mis en place tellement « d'outils de management à disposition du manager », que se dernier bâcle ses actions de management pour respecter des actes devenus administratifs mis en place par l'entreprise !

Tout est donc un savant dosage à adapter à son entité, Dominique nous ouvre la voie d'un management optimum...

Eric BREUX
Groupe Audiens
Directeur du Pôle Entreprises et Institutions

Lorsqu'un professionnel est indépendant, il se crée lui-même le collectif de travail qu'il a choisi (entourage, partenaires, prestataires), il gère sa propre organisation personnelle et assure le développement de son activité. Ce choix, parfois exigeant, lui fournit son équilibre, notamment professionnel/personnel.

Lorsqu'un salarié vient travailler dans une entreprise, il vient y chercher, outre un emploi (et un statut, une rémunération, une protection sociale, bien sûr) un cadre organisationnel. Grâce à cet emploi, il participe à un collectif de travail (hiérarchie, collègues, équipe).

L'échange (rémunération et statut en échange d'une contribution travail), garanti par l'entreprise, est matérialisé par le contrat de travail. Face à un travail dématérialisé (service, valeur ajoutée), de plus en plus exigeant émotionnellement (réactivité, pro-activité, initiative, créativité, service, écoute), tout salarié en entreprise a besoin d'un « régulateur », interlocuteur, référent à « proximité ». C'est le rôle du manager de proximité, ex « chef », néo « manager », qui permet de (re)donner du sens au travail effectué, d'animer le collectif de travail et de replacer l'activité dans l'axe défini par la stratégie de l'entreprise.

Le manager de proximité permet de donner corps à la relation salarié/entreprise. Le lien d'appartenance sociale du salarié en entreprise passe par le biais de son encadrement de proximité. Si ce lien n'existe pas, est détérioré, rompu, le sens du travail (nature, objectif, qualité, engagement, motivation) en est affecté.

Si ce « référent » manager de proximité n'est plus disponible pour assumer ce rôle d'interlocuteur privilégié, le salarié se trouve très rapidement « désaxé », isolé, désinformé, désimpliqué, démotivé, désengagé. La bienveillance du manager ne peut se suffire des meilleures intentions. L'exercice du management est une succession de gestes et postures qui lui prennent au moins 15 à 20% de son temps professionnel (cf plus quatre métiers en un).

Tout manque de disponibilité, de vigilance, forme d'a-veillance (ni malveillant, ni bienveillant en acte – simplement absent, occupé ailleurs, indifférent) crée les conditions d'un manque qui affecte le collectif et nuit à la bonne exécution du travail.

Le mal-être (dépression), l'isolement, les tensions vécus par le salarié ne correspondent pas (plus) à ce qu'il attend de sa situation professionnelle. Lorsque le travail est malade, lorsque l'organisation est malade, lorsque le manager de proximité n'a pas les moyens (la disponibilité) de remédier à cette mauvaise santé, c'est la santé du salarié qui en être directement affectée.

STRESS

« Un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. On distingue les situations de stress aiguë et les situations de stress chronique qui ont des conséquences sur la santé des salariés. »

Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail - 1999



Le stress qui permet et le stress qui détruit

Dès les années 1930, les travaux d'Hans SELYE http://fr.wikipedia.org/wiki/Hans_Selye évoquent, pour définir le stress, le Syndrome Général d'Adaptation (SGA) pour comprendre l'écart entre ce qui est attendu et ce qui est vécu.

Les situations professionnelles multiplient les circonstances où l'écart est présent entre ce que le salarié attend, de sa situation professionnelle – ambition, travail, rémunération, intérêt du travail et ce qu'il vit effectivement (parfois subit). Cette matérialisation du stress est doublée du fait que, dans des environnements qui bougent constamment (conduite du changement, réorganisation, délocalisation, nouvelles technologies), ce qui est attendu (par l'entreprise, dans le modèle économique qu'elle représente : performance, valeur ajoutée, contribution) remet continuellement en cause ce qui est vécu par les équipes (croissance, évolution, développement).

Le travail (l'entreprise, le collectif de travail) est une activité où le stress est présent naturellement. Les observateurs soulignent également, comme le rappelle la psychologue du travail *Laurence MARTIN* que « nous sommes des latins, ancrés dans des histoires ancrées dans des métiers où la valeur travail représente une réussite sociale et professionnelle ; un moyen identitaire très fort, beaucoup d'affect, différent des autres pays ». La relation des salariés français avec leur travail est marquée par une forte attente (intérêt du travail, carrière, image professionnelle), plus élevée que dans d'autres pays.

Dans une époque où les attendus (niveau de vie, confort, loisirs, ambition) sont fortement stimulés, il n'est pas anormal de constater que des écarts importants puissent s'exprimer entre ce qui est attendu par un salarié et ce qu'il vit au quotidien dans sa situation professionnelle. Il appartient à l'encadrement immédiat (management de proximité) de prendre en compte ces attendus et de les aligner (mettre en perspective, rendre compatible)

avec les attendus et la réalité du travail, de l'organisation du collectif de travail. C'est en cela que le management donne du sens au travail à effectuer ; un sens qui soit audible, compréhensible de tous, « et partagé par tous ; un collectif n'apparaît pas par magie, il faut une co-construction collective des règles du métier » (*Laurence MARTIN*)

Supprimer le stress est une illusion ou un non-sens. Toute activité professionnelle est stressante par définition. Pire, s'il n'y avait pas de stress, il n'y aurait pas d'attendu (ou un attendu très faible, pour l'individu, comme pour l'entreprise), ni de vécu (ressenti). Une situation de travail sans stress, c'est une situation de travail où les individus sont remplacés par des robots.

Tout repose sur le moyen, pour l'entreprise, de prendre en compte, de canaliser le stress existant dans les équipes. C'est le rôle du management de proximité.

- soit il le fait, et se donne les moyens de contrôler, de résorber l'écart entre ce qui est attendu et ce qui est vécu (stress positif),
- soit pour, différentes raisons, il n'a pas la possibilité d'intervenir (coût du non-management) et l'écart entre ce qui est attendu et ce qui est vécu (par le salarié, l'entreprise, le manager lui-même) augmente jusqu'à entamer l'état de santé du salarié (et/ou du manager)



Lorsque le salarié est embauché, débute dans un emploi, une activité professionnelle qui lui plaît, activité qu'il a recherchée et attendue de longue date, il est naturellement débordant d'énergie et d'enthousiasme. Si on analyse cette situation sous l'angle clinique de la matérialisation du stress, l'écart entre ce qui est attendu et ce qui est vécu est accepté par le sujet, ce qui conduit l'organisme à développer une hormone (adrénaline secrétée par les glandes surrénales) qui permet de « doper » l'énergie du salarié.

Ce fonctionnement conduit à renforcer la dynamique de l'action. L'entreprise, par le biais du management de proximité, qui réussit à prendre en compte ce qui est attendu par le salarié

et à le traduire dans la réalité de l'activité professionnelle, a les moyens de prolonger, gérer, accompagner la dynamique de l'action, la contribution (performance, efficacité) de son personnel. La reconnaissance de cette contribution par le management continuera de « doper » l'énergie de celui qui a contribué.

La condition est double :

- Identifier continuellement, sur la durée, l'évolution de ce qui est attendu par le salarié (son ambition, sa motivation, son intérêt pour le travail, etc) ... En effet, ce qui était attendu au moment de l'embauche évolue au gré de l'expérience et des circonstances de la vie (mariage, famille, responsabilités),
- Alimenter régulièrement l'espérance de ce qui est attendu (par le salarié) par une réalité du travail à produire (activité, métier, profession) en ligne (formation, mutation, réussite, perspectives d'avenir).

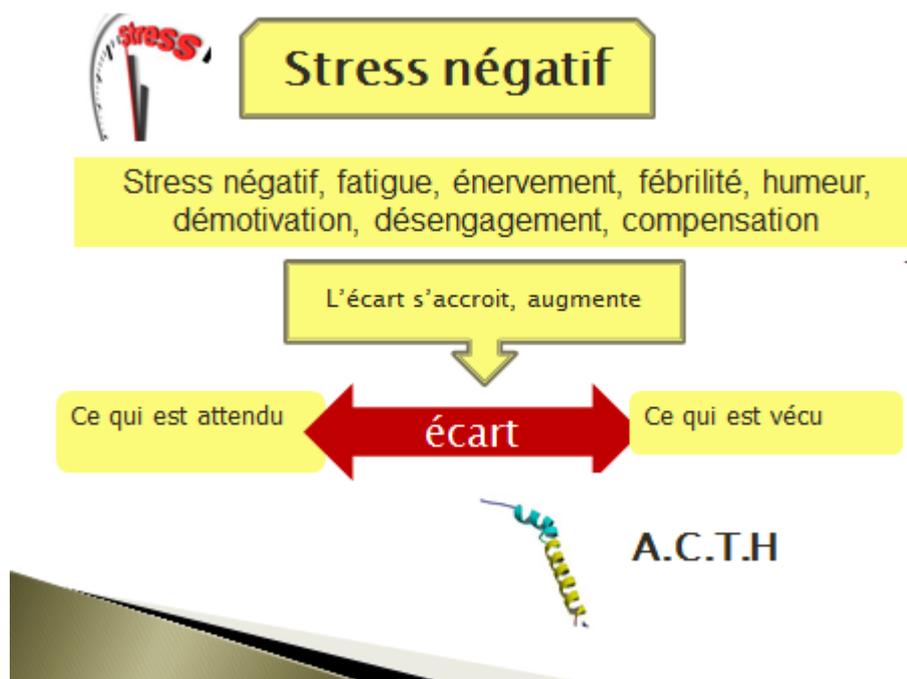
Tout ce qui ne progresse pas stagne avant de régresser. Sous l'angle de l'analyse clinique du stress, cela signifie que l'écart entre ce qui attendu et ce qui est vécu est refusé : l'énergie produite dans l'organisme ne peut pas s'exprimer dans l'action (émulation, pro-activité, initiative, progression, intérêt). Les deux étapes du processus de Résistance et d'Épuisement vont ainsi pouvoir apparaître (cf Stressator *Jean Jacques MACHURET* - op cit).

Le rôle du management de proximité consiste donc à continuellement mettre en progrès chaque membre de l'équipe qui lui est rattaché. Les outils RH mis à sa disposition (définition de fonction, entretien annuel, référentiel de compétences, entretien de professionnalisation, plan individuel de progrès) lui permettent de s'assurer qu'il progresse régulièrement fonction de l'évolution des technologies, des métiers, de l'organisation, de la stratégie de l'entreprise.

Arrêter, interrompre, bloquer la dynamique de l'action (progression) équivaut à mettre sous tension, à terme, tout salarié.

Dès que l'écart s'accroît entre ce qui attendu et ce qui est vécu (écart refusé) par le salarié, sans qu'il ait les moyens de résorber ou de limiter cet écart, il vit sous tension, le stress augmente dangereusement, jusqu'à menacer le bon fonctionnement de son organisme (sa santé).

Sous l'angle de l'analyse clinique du stress, dans le modèle du Système Général d'Adaptation (*Hans SELYE*), les trois étapes apparaissent (*Stressator, op cit*) : Alarme, Résistance, Épuisement, avec des modifications physiologiques et psychologiques qui apparaissent au fur et à mesure de l'affaiblissement de la résistance. La situation de blocage (incapacité à résorber l'écart) produit une autre hormone dans l'organisme : l'ACTH, Adrénocortico Tropic Hormone, sécrétée par l'hypophyse qui inhibe le fonctionnement des organes, favorise la somatisation et fragilise la santé.



L'ACTH est à l'origine du mauvais stress, ou stress négatif. Au sens propre, comme au sens figuré, l'ACTH prend la tête du salarié qui ne voit plus, ne sais pas comment gérer, absorber la charge de travail et les responsabilités qui lui incombent. Le travail, les conditions de travail, l'environnement (physique, relationnel, organisationnel) deviennent sources de pression, d'insatisfaction. Le stress négatif se matérialise par la fatigue, l'énervement, la fébrilité, l'altération de l'humeur. Il déclenche le processus de la démotivation et du désengagement.

Lorsque le management de proximité est présent, disponible, vigilant, il intervient (relation d'aide) et permet au salarié de rebondir (résilience) pour retrouver du sens et de l'intérêt au travail qui est exigé de sa part.

En revanche, si le manager est indisponible, peu vigilant, s'il est lui-même stressé, le salarié ne peut que subir une situation professionnelle dans laquelle il se retrouve de moins en moins.

En ce sens, les carences de management, l'indifférence, la fuite du management deviennent dangereuses pour le bon fonctionnement de l'activité, mettent en péril la pertinence et l'efficacité de l'organisation, compromettent le déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Il faut toute la volonté de la gouvernance de l'entreprise pour s'assurer qu'une pratique suffisante et récurrente s'exercera à tous les niveaux de management. Si le management de proximité (dans l'exercice de son management) ne se sent pas aligné avec la stratégie de l'entreprise et contenu par cette volonté directionnelle, il risque de se faire prendre en étau, écartelé entre ce qui est attendu par son équipe (intérêt, motivation, engagement, employabilité) et ce qui est attendu par l'entreprise (performance, développement, croissance).



Détecter les signes avant coureurs d'une tension qui croit à mesure qu'on l'ignore

Intervenir rapidement et formellement (plus c'est tôt, plus c'est facile)

Remédier à des tensions qui entravent la contribution de l'équipe

Faire progresser chaque subordonné avec attention, exigence, rigueur et équité

Les conséquences du Non Management

La nature même du stress (opportunité de générer du stress positif et/ou risque de provoquer du stress négatif) requiert une organisation de la prévention très en amont. Les constats actuels font état de trois niveaux de prévention des RPS :

- Une prévention primaire destinée à réduire, voire à supprimer la probabilité de risque avant son apparition,
- Une prévention secondaire, réalisée une fois le risque détecté dans le but d'en réduire les effets de la propagation,
- Une prévention tertiaire ou curative, qui se met en œuvre lorsque le risque est présent, la santé affectée ; elle prend souvent la forme d'un accompagnement.

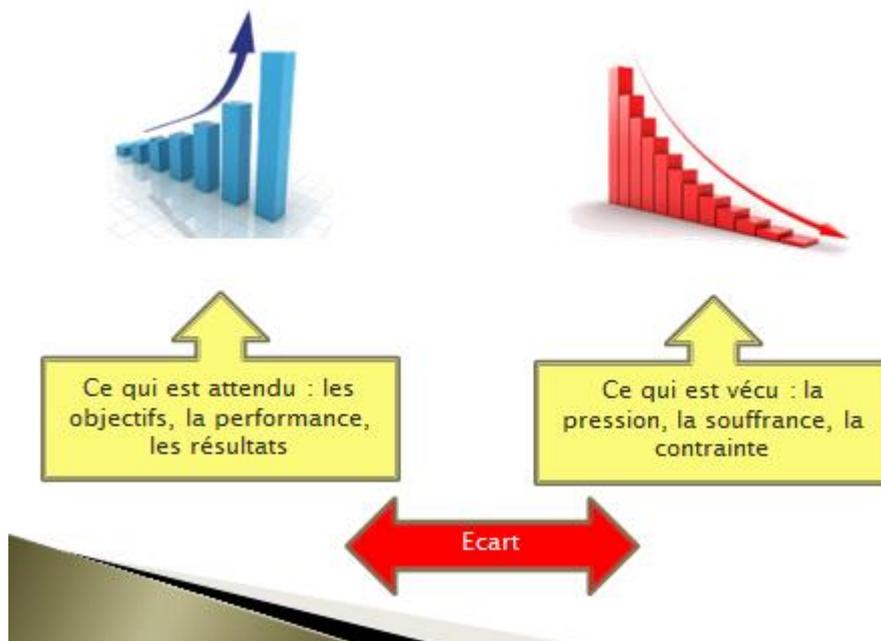
L'inconvénient des dispositifs de préventions secondaires, tertiaires ou curatives porte sur le constat qu'à ce niveau le mal est fait, la santé du salarié est affectée (parfois de façon irrémédiable – burn-out, dépression, TMS). Tous ces dispositifs permettent à l'entreprise de gérer les effets dévastateurs d'une situation qui s'est dégradée (plus ou moins rapidement).

C'est pour cela que la garantie d'avoir un management effectif, vigilant et capable de remédier à des situations de changement, de réorganisation, de transformation des métiers et des activités devient aujourd'hui un critère stratégique essentiel dans le dispositif de la gouvernance de l'entreprise. L'exercice quotidien du management de proximité constitue la meilleure prévention primaire et permet d'intervenir largement en amont d'un processus qui peut conduire à ce que le travail n'ait plus de sens pour celui qui est chargé de l'exercer.

Avant que la tension ne devienne insupportable pour le salarié, il est possible de détecter les incompréhensions, les incapacités, les difficultés du salarié afin de le remettre en phase (en ligne). Si le manager ne détecte pas cela, il ne peut que constater le désengagement de son subordonné, sur la durée. Lorsque chaque membre de l'équipe s'investit dans son travail

(progresse, prend des initiatives, propose), le manager de proximité est assuré d'une implication a minima, n'ayant pas le risque d'affecter la santé (physique, mentale) des membres de son équipe. Les signaux d'alerte apparaissent lorsque cet investissement se limite à certains subordonnés. Le risque managérial porte sur la difficulté pour le manager à détecter suffisamment tôt les premiers symptômes du décrochage.

La pratique du manager de proximité constitue le niveau de prévention primaire à tout RPS.



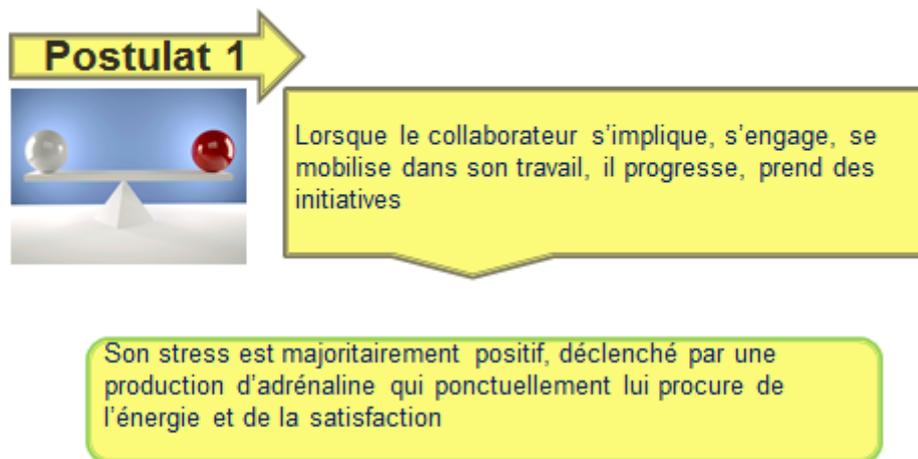
Le stress conduit donc à mettre en tension des individus, tiraillés entre un attendu ambitieux et un vécu ressenti comme médiocre et frustrant. Mais cette même tension peut se constater aussi sur des entreprises, des institutions ou des modèles économiques pour lesquels l'écart entre des objectifs (de performance, de résultat, de gains) et une réalité (bilan, rentabilité, productivité) est constaté comme inacceptable par les dirigeants, les actionnaires.

Là encore la conduite du changement est à la hauteur de la qualité du management. L'écart entre une situation projetée (part de marché, rémunération du capital, audience) et une situation vécue fait l'objet d'un accompagnement à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. La méthode de *DEMING* - http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming s'applique également à cette conduite du changement :

- **Plan** : comment se décline la stratégie sur la durée (objectifs à long, moyen et court terme, vocation), résultats, moyens, personnels, investissements, budgets, etc ...
- **Do** : faire un point régulier (mois, trimestre) pour valider le niveau d'engagement et d'avancement (allure) d'un modèle économique, d'un collectif de travail, d'une activité qui migre,
- **Check** : l'analyse de l'écart entre une situation attendue et une situation constatée, de façon à prendre la mesure des contraintes, variables, difficultés rencontrées lors du changement,

- **Act** : la possibilité de faire des ajustements, des correctifs, de formaliser des plans d'action pour faire en sorte que ce qui est attendu (par l'entreprise comme par les salariés) et ce qui est vécu soit sous contrôle, maîtrisé

Lorsque ce dispositif de conduite du changement est partagé à tous les niveaux hiérarchiques dans l'entreprise, le management de proximité représente la colonne vertébrale (ou sur une autre métaphore, le levier d'action) nécessaire à l'entreprise pour faire migrer l'ensemble du personnel de façon harmonieuse. Si ce dispositif de conduite du changement n'est pas respecté, alors il est prévisible que la chaîne cassera au niveau de son maillon le plus faible.



