

L'intensification du travail et les nouvelles pratiques managériales



Prof. Isabelle Hansez
Université de Liège

16 janvier 2019

« Sociétés en mutations », Espace Universitaire de Liège

Contexte du monde du travail

- Changement majeur de système socio-économique
- Impact sur le fonctionnement de l'entreprise
- Vécu quotidien de risques psychosociaux des travailleurs
- Augmentation du nombre d'invalides souffrant de troubles psychiques (stress, burnout, désengagement) et de maladies du système locomoteur et du tissu conjonctif, actuellement les 2 causes principales de l'invalidité

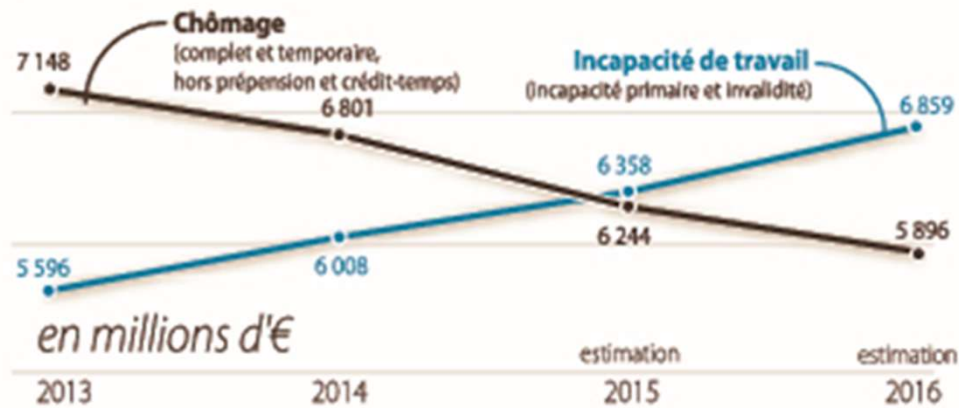
Contexte en sécurité sociale...

année	Évolution des invalides	augmentation	% augmentati on
		t/t-1	t/t-1
2004	204.397		
2005	208.595	4.198	2,05%
2006	215.822	7.227	3,46%
2007	223.684	7.862	3,64%
2008	232.153	8.469	3,79%
2009	245.209	13.056	5,62%
2010	257.935	12.726	5,19%
2011	269.499	11.564	4,48%
2012	283.541	14.042	5,21%
2013	299.408	15.867	5,60%
2014	321.573	22.165	7,40%
2015	346.971	25.398	7,90%

