



Santé au travail : et si les managers servaient (enfin ?) à quelque chose ?

Céline Desmarais
Maître de conférence



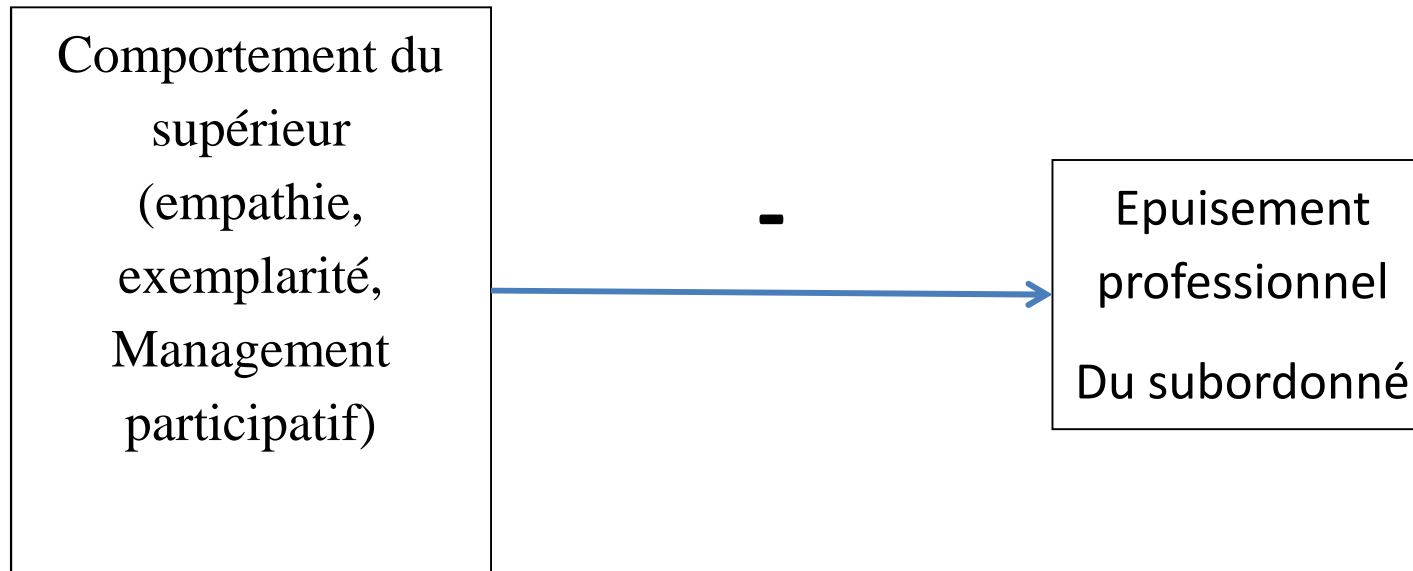
Le manager : un acteur essentiel de la santé au travail

Comportement du
supérieur
(empathie,
exemplarité,
Management
participatif)

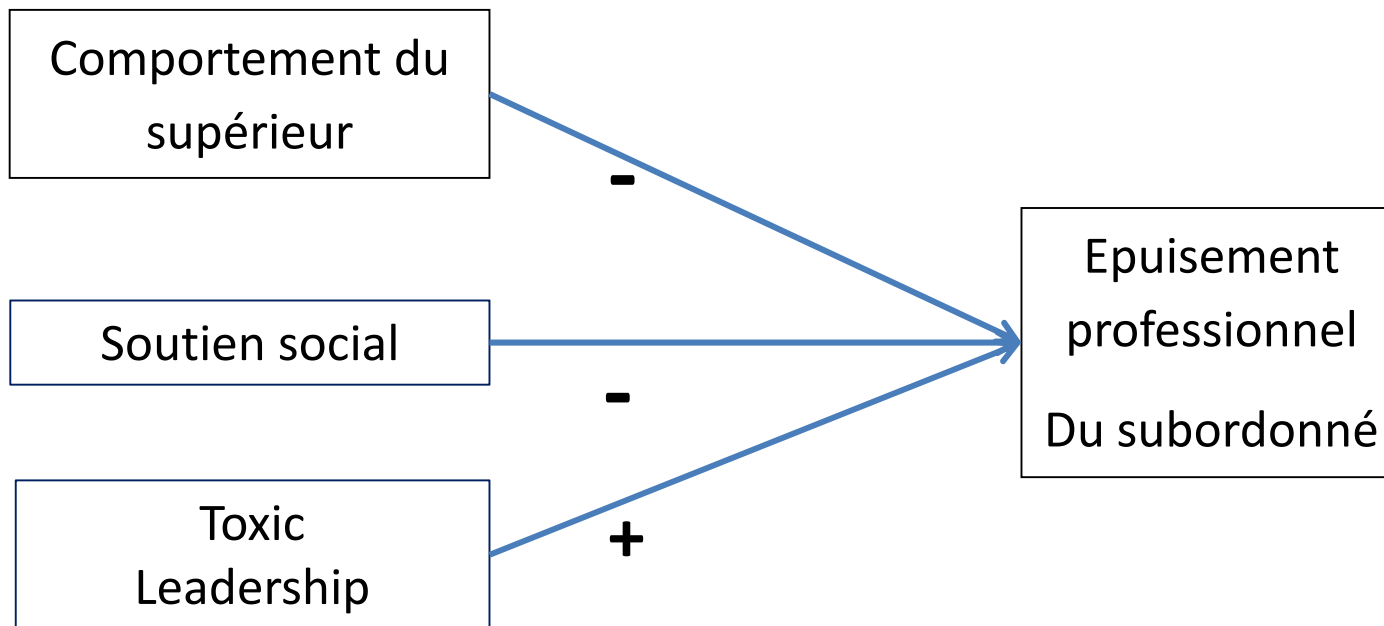
?