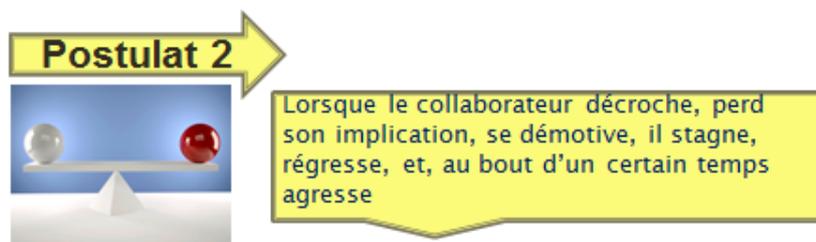
C'est le management de proximité qui donne le sens à l'action collective : il aligne ce qui est attendu et vécu par l'entreprise avec ce qui est attendu et vécu par chacun des membres de son équipe.

On a assez glosé sur l'origine étymologique du mot travail pour en souligner son rapport à la contrainte, la coercition ou la torture : travail, substantif masculin du bas latin tripalium, de tri, trois, et palus, pieu « dispositif servant à immobiliser les grands animaux (chevaux, bœufs) pour pratiquer sur eux certaines opérations ». Le travail, surtout dans notre époque moderne est aussi support d'équilibre, de motivation, d'engagement, d'émulation que permet l'implication dans une fonction au service d'une stratégie d'entreprise. Les valeurs de professionnalisme, de réussite personnelle, de fierté et sens du devoir ont assez montrés qu'il était possible de s'épanouir et de se réaliser personnellement et socialement dans son travail. Il n'y a pas besoin de chercher des cas extrêmes de stakhanovisme (du nom d'Alekseï Stakhanov, véritable « bourreau de travail » russe du début du 20^{ème} siècle - http://fr.wikipedia.org/wiki/Alekse%C3%AF_Stakhanov) pour constater que ce phénomène est réaliste.

Il faut donc observer une dynamique de l'engagement (implication) professionnelle : plus le salarié s'implique, s'engage, se mobilise dans son travail, prend des initiatives, imagine, plus il a envie de s'impliquer, de s'engager davantage : plus ce qui est vécu par le subordonné se rapproche de ce qu'il attend de sa situation professionnelle, plus il repousse loin ce qu'il attend. Sa motivation au travail nourrit son ambition professionnelle. Mais cette dynamique, pour fonctionner, a besoin d'un cadre, un contexte propice à cet investissement personnel et exige une nourriture suffisante (une charge, un contenu, une quantité, une qualité de travail et une reconnaissance) pour permettre à l'action individuelle (dans un collectif de travail) de s'exprimer.

Ce premier postulat qui associe une forte implication professionnelle à une énergie positive (adrénaline) impose que le management de proximité puisse continuellement en assurer l'équilibre et la pérennité. De nombreuses entreprises (et/ou managers) ont tenté de profiter, exploiter, consommer l'enthousiasme et l'implication de jeunes nouveaux embauchés, sans véritablement encadrer cet investissement (laissant l'extension de la disponibilité et la surcharge de travail les conduire à l'épuisement) ni même le reconnaître (indifférence managériale face aux efforts consentis).

Si le management de proximité n'est pas en capacité de doser et d'équilibrer la charge de travail, l'engagement initial, évidemment, se tarit sur la durée. La dynamique de l'action est une plante qui meurt si on ne sait pas l'entretenir et l'arroser. C'est la fonction première du management. Le vieux terme de Ménagement illustre bien certains aspects de la pratique moderne du management.



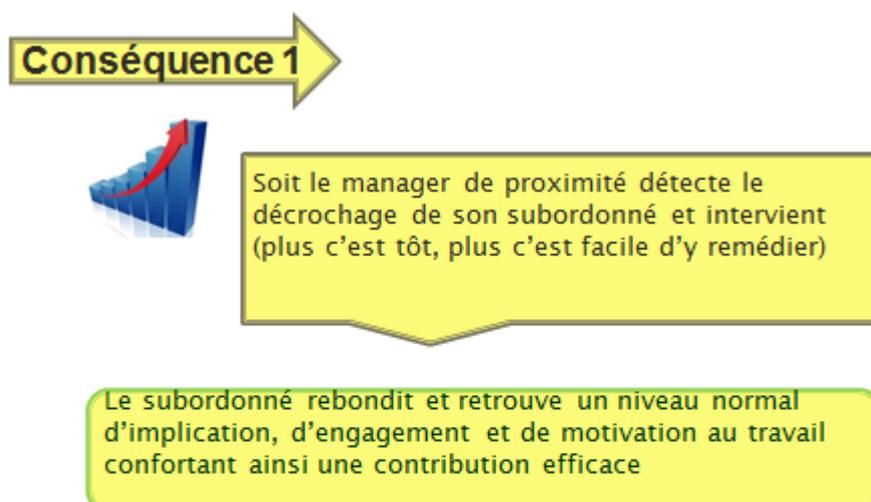
Son stress négatif s'accumule, déclenché majoritairement par une production d'ACTH qui graduellement génère de l'anxiété et de la souffrance

Second postulat corollaire de la dynamique de l'engagement, de l'implication au travail : si la dynamique de l'action/engagement du salarié ne réussit pas à se déployer, alors il risque de décrocher et de perdre son implication. Il ne se retrouve plus dans la situation professionnelle qu'il vit au quotidien et qui ne correspond plus à ce qu'il en attend. Il est alors sous stress négatif (ACTH). Dans un premier temps, il ne voit plus concrètement ce qu'il pourrait faire pour redonner du sens au travail qui le fatigue à présent : l'accumulation de stress négatif a pour effet de bloquer et d'inhiber le fonctionnement musculaire et organique (sentiment de malaise et fatigue corporelle, Troubles Musculo Squelettiques TMS – tétanie face à l'action) et perturber le fonctionnement cérébral (illusion, écoute sélective, incapacité à réfléchir, prendre du recul, décider).

Le processus de décrochage de l'engagement du salarié devient dangereux pour sa santé (physique, mentale). Cette perte de sens (d'initiative ou de feu sacré) a pour effet, dans un premier temps, d'enrayer la dynamique de l'engagement. Mais ce processus se développe. Le salarié se met en retrait, s'efface, n'intervient pas. Il stagne dans son activité, s'ennuie, devient moins attentif, moins vigilant, passif, résigné.

L'augmentation de l'écart entre ce qui est attendu et ce qui est vécu (stress) le conduit à éprouver un ressenti émotionnellement perturbé. Son professionnalisme est pris en défaut. Il n'est plus en phase avec la contribution attendue par l'entreprise. Après avoir stagné professionnellement, le risque est grand d'assister à une véritable régression de la part du subordonné. Il oublie ou fait des erreurs. Son comportement social se modifie profondément, notamment en ce qui concerne l'humeur. A ce stade du décrochage de son engagement, sa santé est dangereusement menacée : fatigue, épuisement, TMS, dépression. La fragilisation de son organisme peut l'amener à attraper le moindre virus ambiant, son mal-être peut l'amener à développer des conduites addictives (cigarette, alcool, calmants, anxiolytiques, antidépresseurs).

A ce stade de dégradation de l'état de santé de son subordonné, si le manager n'intervient pas, le processus de désengagement est en marche (syndrome général d'adaptation : Alarme Résistance Epuisement). Il met en péril le subordonné, le manager, l'activité, pour l'entreprise. Après avoir régressé, le subordonné seul et incapable de faire autrement agresse (l'environnement, les autres, son manager, lui-même dans un processus d'autodestruction).



Le processus de désengagement, de décrochage peut être lent, il n'en est pas moins irrémédiable, si personne n'intervient pour l'enrayer. Le subordonné seul peut difficilement revenir de lui-même à un niveau d'engagement ou de motivation, sauf à faire le choix d'une rupture dont il prend lui-même l'initiative (rebondir ailleurs, démissionner, s'investir sur un autre projet personnel).

Les réactions, le comportement de l'environnement immédiat de travail (collègues, subordonnés, encadrants) est déterminant pour faire rebondir la motivation et l'engagement du subordonné. Le manager de proximité seul a la légitimité et l'autorité pour intervenir avec efficacité. Tout dépend de sa façon d'incarner sa fonction. Pour faire rebondir son subordonné, le manager doit détecter le niveau de décrochage et intervenir au plus vite. Plus il intervient tôt, moins le décrochage laisse de trace au doute, à l'inhibition, à la fatigue du subordonné, focalisé sur sa capacité à rebondir. Le rôle du manager adopte alors la posture du mentor ou de l'entraîneur qui aide à trouver des solutions et à repartir d'un bon pied.

La rapidité d'intervention du manager (recadrage, mise au point) ne lui demande pas beaucoup d'énergie et repose sur un savoir-faire de communicant (disponibilité, écoute, recommandation). Dans les premières étapes du décrochage, il suffit juste de maîtriser les règles de la communication interpersonnelle (écoute active, empathie), et de l'accompagnement. Il s'agit principalement, pour le manager, de développer, chez le subordonné qui décroche, sa capacité à la résilience (capacité à rebondir) en l'aidant à :

- trouver lui-même le moyen de s'investir à nouveau dans son travail (retrouver ses marques) et se réapproprier les outils, compétences de sa fonction,
- se projeter à nouveau dans un avenir intéressant, porteur, motivant qui va le remettre en énergie (stress positif, adrénaline)
- retrouver de la confiance en lui-même et en son entourage pour demander de l'aide et s'engager à nouveau dans son activité professionnelle.

Comme l'indique *Laurence MARTIN (op cit)*, la configuration idéale, dans ce premier point d'échange entre le manager et son subordonné est de demander à celui-ci ce qui est compliqué pour lui afin qu'il puisse exprimer ses difficultés et être entendu, ce qui est fondamental. Ensuite seulement le manager peut passer au niveau de la mobilisation des ressources.

La plus grande contrainte, pour le manager en exercice, est de s'apercevoir que l'un de ses subordonnés décroche. L'urgence, la panique, le non management dans lequel le manager peut se trouver, parfois lui-même en train de décrocher, suffisent à occulter sa vigilance. Si le manager n'intervient pas pour remédier, son non-management laisse filer et se poursuivre le processus de mise en danger.

Conséquence 2



Soit le manager ne voit pas ou constate impuissant le décrochage de son subordonné (plus la situation se dégrade, plus le risque est lourd et le remède est délicat)

Le stress du subordonné empire, endiguant de plus en plus fortement sa contribution (9 étapes) jusqu'à l'apparition de Risques PsychoSociaux avérés (à partir de la 7^{ème} étape)

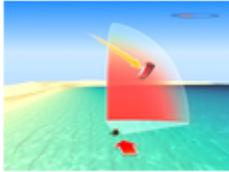


Plus le manager intervient tard, plus le décrochage (qui va rapidement se transformer en mal-être) de son subordonné est profond et plus il lui est difficile, compliqué, d'intervenir de façon à remédier au décrochage (faire rebondir son subordonné). De façon métaphorique, le décrochage peut être assimilé à une véritable descente (aux enfers ?) en 9 étapes, dont seules les 3 dernières relèvent des RPS (Cf pages suivantes - <http://deloche.net/prevention-primaire-des-rps-risques-psycho-sociaux/>). A chaque étape du décrochage (étage, niveau), le manager, s'il détecte la situation (symptômes), a la possibilité d'y remédier. Symboliquement il a l'opportunité d'appeler l'ascenseur à l'étage, de placer son subordonné dedans et de le réexpédier à un niveau normal d'engagement, d'implication. Pour être en mesure de faire cela, le manager doit pouvoir repérer les symptômes du décrochage, arrêter le processus, modifier le comportement de son subordonné pour le remettre dans les conditions minimales de motivation et d'engagement personnel dans sa fonction. S'il n'a pas les moyens de le faire, il assiste, impuissant ou indifférent, à la lente descente, étape par étape de son subordonné, témoin d'une dégradation de son état de santé au travail.

Si le manager ne détecte pas le décrochage (les premières étapes) et n'intervient pas rapidement, sur la durée, il lui faut de plus en plus d'énergie et de savoir-faire managérial pour intervenir dans une situation qui se tend d'autant plus que la santé de son subordonné est affectée (comportement altéré par le traitement médical). Au fur et à mesure du décrochage, la situation se cristallise dangereusement. La fatigue et le mal être du subordonné deviennent de plus en plus évidents. Le travail, étant de moins en moins bien exécuté à hauteur de ce qui est attendu, pose des problèmes dans l'activité (erreurs dysfonctionnements), la pression de l'environnement et de l'entourage devient de plus en plus aigüe et perceptible. Rapidement cette pression se focalise sur le manager dont on attend qu'il intervienne, prenne les bonnes décisions, règle ce qui devient un problème avec son subordonné en train de décrocher (hiérarchie, DRH).

Plus grave encore, si la frilosité managériale ou son indifférence ne lui permet pas de détecter le mal-être et d'intervenir pour y remédier, quelques mois ou quelques années plus tard, le processus de décrochage précipite le subordonné en état de RPS (TMS, burn-out, dépression). La gravité (pour la santé du subordonné, pour l'activité encadrée) de la situation prend de telles proportions que le manager ne peut plus remédier seul à la situation. Le traumatisme est d'autant plus grand que le temps passe sans que personne n'intervienne.

La pratique managériale



La pratique du management de proximité (pratique effective, récurrente, observable, reproductible) garantit contre tout risque majeur (RPS)

A chaque étape (même à la 9^{ème}) le manager a la capacité à faire rebondir (résilience) son subordonné et à l'amener à contribuer efficacement

Pour endiguer ce processus normal et naturel du décrochage auquel chaque salarié peut être confronté dans son travail, le manager doit pouvoir s'appuyer sur une pratique solide qui lui permette de détecter, prendre en compte et intervenir pour maintenir la continuité de la motivation, de l'implication et de l'engagement personnel au sein de son équipe de travail.

- l'application du principe d'exemplarité du management fait que ce savoir-faire managérial doit être partagé à tous les niveaux de la hiérarchie (de la gouvernance à la maîtrise) car personne, à n'importe quel niveau de la hiérarchie est à l'abri du risque de décrochage dans sa fonction,
- le savoir-faire relationnel (le lien social) est déterminant pour le manager qui doit maintenir une confiance réciproque, une communication interpersonnelle et un niveau d'exigence important pour être en mesure de faire rebondir n'importe quel subordonné en perdition,
- le manager doit avoir le moyen d'agir sur l'organisation de son activité pour être en capacité d'assurer la migration de son activité (évolution) tout en aidant les membres de son équipe à trouver et s'approprier les nouveaux repères qui permettent de changer en gardant le feu sacré,
- l'implication et l'engagement individuel de chaque membre de l'équipe sont continuellement conditionnés par ce que le manager impulse en information, effet d'entraînement et mise en progrès,
- de façon plus large et sur la durée, il appartient au manager d'agir sur la motivation individuelle et collective au sein de son équipe, pour susciter émulation et envie de s'investir davantage,
- enfin le manager de proximité a en charge d'animer le collectif de travail dont il a la responsabilité, assurant une dynamique de groupe et une solidarité nécessaire à la réussite de l'activité.

Pour que cette pratique s'exerce naturellement et effectivement, à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise, il est déterminant qu'elle soit définie, partagée et attendue par la gouvernance (charte, bonnes pratiques du management).

Le coût du non-management



Les carences, manquements, insuffisances de la pratique managériale ont un coût (Coût du Non-Management) tant économique (dégradation du modèle économique) que social

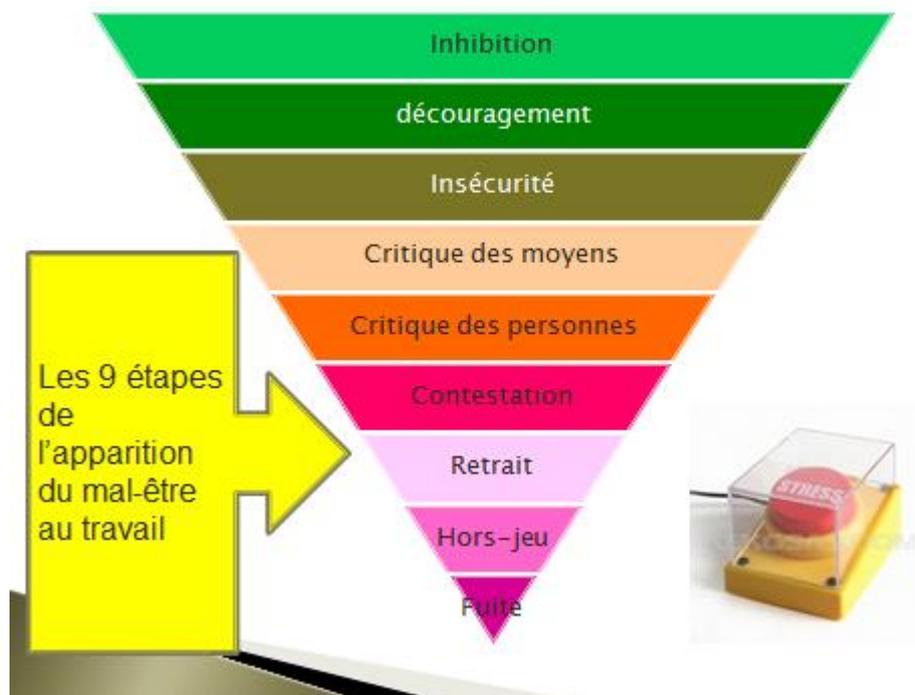
La non-intervention du management de proximité programme, sur la durée (semaines, mois), les conditions de dégradation des relations de travail de l'étape suivante (9 étapes)



La Grille de décrochage

Au-delà de la dégradation du modèle social et économique détaillée plus haut dans cet ouvrage, les carences, manquements en matière de management de proximité provoquent l'apparition de tensions dans l'activité (démotivation, dysfonctionnements de l'organisation, quiproquos, résistance au changement) qui, sur la durée, ne peuvent qu'avoir des conséquences désastreuses et coûteuses sur la santé du personnel dans l'entreprise.

- Les conséquences de l'exemplarité du management tiennent au fait que les carences et manquements en matière de management se répercutent à tous les niveaux de la hiérarchie : un escalier se balaie en commençant par le haut,
- Les carences et les manquements en matière de communication se paient cash en rupture du lien social, perte de confiance ; la contagion du mal-être au sein du personnel prend généralement sa source dans la perte de confiance et de crédibilité du management de l'entreprise, à commencer par la gouvernance,
- Lorsque le management (gouvernance et management de proximité) n'a plus la main sur l'organisation (déploiement, conduite du changement) et s'en décharge sur des prestataires ou des structures internes, les tensions apparaissent à tous les niveaux dans l'activité,
- Si le management se limite à consommer l'implication et l'engagement des salariés, alors celui-ci est condamné à disparaître assez rapidement (quelques mois) et le décrochage se propage alors à tous les niveaux de l'entreprise,
- Face à une démotivation générale, il est de plus en plus difficile et coûteux de maintenir une motivation minimale : les carences et manquements en matière de management se paient en apparition de nombreuses situations de mal-être (RPS, médecine du travail),
- enfin les carences managériales génèrent des clivages et des tensions dans les équipes, entre des équipes, des services ou des directions qui ne font plus l'effort de travailler ensemble.



Les carences et les manquements en matière de management de proximité forment les conditions malheureusement suffisantes à l'apparition massive des RPS.