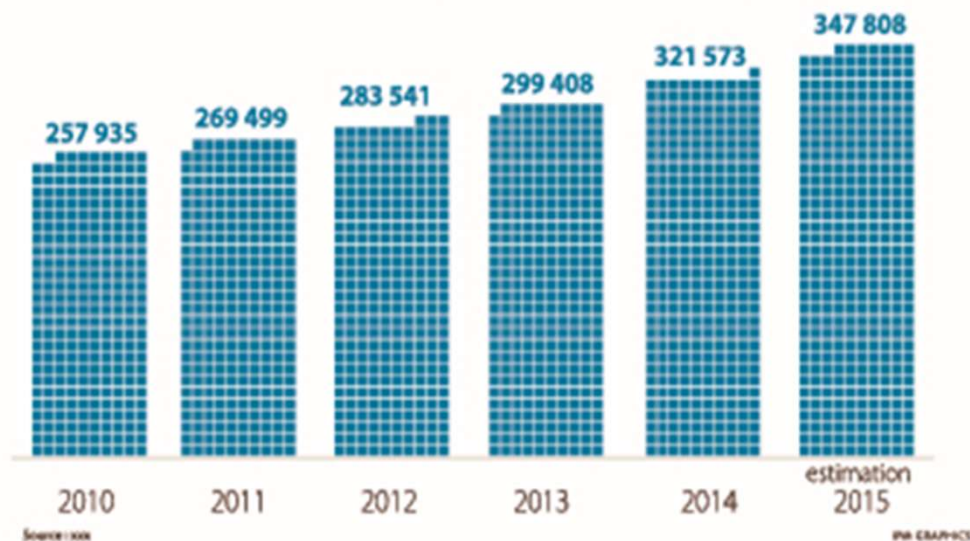
Source :
INAMI-RIZIV 2016

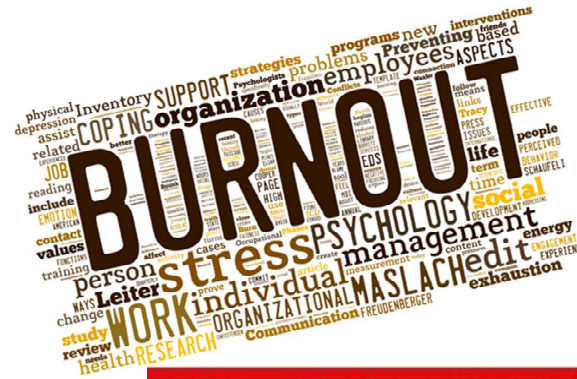
... et impact budgétaire

Evolution des dépenses de chômage et d'incapacité de travail



Evolution du nombre d'invalides (incapacité de travail de plus d'un an)





2011
Sous la direction de
Philippe Zawieja et Franck Guarnieri

APPROCHES INNOVANTES
ET PLURIDISCIPLINAIRES



Le "burn-out" coûte 2 à 3 fois plus cher à la Société – 9 Octobre 2014

#Burn-Out : Coup de pression sur « une maladie de civilisation »

La Marseillaise.fr – 10 Octobre 2014

NE PAS SUBIR SON TRAVAIL On tient le coup, on serre les dents. On attend que cela passe... Et si on agissait avant d'être en arrêt de travail?

...ment, je n'en peux plus!!

Burn-Out
de civilisation »
La Marseillaise.fr – 10 Octobre 2014

NE PAS SUBIR SON TRAVAIL On tient le coup, on serre les dents. On attend
que cela passe... Et si on agissait avant d'être en arrêt de travail?

«Vraiment, je n'en peux plus!»
L'Express/ L'Impartial/ Le Journal du Jura, 5 avril 2014

Burn-out: les entrepreneurs
23/01/2014

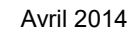
«Vraiment, je n'en peux plus!»

en peux plus.

6 avril 2014

Burn-out: les entrepreneurs sévèrement touchés

L'Express/ L'Entreprise 23/01/2014





Qu'est-ce que le burnout?



Un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus “normaux”, qui est caractérisé par de l'épuisement (physique et émotionnel), un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail.

Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces.

Schaufeli & Enzmann, 1988

Les symptômes du burnout

- **4 symptômes principaux du burnout**
 - Epuisement physique et psychologique;
 - Distanciation mentale du travail caractérisée par un retrait mental/physique;
 - Perte de contrôle cognitif caractérisée par des problèmes de mémoire, d'attention, de concentration et de performance qui sont dus à une perturbation du fonctionnement cognitif;
 - Perte de contrôle émotionnel caractérisée par des réactions émotionnelles exacerbées et une faible tolérance.
- **Autres symptômes secondaires du burnout** : humeur dépressive, souffrance psychologique et plaintes psychosomatiques.
- La tension nerveuse (stress) constitue, quant à elle, un premier signe de burnout et est souvent le premier motif de demande d'aide.

(Desart, Schaufeli & De Witte, 2017)

Stades du burnout

STADE 0 : Engagement au travail avec enthousiasme idéaliste

- Le travail est idéalisé, le travailleur pense que le travail répond ou pourrait répondre à toutes ses attentes.
- Le travailleur est ambitieux, il a des idéaux et des objectifs élevés.
- Le travailleur manifeste une performance élevée, des capacités d'autonomie et un bon contact avec ses collègues.
- Le travailleur s'identifie fortement à son organisation, s'investit et est engagé dans son travail, ce qui lui procure beaucoup d'énergie.