Epuisement
professionnel
Du subordonné

Le manager : un acteur essentiel de la santé au travail



Le manager : un acteur essentiel de la santé au travail



**Santé au travail : et si les managers
servaient (enfin ?) à quelque
chose ?**

OUI

OUI

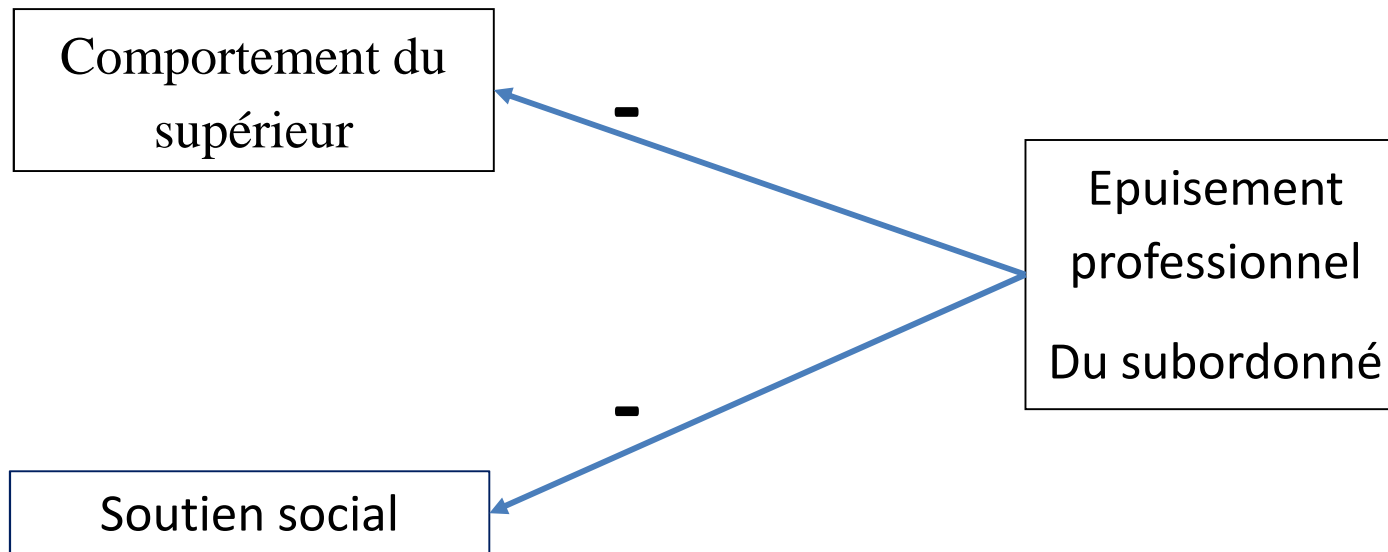
Des résultats qui posent un ensemble de questions

- Faut-il recruter des managers attentionnés et empathiques ?

Des résultats qui posent un ensemble de questions

- Faut-il recruter des managers gentils et empathiques ?
- Les agents qui vont bien ont-ils une meilleure opinion de leur chef ?

Inverser la relation ????? followership



Des résultats qui posent un ensemble de questions

- Qu'est ce qui explique une telle influence de l'attitude du manager ?
- Les managers sont ils en train de devenir de moins en moins humains ?
- Deux types d'explications : par la relation et par le management de l'activité.