Il existe une logique du décrochage : plus de trente ans d'observation des situations de management permettent d'apporter quelques repères sur l'ordonnement de ces étapes :

Inhibition : au début du décrochage, le subordonné n'arrive plus à gérer une situation professionnelle à laquelle il est confronté (nouvel outil, nouveau bureau, nouveau chef, nouvelles exigences, nouvelles conditions de travail) ;

Découragement : cette étape apparaît lorsque les situations de blocage se multiplient et que la pression (le stress) s'accumule ; le subordonné commence à perdre pied ;

Insécurité : cette étape marque le début de la modification radicale du comportement du subordonné, victime d'une tension émotionnelle qui commence à altérer sa santé ;

Critique des moyens : lors de cette étape le subordonné commence à conditionner son implication à la mise en place de moyens supplémentaire ; la tension augmente avec son entourage immédiat ;

Critique des personnes : dans cette étape l'objet de la critique se déplace et le subordonné remet en cause directement les personnes de son entourage ; le climat au sein de l'équipe devient malsain ;

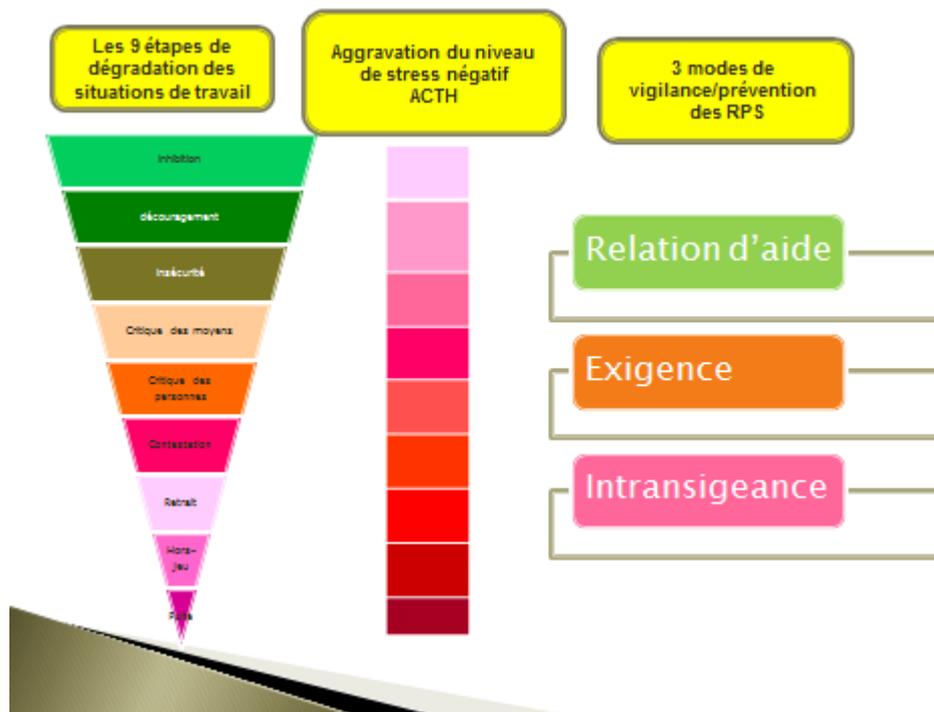
Contestation : arrivé à cette étape, le subordonné remet directement en cause son manager de proximité, et toutes les occasions sont bonnes pour entrer en conflit, marquer son opposition et sa contestation ;

Retrait : à partir de cette étape l'état de RPS est avéré ; comme il est en conflit ouvert avec sa hiérarchie, le subordonné s'isole au sein de l'équipe, de l'activité et son comportement le marginalise tout en se radicalisant ;

Hors-jeu : cette étape témoigne d'une aggravation de l'état de santé (physique, mentale) du subordonné qui s'égaré dans des comportements dangereux (pour lui et pour l'entreprise) ;

Fuite : cette étape constate le désengagement total du subordonné qui tente d'échapper à la situation, par l'absence, la maladie, parfois par des tentatives désespérées plus dangereuses (accident, suicide).

L'espace-temps entre deux étapes est très variable, fonction des individus, des circonstances, de l'environnement. Il peut varier entre quelques semaines ou quelques mois, rarement moins, rarement plus.



Au fur et à mesure que le salarié décroche, étape par étape, sa situation professionnelle se dégrade, le prenant irrémédiablement dans une forme d'étau dont il n'arrive plus à se sortir tout seul. Ce n'est pas une question de fragilité de la part de la personne. Bien au contraire : ce sont les salariés les plus concernés, les plus attachés à leur réussite professionnelle, les plus fidèles à une profession, un métier, un rôle de contributeur au service d'un emploi ou d'une entreprise, qui sont fragilisés par l'importance de leur investissement personnel. Si le salarié était moins investi (attendu faible et vécu indifférent), il serait moins affecté (ressenti, émotionnel, blessures, mal-être, stress, maladie). La rigidité de l'étau qui enferme le salarié est à la hauteur de la charge affective qu'il investit dans son travail. On peut retrouver tous les besoins exprimés ou gradués sur la pyramide d'Abraham MASLOW - http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins_de_Maslow . Le salarié, pris par son ambition (attendu), ne sait plus trouver les solutions à sa situation (écart entre l'attendu et le vécu).

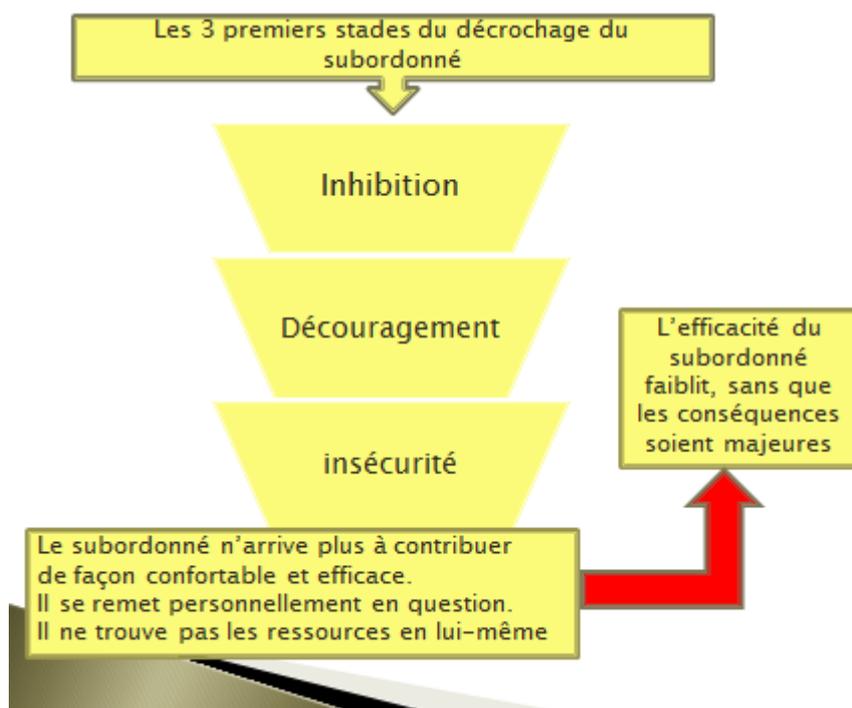
La rapidité avec laquelle l'évolution des situations de travail bouge (nouvelles technologies, réorganisations, fusions-acquisitions, mutation des métiers) fournit de multiples occasions pour déstabiliser des professionnels aguerris, experts dans leur domaine d'activité. Parfois même, le salarié se retrouve prisonnier de sa propre identité professionnelle (statut social, niveau de salaire, niveau de responsabilité, fonction publique, titre). Enfin l'augmentation du stress négatif (ACTH) vient fragiliser l'état de santé du salarié, de plus en plus affecté par la fatigue, la dépression, le plaçant en état de risque de plus en plus grave. En théorie, le salarié stressé pourrait très bien échapper à ce piège. Il lui suffirait de démissionner et de

rebondir dans un autre emploi, dans une autre entreprise. Mais la pression sociale du chômage, l'exigence et l'urgence de son niveau de vie, les responsabilités familiales empêchent très souvent toute liberté de mobilité intellectuelle, professionnelle, sociale et/ou géographique.

D'où l'importance de pouvoir être guidé, accompagné pour rebondir professionnellement dans une situation qui permette de retrouver implication, engagement personnel et motivation. En théorie, cette aide peut être apportée par une personne dans la proximité professionnelle du salarié : un collègue, un ami, un senior, un mentor, un syndicaliste, pour autant que la confiance existe. Le manager de proximité est l'interlocuteur qui normalement a la plus forte légitimité et autorité pour faire rebondir son subordonné. En plus c'est son rôle, sa fonction et c'est lui qui a sans doute la meilleure marge de manœuvre potentielle pour agir. Cette marge de manœuvre n'est d'ailleurs pas toujours donnée au manager par l'organisation. Il lui appartient de l'obtenir de l'organisation (hiérarchie, DRH, direction), D'ailleurs il est vraisemblable que si le subordonné rebondit grâce à l'intervention d'une personne autre que son manager, il y ait sur la durée un conflit d'autorité entre cette personne et le manager de proximité. L'intervention du manager pour remettre son subordonné « dans les rails » est une garantie d'alignement, de cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Pour cela, il est déterminant que les managers de proximité se sentent appuyés par leur hiérarchie. C'est la volonté de la gouvernance qui fait la réalité de l'exercice du management de proximité.

Les 3 premiers stades du décrochage

Les 3 premiers stades du décrochage ne sont pas spectaculaires pour l'entourage. Pour l'équipe, les collègues, le manager de proximité, la baisse de performance (efficacité) tient à un léger « coup de fatigue », peu important et sans conséquence véritable sur l'activité, le rendu, le livrable de l'activité.



Seuls les proches de l'entourage, familial et amical surtout se rendent compte que l'activité professionnelle n'est pas (plus) aussi enrichissante et motivante pour le salarié.

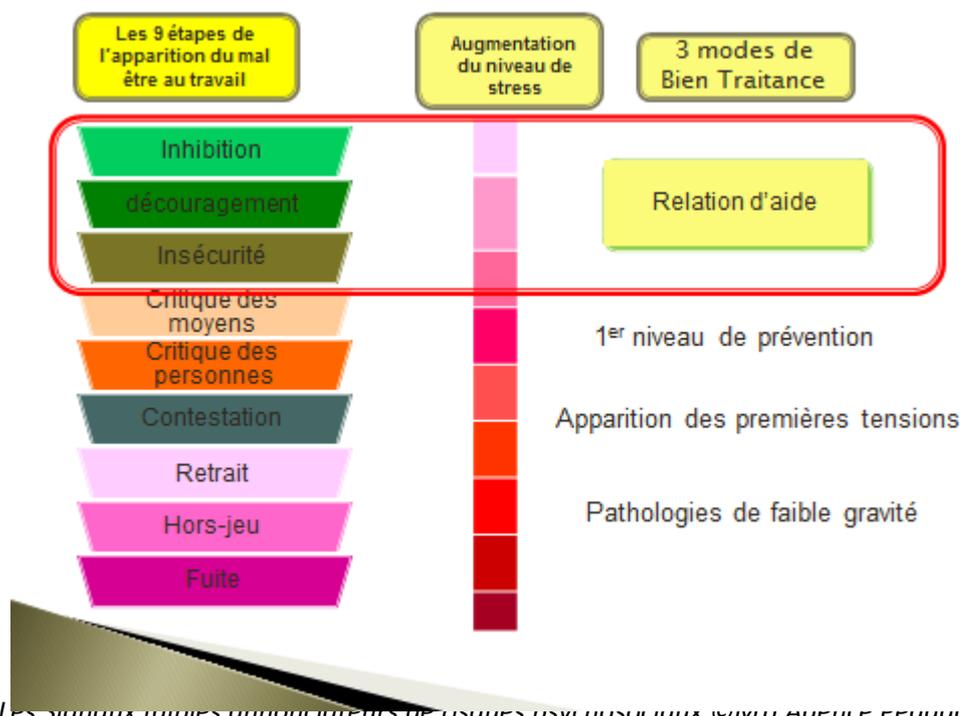
Le décrochage surprend le salarié lui-même qui ne sait plus trouver les ressources en lui-même, nécessaires et exigées par son travail. Ces perturbations peuvent revêtir des formes diverses : le contenu du travail change (nouvelles tâches, nouvelle version d'un logiciel, nouveau système de contrôle, nouvelle procédure), l'environnement du travail change (nouveau bureau, nouveau chef, nouveau collègue, nouveaux horaires).

L'origine de ce stade de l'inhibition porte sur une impuissance, une incapacité dans le travail qui vient perturber l'activité professionnelle du salarié. La situation est désagréable et le salarié vient buter sur quelque chose qu'il n'arrive pas à faire ou à assumer. Au début, cette inhibition est désagréable, affecte le confort personnel du salarié, dans son travail, dans le collectif de travail, dans l'environnement du travail.

Si personne ne l'aide, sur la durée (quelques semaines ou quelques mois), le nouveau cran du décrochage (deuxième étape – découragement) augmente la pression sur le salarié. Non seulement il n'arrive plus à assurer, à faire, à réagir face à de multiples contraintes auxquelles il est confronté, mais il ne sait plus le dire, l'avouer. Il n'arrive pas à demander de l'aide à qui que ce soit. Le piège commence à se refermer sur lui. Il se rend compte qu'il n'est pas ou plus à la hauteur de ce qui est exigé de lui dans son métier. La situation est d'autant moins facile à repérer par son entourage qu'il émet des signaux contradictoires « tout va bien, j'assume ».

Avec l'étape suivante (insécurité), la pression sur le salarié, son stress commencent à affecter son mental, son humeur. L'ACTH produit par son organisme commence à affecter sa lucidité, sa capacité à reconnaître son état, reconnaître son incapacité à faire (certaines tâches, compétences, relations, etc ...). Il est lui-même dans le déni de ce qu'il vit et dans la croyance qu'il va réussir, seul, à surmonter l'épreuve à laquelle il est confronté.

L'erreur d'appréciation, pour l'entourage est de croire que le salarié a des problèmes personnels, d'ordre privé qui nuisent à sa disponibilité, que cela va passer et qu'il ne faut surtout pas s'immiscer dans sa vie privée.



La plus grosse contrainte, difficulté pour le manager de proximité, sur ces 3 premières étapes du décrochage est de repérer, de se rendre compte du décrochage de son subordonné. Le manager surchargé, indisponible, lui-même pris dans un stress (ACTH) intense peut, dans l'urgence de la situation, ne pas voir que son subordonné est en train de décrocher.

Plus périlleux, il peut penser que c'est à son subordonné de trouver les solutions tout seul et que c'est au contraire un bon test pour valider son expertise professionnelle.

La meilleure façon de se prémunir de ce risque d'aveuglement, pour le manager est de placer chacun des membres de son équipe dans une progression constante, dans laquelle chacun prend des initiatives, est force de proposition, a des idées, des opinions et les exprime. Dans ce cas, l'apparition de la première étape (inhibition) coïncide avec une altération du comportement, plus facile à repérer. Le subordonné, habituellement pro-actif, ne l'est plus tout à coup, se met en retrait, sur la réserve, devient frileux, inquiet. C'est le signal, pour le manager qu'il doit intervenir.

Le mode d'intervention du manager de proximité tient à la relation d'aide, sa disponibilité pour faire rebondir son subordonné. Cette relation d'aide représente une version minimaliste du management, empruntant principalement, pour le manager à sa capacité à pratiquer la communication en conscience (écoute active, recommandation, plan d'action, encouragement). Cette pratique nécessaire de la relation d'aide est en fait faiblement consommatrice de temps, de disponibilité, d'énergie.

La première intervention managériale est faiblement chronophage et facile à mettre en place. C'est un paradoxe si l'on considère qu'une étape aussi essentielle et importante dans la prévention peut conduire jusqu'à des RPS aussi dangereux pour la santé. Un simple superviseur, ou 1^{er} ouvrier (lors du travail en équipe de nuit), un coordinateur est capable d'intervenir, par délégation du manager, pour s'assurer qu'aucun des membres de l'équipe ne décroche. La seule maîtrise d'un savoir-faire précis en matière de communication interpersonnelle est nécessaire.

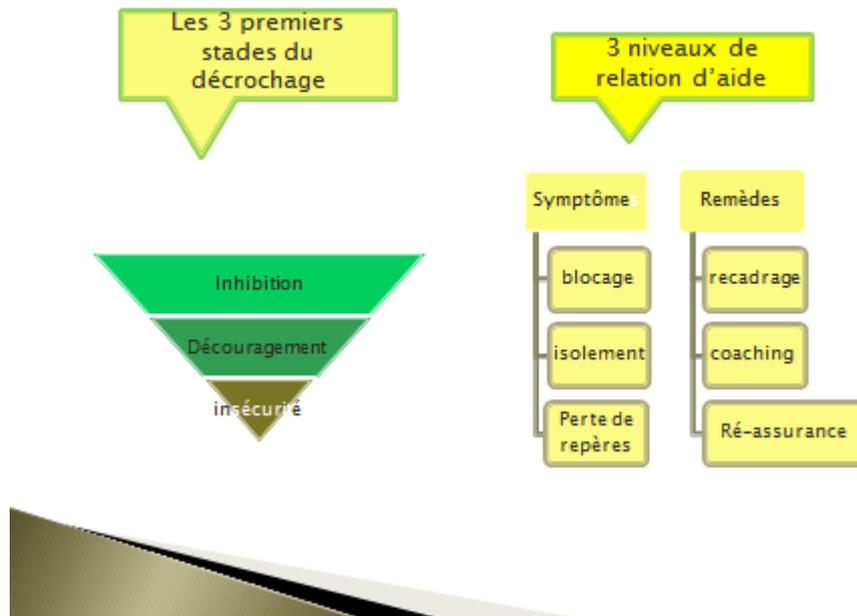
Il est parfois difficile d'intervenir urgemment lors des 3 premières étapes du décrochage) car les conséquences sur le travail (la contribution, le rendu, le livrable) ne sont pas très importantes encore. Le stress vécu par le subordonné n'est pas encore traumatique et les relations entre le subordonné et son entourage ne se sont pas encore détériorées. Ces trois premières étapes ne sont que l'annonce, si personne (et en particulier le manager de proximité) n'intervient pour faire rebondir le salarié, d'une autre réalité du décrochage, plus spectaculaire, plus délicate à remédier et plus coûteuse pour l'activité (livrable, entreprise).

La ligne directrice de la pratique managériale, sur ces trois premières étapes, est double :

- exercer son niveau de vigilance pour repérer le plus rapidement possible les symptômes du décrochage de son subordonné,
- intervenir le plus rapidement possible, en formalisant son aide (à chacune des trois étapes la formalisation du remède doit être plus conséquente).

La rapidité d'intervention ne tient pas à la gravité du stress et de ses conséquences sur le travail (elles sont encore peu intenses sur ces trois premières étapes), mais à la facilité de faire rebondir le subordonné pour revenir à son niveau normal d'implication au travail.

Inhibition : le manager doit pouvoir identifier (empathie, contrôle) la nature du blocage auquel son subordonné est confronté, sans le laisser s'enfermer dans une situation

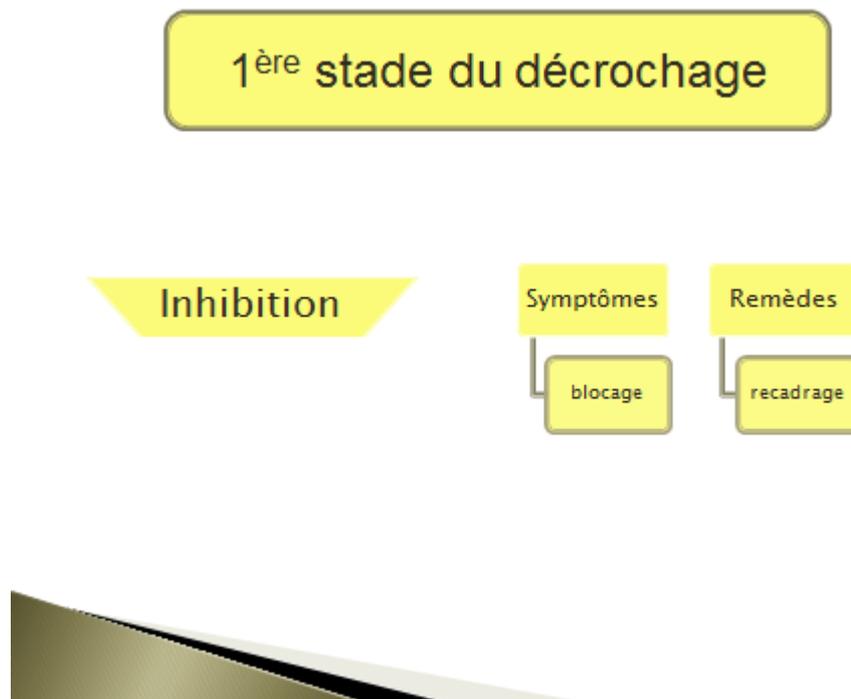


inconfortable pour lui. Son intervention se limite à un simple recadrage pour que le subordonné, retrouvant ses marques et sa marge de manœuvre puisse se réinvestir comme précédemment dans son travail. La formalisation peut être légère, il suffit au manager de marquer le rebond et de valider sur la durée que le subordonné progresse et s'approprie le moyen de dépasser ce qui le bloquait.

Découragement : le manager a déjà laissé passer une étape et doit intégrer que son subordonné a déjà perdu de l'influx nerveux (de la motivation) pour son travail (découragement). Il lui faut repérer l'isolement, parfois le déni qui fait que le subordonné estime que tout va bien et qu'il n'a pas de problème. Il faut parfois au manager beaucoup d'énergie et de vigilance pour faire un point sur la situation alors que son subordonné estime que ce n'est pas nécessaire. A la suite de ce point, au cours duquel il doit amener le subordonné à exprimer ce qui ne va pas, puis à déterminer avec lui un plan d'action pour revenir à la normale, le manager doit s'assurer de la modification effective du comportement du subordonné. Le subordonné doit évacuer son stress, début de mal-être dans l'action. Si ce n'est pas le cas rapidement, cela signifie qu'il subsiste un doute.