Stades du burnout

STADE 1 : Fragilisation de l'idéal

- Contradictions constatées dans l'environnement professionnel (e.g. conflits de valeurs, objectifs irréalisables)
- Sentiment d'angoisse de perdre son idéal de travail
- Crainte de ne plus devoir travailler par intérêt mais par nécessité
- Doute de son efficacité au travail
- Doute sur la pertinence et la valeur du travail
- Difficultés à changer/faire évoluer la situation (inertie)
- Atteinte à l'identité ; le travail se vide de sens
- Difficulté de percevoir la reconnaissance/respect < autres
- Hyperactivité, surinvestissement avec rythme de travail excessif allant jusqu'à l'épuisement

Stades du burnout

STADE 2 : Apparition du retrait protecteur

- Déception
- Remise en question du travail comme voie d'épanouissement
- Rejet des valeurs associées au travail
- Nécessité de se protéger contre la perte de l'idéal
- Mise en place des mécanismes de défense
- 1ers signes cliniques (impatience, irritabilité, troubles somatiques)
- Modification des attitudes et comportements (cynisme, isolement)
- Le travailleur devient insensible et ne ressent plus d'émotions
- Difficultés à garder une image positive de soi-même
- Intolérance aux dysfonctionnements de l'organisation
- Absences régulières avec difficultés d'adaptation au retour
- Le mal-être au travail contamine la sphère privée

Stades du burnout

STADE 3 : burnout

- Evènement marquant/critique avec réactivation des affects
- L'idéal d'un travail épanouissant s'éteint complètement
- Le doute se réinstalle et s'étend à toute l'identité du travailleur
- Décalage au niveau du rythme personnel ralenti par rapport à la rapidité exigée au travail
- Incapacité de travailler avec sentiment de honte
- Perception d'incompréhension par l'entourage
- Risque de développer un état dépressif
- Projets en dehors de son travail toujours concevables
- Besoin de temps pour accepter ce qui arrive et de prendre conscience du diagnostic du burnout.



Evolution du contexte de travail



- Changements majeurs du système socio-économique...
- De nouveaux **risques**?
- De nouvelles **pratiques managériales**?
- **D'autres compétences managériales**?
- Un autre type de **manager**?



Intensification du travail en Europe



- Restructurations/downsizing
- Changements technologiques
- Allongement du cadre traditionnel des 9 heures de travail
- Cadences et charge de travail, contraintes temporelles
- Augmentation de la sous-traitance
- Présence d'un secteur principalement tertiaire
- Augmentation des temps partiels, du travail temporaire
- Féminisation de la force de travail
- Force de travail vieillissante...

Les pratiques managériales en question?

Les patrons mettent-ils trop la pression?

Le travail, de nombreux travailleurs s'en plaignent... en cause le stress trop de travail et pas assez de temps pour le faire... Dans les grandes entreprises, **les salariés pointent du doigt les méthodes de management et les relations avec la hiérarchie.**

Nouveaux outils de gestion, nouvelles recettes de management :

- Objectifs de rentabilité
- Mise en compétition des salariés
- Revenus indexés sur les performances
- Clientes classées par couleur
- Salariés fichés

C'est une tendance qui s'est accentuée avec la crise et qui touche maintenant autant les employés que les cadres.

Les nouvelles pratiques managériales

Exemple 1 : le prêt-à-porter



Les nouvelles pratiques managériales

Exemple 2 : l'ameublement



Les nouvelles pratiques managériales

Exemple 3 : le secteur bancaire



D'autres managers?

D'autres compétences managériales?

On parle de styles de leadership...

