Mode d'emploi du **Management par le CARE**

Stop ! Tout s'accélère, les innovations numériques avec ChatGPT4, le nombre de burn out chez les jeunes au travail, les collaborateurs démotivés, les managers stressés, les dirigeants désorientés. Alors quelles sont les solutions ? Devons-nous copier les anglais et tester la semaine de 4 jours après avoir décliné les 35 heures ? Devons-nous imiter les américains et augmenter le télétravail au-delà des accords négociés qui sont en moyenne de 2 jours par semaine ? Devons-nous renforcer les outils liés au wellbeing et à la QVT ? Devons-nous accélérer l'intégration des IA génératives pour changer la cartographie du travail ?

Nos recherches scientifiques aboutissent à une préconisation claire : Ce sont les entreprises qui affichent, déclinent et accompagnent le management par le CARE dans une logique systémique, qui répondent le mieux aux besoins de leurs collaborateurs, des équipes et des attentes environnementales. Le management par le CARE permet de reprendre le pouvoir sur le temps, l'engagement et le sens au travail. Il caractérise les entreprises où il fait bon travailler. C'est en quelque sorte un combo managérial adapté au contexte actuel.

Cécile DEJOUX

Conférencière, Professeur des universités au Cnam et affiliée ESCP BS, Directrice de l'observatoire du futur du travail, Le Learning Lab Human Change, Cnam

Mais allons plus dans le détail, de quoi s'agit-il ? Le management par le CARE[1] tel que je le définis est composé de trois briques complémentaires : le Self CARE, le Team CARE et le Planet CARE. Ces trois briques répondent à des enjeux complémentaires. Nous les présentons autour du modèle ci-dessus.

Le Self CARE constitue le terreau de l'engagement

On ne peut pas être un bon manager, si on est stressé, préoccupé par son avenir dans l'organisation, incapable de décrire les objectifs stratégiques de l'entreprise, perplexe sur l'utilité de son travail et dépassé par le rythme et l'enchaînement des réunions qui empêchent toute réflexion et travail de fond. Selon moi, le Self CARE, c'est prendre soin de soi au travail et cela constitue un basique qui devrait être la première préoccupation des RH qui ont la responsabilité de veiller à la qualité des conditions de travail. Nos résultats mettent en avant trois conditions pour qu'un collaborateur puisse prendre soin de lui[2].

1. La sécurité psychologique

C'est Amy C. Edmonson, professeur à Harvard, dans son ouvrage « *The fearless organisation* » qui dépeint précisément ce concept[3]. L'idée fondamentale est que pour travailler sereinement, voir être engagé et performant, l'être humain a besoin de se sentir protégé au sein de l'entreprise. S'il sait qu'il ne sera pas jugé défavorablement, il donnera plus facilement ses idées sans peur de faire une erreur. S'il est dans un environnement de confiance, il remontera des points bloquants sans avoir le sentiment que cela peut lui être reproché. Ainsi, le manager avec l'aide des RH doit veiller à créer un environnement psychologiquement positif, facilitant, structurant. Cette « *bulle de bienveillance* » n'enlève rien à un environnement d'innovation ou d'intelligence collective. Elle préserve les fonctions vitales d'un individu au travail : avoir envie de travailler car il se sent en sécurité physique et psychologique.

2. La prise en compte de sa santé mentale au même titre que sa santé physique

Très longtemps, les entreprises ont investi sur des politiques de santé au travail focalisée sur la santé physique. Avec la pandémie et l'explosion des burn out, il est devenu nécessaire d'aller plus loin que les solutions d'accompagnement. Les RH et les managers doivent former les collaborateurs à la détection des premiers signaux d'alerte qui peuvent conduire à un RPS, voir plus. Personne n'est protégé et nous pouvons tous être à l'origine du burn out d'un collègue sans le souhaiter. Etre formé aux bons gestes pour prendre soin de sa santé mentale n'est plus une option mais un basique dans le nouveau normal.

3. La gestion de ses différentes charges

Nous avons mené une étude, entre 2020 et 2022, au sein du Learning Lab Human Change, en collaboration avec Cornerstone et Julhiet Sterwen, auprès de 2 600 personnes (et complétée par la suite par 53 entretiens qualitatifs)[4], qui nous a permis d'identifier sept causes de fatigue et de mal-être chez les collaborateurs. Il s'agit de sept charges quotidiennes au travail dont il faut avoir conscience afin de mieux les gérer.

