



Regard Managers

N°5 Quand la Psychologie du Travail éclaire le quotidien managérial

Psychologie du Travail

Parce que la **multiplicité des situations de risques psychosociaux chez les managers** inquiètent la **CFE-CGC**, ce nouveau numéro de "Regard managers" souhaite vous **transmettre des repères issus de la Psychologie du Travail** pour éclairer et favoriser les prises de consciences autour du travail réel des managers à la CDC.



Conflit de rôles

Quand on demande des choses incompatibles en même temps : « *Sois bienveillant avec ton équipe mais applique strictement les consignes* », « *Fais remonter les RPS mais évite de faire des vagues* »...

Le manager est pris entre la direction, agents, règles et indicateurs.

On vous demande d'être humain... dans un système qui ne l'est pas !



Double contrainte

Injonction paradoxale impossible à satisfaire : « *Prenez des initiatives mais à chaque fois elles sont retoquées* », « *Soyez autonomes alors que tout est déjà décidé* ».

Souvent ces situations génèrent perte de confiance, inhibition, fatigue mentale et résignation ("à quoi bon ?")

La double contrainte use au moins autant que la charge de travail.

Travail empêché

C'est ne pas pouvoir faire son travail correctement, en dépit de son engagement et de ses compétences : manque de moyens, process trop lourds, décisions prises ailleurs, RH absentes ou débordées...

Le manager voit les problèmes, connaît les solutions, mais n'a pas le pouvoir d'agir.

Le mal-être des managers vient du fait qu'ils n'ont plus la main.

Charge émotionnelle invisible

Tout ce que le manager absorbe émotionnellement, sans que ça apparaisse dans les fiches de poste : accompagnement agents en souffrance, malades, épuisés, conflits d'équipe, décisions impopulaires à porter, tensions hiérarchiques..

Le manager devient tampon émotionnel permanent.

Manager, ce n'est pas seulement gérer des dossiers, c'est contenir des émotions : une charge réelle, mais jamais reconnue.

Responsabilité sans pouvoir

Être comptable des résultats sans en avoir les leviers : objectifs imposés, arbitrages budgétaires subis, effectifs insuffisants, décisions RH déconnectées du terrain.

Le manager est devenu le fusible organisationnel.

Responsable, pas décideur : équation intenable qui fragilise managers et équipes.

Dissonance éthique

Devoir faire appliquer des décisions contraires à ses valeurs professionnelles : décisions injustes ressenties, traitements inéquitables, manque de transparence, logiques budgétaires déshumanisées...

Conséquences : perte de sens, conflit de valeurs, souffrance morale, désengagement.

Quand le manager n'est plus aligné avec ses valeurs, le système craque.



Sentiment d'impuissance apprise

Après trop d'échecs, on n'essaie même plus : alertes ignorées, RSST et signalements sans suite, demandes orales de "Faire le dos rond", "ne pas faire de vague" et des managers qui tiennent... jusqu'à la rupture.

Ce n'est pas le manque de courage qui épuise, c'est l'absence de réponses et de soutien concret.

Il est urgent de redonner du temps et du pouvoir d'agir aux managers.

La CFE-CGC est là pour porter et protéger leur parole collective comme celle de l'ensemble des personnels.