- **Leadership transactionnel** : fait appel aux intérêts du travailleur plutôt sur le court-terme en réalisant une transaction, par exemple une haute performance contre rémunération, reconnaissance ... Les leaders identifient les besoins de leurs subordonnés et négocient avec eux à partir d'objectifs à atteindre
 - leadership par récompense, par objection (de type correctif), de laisser-faire (passivité du leader)...
- **Leadership transformationnel** se définit par les effets que le leader induit sur ses subordonnés, les motivant à aller au-delà de leurs intérêts personnels, en élevant leurs besoins et en les tenant au courant des missions de leur organisation, d'où une motivation des subordonnés à travailler plus et mieux qu'ils ne l'auraient fait autrement (vision long-terme).

(Bass, 2005; Bass & Riggio, 2006)



D'autres managers?

D'autres compétences managériales?



Différentes études ont montré des liens importants entre les différentes formes d'accompagnement des managers et la santé des travailleurs.

L'excès de contrôle et l'absence totale de management peuvent provoquer des effets néfastes sur le bien-être des travailleurs.

(Detchessahar, 2009; Donaldson, Lewis & Yarker, 2009; Robertson & Flint-Taylor, 2009; SPF ETCS, 2012, 2013)



D'autres managers?

D'autres compétences managériales?



Illustration : Données issues de la recherche sur le burnout en Belgique (Analyse de 1089 cas) – Ressources manquantes citées

	N	%
Soutien de la hiérarchie	629	63,2
Reconnaissance	473	47,5
Soutien des collègues	293	29,4
Possibilités d'épanouissement au travail	233	23,4
Définition des tâches	195	19,6
Participation aux décisions	194	19,5
Retour sur le travail effectué (feedback)	160	16,1
Autonomie	128	12,9
Sécurité liée à l'emploi	109	10,9
Variété dans les compétences, les tâches à effectuer	101	10,1
Formation continue	48	4,8



D'autres managers?

D'autres compétences managériales?



Les facteurs de la santé mentale des travailleurs

- Autonomie
- Reconnaissance
- Respect
- Justice
- Charge de travail
- Sens du travail
- Soutien sociale
- Développement des compétences

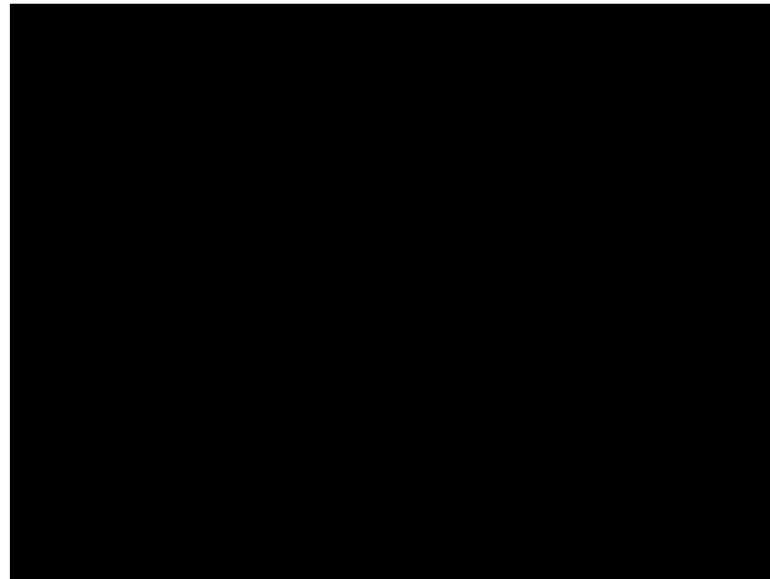
→ Chacun des ces facteurs concerne de près ou de loin le management de proximité dans le quotidien de l'activité



C'EST QUOI 'ÊTRE UN BON MANAGER'?



Extrait 'Le Diable s'habille en Prada'





C'EST QUOI 'ETRE UN BON MANAGER'?



