

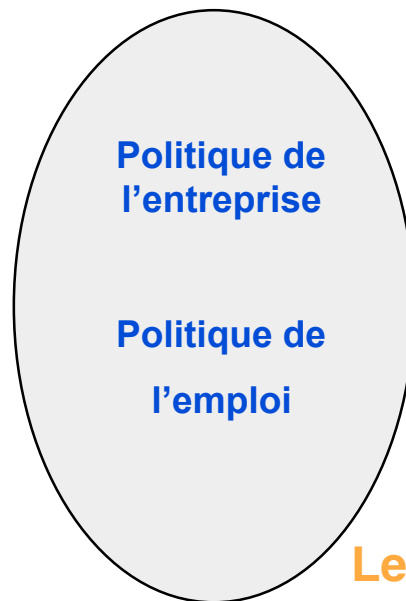


Risques psychosociaux et management du travail

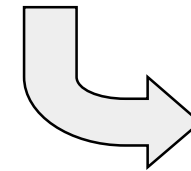
L'exemple de France Télécom / Orange

Un consensus local construit par nécessité

Un constat partagé



Une action concertée est possible



Les leviers d'action relèvent peu de l'action locale

Risques psychosociaux et management du travail

❑ L'exemple de France Télécom / Orange

Intervenants :

Patrick Coste, directeur de l'Unité d'intervention des Pays de la Loire

Chantal Bertin, Médecin du travail

Christian Berton, Responsable de Prévention

Didier Velter, secrétaire adjoint du CHSCT

Travail et Subjectivité

Les nouvelles logiques productives exigent l'implication des salariés

Elles imposent :

- Adaptabilité et réapprentissages fréquents
- Des conflits de logiques exacerbés (cumul de contraintes)
- De s'investir, de s'impliquer
(avec parfois le sentiment de n'en jamais faire assez)

Elles augmentent les risques psychiques

Le clivage s'accroît entre contraintes concevables et contraintes inadmissibles

- ❑ Une même activité peut renforcer la satisfaction au travail... ou générer de fortes tensions

La faible reconnaissance des efforts, l'usure ... sont autant de causes de démobilisation, de mal-être et de contre-performance productive.

- ❑ Les outils de contrôle informatisé éloignent les managers de l'activité de leurs subordonnés, au profit d'indicateurs «objectifs» de résultats.

Alors que l'implication au travail exige la reconnaissance, tant de la tâche accomplie que des difficultés rencontrées.

Des regards inadaptés

- ❑ La subjectivité est de plus en plus engagée dans l'activité, mais la culture « *sciences exactes* » de la plupart des entreprises force une lecture mécaniste du « *facteur humain* »
- ❑ Les outils de gestion guident les façons de voir
Mais « *ce sont des réponses à des problèmes construits, c'est-à-dire qui n'existent pas en soi mais à partir de la représentation qu'on s'en donne* »

Des regards inadaptés

- ❑ Les pratiques de management se conforment à la conception du manager sur la « nature » de l'homme ...
... et les hommes finissent par s'y conformer eux-mêmes !

Mac Gregor (années soixante !!)

- ❑ Lorsqu'on manage une équipe comme si elle était composée de tire-au-flanc, on génère ce comportement.
- ❑ De même avec une logique *authentique* de délégation et de responsabilisation, on obtient, en retour, confiance et engagement au travail

L'engagement des salariés est plus spontané qu'on le postule

- ❑ Le travail est en soi potentiellement mobilisateur en raison des possibilités de dépassement de soi qui en découlent

Mais le maintien ou le retrait de l'engagement dépend de la reconnaissance des difficultés et des efforts réalisés

Sinon, ces difficultés se transforment en pénibilité, au fur et à mesure qu'elles perdent de leur sens.

Les motivations se construisent :

- Dans le sens que le travail représente pour chacun,
- Dans les relations qui s'y nouent,
- Dans l'identité professionnelle qu'il permet de construire.

Comment manager le travail contemporain ?

- ❑ *La plupart des modèles d'organisation et de management ne sont plus adaptés :*
 - **conçus pour amener les salariés à obéir à une prescription qui se voulait totale,**
 - **ils sont obsolètes pour manager**
 - **initiative, autonomie et responsabilité.**

L'enjeu :

- ❑ Comprendre ce qui fait difficulté dans le travail et ce qui peut aider le salarié à résoudre les problèmes qui lui sont posés,
- ❑ Manager la responsabilité et la professionnalisation.

Manager le travail : Entre performance et reconnaissance