- **La charge émotionnelle :** perception et analyse de ses propres émotions, et de celles qui sont provoquées par les personnes avec qui on interagit.
- **La charge attentionnelle :** notre faculté à faire du multitâche qui fatigue et à perdre la faculté de se concentrer
- **La charge informationnelle :** nombre d'informations, de notifications reçues
- **La charge posturale liée aux rôles :** Plus l'organisation développe l'innovation et l'intelligence collective, plus il est demandé aux managers de revêtir des rôles différents en fonction des projets ou des équipes
- **La charge de travail :** quantité de travail à réaliser évalué par le volume horaire
- **La charge cognitive :** efforts déployés pour réaliser une tâche dans un contexte spécifique
- **La charge mentale :** organisation et programmation des tâches pour réaliser son travail

Ces différentes charges sont liées entre elles et s'auto-alimentent. En avoir conscience et savoir les maîtriser est la troisième condition du Self CARE.

Le Team CARE représente une nouvelle façon de tisser des liens dans une communauté engagée, hybride et agile animée par une mission

Je définis le Team CARE comme l'art de savoir prendre soin de chacun de ses collaborateurs dans l'équipe que l'on anime et former aux compétences de centrage (attention, mémorisation, énergie, gestion du stress, pouvoir sur son agenda et définition de ses priorités) afin d'agir ensemble dans un projet, une mission.

Comme nous l'avons évoqué dans cette revue en octobre 2022[5], nous avons créé le modèle des 5R© pour définir les fondamentaux d'une équipe engagée dans le nouveau normal. Il est important que chacun ait un ROLE, que des ROUTINES soient co-crées, que des REGLES soient rappelées, qu'une charte sur le RESPECT soit édictée, qu'un système de RECONNAISSANCE de l'individu pour sa contribution au collectif soit mis en place. En complément, de ce modèle très efficace et opérationnel, il nous semble nécessaire que le manager se décentre de son équipe pour créer une nouvelle forme de proximité relationnelle avec chacun des membres de son équipe. L'art sera de décliner des modes d'interaction différents avec chacun. En effet, le Team CARE c'est savoir prendre soin de chaque membre de son équipe mais pas seulement. Le collectif n'efface pas l'individu, il doit le renforcer dans sa différence et sa valeur ajoutée.

Le Planet CARE correspond à la fois à un axe stratégique incontournable et symbolise une réponse à la recherche de sens au travail

De mon point de vue, le « *Planet CARE* » signifie savoir comment agir au quotidien dans son métier pour contribuer au développement social et environnemental et donner du sens à son travail. Il peut revêtir plusieurs formes :

- Utiliser l'innovation participative et proposer aux collaborateurs de constituer des équipes autour de projets innovants, disruptifs dans le domaine du social et du durable (exemple Sanofi et son programme primé en 2021),
- Penser le thème de la diversité à l'échelle des cultures et des générations en montrant comment la complémentarité des générations peut être une solution pour avoir le maximum de connaissance et d'idées innovantes,
- Intégrer des indicateurs extra-financiers ou évaluant la diminution de l'empreinte carbone par chacun comme le propose l'entreprise Bel.

Notre époque est formidable d'un point de vue managérial car elle nous oblige à tous concilier, les besoins de l'individu, du manager, de l'équipe, de l'entreprise, des parties prenantes et de la planète. Seule une approche positive et holistique permettra de co-construire une solution acceptée par tous ces acteurs. Le CARE n'est pas qu'une éthique, c'est aussi, un style de management qui a montré ses preuves. ●

1. Pour aller plus loin : http://ceciledejoux.com
2. Témoignages de Canon, Véolia, Bôa, Axa, Malakoff Humanis, etc. dans la playlist « Management par le CARE » de la chaîne Youtube de Cécile DEJOUX
3. Son interview : https://www.youtube.com/watch?v=VCRuaTRLnDs&list=PLjUpJICqBjuzAcT4XhGsI-dRHLGLnaXn9&index=4
4. « Comment sauver les managers ? en adoptant le Management par le CARE », Dejoux, C., HBR site, février 2023.
5. Le Care management ou comment engager les collaborateurs et prévenir le Burn out dans le new normal, n°87, Revue RH&M, p.34-35