Insécurité : deux étapes ont déjà été franchies ; le manager vigilant a forcément constaté que son subordonné perdait ses repères et que son humeur s'en ressentait. Il doit urgemment redonner de la confiance et de la perspective « vous allez y arriver » et formaliser, pas à pas, un plan d'action dont il s'attache à valider chaque progrès en faisant le retour à son subordonné pour lui permettre de revenir dans une situation confortable et gratifiante pour lui, dans son travail.

1er stade du décrochage



Symptômes de blocage

La bienveillance du manager consiste à être vigilant et à détecter que :

Le subordonné atteint son « seuil d'incompétence »,

Il ne sait plus et arrête de prendre des initiatives,

Il ne progresse plus et n'arrive pas à intégrer les nouvelles données de sa charge de travail,

Il ne sait plus faire, n'y arrive pas, hésite, cherche ses repères,

L'incapacité (ou l'impuissance) peut être d'ordre intellectuel (ne pas comprendre), technique (ne pas arriver à faire), relationnel (ne pas savoir travailler avec quelqu'un) organisationnel (ne pas pouvoir travailler dans ces conditions),

Le stress commence à apparaître : Il y a un écart entre ce qui est attendu (objectif fixé par l'entreprise ou le manager) et ce qui est vécu par le subordonné

Pistes de travail du Management (recadrage)

La bienveillance du manager consiste à remédier au blocage détecté :

Le manager fait le point avec son subordonné,

Il analyse avec lui ce qui pose problème et lui propose des solutions,

Il lui fait comprendre plus qu'il ne lui explique (il intègre le cadre de références de son subordonné plus qu'il ne projette son propre cadre de références),

Il le conduit à essayer, à tenter, à s'engager dans l'action (faire faire, en évitant de faire à sa place ou de penser à sa place alors que la tendance naturelle est de montrer ou de conseiller),

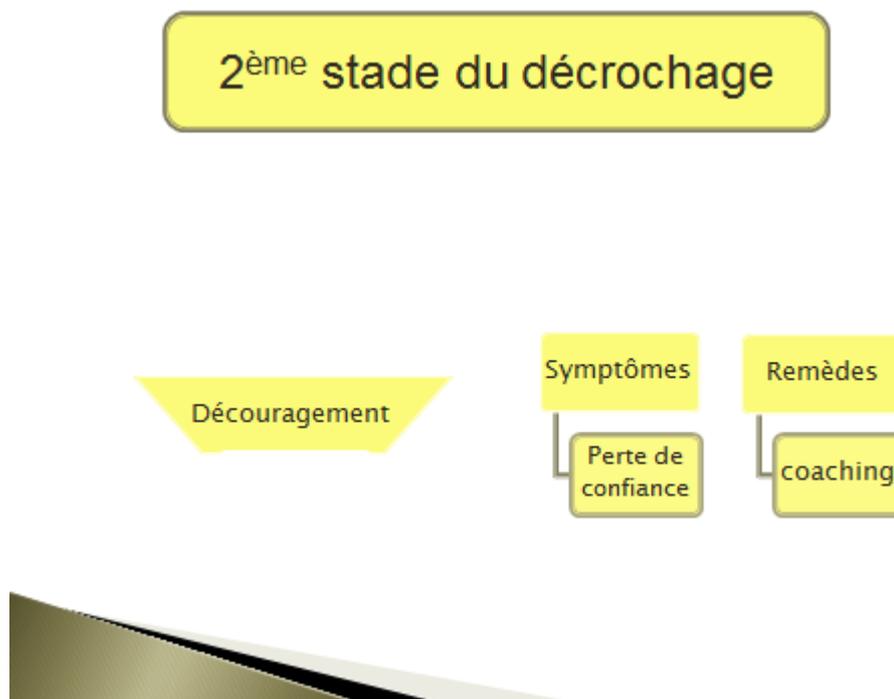
Il l'aide à développer sa capacité : intellectuelle (connaissance, information), technique (savoir faire opérationnel), relationnelle (coaching, médiation), organisationnelle (procédure, réaménagement),

Il lui permet de résorber l'écart entre ce qui est attendu (objectif fixé ou personnel) et ce qui est vécu

La bientraitance du manager s'inscrit également dans la durée :

Lorsque le subordonné a rebondi, le manager fait à nouveau le point pour valider que le subordonné a dépassé son inhibition

2^{ème} stade du décrochage



Symptômes de perte de confiance

La bienveillance du manager consiste à être vigilant et à détecter que :

Le subordonné commence à perdre confiance en lui-même,

Il baisse les bras, s'isole, ne prend plus la parole, n'intervient plus en réunion ou en groupe,

Il est angoissé, tétanisé par les enjeux, les échéances, le niveau de résultat, l'importance de la performance due,

Il met des freins, cherche des excuses, oublie, se trompe, diffère,

Son incapacité (impuissance) croît et se développe sur plusieurs aspects de son travail ou de sa responsabilité : cette impuissance est d'ordre intellectuel (il ne voit plus ce qu'il faut faire), technique (il s'y prend à l'envers, agit dans la confusion), relationnel (il ne sait plus dialoguer, expliquer, dire) organisationnel (il éprouve de la fatigue, de l'inconfort, de l'angoisse),

Il perd pied et se trouve marginalisé dans l'équipe (mis de côté),

Il doute de ses capacités et de son niveau de compétence professionnelle,

Il ne se sent plus légitime et a tendance à laisser faire les autres,

Son niveau de fatigue augmente et altère son comportement (humeur, disponibilité),

Il commence à prendre des médicaments : calmants, décontractants, somnifères.

Le stress devient plus conséquent : L'écart entre ce qui est attendu (objectif fixé ou personnel) et ce qui est vécu devient tel que le subordonné ne croit plus en sa capacité de résilience.

Pistes de travail du Management (intervention en mode coaching)

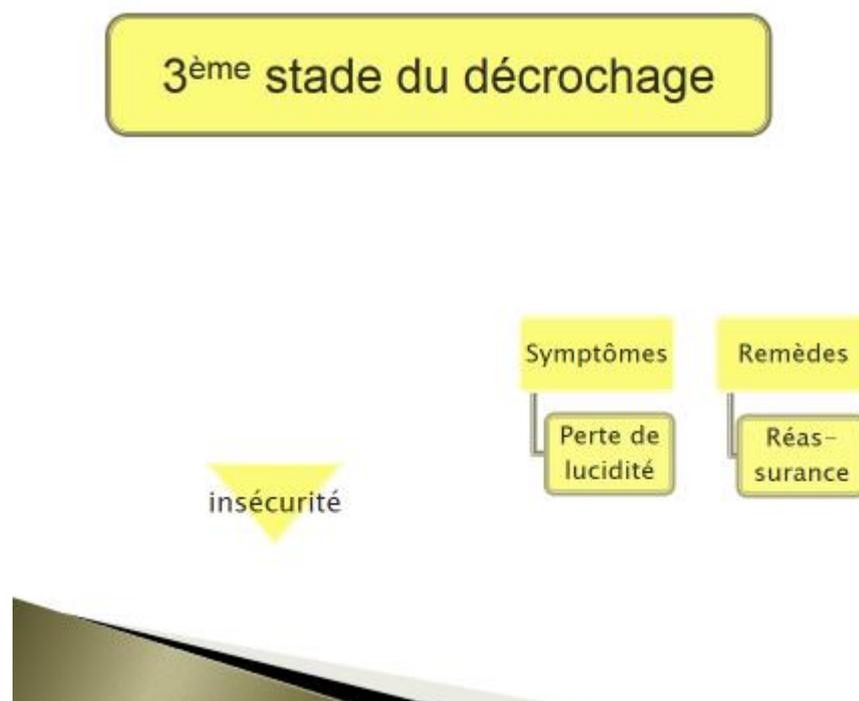
La bientraitance du manager consiste à remédier à la perte de confiance détectée :

- Le manager doit aider le subordonné à reprendre confiance en lui,
- Il doit l'inciter à s'exprimer, lui redonner l'envie d'agir, de se mobiliser,
- Il lui propose de réagir avec méthode, pas à pas, en confortant sa réaction,
- Il lève ses résistances, répond à ses questions, lui exprime sa confiance
- Il obtient son adhésion intellectuelle (être d'accord et résolu à faire), conforte sa capacité à faire (passage à l'acte méthodique), renforce le lien social (collaborer, travailler en binôme ou en équipe), rend l'organisation plus fluide et plus lisible (ergonomie, confort),
- Il facilite, fait réfléchir, fait dire et fait faire à son subordonné.

La bientraitance du manager s'inscrit également dans la durée :

Le manager transforme l'écart entre ce qui est attendu (objectif fixé ou personnel) et ce qui est vécu par le subordonné en un plan de progrès qui lui permet de rebondir et de retrouver des repères et du plaisir. La matérialisation (écrit, mémo) permet de fixer, d'acter ce qui a été dit et obtenu de la part du subordonné (son engagement à faire).

3^{ème} stade du décrochage



Symptômes de la perte de lucidité

La bienveillance du manager consiste à être vigilant et à détecter que :

Le subordonné perd en lucidité sur ce qui se passe, ce qu'on attend de lui ou ce qu'il doit faire ou réaliser,

Les quiproquos et les confusions sont nombreux, les interprétations exagérées, souvent disproportionnées,

Il vit et ressent une certaine forme de « paranoïa », se sent menacé et critiqué,

Il perd la mesure des difficultés auxquelles il est confronté,

Il grossit les contraintes : intellectuelles (se bute, se braque, conteste), techniques (il n'y a pas moyen de faire), relationnelles (sentiment d'être totalement isolé), organisationnelles (vécues comme un carcan qui empêche la qualité du travail),

Le stress devient plus aigu (la notion de souffrance au travail est plus prégnante).

Le gouffre entre ce qui est attendu (objectif fixé ou personnel) et ce qui est vécu devient insurmontable pour le subordonné.

Pistes de travail du Management

La bientraitance du manager consiste à remédier à la perte de lucidité détectée :

Le manager remet les choses à plat et dans l'ordre avec son subordonné,

Il différencie les faits, les opinions et les sentiments et s'assure de son empathie,

Il rend les choses possibles, faisables, accessibles et propose des pistes de solution et calme son subordonné,

Il l'assure de sa confiance et de sa volonté de faire évoluer la situation,

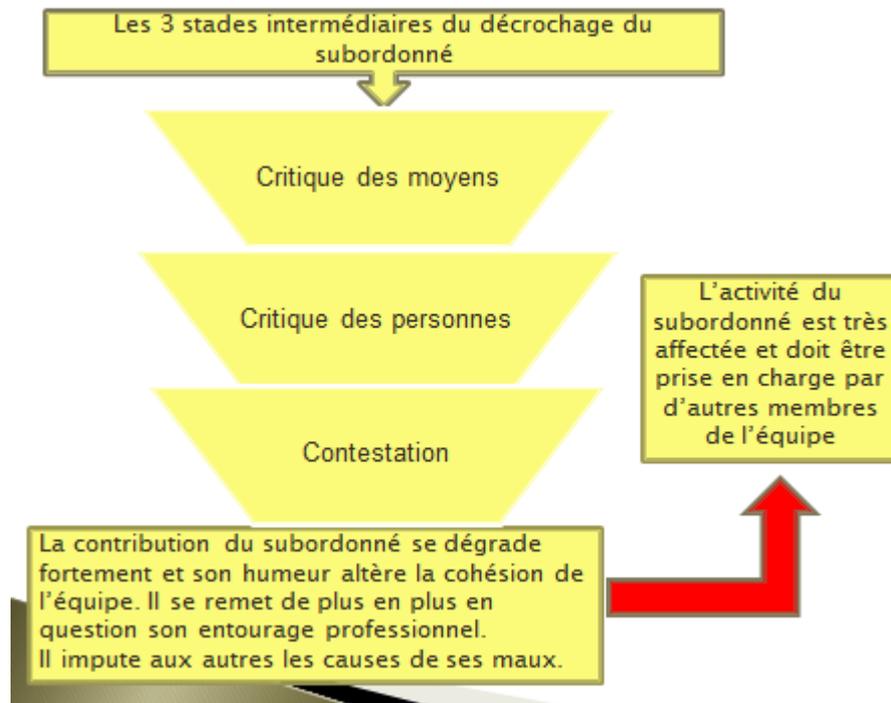
Il l'aide à se fixer des objectifs modestes (pas à pas) et à se déterminer sur un plan d'action, à court terme, qu'il formalise,

Il valide le plan d'action et contrôle que le subordonné met en œuvre (il est déterminant d'acter que le subordonné commence à modifier son comportement) ce qui a été convenu, comme cela avait été convenu.

La bientraitance du manager s'inscrit également dans la durée :

Le manager réduit le gouffre entre ce qui est attendu (objectif fixé ou personnel) et ce qui est vécu par le subordonné en établissant un plan d'action progressif, acté chaque semaine pour le ramener très vite dans le réel. Le formalisme du plan de progrès et l'exigeante sollicitude du manager sont les atouts incontournables qui permettent au subordonné de reprendre et de se réapproprier ses propres repères.

Les 3 stades intermédiaires du décrochage



Les 3 stades intermédiaires du décrochage sont marqués par le fait que la situation de travail se tend, de façon indiscutable pour tout le monde. L'état de santé du subordonné se détériore (fatigue, indisponibilité, humeur). La dégradation de l'état de santé du subordonné devient une évidence pour toute l'équipe (et même au-delà). Son entourage constate qu'il ne va pas bien. Le travail et la contribution (rendu, livrable, performance) s'en ressentent. Les relations entre le subordonné et son manager se tendent dangereusement.

L'entourage, familial et amical, commencent à subir un comportement déviant (agressions, colères, disputes, incompréhension) Les conduites addictives (tabac, alcool, anxiolytiques, antidépresseurs, traitements médicaux) se multiplient. Le mal-être évident pour tout le monde, se traduit en maladies virales, TMS, dépression, avec des arrêts de travail de plus en plus nombreux et prolongés.

La pente du décrochage (4^{ème} étape, sans que personne n'ait remédié à la situation) place le salarié dans une posture dangereuse de victime (cf les travaux de Pascal BRUCKNER – *La tentation de l'innocence éditions Grasset - 1995* - http://fr.wikipedia.org/wiki/Pascal_Bruckner) : « je suis victime, je ne suis pas responsable et c'est donc la responsabilité de quelqu'un d'autre ». Le piège d'une situation professionnelle frustrante, insatisfaisante, démotivante se referme sur le subordonné qui n'arrive plus à échapper à son mal-être. Le professeur Henri LABORIT décrit avec beaucoup de pertinence ce processus d'altération du comportement dans le film « *Mon oncle d'Amérique* » d'Alain RESNAIS. http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Laborit

Film complet sur You tube : http://www.youtube.com/watch?v=FQcC-VB_W-s

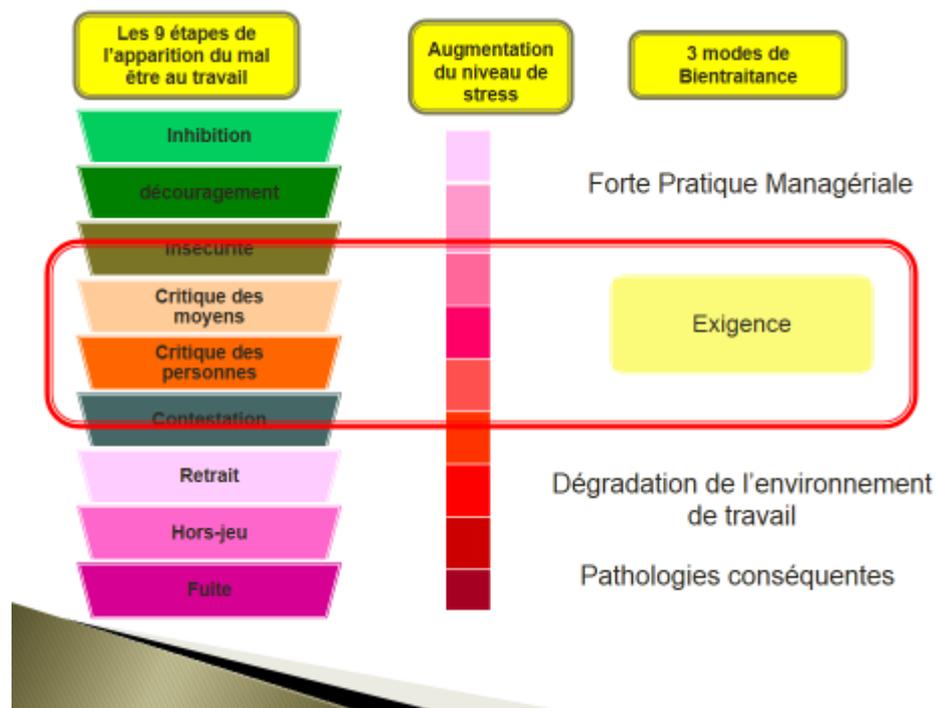
La mise en cause de son travail par le subordonné prend, au fil des trois étapes, des proportions dramatiques et spectaculaires.

Il existe une logique de la remise en cause par le subordonné : dans un premier temps il remet en cause les moyens, l'organisation, l'activité, les procédures qui l'empêchent, ne lui

permettent pas de réaliser le travail qui est exigé de lui normalement. Il cherche à s'exonérer ces conditions de travail et exige que l'on change ces conditions de travail (moyens, outils, organisation) pour qu'il puisse s'investir à nouveau. La caractéristique de cette étape repose sur la posture associée de critique négative et de refus conditionnel : « tant que les moyens n'auront pas été changés, je ne ferai pas ... ».

N'ayant pas réussi à obtenir gain de cause, sur la durée, le décrochage va prendre un cran supplémentaire par la remise en cause des personnes, de façon parfaitement logique. Lorsque l'on ne sait pas remettre en cause, de façon collégiale) une organisation insatisfaisante, on finit naturellement par remettre en cause les personnes dans l'organisation.

Enfin, si personne n'intervient pour faire rebondir le salarié, la mise en cause de celui-ci va venir stigmatiser son manager de proximité, dans une opposition frontale, et lui imputer la responsabilité personnelle de son mal-être, son insuffisance et son manque de résultat.



Sur ces 3 stades intermédiaires du décrochage de son subordonné, devant l'évidence de son mal-être et les conséquences constatées sur le travail et sur l'équipe, le manager est confronté à l'urgence de prendre la mesure de la situation et d'intervenir. Il est obligé de faire preuve d'autorité (et non d'autoritarisme). S'il veut remettre son subordonné dans les conditions normales d'activité (implication, engagement personnel, motivation pour son travail), il lui faut élever son niveau d'exigence. Il faut qu'il obtienne une réelle modification de comportement, sinon, l'état de santé du subordonné et la pérennité de l'activité sont en danger.

A ce niveau de gravité du décrochage (on a laissé passer entre 3 et 5 étapes sans faire rebondir le subordonné de façon pérenne), le savoir-faire managérial repose sur sa capacité à faire la part des choses, en ce qui concerne le mal-être de son subordonné. Il est évident qu'à ces stades, il y a une porosité entre le professionnel et le privé. Si quelque chose, dans la vie privée du subordonné le met en tension (écart entre ce qui est attendu et vécu par lui),

le risque est grand que son activité professionnelle en subisse les conséquences. De même, les conséquences professionnelles du décrochage ont des répercussions dans la vie privée du subordonné.

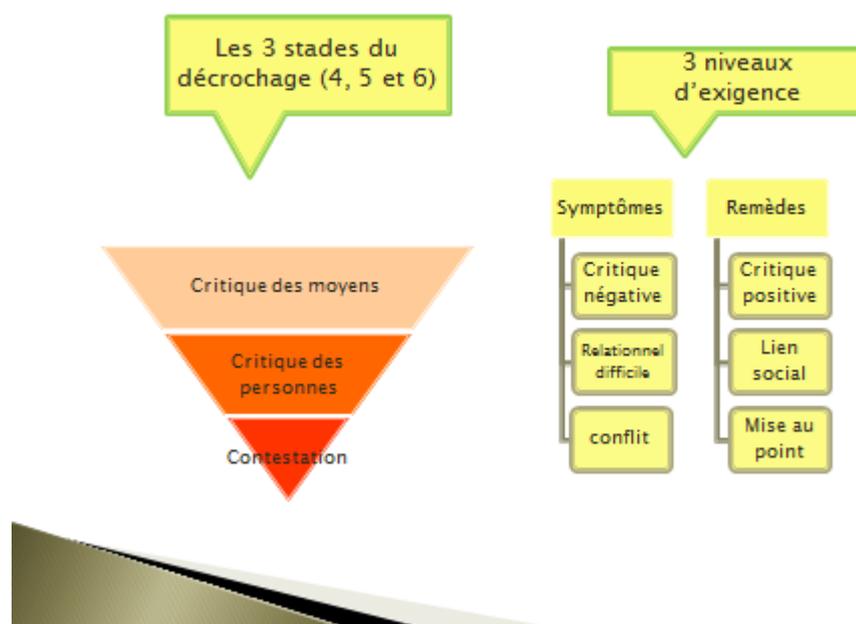
Il est clair qu'il n'appartient pas au manager de s'immiscer dans la vie privée de son subordonné, comme de modifier le niveau d'exigence (les termes du contrat de travail) pour faciliter la vie privée du subordonné. L'équité du manager et son exemplarité risqueraient d'être prises en défaut. La situation est parfois d'autant plus délicate que la médecine du travail, si elle est consultée demande souvent de réaménager le poste de travail.