Explication par la relation

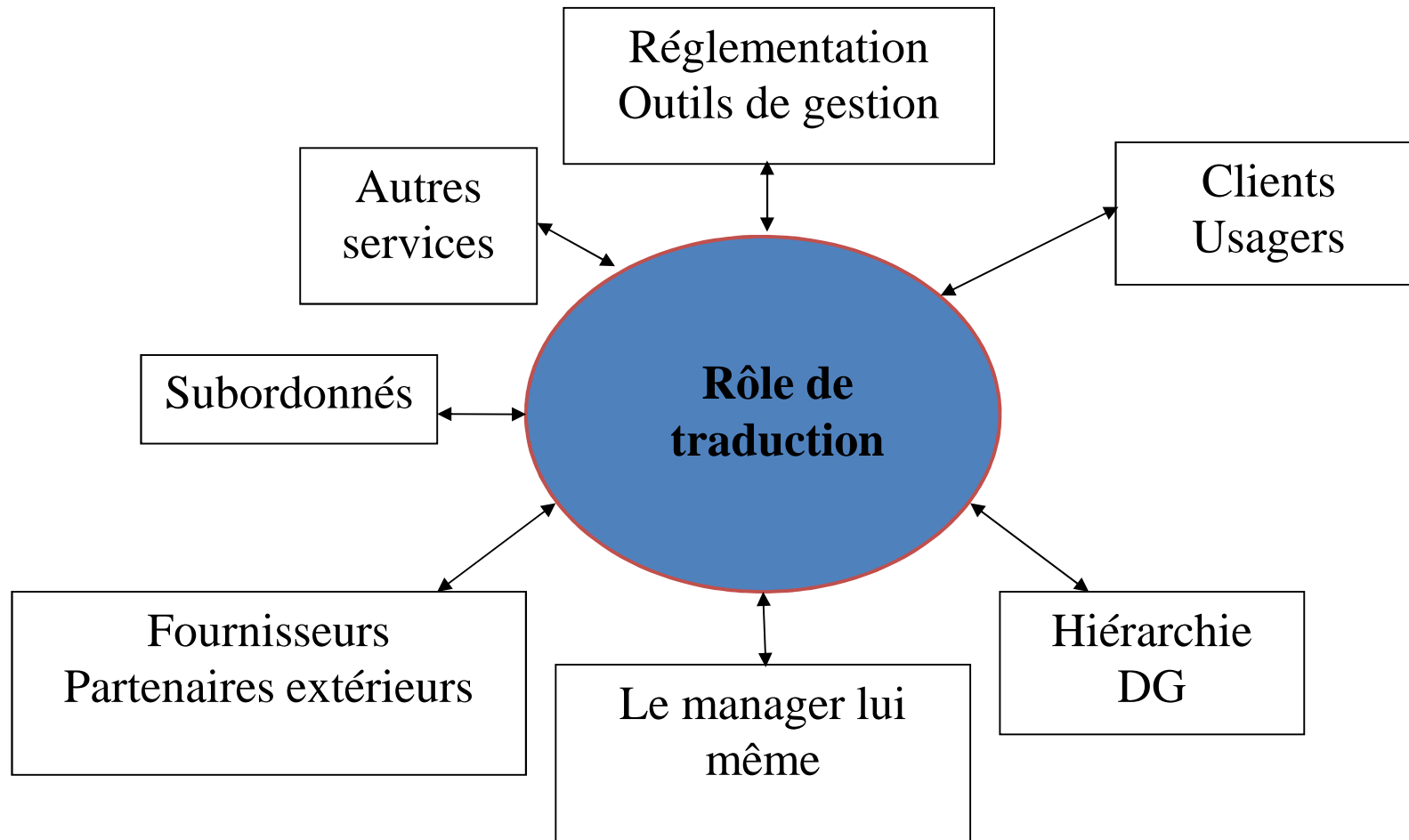
- Les subordonnés ont beaucoup d'attentes vis-à-vis du manager.
- Notion de « contrat narcissique » : l'individu a besoin d'être reconnu par ses proches et son entourage pour construire des interactions fructueuses avec ceux-ci, pour s'inscrire en tant que Sujet. Il s'engage dans le travail en contrepartie d'une « place ».
- « Besoin de reconnaissance »

Explication par la régulation de l'activité

- La souffrance au travail est souvent liée à la perte de sens ou à l'existence de contradictions insolubles : ex de la poste.
- Les organisations contemporaines sont de plus en plus rigides et réglementées : les contradictions descendent jusqu'aux opérateurs (Dujarier, L'idéal au travail).
- Le manager doit être traducteur pour réguler les contradictions de l'organisation.

Le rôle de traduction des managers

Système de prescriptions dans lequel se construisent les rôles des managers.



Les évolutions de l'activité des managers : plus de relation et de traduction?

- Intensification.
- Les attentes des organisations :
 - rentabiliser le temps de management disponible.
 - Normalisation de l'activité de management, machines de gestion...
 - Le management empêché.
- Des managers qui consacrent moins de temps à la traduction et aux relations avec les subordonnés.

Conclusion

- Les systèmes de management sont souvent fondés sur une conception erronée de ce qu'est le management.
- La conception du management comme management par objectifs limite la compréhension de ce qui est en jeu.