

Se prémunir contre les risques psychosociaux

Le problème. Un vendeur se pend en concession. Le harcèlement moral de la part d'un manager est en cause. C'est une direction pénalement responsable et un encadrement démuné qui doivent manager les salariés en état de choc.

Les causes génératrices de risques psychosociaux (RPS) sont multiples : la culture du résultat, les nouvelles technologies, la réduction du temps de travail, un encadrement formé aux techniques de vente, mais pas au management, qui, de surcroît, est dépourvu des compétences permettant de détecter les signes avant-coureurs d'un mal-être et d'agir au plus vite. De fait, l'encadrement gère comme il peut la pression et accentue la charge psychologique ressentie par les collaborateurs. Pour aider les concessionnaires, il est possible d'engager rapidement trois actions.

Développer la sensibilité au RPS

La réception de client et des collègues malhabiles conduisent nombre de collaborateurs d'une concession à vivre des tensions au travail. Selon l'intensité ressentie, ils peuvent éprouver du stress, développer une anxiété récurrente, plonger dans la dépression ou le burn out. Afin de diminuer leur souffrance, les salariés ont recours à des conduites addictives (café, cigarette, alcool, drogue), comme en témoigne Jacques, vendeur VN : « *Pour relâcher la pression face aux exigences de résultat de mon directeur, je me suis mis à boire. Au début, pour me détendre le soir, ensuite, par habitude puis par besoin. J'étais devenu alcoolique.* » Pas facile dès lors de faire face à la charge de travail et à la pression qui en résulte avec un corps fatigué. Conscients de la gravité de la situation, des directeurs de concessions ont fait appel à un cabinet extérieur pour sensibiliser le personnel aux risques psychosociaux et limiter les conduites addictives.

Le coach



JEAN-PAUL LUGAN
DIRIGEANT DE LUGAN & PARTNERS

Auteur de *Manager, l'imprévisible* (éditions Dunod), ce spécialiste du management de dirigeants, de comités de direction et d'équipes se base sur la méthode exclusive TCC (tête, cœur, corps) et a créé l'Institut du leadership.

Former l'encadrement

Comme le souligne Éric Albert, fondateur de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas), « *l'effort doit se porter sur la formation des managers, car leur valeur ajoutée première est d'agir comme régulateur de stress vis-à-vis de leurs équipes. Il faut donc leur apprendre à gérer leurs propres émotions, mais aussi gérer le stress de leurs collaborateurs, et à le réguler au sein de l'équipe selon les besoins et la capacité de chacun à l'absorber* ». Il est essentiel de former l'encadrement au management des

risques psychosociaux. Une fois les compétences acquises, le personnel encadrant d'une concession est capable d'identifier rapidement les comportements à risques et d'adopter les bonnes attitudes pour prendre en charge le collaborateur en difficulté. « *Je n'ai jamais appris à reconnaître les symptômes liés aux difficultés psychologiques que pouvaient avoir mes vendeurs. Le suicide de Dreux m'a fait prendre conscience que j'étais démuné si j'avais à gérer ce type de situation* », souligne, dépité, Éric, responsable VO.

Des cadres zen

Sensibiliser les managers au fait d'avoir une bonne hygiène de vie est la troisième action à mener. Le corps est leur meilleur partenaire. Reposé et en pleine forme, il leur permet de mieux gérer la pression, de résister aux aléas et de réguler leurs émotions et celles de leurs collaborateurs. La pratique d'un sport, des repas équilibrés et une consommation réduite d'alcool ou de tabac sont des comportements à valoriser. Avec cette capacité à entretenir leur capital physique et en veillant à ce que cela soit possible chez leurs collaborateurs, le personnel encadrant augmente le bien-être dans les concessions. Quels que soient les éléments générateurs de pression, les patrons de groupes et les directeurs de concessions ne peuvent sous-estimer le problème. Ils doivent vite prendre la mesure des conséquences négatives que cela a sur les performances sociale et économique. Et agir en ce sens. La reconnaissance de leur légitimité et la valeur de leur entreprise en dépendent. ●