Au cœur de sa pratique managériale, le manager doit être précis et clair sur l'utilisation qu'il doit faire de son pouvoir de sanction. Il ne s'agit pas d'être gentil ou méchant, mais d'être juste, équitable, bienveillant et bien traitant. La posture de simple gentillesse conduit d'ailleurs à un laxisme probable qui constitue certainement le pire moyen pour intervenir à ce moment difficile.

Il s'agit d'être juste, clair, respectueux de la contractualisation du travail (définition de fonction, responsabilité) et de l'évolution du travail (organisation, nouvelles technologies, conditions de travail) et d'aider, par son exigence, le subordonné à dépasser son insuffisance temporaire. La pratique managériale repose sur :

- l'expression de l'exigence du manager à faire rebondir le subordonné,
- la volonté à trouver avec lui les moyens de sa progression (sans transiger),
- la formalisation d'un plan d'action à court terme.

Si le changement (d'organisation, de métier, d'activité) imposé par la stratégie d'entreprise modifie le contenu de travail, il s'agit de redéfinir (dans le respect de chacun) les termes du contrat de travail et aider parfois le subordonné à faire le choix de rebondir ailleurs si les termes du contrat ne lui conviennent plus. Choisir c'est renoncer et il est difficile au subordonné stressé de faire certains choix, seul.



Comme sur les précédentes étapes, la responsabilité (le rôle) du manager de proximité est double :

- démêler ce qui tient du privé du professionnel et intervenir sur le professionnel uniquement, dans le respect de la vie privée de son subordonné,
- intervenir sans laxisme, avec la plus grande fermeté, pour éviter qu'une situation déjà notablement dégradée (4^{ème} ou 6^{ème} étape) ne continue à se dégrader pour le plus grand dommage du subordonné et du collectif de travail dont il a la responsabilité.

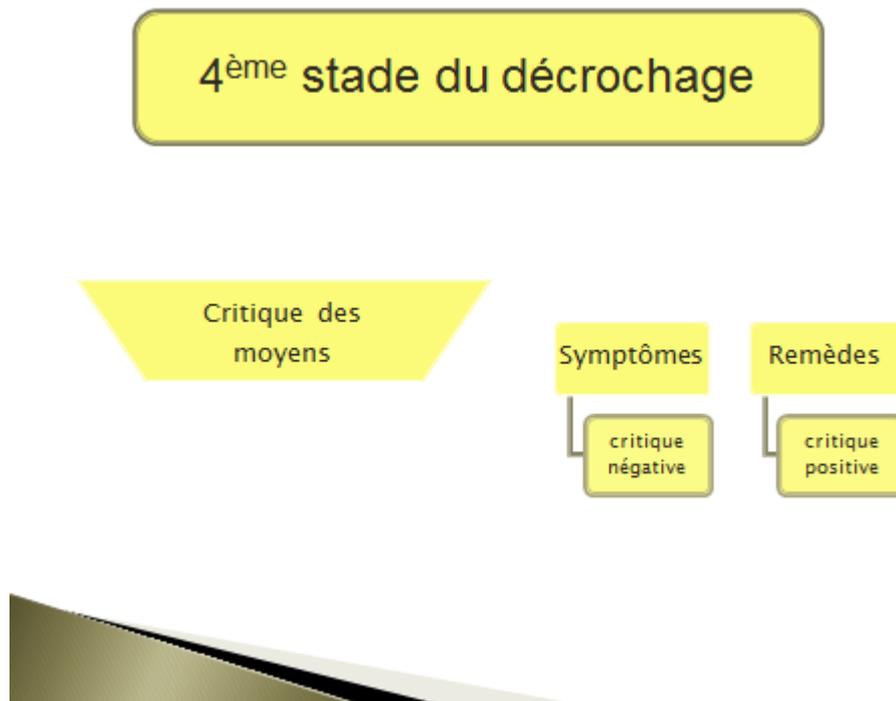
Le stress du subordonné a pris des proportions dramatiques. Son état de santé est largement affecté. L'une des difficultés souvent rencontrée par le manager tient au fait que le subordonné est sous traitement et que ce traitement médical peut limiter sa disponibilité et sa capacité d'entendement. Il ne s'agit pas d'être laxisme, gentil ou de limiter le niveau d'exigence, il s'agit d'être compréhensif, patient et tenace.

Critique des moyens : la critique du subordonné, à ce niveau de décrochage, ne relève pas d'une simple divergence d'opinion sur les moyens existants, mais d'une posture d'évitement à utiliser ces moyens (procédure, outil, méthode de travail), subordonnant son action à venir à l'affectation de nouveaux moyens. Le savoir-faire managérial consiste à transformer une critique négative en critique positive, à « profiter » de cette critique pour réinvestir le subordonné dans son travail.

Critique des personnes : la posture critique du subordonné change de cible, après les moyens, les personnes, avec ce que cela implique de détérioration du climat social au sein de l'équipe, de pression de l'équipe sur le manager pour intervenir urgemment. Il lui appartient de retisser le lien social entre le subordonné, l'équipe et ses interlocuteurs privilégiés. Il est clair que la solution facile de mobilité (on change le subordonné d'équipe et/ou d'interlocuteurs privilégiés) ne constitue souvent qu'un pis-aller ou un évitement qui ne permet pas au subordonné de rebondir et de dépasser la situation professionnelle insatisfaisante à laquelle il était confronté.

Conflit : la contestation du subordonné vient se porter sur le manager en contestant son comportement, son rôle. La crédibilité de celui-ci est effectivement entamée s'il a laissé la situation se dégrader pendant plusieurs mois ou années sur les 5 étapes précédentes. La mise au point, dans le respect de chacun et la fermeté (de la part du manager), doit être une occasion salvatrice pour se donner les moyens de continuer à travailler ensemble. Il s'agit pour le manager de restaurer l'image positive qu'il a de son subordonné. Ce qui est loin d'être évident, compte tenu de la vision passée qu'il a de l'histoire.

4^{ème} stade du décrochage



Symptômes de la critique négative

La bienveillance du manager consiste à être vigilant, à prendre la mesure du comportement réactif du subordonné et à remarquer que le subordonné remet en cause les moyens et l'organisation :

Pour lui, l'organisation est défailante et peu lisible, les procédures sont floues et inadaptées, les outils de travail, obsolètes et de mauvaise qualité, les conditions de travail, pénibles et contraignantes, les moyens de contrôle, tatillons et coercitifs, etc ...,

Il devient revendicatif, critique sans s'impliquer, agacé jusqu'à réagir de façon épidermique, vindicatif (râleur, énervé),

Il exprime sa démotivation et en impute le motif aux conditions de travail qui sont insuffisantes ou qui se sont dégradées,

Il conteste la pertinence de tous les outils mis à disposition (reporting, intranet, entretiens annuels, procédures RH, etc ...),

Il subordonne tout effort à une affectation de moyens supplémentaires ; pour lui, sans ces conditions il est impossible de faire le travail,

Il commence à avoir des comportements déviants : non respect des procédures, non renseignement des tableaux de bord, non-respect de certaines tâches,

La matérialisation du stress du subordonné ne fait plus de doute, son agacement, sa nervosité, son irritabilité (humeur) altèrent fortement son comportement.

L'écart s'accroît encore entre ce qui est attendu dans sa fonction (objectif fixé ou personnel) et ce qui est vécu par le subordonné. Il ressent (émotionnel, affectivité) qu'il n'a pas la possibilité de travailler dans ces conditions. La posture adoptée par le subordonné le place dans la position de la victime, à qui on impose de faire un travail alors que les moyens qui lui sont donnés ne sont pas adaptés.

Pistes de travail du Management

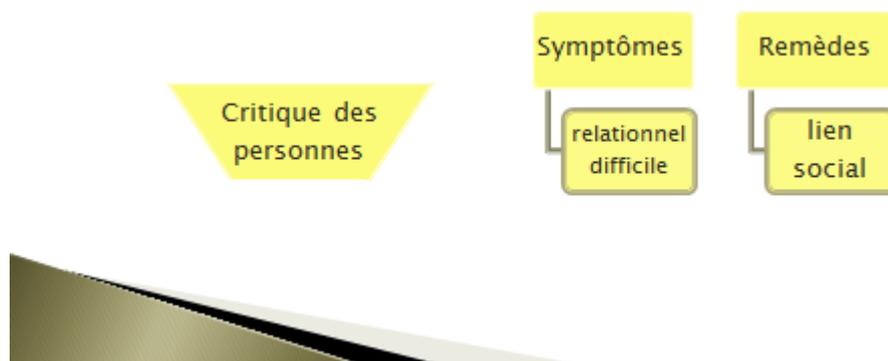
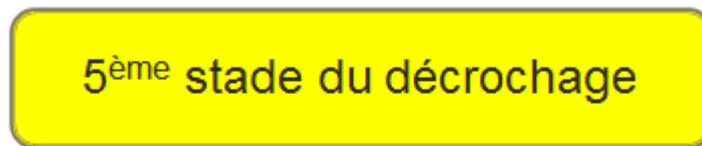
La bienveillance du manager consiste à remédier à cette critique négative systématique détectée :

- Le manager exige que son subordonné s'implique dans l'appropriation, la modification et l'évolution des moyens existants, avant toute perspective d'allocation ou de modification de moyens supplémentaires,
- Il sollicite le subordonné pour devenir force de proposition sur l'organisation existante,
- Il le responsabilise sur la formalisation et l'adéquation des procédures existantes,
- Il l'amène à faire une critique précise et constructive des outils de travail en s'assurant de leur usage actuel maximum tout en étant force de proposition pour les faire évoluer,
- Il le conduit à faire une veille technologique sur les outils et les moyens et à faire des propositions d'investissement (avec payback) sur les moyens et l'organisation,
- Il l'implique sur l'ergonomie de l'activité pour en tirer des indications en termes de confort et de productivité,
- Il le fait participer à l'élaboration ou à la rénovation des outils de reporting utilisés dans l'activité,
- Il le conduit à être force de proposition, critique constructif, à l'écoute des autres et conscient des exigences économiques de l'activité,
- Il le forme à l'audit et lui délègue l'optimisation des moyens, en charge de la qualité dans le périmètre de l'activité,
- Il exige une connaissance et une maîtrise expertes des moyens existants avant de commencer à les faire évoluer ou à les rénover.

La bienveillance du manager s'inscrit également dans la durée :

Le manager conditionne l'affectation de moyens supplémentaire à une optimisation systématique des moyens existants et une analyse précise des coûts d'investissement et du retour sur investissement. Le niveau d'exigence et le formalisme du plan d'action sont déterminants pour faire rebondir le subordonné.

5^{ème} stade du décrochage



Symptômes du relationnel difficile

La bienveillance du manager consiste à être vigilant, à prendre la mesure du comportement réactif du subordonné vis-à-vis de son entourage professionnel : collègues, clients, fournisseurs, hiérarchies et à remarquer que :

- Le subordonné fait porter la responsabilité de tous ses maux sur son entourage : ses collègues, les clients, les fournisseurs, les autres services de l'entreprise, l'administration, etc ...,
- Ses relations avec les autres deviennent de plus en plus conflictuelles, les rapports sont houleux, désagréables, agressifs,
- Les conflits de personnes se multiplient, le subordonné se plaint de l'incompétence et de la mauvaise foi des autres, son entourage se plaint de son comportement désagréable et vindicatif,
- Le ton monte et les propos sont de plus en plus acerbes, avec de plus en plus de personnes, à chaque fois les reproches émis par le subordonné portent sur la personnalité des individus concernés,
- Le subordonné dénonce l'incurie de l'organisation du fait de l'incompétence des personnes recrutées et affectées comme ses interlocuteurs privilégiés (collègues, clients internes, correspondants, etc ...),
- Il justifie les manquements, l'absence de résultats, les erreurs par l'incompétence et l'attitude hostile des autres qui ne lui permettent pas de travailler normalement,
- Son attitude et son comportement deviennent largement perturbants pour l'activité de l'équipe et des plaintes sont exprimées,
- Le comportement paranoïaque du subordonné se focalise sur des jugements de valeur impitoyables sur les personnes,
- Il impute à ses interlocuteurs des intentions hostiles et critiques à son égard,

Le stress du subordonné devient virulent et se cristallise sur les personnes qui l'entourent. La situation devient d'autant plus périlleuse pour l'équipe que c'est le stressé qui stresse son entourage immédiat. A partir de ce moment, apparaît une certaine porosité entre la vie privée (il fait vivre une pression très forte à sa famille et ses proches) et la vie professionnelle.

L'écart s'accroît encore entre ce qui est attendu (objectif fixé ou personnel) et ce qui est vécu professionnellement par le subordonné. Il adopte un comportement réactif et impatient vis-à-vis de son entourage. Cette tendance à la paranoïa s'exprime autant dans la sphère privée que dans la sphère professionnelle.

Pistes de travail du Management

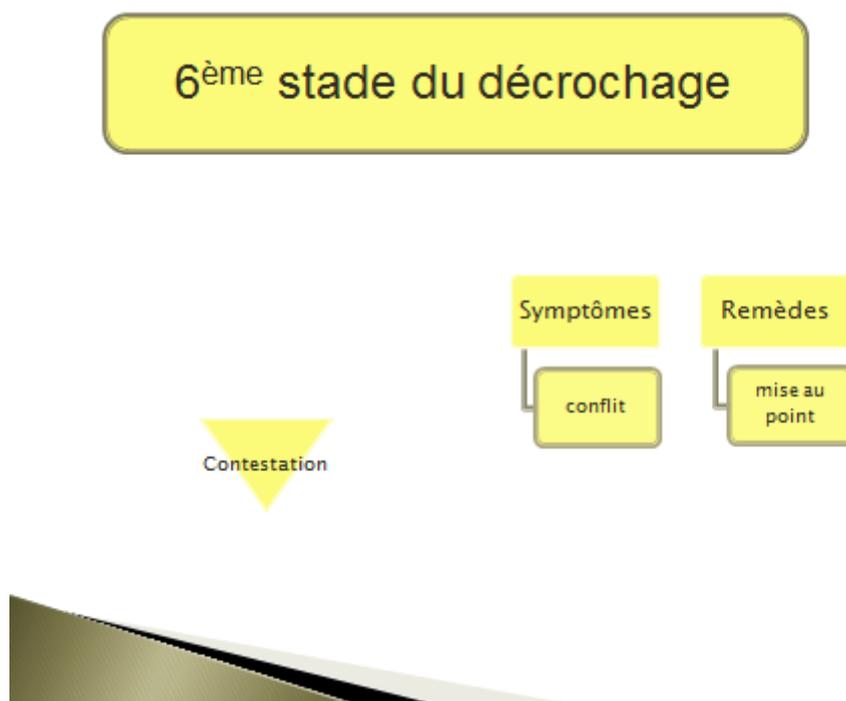
La bientraitance du manager consiste à remédier à ce comportement relationnel déplorable détecté :

- Le manager exige que son subordonné modifie sa relation (attitude et comportement) avec chacun des interlocuteurs avec lequel il est en conflit,
 - Il lui fait démonter les raisons pour lesquels la relation est difficile et l'incite à modifier son comportement,
 - Il l'amène à changer son attitude, à être davantage à l'écoute et à améliorer la qualité de sa communication interpersonnelle avec les autres,
 - Il fait de la médiation si nécessaire, sans lui-même intervenir dans la relation de son subordonné avec ses interlocuteurs,
 - Il démonte les situations conflictuelles, diminue les tensions et exige de son subordonné qu'il tempore, trouve des solutions et des terrains d'entente,
 - Il ne change surtout pas d'interlocuteur et exige de son subordonné qu'il trouve en lui-même les ressources relationnelles pour restaurer une qualité de la relation,
 - Il sollicite son subordonné pour travailler avec d'autres personnes : travail, en binôme, groupe projet, réunion, interview, etc ...,
 - Il le forme sur le thème de la communication et l'amène à travailler spécifiquement sur son attitude et son comportement dans différentes situations professionnelles,
 - Il debriefe régulièrement avec lui sur comment évolue sa relation avec les autres, de son point de vue, en insistant sur sa perception et son intérêt pour les personnes avec qui il est amené à travailler,
 - Il l'amène à être moins réactif, mais plus dans l'écoute et l'empathie ;
 - Il l'incite à continuellement dans ses propos faire la distinction entre les faits, son opinion et son sentiment ;
 - Il l'amène à reconnaître la qualité et la compétence des personnes avec qui il travaille ;
 - Il l'interpelle sur ce que lui peut faire et dire pour influencer les autres avant de considérer ce que les autres font et lui disent ce qui ne lui convient pas ;
 - Il s'attache à ce que son subordonné soit apprécié en tant qu'individu et professionnel et qu'il soit souvent sollicité dans son entourage ;
 - Il met en valeur sa qualité humaine et sa capacité à travailler en toute collaboration avec les membres de l'équipe ou ses interlocuteurs privilégiés ;
- En fonction des possibilités du poste il lui propose de coacher, former, manager, accueillir un nouveau collaborateur dans l'équipe.

La bientraitance du manager s'inscrit également dans la durée :

Le manager fait en sorte que le lien social qu'il recrée autour de son subordonné lui permette de résorber l'écart entre ce qui est attendu, souhaité (personnellement, collectivement) et ce qui est vécu par lui. Il ne suffit pas que la qualité relationnelle soit restaurée avec une ou deux personnes, mais il faut que le manager obtienne validation que le subordonné a modifié fondamentalement et en conscience son mode relationnel avec son entourage.

6^{ème} stade du décrochage



Symptômes du conflit ouvert avec un subordonné

La bienveillance du manager consiste à être vigilant, à prendre de la distance, du recul avec le comportement agressif du subordonné, à garder la tête froide (lucidité), éviter de réagir à l'agression par l'agression et à remarquer que :

- Le subordonné exprime sa rancœur, son dépit vis-à-vis de son manager, révélateurs de sa mésestime avec lui et cause de sa démotivation dans son travail,
- Parfois, lorsque le subordonné vient d'être muté dans le service, sa rancœur prend racine dans le passé récent du subordonné et il agresse la fonction de manager (ou l'entreprise),
- Il s'en prend frontalement au manager, toutes les relations se transforment en oppositions stériles, âpres, difficiles, les sujets de discords sont fréquents, chacun impute à l'autre la cause de la mésestime,
- Il s'oppose publiquement (affrontement) et multiplie les sujets de désaccords (face à face dans les entretiens, éloignement dans les réunions), il néglige les civilités,
- Il rend le manager directement et personnellement responsable (par son action ou son inaction) de ce qui affecte, durcit, crée les conditions de travail qu'il juge inacceptables,

Il contraint de plus en plus son manager à prendre position officiellement sur des sujets de blocage (prendre une décision, répartir le travail, solution à mettre en œuvre), cherchant parfois à mettre le manager en opposition avec des tiers (hiérarchie, DRH, autres directions, clients, fournisseurs),

Son comportement au quotidien relève du conflit, de la provocation, de la mise en demeure, d'ultimatum,

Il place son manager devant le fait accompli, de dérives, d'erreurs, de dysfonctionnements, mettant en cause sa responsabilité personnelle d'une organisation défaillante,

Il sollicite la DRH, demande sa mobilité et déclare qu'il lui est impossible de continuer à travailler dans ces conditions, sous la responsabilité de ce manager,

Il court-circuite son manager, en tentant de faire des alliances avec d'autres managers dans la hiérarchie, essayant de nuire et de discréditer son manager,

Il fait courir des rumeurs sur le compte du manager, sur son professionnalisme (incapacité et/ou incompetence) et/ou sur sa vie privée,

Il médite, interprète, critique ouvertement (ou non) le comportement, le management, les décisions du manager,

Il exprime le harcèlement dont il fait l'objet par son manager, lui imputant l'origine de tous les maux qu'il subit,

Il fait l'objet d'arrêts de travail répétitifs et/ou prolongés (dépression, prise de calmants, maladies allergiques - type zona -, développement de troubles musculo-squelettiques),

Il entreprend des démarches auprès des représentants du personnel, action aux Prud'hommes, interpellation auprès de l'Inspecteur du Travail,

Sa lutte contre le manager se cristallise sur sa résistance face aux exigences du poste, de la fonction, du travail,

Les représentants du personnel, la médecine du travail, la DRH sont pris à parti (le cas est évoqué en DP, CHSCT),

Le cas est connu et le manager fortement sollicité pour prendre une décision, pour intervenir, pour remédier à la situation qui devient intolérable au niveau de l'entreprise,

La DRH propose au manager un coaching, une formation, une assistance extérieure,

Le supérieur du manager l'interpelle sur le cas du subordonné, l'engageant à trouver au plus vite à cette situation qui pénalise l'activité,

La pression des événements vient peser sur le manager.