LE MANAGER DE PROXIMITÉ

Manager qui tente de faire coexister une relation de travail efficace et un paradigme de respect réciproque (Bourion, 2001)

En d'autres mots, le manager doit intervenir lors d'incidents critiques ou par rapport à une déviation vis-à-vis d'une norme, sans détruire la relation et le potentiel de confiance de ses agents, mais, au contraire, en consolidant l'ensemble (Bourion & Persson, 2006).



C'EST QUOI 'ÊTRE UN BON MANAGER'?



Trouver la clé entre
faire du management et
être manager
(dans le contexte de l'entreprise)

Relier
fonction et personne
organisationnel et relationnel
rationalité et dignité



COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES ...

PRINCIPAUX THEMES



- Savoir gérer sa **position** en tant que manager
- Prendre conscience de son propre **rapport** au travail
- Savoir gérer les « **questions humaines** »
- Savoir accompagner les **changements** organisationnels



COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES ... ILLUSTRATIONS...



Un exemple

Thème: recréer du collectif, de la coopération, de la solidarité

« je devenais la concierge »

Un autre?

Thème: se positionner et conserver un lien de confiance

« ils me demandaient d'intervenir auprès de la direction »

COMPÉTENCES DONT DOIVENT DISPOSER LES MANAGERS POUR CONTRIBUER AU BIEN-ÊTRE DE LEURS COLLABORATEURS (YARKER ET AL., 2008)