Le stress est d'autant plus grand que le subordonné ne sait plus faire (dire, s'expliquer), avec ou en présence du manager. Le fait même d'être sollicité ou confronté au manager augmente l'écart entre ce qui est attendu par le subordonné (se remettre au travail) et ce qui est vécu par lui (sa capacité à le faire).

Le stress (ACTH) du subordonné s'additionne du stress du manager du fait de l'écart entre ce qui est attendu par le manager (que la situation se normalise et que le subordonné adopte un comportement conforme aux exigences de son poste, efficacité, contribution) et vécu (problèmes créés, suscités, révélés par le subordonné).

Pistes de travail du Management

La bienveillance du manager consiste à remédier à ce comportement violent, agressif envers lui (personnellement et/ou professionnellement), avec le recul nécessaire à sa fonction :

Avant toute chose, refaire le lien interpersonnel avec le subordonné : confiance réciproque, dialogue et niveau d'exigence, c'est-à-dire capacité à influencer le comportement du subordonné,

Changer de lieu (espace), de temps (hors temps de travail), et de forme de relation (entretien) et commencer à exprimer (voir à redire) sa confiance (sincère), sa volonté (implication, motivation) à trouver une issue équitable pour chacun,

Si ce mode n'est plus possible (conflit ouvert), accepter de mobiliser une tierce personne (médiation), interne (DRH, représentant du personnel) ou externe (consultant),

Laisser le subordonné exprimer sa rancœur, son dépit, son sentiment d'injustice, son mécontentement, sans l'interrompre (exutoire),

S'attacher aux faits qui ont déclenchés les tensions ; laisser exprimer l'opinion du subordonné, son interprétation de la situation, noter les mots, expressions, arguments, reproches exprimés dans son cadre de référence,

Reprendre les faits, un par un et les replacer dans le cadre de ce qui est contractuellement acceptable et envisageable,

Faire le tri entre ce qui est factuellement acceptable des conditions de travail définies par contrat (contrat de travail, convention collective, règlement intérieur, législation du travail, définition de fonction, procédures internes) et ce qui est exigé par le subordonné, mais non contractuel,

Accepter que les termes du contrat tel qu'il est aujourd'hui ont pu évolués (évolution de l'organisation, du poste, de l'activité) et qu'ils ne soient plus acceptables, envisager les conditions d'une séparation (démission, mutation, rupture conventionnelle),

Eviter de modifier les termes de ce qui est contractuel, dans ce moment délicat, mais au contraire, si c'est le cas, faire le constat (le deuil) de ce qui a pu changer,

Isoler, sans le nier, l'historique de la situation, pour tirer un trait sur le passé; il s'agit de faire table rase du passif pour repartir dans de nouvelles conditions de collaboration,

Exprimer sa vision managériale de la situation, passée, présente et à venir et sa volonté de collaborer à nouveau,

Réaffirmer son niveau d'exigence, aux niveaux contractuel, comportemental, relationnel, incarner les valeurs de l'entreprise ou du collectif de travail,

Exiger que le subordonné se détermine immédiatement sur son choix et sa position en regard de la proposition de collaboration qui lui est faite,

Mettre en place un plan d'action à très court terme (les jours qui suivent), le mobilisant (engagement) sur des actions visibles, mesurables, symboliques, et révélatrices de son intention de modifier son comportement sur la durée,

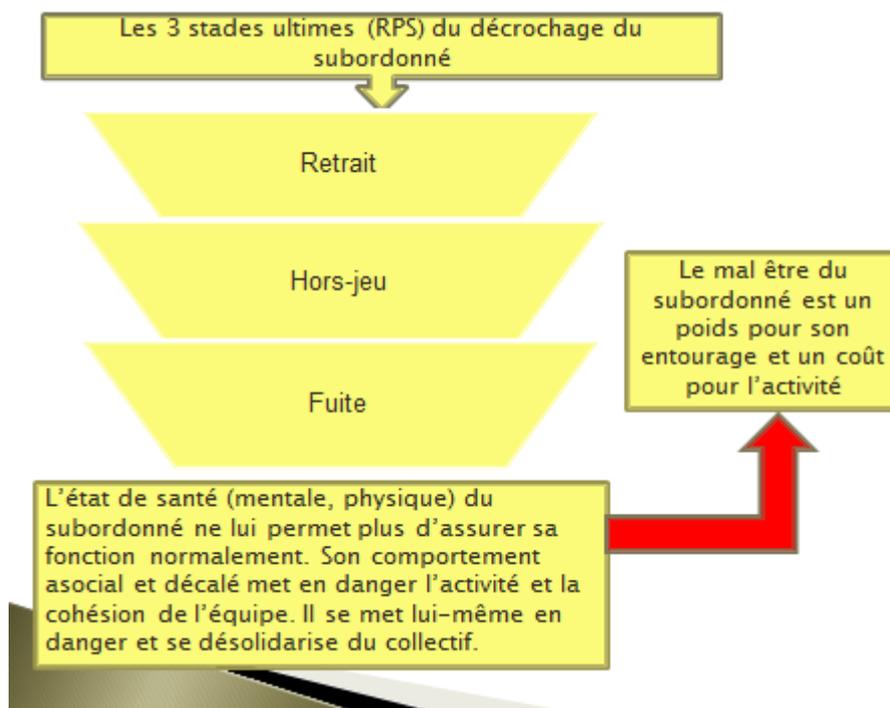
Conditionner le non-engagement du subordonné à court terme à des sanctions sans recours ni discussion ultérieure,

La bientraitance du manager s'inscrit également dans la durée :

Le manager fait en sorte de restaurer une relation interpersonnelle enrichie (confiance, compréhension, exigence) avec son subordonné lui permettant de résorber le fossé qui s'est creusé entre ce qui est attendu, souhaité et ce qui est vécu par chacun d'entre eux.

Outre le mode apaisé qui doit régner dans les rapports entre le manager et le subordonné, le manager doit mettre en place une véritable collaboration restaurée, pas à pas. Cette collaboration s'inscrit dans le temps et doit être validée à chaque étape jusqu'au jour où le manager et son subordonné peuvent à nouveau se faire confiance, sans réticence.

Les 3 stades ultimes (RPS) du décrochage



Ces 3 derniers stades du décrochage relèvent des Risques PsychoSociaux, La santé du subordonné atteint un niveau handicapant pour absorber normalement, sur la durée, la charge de travail prévue initialement dans le contrat de travail et/ou la définition de fonction. La plupart du temps, la situation professionnelle du subordonné est devenue un cas, bien connu et identifié comme tel par la DRH et la Médecine du travail. La sixième étape (il y en a eu 5 auparavant sans qu'une intervention efficace ait permis de faire rebondir la personne) a fait basculé le subordonné dans un 7ème stade à risque, caractérisé par une rupture totale du dialogue entre le subordonné et son manager de proximité (les deux durcissant leurs rapports par une image fortement dégradée de l'autre) :

- soit le subordonné réussit à se mettre dans une posture de lutte « utile », un combat personnel et cherche à se syndicaliser pour se protéger et consacrer toute son énergie à « nuire » à la direction ou à l'entreprise, puisqu'il n'a pas réussi à mettre son énergie au service du collectif de travail. Il est en capacité de retrouver toute une énergie qui lui a manquée, maîtrisant et rapprochant l'écart entre ce qui est attendu (faire plier la direction, son manager) et ce qui est vécu (la lutte contestataire au quotidien). Sans mésestimer la valeur de l'action syndicale au service du personnel,

le subordonné trouve ainsi une posture inédite qui lui permet de restaurer sa santé dégradée par un engagement personnel fort ;

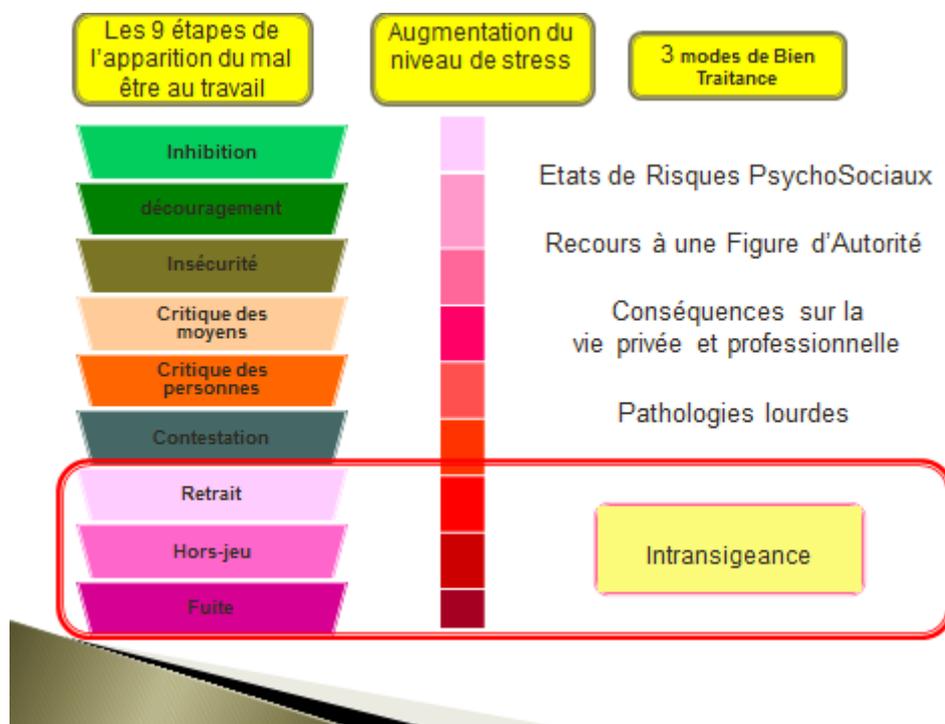
- soit le subordonné s'enfonce dans l'isolement, le mal-être et sans doute la maladie (blessures narcissiques, somatisation, maladies de type viral, TMS, dépression, burn-out).

Parallèlement à l'enfer qu'il vit en situation professionnelle, durant ces trois étapes, le subordonné fait le vide, peu à peu autour de lui dans sa vie privée. Effectivement l'accumulation du mal-être qu'il vit dans son travail et des maux pour lesquels il est régulièrement en arrêt de travail et sous traitement le mettent dans un état qui rend difficiles toutes les relations, même les plus proches. Les 3 étapes du décrochage constituent autant de signaux d'alerte et d'appels à l'aide de plus en plus désespérés. Mais cet appel à l'aide prend une forme tellement aigue, épidermique, affective et parfois violente qu'elle est difficilement audible et compatible avec la normalisation des règles et des relations dans l'entreprise.

Les facteurs générateurs de risques psychosociaux sont à présent connus (cf *Rapport GOLLAC – Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre de l'emploi et de la santé – Mesurer les facteurs psychosociaux de travail pour les maîtriser* – avril 2011). La relation de cause à effet est identifiée entre des situations de travail à risque et des pathologies diagnostiquées. Elle permet aujourd'hui d'appeler en responsabilité pénale des managers pour manquement de management, ou l'employeur en matière de manquement à sa responsabilité sociale.

<http://deloche.net/quatre-dirigeants-de-sup-de-co-juges/>

http://www.scienceshumaines.com/la-societe-saisie-par-le-droit_fr_1262.html



Face à la gravité des situations de RPS, conséquentes au décrochage qui peut continuer tout au long de ces trois dernières étapes, il est clair que le management ne peut plus, seul, prendre en charge la possibilité de faire rebondir le subordonné dont il a la responsabilité.

La responsabilité passée du manager est engagée s'il était présent, n'a pas vu ou pas su intervenir pour faire rebondir son subordonné. Mais il peut se produire que ce ne soit pas le même manager qui soit confronté à cette situation. Le manager vient d'être nommé ou muté et trouve dans son équipe cet état de fait d'un collaborateur dont le mal-être est évident ; le cas peut également se produire que, suite à une mobilité interne, un nouveau collaborateur soit muté, qui était dans son précédent poste dans un état avancé de démobilité.

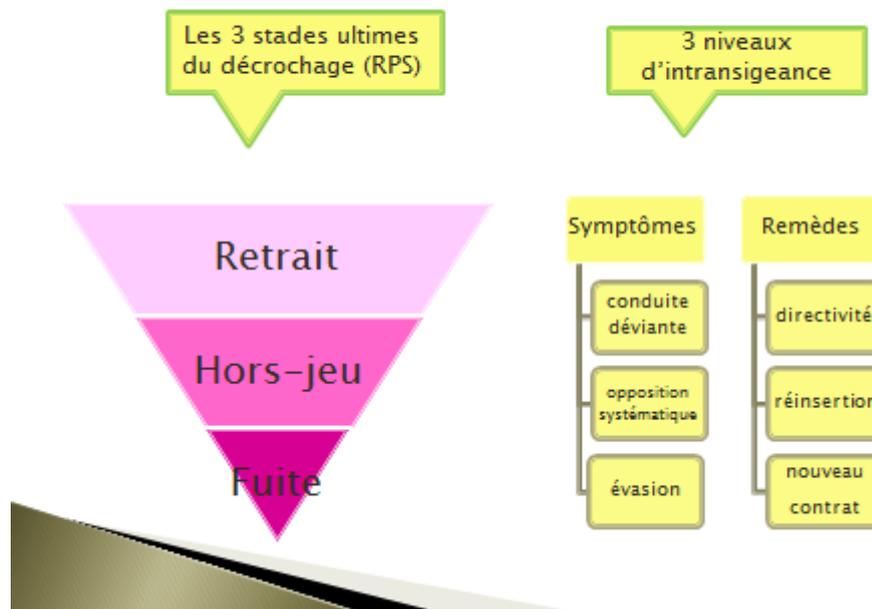
Ce n'est pas ici un procès contre le principe de mobilité interne lorsqu'un salarié décroche de son activité professionnelle. Il se peut que le subordonné, retrouvant de nouveaux repères, s'investisse à nouveau dans un nouveau challenge, une nouvelle mission ou fonction. C'est le procès d'une solution de facilité qui consiste à cautionner les manquements managériaux, sans chercher à tenter de mettre en œuvre la relation d'aide ou la pratique managériale nécessaire pour y réussir. Paradoxalement, ce n'est pas en organisant la mobilité professionnelle qu'il demande qu'on aide le mieux le subordonné à surmonter l'insuffisance et la frustration qu'il subit. La piste la plus pérenne est d'aider le manager à renforcer et mettre en œuvre la pratique managériale qui est liée à sa fonction.

Il est clair que dès la détection et ou l'apparition des symptômes de ces trois derniers stades du décrochage par le subordonné, les dispositifs d'alerte dans l'entreprise doivent se mettre en place : prise en charge par la DRH, dispositif d'écoute, médecine du travail, prise en charge psychologique d'aide, sous toutes ses formes. Les propositions d'actions qui suivent sur le rôle du manager et sur la possibilité de faire rebondir le subordonné reposent sur une alternative :

- soit l'entreprise considère qu'il n'y a plus rien à faire pour le subordonné et qu'il faut le prendre en charge (médecine, assistance psychologique), gérer au mieux sa situation « d'handicapé professionnel »,
- soit l'entreprise tente de faire rebondir le professionnel (pour l'insérer à nouveau dans un collectif de travail), en intégrant les contraintes qu'impose son état de santé. L'expérience montre qu'il est toujours possible de remédier à une situation aussi critique soit-elle.

La solution du rebond passe par la mise en place, plus ou moins formelle d'un binôme entre un manager de proximité, légitime dans sa responsabilité d'encadrant d'une activité professionnelle et une **figure d'autorité** (qui fait autorité sur le subordonné). Cette figure d'autorité doit être en capacité d'obtenir une modification radicale de comportement de la part de celui qui glisse ou se laisse glisser vers l'enfer. Comme le déclare Laurence MARTIN, son incapacité n'est pas intentionnelle.

La figure d'autorité n'est généralement pas à trouver dans l'entreprise (parfois un ancien encadrant, particulièrement apprécié par le subordonné). Il peut se trouver en identifiant, avec l'entourage du subordonné, les personnes capables d'influencer radicalement son comportement (famille, prêtre, militaire, etc ...). Le psychologue peut moins agir sur la résilience. Il (elle) a déjà tant à faire pour faire en sorte que la personne sorte de son mal être.



Tout au long de ces étapes ultimes du décrochage du subordonné, relevant des RPS, la responsabilité (le rôle) du manager de proximité est triple :

- Alerter à la moindre dérive, les services sociaux, la médecine du travail, la DRH, les proches du subordonné (collègues, amis, famille) ; à ce niveau de gravité, seule la bonne concertation de tous les intervenants peut permettre de sortir le subordonné de l'impasse dans laquelle il se trouve,
- Lutter contre l'image négative qu'il peut avoir de son subordonné ; la pire solution consiste à le laisser dans « un placard », ne plus le solliciter, l'isoler, l'ignorer. Cette image négative du manager nourrit paradoxalement, la posture paranoïaque du subordonné qui y voit la matérialisation des reproches qui lui sont faits, du mépris dont il fait l'objet.
- Chercher avec la DRH ou sa propre hiérarchie une figure d'autorité (interne ou externe à l'entreprise) et mettre en place avec elle un binôme implicite pour tenter de proposer au subordonné une issue pour l'extraire du marasme dans lequel il se bat seul depuis plusieurs mois, voire depuis plusieurs années.

Dans tous les cas, le remède (rebond) ne peut être que radical. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas hésiter à se poser des questions de fond. Y a-t-il compatibilité entre ce qu'attend le subordonné (ce qu'il cherche à obtenir, à faire) et ce qui est possible, réaliste, dans l'activité, la configuration, l'organisation de l'entreprise.

Il faut beaucoup d'énergie au manager qui fait le choix de tenter de faire rebondir un subordonné qui a atteint ce niveau de décrochage :

Retrait (conduite déviante) : il n'est pas aisé d'être directif face à une personne qui est très mal (directivité sur les conditions du rebond en évitant tout ce qui pourrait être pris comme un reproche),

Hors-jeu (opposition systématique) : il n'est pas aisé de maintenir un cap, avec intransigeance face à une personne qui cherche constamment à échapper ; la posture de réinsertion est un lent combat sur lequel le manager doit tenir la distance. Le moindre aveu de faiblesse ne fait que conforter le mal-être ;

Fuite : il n'est pas aisé de réitérer des propositions d'une nouvelle forme de contractualisation face à quelqu'un qui fuit constamment, s'isole et se rend insupportable.

7^{ème} stade du décrochage



Symptômes des conduites déviantes en situation professionnelle

La bienveillance du manager consiste à rester vigilante, à détecter suffisamment tôt la déviance et les dangers du comportement du subordonné en dérive, pour être en mesure d'alerter :

- Le subordonné s'isole, se met en retrait, déplace éventuellement ses horaires de travail, ne déjeune plus avec ses collègues, évite ceux dont il était le plus proche, Il donne le sentiment d'avoir changé de camp, de chercher les sujets de discordes, de militer contre l'entreprise,
- S'il est un leader, il peut s'engager syndicalement et mettre son autorité au service d'une lutte, d'une revendication contre l'entreprise et sa direction,
- Il s'investit dans un projet personnel alternatif ou dérivatif, famille (enfant), maison, déménagement, congé sabbatique, engagement politique, choix de vie,
- Il se replie sur la partie du travail qu'il apprécie, au détriment de tout le reste de son travail, quitte à créer des situations délicates pour l'équipe,
- Il justifie ses manquements en déclarant qu'il n'a pas les moyens de faire, que ce n'est pas de sa faute, qu'il a alerté mais que personne ne veut entendre,

Son état dépressif affecte continuellement son travail et ses relations de travail, il prend des médicaments ou des substances pour compenser sa dépression. Ces compensations altèrent son humeur et influence son comportement qui devient systématiquement bipolaire, http://fr.wikipedia.org/wiki/Trouble_bipolaire
Il évoque les conditions de harcèlement à son encontre, se réfugiant dans une position (paradoxalement confortable) de victime systématique (fataliste, résigné, dépressif),
Sa santé devient très affectée, précaire : TMS, burn-out, dépression.

Pistes de travail du Management

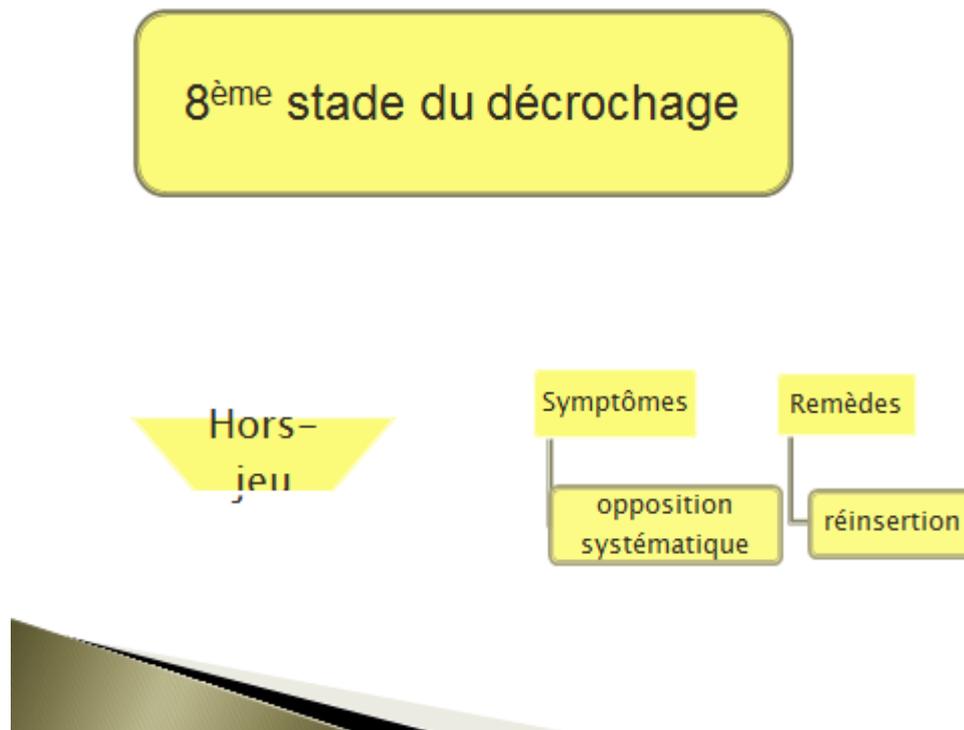
La bienveillance du manager consiste à alerter et à s'appuyer sur une figure d'autorité pour sortir le subordonné en Risque PsychoSocial et à mettre en place une structure professionnelle susceptible de le remettre dans les conditions d'un projet viable :

A partir de cette étape, le manager ne peut plus faire rebondir seul le subordonné, son image étant trop entamée (étape précédente), sa responsabilité consiste prioritairement à alerter pour éviter que le subordonné s'isole,
Le manager alerte la DRH, la médecine du travail, les services sociaux, l'entourage professionnel (amis) et personnel (famille) pour s'assurer que le subordonné est accompagné, pris en charge, entouré,
Pour faire rebondir le subordonné le manager (entre autres intervenants), doit identifier et trouver une figure d'autorité : quelqu'un –dans l'entreprise ou hors de l'entreprise) qui puisse impressionner et provoquer un choc émotionnel chez le subordonné pour le faire rebondir,
En lien avec la figure d'autorité qui pérennise l'intention, le manager peut mettre en place un plan d'action pour faire rebondir son subordonné,
Le binôme (manager + figure d'autorité) provoque un grand chambardement, un changement de cap, une rupture professionnelle, changement de posture, de rôle,
Il (le binôme) redistribue les cartes, vis-à-vis du subordonné, envisage une collaboration, un mode de contribution inédit, pour le faire rebondir,
Il présente l'opportunité de repartir comme un pari sur l'avenir, en aidant à faire le deuil d'un métier, d'une fonction, d'une activité à présent impossible,
Il adosse la perspective de résilience à un projet personnel longtemps rêvé, mais jamais tenté par le subordonné,
Il insiste avec beaucoup de directivité sur le fait que c'est un challenge, et qu'il n'y a pas d'autre choix possible ou plus opportun,
Il intervient avec force (directivité, intransigeance) pour refuser tout immobilisme, attermoiement, retrait dans lequel le subordonné peut trouver refuge,
Il le bouscule, l'aiguillonne, avec respect, mais avec une extrême fermeté,
Il le pique au vif, titille le vivant, le fait réagir à partir de ce qui compte le plus pour lui : sa famille, ses enfants, touchant à restaurer l'estime de soi (cf le film Looking for Eric de Ken LOACH avec Eric CANTONA),
Extrait sur You tube : [▶ Looking For Eric - "I am not a man, I am Cantona." \(Eng & Fr Subtitles Available\) - YouTube](#)
Il mobilise le maximum de personnes dans son entourage immédiat (professionnel, amical, familial, réseau),
Il provoque la révolte, une réaction de survie, d'orgueil.

La bientraitance du manager s'inscrit également dans la durée :

Le manager (en binôme avec une figure d'autorité qui impose la résilience) fait en sorte de recréer une dynamique sociale et professionnelle pour amener le subordonné à s'impliquer à nouveau dans l'action à court terme, à déployer une énergie à son service et au service de l'activité et de l'équipe

8^{ème} stade du décrochage



Symptômes de la posture de braquage, opposition systématique du subordonné

La bienveillance du manager consiste à rester vigilante, à détecter suffisamment tôt cette posture comportementale mortifère du subordonné en dérive, pour être en mesure d'alerter et tenter de contribuer à trouver une solution personnelle. Le volet professionnel de la solution devient une piste, sans être la plus immédiate : Les symptômes permettant de repérer ce stade de décrochage :

- Le subordonné flirte avec l'interdit, la transgression, abandonnant nettement tout un pan de sa fonction (métier, rôle) qui lui déplaît ou sur lequel il est en contestation, Il participe, consciemment ou non, à des actions qui peuvent être considérées comme du sabotage ; dans sa représentation, s'il le fait en conscience, c'est pour prouver clairement à tout le monde que le système dysfonctionne,
- Envahi par le sentiment profond de la trahison et de l'abandon (lâchage), il n'hésite pas à mettre en place des actions ou véhiculer des propos qui témoignent d'un esprit de vengeance, affichant nettement sa position de victime,

La violence de ses propos ou de ses actes révèle un comportement mortifère (« tues-moi, punis-moi si tu oses, si tu en es capable »),
L'insolence, la provocation des propos et des actes témoignent de la douleur du ressenti et du mal être de la personne,
La dérive d'un comportement anormal (par rapport à la normalité d'un comportement passé), parfois agressif et souvent décalé révèle une forme d'appel à l'aide paradoxale, une forme désespérée de relation (bourreau/victime),
La victimisation, la tentation de l'innocence (*cf Pascal BRUCKNER – op cit*) peut prendre la forme de réactions violentes et épidermiques (harcelé harcelant),
Le processus d'isolement (volontaire et conséquent aux rapports difficiles avec l'entourage) est vécu comme un complot, une intention collective de nuire,
Les troubles du comportement paranoïaque deviennent de plus en plus évidents.

http://fr.wikipedia.org/wiki/Trouble_de_la_personnalit%C3%A9_parano%C3%A9aque

Pistes de travail du Management

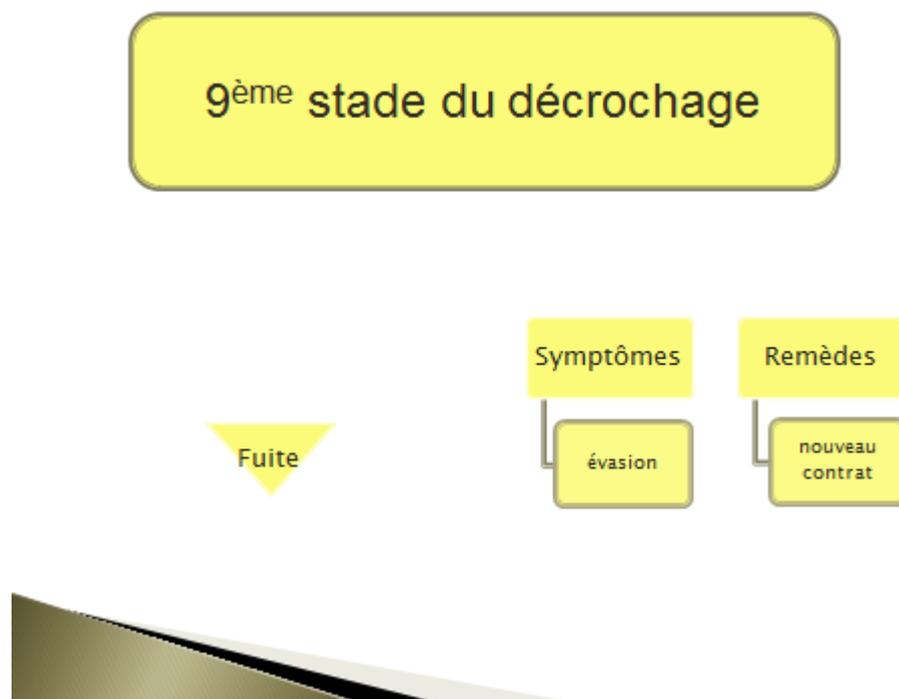
La bienveillance du manager consiste à alerter et à s'appuyer sur une figure d'autorité pour sortir le subordonné de son mal-être, autant professionnel que personnel (les deux sphères sont liées) et à proposer une structure professionnelle susceptible de le remettre dans les conditions d'un projet viable et pérenne :

La résilience n'est possible que dans l'action concertée avec la figure d'autorité évoquée lors de l'étape précédente (en binôme avec le manager),
La perspective d'une résilience n'est possible qu'au prix d'un jeu de la vérité déterminant pour créer l'énergie farouche de sortir d'une terrible épreuve,
Il s'agit de considérer une hypothétique collaboration à nouveau sous l'angle de l'abandon de ce qui a caractérisé le passé (principe « Stop and go »),
Dans le respect de la personne à aider (sans stigmatisation) il s'agit de poser que le subordonné joue la carte de sa dernière chance,
La relation d'aide du manager lui sert à convaincre le subordonné qu'il n'a plus rien à perdre (tout à gagner) à s'accorder une nouvelle chance (estime de soi),
La transformation à organiser relève d'une véritable mue, et il convient d'aider le subordonné à faire cet apprentissage (mélange compassion/exigence),
La résilience impose de changer de rythme, d'environnement, d'entourage, d'air avec ce que cela représente de deuils et de risques de rechutes,
S'il y a eu faute, il est important qu'il y ait sanction, éventuellement réparation ou excuses ; assumer sa responsabilité fait partie du processus de résilience,
L'absence d'échappatoire permet de contraindre la personne en dérive à la réaction salutaire (« le coup de reins ») qu'il doit pratiquer,
L'intransigeance affichée, incarnée de façon solidaire par le binôme représente paradoxalement le support nécessaire pour faire rebondir le subordonné,
Les échanges peuvent être spectaculaires et impressionnants (émotion, crise de larmes, psychodrame, catharsis, décompensation), mais ils sont salutaires et font partis du processus.

La bientraitance du manager s'inscrit également dans la durée :

Appuyé par la figure d'autorité (qui crée les conditions du choc affectif) le manager fait en sorte de réinsérer le subordonné dans un projet qui lui permette de retrouver des repères, entre ce qui est attendu et vécu par lui. Il le conduit à modifier radicalement un comportement dangereux, pour lui, l'activité et son entourage.

9^{ème} stade du décrochage



Symptômes de la posture de la fuite, de l'évasion du subordonné, sous toutes ses formes.

La bienveillance du manager consiste à rester vigilante, à détecter suffisamment tôt cette posture ultime et très dangereuse du subordonné dans la souffrance et la détresse, pour être en mesure d'alerter et tenter de trouver et de proposer une solution personnelle à ce mal-être caractérisé. La non-intervention à personne en danger peut être invoquée sur cette étape. Il est essentiel que le manager ne porte pas, seul, le poids de cette urgence. La perspective professionnelle ne peut constituer qu'une alternative possible pour matérialiser un rétablissement qui ne peut s'engager que conjointement.

Le délabrement de la santé du subordonné est certainement le premier symptôme à constater (la longue ou récurrente maladie est généralement révélatrice des maux subis – cf Michel ODOUL *Dis-moi où tu as mal et je te dirai pourquoi* - Editions Grasset 1994 - <http://www.franceinter.fr/emission-partir-avec-michel-odoul>),

Au sens propre, comme au sens figuré, l'accident marque une circonstance, un évènement qui interrompt le processus de mal-être et empêche le subordonné de prolonger son état,

La forte médication, la consommation de stupéfiants ou les conduites addictives affectent fortement la communication, les échanges et les relations,
Sans avoir réellement signifié sa démission, la contribution minimaliste du subordonné révèle en fait une totale démission par rapport à sa fonction,
Il n'est pas rare que dans cette situation le subordonné commette la faute sacrificielle qui interrompt opportunément le processus de la souffrance au travail,
L'état et le processus suicidaires sont déjà certainement engagés ; la personne ne trouve plus d'autres issues, elle commence à en parler à ses rares proches, ou à l'évoquer en situation de crise; premières tentatives de suicide ou d'autodestruction (mutilation),
La personne fait le vide autour d'elle (comportement bipolaire, délire, crises) et paradoxalement souffre de l'abandon (complot) dont elle fait l'objet,
Le processus de fuite, disparition, évasion est annoncé par des absences, des pertes (de conscience ou de mémoire), la longue maladie, l'internement, cure de sommeil

Pistes de travail du Management

La bienveillance du manager consiste à alerter et à s'appuyer sur une figure d'autorité pour sortir le subordonné de son mal-être et tenter de lui trouver un nouveau projet alternatif, tant dans la sphère professionnelle (vérifiant que le subordonné est accompagné dans la sphère privée) que dans la sphère personnelle (les deux sphères sont liées) qui soit viable, restructurant et pérenne :

Dans cette nouvelle étape, le binôme (figure d'autorité, pour créer le choc émotionnel et manager, pour trouver un terrain d'application ou d'expérimentation à la résilience du subordonné) se concertent pour aider le subordonné à échapper à la souffrance qui le détruit,
La rupture doit être nette, totale, irrémédiable (processus de deuil) pour repartir vers un avenir possible (identifier une « fenêtre » possible, acceptable),
La résilience n'est possible qu'au prix d'un changement de vie (cadre dépassant la simple situation professionnelle), changement de repères,
La résilience doit représenter une véritable renaissance aux yeux de la personne qui souffre et qui doit retrouver de nouvelles sensations, relations, rythmes,
Le binôme doit chercher continuellement à stimuler ce qui reste de pulsion de vie, d'instinct de survie pour provoquer la réaction de la personne,
Se mettre en danger peut se révéler paradoxalement salutaire pour la personne « au fond du trou »; cela équivaut pour elle à changer la nature de la mise en danger qu'elle vit,
Lui faire accepter ses peurs et l'engager à entreprendre un véritable « saut dans le vide » qui lui permette de « vivre » une nouvelle expérience inédite : sa propre transformation,
L'une des peurs de la personne qui souffre tient au fait d'avoir le sentiment de se perdre (de ne plus se reconnaître); le binôme doit pouvoir l'accompagner dans la « traversée du miroir »,
L'angoisse est vécue par la personne à son degré maximum, pour faire levier et permettre à la personne d'échapper à ses peurs, il convient de chercher le point de rupture et de s'en servir de « tremplin » pour le processus de résilience,

Dans « la traversée du désert » que vit la personne en souffrance, le binôme provoque une logique du « tout ou rien » pour déclencher une énergie salutaire et salvatrice,

Le choc affectif pour rebondir doit être profond, parfois obtenu grâce à une thérapie réalisée en parallèle,

Le binôme doit s'arc-bouter sur la perspective d'envisager des solutions d'avenir pour maintenir un espoir de repartir sur des bases totalement différentes,

Il s'agit de faire table rase du passé, sans oublier de sanctionner les fautes, s'il y a eu lieu.

La bientraitance du manager s'inscrit également dans la durée :

Le manager fait en sorte que le lien social repose sur une nouvelle forme de contractualisation à partir de ce que le subordonné peut envisager à très court terme pour revenir dans ce qui est acceptable pour lui. Il conditionne le projet avec beaucoup de fermeté et de volonté de réussir ensemble.



LEXIQUE

L'ouvrage utilise beaucoup de néologismes, de concepts, de références ou de métaphores.

Les concepts sont tirés d'observations d'une vie professionnelle de consultant-formateur (près de 40 ans).

Il ne s'agit ici pas de théoriser, mais de traduire, parfois par un langage imagé des notions très précises en matière de comportement (savoir-faire relationnel managérial). Les pratiques observées et reproduites ne reposent pas vraiment sur des travaux théoriques en sociologie des organisations ou en psychologie du travail, l'auteur s'est autorisé une sémantique empirique destinée à être facilement comprise (vulgarisation). Il en résulte un caractère réducteur. Le débat suscité permettra peut-être d'affiner les termes utilisés au fil des rééditions.

L'indication TILF correspond aux emprunts à la base de données sur internet Trésor Informatisé de la Langue Française <http://atilf.atilf.fr/>

ACTH (Adreno Cortico Tropic Hormon) : Hormone sécrétée par l'hypophyse destinée à générer des comportements aberrants ou inhiber le fonctionnement d'organes. Elle peut favoriser l'apparition de maladies et la somatisation. Elle est à l'origine du mauvais stress. (cf Stressator de Jean Jacques Machuret).

Adrénaline : Hormone sécrétée par les glandes médullo-surénales destinée à informer les organes qu'ils doivent être performants. Mise en alerte générale de l'organisme. Est à l'origine du bon stress (cf Stressator de Jean Jacques Machuret).

Assertivité : Affirmation de soi qui consiste en situation de management à ce que le manager affirme sa position de leader, son autorité, sa vision de l'avenir et sa volonté de progresser pour faire réussir l'équipe.

A-veillance : terme avancé par l'auteur pour qualifier une situation où le manager n'exerce pas dans les faits (pour des motifs variés, du manque de vigilance à l'incapacité ou au manque de savoir-faire) une pratique managériale vis-à-vis de son équipe.

Bientraitance : Dans le contexte managérial, pratique qui consiste à exercer réellement une pratique managériale à partir d'une attitude bienveillante envers chaque membre de son équipe.

Bienveillance : Attitude concrète dans les relations d'une personne avec une autre qu'elle peut favoriser ; disposition particulièrement favorable à l'égard de quelqu'un (TILF).

Cadre de référence : Expression de la singularité d'une personne qui influence sa façon de penser, s'exprimer, se comporter en fonction de son histoire personnelle, de sa personnalité, de sa culture et de ses choix et convictions.

Cohésion de groupe : Caractéristique d'une équipe soudée, solidaire, focalisée sur un objectif commun, partageant des valeurs communes et capable de se mobiliser sur une action collective.

Communication interpersonnelle : Nature des relations existant entre deux personnes ; dans le contexte de cet ouvrage, nature de la relation du manager avec chacun des membres de son équipe.

Compétence relationnelle : Terminologie utilisée par Alain Labruffe (Afnor) pour spécifier les compétences techniques factuelles (savoir faire), observables, mesurables qui caractérisent la pratique relationnelle.

Coût du non-management : Notion avancée par l'auteur pour caractériser le fait que les carences, défaillances managériales ont un coût, économique et social observable, mesurable et remédiable.

Coût caché (ou masqué) : Notion principalement travaillé par l'ISEOR Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations et Henri Savall pour identifier, mesurer et maîtriser les coûts et les performances à partir des indicateurs sociaux traditionnellement négligés par les indicateurs économiques financiers et commerciaux.

Curseurs : Notion avancée par l'auteur qui permet de pointer des indicateurs de mesure de la pratique managériale. Ces curseurs permettent d'évaluer une pratique managériale récurrente, observée par l'entourage immédiat du manager (évaluation à 360°).

Démotivation : Processus de dégradation décrochage de la motivation et de l'implication d'un salarié. Ce processus est identifié dans l'ouvrage en 9 étapes dont les trois dernières relèvent des RPS Risques PsychoSociaux.

Ecoute active : Posture d'écoute qui concentre la disponibilité de celui qui la pratique sur trois types d'action, dans le contexte managérial: la reformulation, la prise de notes et le questionnement (question de relance, ou rebond) de ce qui est dit par le subordonné.

Efficience : Aptitude (d'une machine, d'une technique, d'une personne ou d'une entreprise) à fournir le meilleur rendement (TILF).

Empathie : Dans le contexte managérial, capacité à appréhender la réalité, la situation, l'enjeu avec le regard du subordonné ; se dit vulgaire lorsque le manager et son subordonné sont sur la même longueur d'ondes et que le manager se concentre à intégrer le cadre de références de son subordonné.