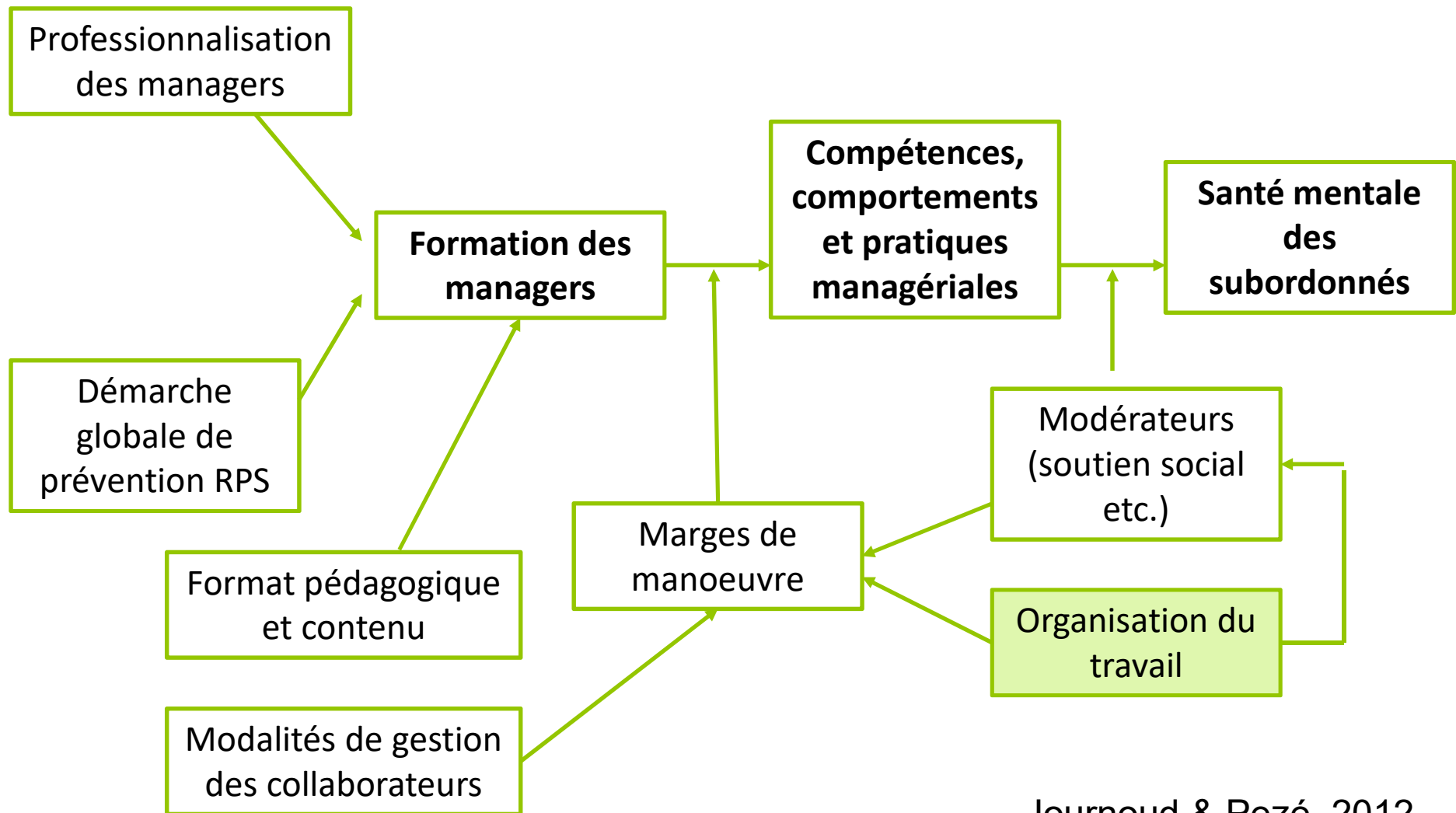
Compétences	Sous-compétences
Respectueux et responsable : gérer ses émotions et être intègre	Etre intègre – être respectueux et honnête envers les employés
	Gérer les émotions – se comporter de façon cohérente et calme au sein de l'équipe
	Avoir de la considération – être attentif dans la gestion des autres et les délégations données
Gérer et communiquer sur le travail présent et futur	Gérer le travail de façon pro-active – surveiller et réviser le travail actuel, planifier et allouer les priorités futures
	Résoudre les problèmes – gérer rapidement, rationnellement et avec responsabilité les problèmes
	Faire participer, développer l'autonomie – écouter, rencontrer et consulter l'équipe, donner la direction, l'autonomie et des opportunités de développement des individus.
Résoudre et gérer les situations difficiles	Gérer les conflits – rapidement, de manière objective et avec fermeté
	Mobiliser les ressources de l'organisation – chercher des conseils si nécessaire auprès de son manager, des RH ou des experts santé et sécurité
	Prendre ses responsabilités – avoir une approche responsable et soutenir les individus lors de la gestion des questions et incidents rencontrés par l'équipe
Gérer les individus au sein de l'équipe	Etre accessible – être disponible pour une discussion personnelle
	Etre sociable – être détendu (relax), faire preuve d'humour et socialiser
	Etre empathique - chercher à comprendre chaque individu dans l'équipe, sa santé, sa satisfaction, son point de vue et sa vie hors travail.

LES MANAGERS EMPÊCHÉS (DETCHESSAHAR, 2011)

En comparant 16 cas d'entreprises en cours de réorganisation, il observe :

- Les organisations où les personnes souffrent le plus sont celles où les managers sont peu présents auprès de leur équipe : pris par des tâches de 'reporting', l'alimentation en données d'instruments de gestion, la participation à de multiples projets, commissions, groupes de travail...
- Celles qui s'en sortent le mieux, pour la santé des salariés sont celles où les managers ont la possibilité d'animer des espaces de discussion sur l'activité et donc de faciliter le travail de régulation nécessaire à la mise en œuvre des réorganisations.

CONCLUSION



Journoud & Pezé, 2012

VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

www.valorh.ulg.ac.be

www.woccq.be

UNIVERSITÉ DE LIEGE

PROF. ISABELLE HANSEZ

 ihansez@ulg.ac.be

 +32 4 366 20 92