Employabilité : Résultat d'une actualisation des compétences (savoir, savoir-faire technique et relationnel) d'un professionnel qui place le salarié dans une perspective avantageuse sur le marché de l'emploi (compétences recherchées).

Exemplarité : Dans le contexte managérial, comportement servant de modèle (sur le fond et sur la forme) pour exercer l'influence de son autorité sur un collectif de travail. L'exemplarité peut être positive (modèle, exemple) ou négative (contre-exemple) selon que le manager s'impose une conduite rigoureuse ou s'exonère de ce qu'il exige par ailleurs.

Exigence : Dans le contexte managérial, capacité du manager à obtenir de la part d'une personne ou d'un collectif de travail. Dans ce contexte la notion d'exigence est à opposer à celle de laxisme (laisser faire).

Expertise : Dans le contexte managérial, charge de travail qui consiste à intervenir dans un domaine technique (commercial, financier, industriel, etc ...) pour conseiller, donner un avis, arbitrer, prendre une décision, établir un dossier d'expertise.

Geste et posture managériale : Compétence relationnelle identifiée par l'auteur, composante d'une pratique managériale observable, mesurable, transmissible et reproductible. Chaque geste et/ou posture peuvent être exercés (incarnés) par les managers sous des formes différentes, en fonction de leurs personnalités respectives.

Gouvernance : Dans le contexte managérial, exercice du management de la direction générale de l'entreprise. Ce management est représenté généralement par un Comité de Direction restreint autour du Directeur Général (DG, CEO).

Implication : Dans le contexte managériale, niveau d'engagement d'un salarié dans la fonction qu'il exerce, dans son métier, dans sa relation avec son entourage (équipe, clients internes et externes), qualité du livrable, motivation.

Indicateur : Dans le contexte de l'économie d'entreprise, standard d'organisation ou de gestion qui permet de service d'instrument de mesure (indicateurs d'allure, de gestion, d'efficacité). Les indicateurs sont généralement présentés sous la forme de tableaux de bord, synthétiques et servent à faire un reporting.

Intransigeance : Attitude ou posture d'une personne qui refuse toute concession sur le plan des principes. Dans le contexte du management, posture inflexible, de principe exprimée par un manager sur un choix, une décision ou une orientation.

Laxisme : Dans le contexte managérial, comportement qui consiste à laisser faire, qui conduit à ne pas exercer de réel management (pratique managériale récurrente, observable) sur un subordonné ou un collectif de travail.

Livrable : Dans le contexte organisationnel de l'entreprise, terme utilisé pour caractériser tout ce qui est attendu en matière de contribution effective dans une fonction par celui qui l'exerce. Cette contribution est mesurée en termes de quantité, de qualité et de délai.

Mal être : État vague et pénible d'une personne qui souffre de troubles physiques (TILF). Dans le contexte professionnel actuel, état de celui qui subit une souffrance dans sa situation professionnelle ; état d'un salarié en risque psychosocial (RPS).

Maltraitance : Conséquence d'un comportement (malveillant ou tout simplement aveillant selon l'auteur) qui nuit à autrui (souffrance, blessure, mal-être). Dans le contexte managérial, carence, défaillance managériale ou comportement déviant conduisant à provoquer la souffrance au travail des personnels encadrés.

Malveillance : Disposition d'esprit à l'égard de quelqu'un, qui conduit à le juger défavorablement, à lui vouloir du mal (TILF)

Management de proximité : Fonction d'encadrement direct d'une équipe de subordonnés (n-1). Le manager de proximité (directeur, contremaître, chef d'équipe) fait traditionnellement l'entretien annuel avec tous les membres de son équipe.

Ménagement : Origine étymologique du terme Management (anglo-saxon) qui indique le fait d'exploiter tout en protégeant une ressource (faire le ménage, ménager, diriger).

Mentorat : Relation d'aide établie entre un professionnel expérimenté (âge et expériences) et un autre professionnel plus jeune et moins expérimenté, destinée à le faire progresser.

Mettre en énergie : Action managériale qui consiste à placer un de ses subordonnés ou les membres de son équipe dans une dynamique d'action au service de l'activité.

Mettre en progrès : Action managériale qui consiste à proposer à chacun de ses subordonnés un plan de travail destiné à faire évoluer les compétences nécessaires dans sa fonction (Plan de progrès individuel).

Non-management : Carence, défaillance de la pratique managériale nécessaire pour faire fonctionner une activité en agissant auprès des membres de son équipe directement rattachés (subordonnés n-1)

Obtenance : Notion développée par Jean Jacques MACHURET. Obtenir de la part de son ou de ses interlocuteurs – Etre de bon commerce - Parvenir à se faire accorder ce que l'on demande ; le suffixe -ance désigne le fait que l'action décrite par le verbe a été accomplie.

Organisation : Mode selon lequel un ensemble est structuré, en vue de résultats, d'actions déterminées. (TILF)

Pratique managériale : Gestes et postures managériale, observables, récurrents, transmissibles et mesurables qui constituent la réalité effective d'un management de proximité (relation n et n-1).

Prévention : Ensemble de mesures destinées à éviter un événement qu'on peut prévoir et dont on pense qu'il entraînerait un dommage pour l'individu ou la collectivité (TILF)

Productivité : Rapport entre la production et les différents facteurs qui ont permis de l'obtenir (travail, dépenses engagées, qualité, etc.) (TILF)

Relation d'aide : Action managériale qui consiste à établir une relation de confiance et d'accompagnement pour aider un subordonné à trouver des solutions aux problèmes auxquels il est confronté (relationnel, technique, organisationnel).

Résilience : Notion développée par Boris Cyrulnick décrivant la capacité à pouvoir rebondir à partir d'une situation de souffrance ou de mal-être (dans le contexte de cet ouvrage, capacité à rebondir professionnellement à partir d'une situation professionnelle insatisfaisante).

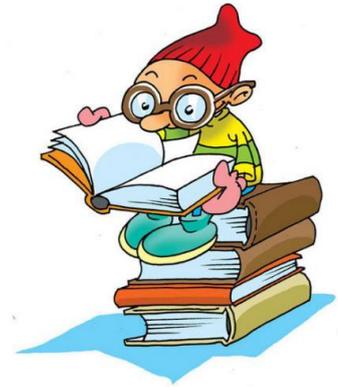
Résistance au changement : Freins psychologiques, moraux, éthiques, professionnels qui consistent à rejeter une évolution ou une modification de l'organisation ou du cadre de l'activité (restructuration, réorganisation, délocalisation, fusion).

Risques PsychoSociaux : Terme générique englobant tous les risques professionnels (liés à l'organisation, les relations sociales, la nature du travail) susceptibles de nuire à la santé des professionnels (stress, burn-out, harcèlement, troubles musculo-squelettiques, maladies, troubles de l'humeur)

Travail collaboratif : Modes et méthodes de travail (principalement utilisant des outils internet ou les nouvelles technologies) qui favorisent, permettent de travailler ensemble sur un même objet (gestion de projet, agendas partagés, hot line, etc ...).

BIBLIOGRAPHIE

Les notions abordées dans cet ouvrage ont été élaborées à partir de l'observation de l'auteur (environ 200 entreprises clientes sur 37 ans d'expériences). Mais la lecture passionnée d'ouvrages sur la sociologie des organisations et la psychologie du travail a permis de fixer et de prolonger les pensées, les rêves, les conversations, les idées de l'auteur. Merci à tous ces contributeurs dont les ouvrages suivent :



Ichak ADIZES « Le travail en équipe » Les Editions d'Organisation (1981)

Ichak ADIZES « Les cycles de vie de l'entreprise » Les Editions d'Organisation (1991)

Eric ALBERT, Frank BOURNOIS, Jérôme DUVAL-HAMEL, Jacques ROJOT, Sylvie ROUSSILLON, Renaud SAINSAULIEU « Pourquoi j'irais travailler » Eyrolles (2003)

Eric ALBERT, Jean Luc EMERY « Le manager est un psy » Les Editions d'organisation (1998)

Florence ALLARD-POESI « Management d'équipe » Dunod (2003)

Chris ARGYRIS « Savoir pour agir – Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel » Dunod (2003)

Philippe ASKENAZY « Les désordres du travail – enquête sur le nouveau productivisme » La république des idées – les éditions du Seuil (2004)

Alain ASTOURIC « Le management durable » Chronique sociale (2004)

Guillaume AUGER et Pierre PAPERON « Devenir un bon manager – testez vos capacités et apprenez à les développer » L'Entreprise et Dunod (1998)

Pierre BARDELLI et José ALLOUCHE « La souffrance au travail quelle responsabilité de l'entreprise ? » Armand Collin/Recherches (2012)

Louis-Marie BARNIER, Laurent GARROUSTE, Caroline MECARY, Annie THEBAUD-MONY et Willy PELLETIER « Travailler tue en toute impunité ... » Note et document de la fondation Copernic – Editions Syllepse (2009)

Sandra BELLIER « Le savoir-être dans l'entreprise – utilité en gestion des ressources humaines » Librairie Vuibert (2004)

Sandra BELLIER, Samuel ROUVILLOIS et Patrick VUILLET « Le travail à visage humain – De la condition de la personne dans l'entreprise » Editions Liaisons Sociales (2000)

Jean BOISSONNAT « Le travail dans vingt ans – rapport de la Commission – Commissariat général du Plan – Odile Jacob et Documentation Française (1995)

Richard BREARD et Pierre PASTOR « De l'individu à l'équipe – Techniques et outils de management » Editions Liaisons (1999)

Thierry M. CARABIN « testez vos capacités de manager » Editions de Vecchi (1993)

Nicolas CARON et Frédéric VENDEUVRE « démotiver à coup sûr – Les embrouilles de Démotivator » Les Editions d'Organisation (2003)

Emmanuel CARRE, Alain LABRUFFE « 100 questions pour comprendre et agir - Le management » Afnor (2004)

Nadine CART et Michel KALIKA « Tests d'aptitude au management » Editions Liaisons (2003)

Pierre CAUVIN « La cohésion des équipes – pratique du Team-Building » ESF Editeur (1997)

Dominique CHALVIN « Auto-diagnostic des styles de management » ESF (1989)

Dominique CHALVIN « Révélez le manager qui est en vous » ESF (2005)

François CHARLES « Les fabliaux du management – penser autrement pour agir autrement » Chiron éditeur (2002)

Jean Dominique CHIFFRE et Jacques TEBOUL « La motivation et ses nouveaux outils » ESF Editeur (1996)

Patrick CINGOLANI « Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances » Editions Eres (2012)

Yves CLOT « Le travail à cœur – pour en finir avec les risques psychosociaux » Editions La Découverte (2010)

Catherine COURTET et Michel GOLLAC « Risques du travail, la santé négociée » Editions La Découverte (2012)

Michel CROZIER « L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel » Livre de Poche (1989)

Miche CROZIER, Hervé SERIEYX « Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle » Maxima (1993)

Vincent de GAULEJAC « Travail, les raisons de la colère » Editions du Seuil (2011)

Alexandre des ISNARDS et Thomas ZUBER « L'open space m'a tuer » Hachette Littérature (2008)

Tonvoisin DEBUREAU « Travailler avec des cons » Editions Privé (2007)

Dominique DECEZE « La machine à broyer – de France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent » Jean Claude Gausewitch Editions (2008)

Christophe DEJOURS « Travail, usure mentale » Bayard Editions (2000)

Christophe DEJOURS « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – critique et fondements de l'évaluation » INRA Editions (2003)

Stéphane DEMILLY « Manager avec l'approche Herrmann – L'art de conjuguer les intelligences individuelles » (Eyrolles – Editions d'organisation – 2010)

Etienne DESLAUMES « Journal ambigu d'un cadre supérieur » Monsieur Toussaint Louverture (2012)

Olivier DEVILLARD « La dynamique des équipes » Les Editions d'Organisation (2000)

Anne DOUSSET « Management à contresens ... combien coûte la démotivation » Eyrolles Editions de l'Organisation (2007)

Peter DRUCKER « Les entrepreneurs » L'expansion/Hachette/Editions Jean Claude Lattes (1985)

François DUPUY « La fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres » La république des idées – les éditions du Seuil (2005)

François DUPUY « Lost in management – la vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle » Editions du Seuil (2011)

Ivan DU ROY « Orange stressé – le management par le stress à France Télécom » Editions La découverte (2009)

Nicolas FLAMANT « Une anthropologie des managers » Presses Universitaires de France (2002)

Ken FOLLETT « Comme un vol d'aigles » Editions Stock (1983)

Jacques FRADIN et Frédéric LE MOULLEC « Manager selon les personnalités – les neurosciences au secours de la motivation » Eyrolles – Editions d'Organisation (2006)

Dominique GENELOT « Manager dans la complexité – Réflexions à l'usage des dirigeants » Insep Consulting éditions (2001)

Chantal GENSSE « Le manager aux 5 passeports – de l'intelligence émotionnelle à l'intelligence managériale » ESF Editeur (2003)

Isaac GETZ et Brian M. CARNEY « Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises » Fayard (2009)

Patrick M. GORGES et Pierre-Alain CARDINEAUX « 6 chiffres-clés du manager efficace » Eyrolles (2012)

Alexandre GINOYER « Les clés du management – pour un manager humain, épanoui et efficace » Ixelles éditions (2010)

Alexandre GINOYER « Développez votre leadership ! Vous aussi, vous pouvez être charismatique » Ixelles éditions (2012)

Francis GINSBOURGER « Ce qui tue le travail » Michalon (2010)

Christian GRELLIER « Le management du bon sens » Dunod (2003)

Jean-Edouard GRESY, Riccardo PEREZ NUCKEL et Philippe EMONT « Gérer les risques psychosociaux – performance et bien-être au travail » ESF Editeur (2012)

Patrick GUIOL, Yves LAMBERT et Olivier SABOURAUD « La démocratie dans l'entreprise : une utopie ? » Panoramiques – Editions Corlet Marianne (2000)

Frederick HERZBERG « Le travail et la nature de l'homme » Entreprise Moderne d'Édition (1978)

Marie France HIRIGOYEN : « Le harcèlement moral – la violence perverse au quotidien » Editions de la Découverte et Syros (1998)

Lawrence HOLPP « Manager et coacher son équipe » Maxima (2003)

Nathalie HOVER « Le petit management » Dunod (2012)

Dominique HUEZ « Souffrir au travail – comprendre pour agir » Editions Privé (2008)

Ivan ILLICH « Le travail fantôme » - Seuil (1980)

Robert Vincent JOULE et Jean Léon BEAUVOIS « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens » Presses Universitaires de Grenoble (1987)

Robert Vincent JOULE et Jean Léon BEAUVOIS « La soumission librement consentie : comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ? » PUF (1999)

Carol KENNEDY « Toutes les théories du management » Maxima (1995)

Dorling KINDERSLEY « Savoir déléguer » Mango pratique (1999)

Dorling KINDERLEY « Diriger efficacement » Mango pratique (2000)

Alain LABRUFFE « Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences » Afnor Editions (2009)

Alain LABRUFFE « Les compétences relationnelles – du savoir-être au savoir-faire » Afnor Editions

Hubert LANDIER « 18 bonnes raisons de détester son entreprise » François Bourin Editeur (2012)

Gérard LAYOLE « Tu seras un chef » Les empêcheurs de penser en rond (2003)

Serge LEAUTIER et Samuel ROUVILLOIS « La destinée de l'homme – Du savoir vivre au savoir être » CLC éditions (2012)

Rémy LEDESSERT, Pierre ROUMIEUX, Pierre SAUNIER, Florian SIMON « Le management environnemental de votre entreprise » INSEP Editions (1998)

Patrick LEGERON « Le stress au travail » Odile Jacob Poches (2003)

Vincent LENHARDT « Les responsables porteurs de sens – Culture et pratique du coaching et du team-building » Insep éditions (1992)

Meryem LE SAGET « Le manager intuitif » Dunod (1992)

Danièle LINHART « Travailler sans les autres » Editions du Seuil (2009)

Danièle LINHART « Pourquoi nous travaillons ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail » Editions Eres (2010)

Christophe LUNACEK « La délégation efficace –pour un nouveau management plus responsabilisant » ESF Editeur (1994)

Douglas MAC GREGOR « La dimension humaine de l'entreprise » Gauthier Villars (1963)

Jean Jacques MACHURET « Stressator – Stress – Stressé – Stresseur – Solutions » MJJ Agence Pédagogique (2011)

Robert B MADDUX « Déléguez » Les Presses du Management (1995)

Bernard MARTIN, Vincent LEENHARDT et Bruno JARROSSON « Oser la confiance » Insep Editions (1996)

Abraham H MASLOW « L'accomplissement de soi » Eyrolles (2004)

Abraham H. MASLOW « Devenir le meilleur de soi-même – besoins fondamentaux, motivation et personnalité » Eyrolles (2008)

Philippe MASSON « Manager humaniste » Les Editions d'Organisation (2004)

John MAXWELL « Leadership 101 » Un monde différent (2003)

John C MAXWELL « Relations efficaces pour un leadership efficace – découvrez comment mettre en valeur les qualités d'autrui » Les éditions Un Monde Différent (2002)

Joseph MESSINGER « Les gestes de la vie professionnelle » First Editions (1997)

Paul MOREIRA et Hubert PROLONGEAU « Travailler à en mourir – quand le monde de l'entreprise mène au suicide » Flammarion (2009)

Alex MUCCHIELLI « Mon chef est un con » Maxima (2012)

Roger MUCCHIELLI « La dynamique des groupes » ESF (1971)

Roger MUCCHIELLI « La conduite des réunions » ESF (1973)

Roger MUCCHIELLI « Psychologie de la relation d'autorité » ESF (1991)

Roger MUCCHIELLI « Le travail en équipe » ESF (1992)

Bob NELSON et Peter ECONOMY « Le management pour les nuls » First Editions (2002)

Paul OHANA « Les 100 mots clés du management des hommes » Dunod (1995)

Thierry C. PAUCHANT « La quête du sens » Les Editions d'Organisation (1996)

Marie PEZET « Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés – journal de la consultation « Souffrance au travail » Pearson (2008)

Anne PEZET et Samuel SPONEM « Petit bréviaire des idées reçues en management » Editions La Découverte (2010)

Thomas PHILIPPON « Le capitalisme d'héritiers – la crise française du travail » La république des idées – les éditions du Seuil (2007)

Jacques PIVETEAU « Mais comment peut-on être manager ?! » Insep Editions (1995)

Christie RAVENNE « Les nouvelles missions du management – Adaptation et flexibilité » ESF (1988)

Valérie ROCOPLAN (avec la collaboration de Christie VANDREMEERSCH) « Oser être la chef – pour celles qui veulent assumer leur ambition professionnelle et réussir leur carrière » Leduc.S Editions (2011)

Renaud SAINSAULIEU « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise » Dalloz (1987)

Louis SALLERON « Autorité et commandement dans l'entreprise » Entreprise moderne (1960)

Louis SALLERON « Le fondement du pouvoir dans l'entreprise » Entreprise Moderne d'Edition (1965)

Michel SALOFF-COSTE « Le management du troisième millénaire – Innover et s'épanouir aujourd'hui » Guy Trédaniel Editeur (1999)

Henri SAVALL et Véronique ZARDET « Maîtriser les coûts et les performances cachés » 5^{ème} édition (Economica – 2010)

Jean Claude SEYS « Les maximes du management » Presses Universitaires de France (2009)

Pierre-Eric SUTTER « Le manager hiérarque – y a-t'il un pilote dans l'organisation ? » Editea Editions (2011)

Maurice THEVENET « Management, une affaire de proximité » Editions d'Organisation (2003)

Raymond-Alain THIETART « Le management » Que sais-je n° 1860 Presses Universitaires de France (1980)

Olivier TIRMACHE « Au-delà de la souffrance au travail – clé pour un autre management » Odile Jacob (2010)

Gérard VALLERY et Sylvain LEDUC « Les risques psychosociaux » Que Sais-je n° 3958 Presses Universitaires de France (2012)

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement les deux personnes qui m'ont aidé de leur relecture attentive et vigilante. Elles ont largement contribué, par la pertinence de leurs remarques, à préciser certains aspects non négligeables :

Laurence MARTIN

Psychologue du travail

IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels

FOREST (Formation - Expertise - Santé au Travail)

lorencemartin63@gmail.com

Véronique DUMOULIN

www.juveli-conseil.fr



Remerciements également à mon ami et complice Jean Jacques MACHURET, avec qui j'échange continuellement des idées, des rires, des expériences professionnelles.

Et pour terminer ces remerciements, grand merci à Eric BREUX. Sa préface témoigne de sa grande probité et de son engagement de cadre dirigeant depuis des années, toujours attaché, dans des fonctions et au service d'entreprises différentes à aider des managers de proximité à exercer leur pratique managériale.