

Dossier

# Management

Des collaborateurs sous tension



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710564

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# Management

## Des collaborateurs sous tension

- . L'injonction paradoxale
- . Une réaction transgressive ou soumise
  - . La montée du risque psychosocial
  - . Le rêve de l'entreprise intelligente

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## L'INJONCTION PARADOXALE

Le grand paradoxe du management moderne est de créer en permanence une double contrainte via des injonctions paradoxales associant à la fois des messages antagonistes avec un discours corporate valorisant la nécessité du développement des hommes comme principale richesse de l'entreprise et de l'autre côté, un management au quotidien exerçant une pression de plus en plus forte sur la nécessité d'être productif et compétitif afin de dégager du profit immédiat et un retour sur investissement à court terme. En cela, l'entreprise fonctionne comme un miroir de société dans lequel la dynamique engagée est de «*Vouloir en permanence presser le citron tout en lui gardant sa fraîcheur*» selon l'expression du sociologue Henri Vacquin. Cette injonction paradoxale est omniprésente dans l'entreprise en plaçant constamment le salarié devant des ordres ou des postures contradictoires.

**C'est le cas notamment lorsque le management superpose rigidité explicite et souplesse implicite :**

- . En formant les personnels du service commercial à mieux écouter, satisfaire les attentes, apporter du service fidélisant et répondre aux besoins précis du client, tout en fixant des objectifs quantitatifs au jour le jour dans la vente de produits ou encore dans l'optimisation du contact en réduisant les temps d'entretien ou en limitant la durée des appels téléphoniques.
- . En prônant l'échange entre collaborateurs alors que la compétition et la concurrence interne sont récompensées favorisant ainsi le chacun pour soi.
- . En obligeant à suivre des procédures directives et un système d'information rigide imposé par la hiérarchie alors que l'environnement client/fournisseur devient de plus en plus complexe et suppose des réponses adaptées.
- . En favorisant d'un côté l'autonomie et la responsabilisation tout en imposant, de l'autre, le respect strict de consignes et de codes sécuritaires limitant l'initiative.

## UNE RÉACTION TRANSGRESSIVE OU SOUMISE

Ce qui est sûr, c'est que plus le contexte et l'environnement bougent, plus le cadre se rigidifie. Selon Francis Karolewicz, consultant en ressources humaines : «*Nombreux sont les salariés qui face à des situations absurdes de choix contradictoires voient la pression s'accroître et le stress négatif envahir leur vie professionnelle et personnelle*». D'après lui, le message subliminal envoyé par l'entreprise à ses salariés est «*Pile je gagne, face vous perdez*» créant ainsi les conditions inacceptables d'un gagnant-perdant entretenant la méfiance, voire le conflit permanent entre le management et ses collaborateurs. Dans ce contexte, la surabondance d'injonctions paradoxales conduit certains salariés à adopter des comportements de desserrement des contraintes afin de se protéger de risques d'implosion psycho-affective tels que la dépression ou le burn-out.

**Les 3 principales attitudes constatées pour lutter contre la pression sont la soumission, la transgression et le jonglage entre les deux postures :**

- . La soumission consiste à obéir à la règle sans se poser de questions en agissant dans un cadre préétabli et normé, asphyxiant ainsi tout véritable esprit de responsabilité et de créativité en se contentant simplement de suivre les routines sans s'y opposer.
- . La transgression consiste, au contraire, à faire ce que l'on croit juste et utile même si cela contrevient aux consignes de base. Le but est d'agir comme un entrepreneur dans l'entreprise en essayant d'atteindre les objectifs fixés tout en prenant clairement des risques et les assumant. Il est d'ailleurs courant d'observer que le management laisse faire et que tout le monde sait ce qui se passe mais que tout reste implicite et non dit. Le message implicite est «*Tu as le droit de transgresser mais je ne veux pas le savoir. Tu restes responsable de tes actes et de tes erreurs*».
- . Le jonglage entre soumission et transgression qui devient une source permanente de stress.

## LA MONTÉE DU RISQUE PSYCHOSOCIAL

Il est dès lors facile de comprendre pourquoi l'entreprise devient un lieu pathogène, voire schizophrénique (double message, double comportement) et aussi pourquoi les salariés français sont ceux qui prennent le plus d'anxiolytiques en Europe. Selon, Francis Karolewicz «*L'évolution de l'entreprise avec moins de lignes hiérarchiques et plus d'autonomie annoncée a condamné le salarié à agir sous pression et sous injonction et cela, quel que soit le niveau de responsabilité*». Les pratiques de soumission mais aussi transgressives favorisent une créativité cachée (non valorisée), ainsi qu'une adaptation permanente implicite des savoir-faire, du fait d'un management descendant qui dicte constamment des objectifs à atteindre et comment y parvenir mais sans vraiment tenir compte des aspirations et des évolutions permanentes de l'environnement. Une récente publication de l'Afsset (Agence française de sécurité sanitaire, de l'environnement et du travail) souligne que la montée du risque psychosocial s'inscrit, pour la première fois, en tête des consultations pour pathologies professionnelles. Ce risque est détectable notamment dans les grandes entreprises (assez peu dans les TPE) dans lesquelles une partie importante des salariés ne se sent pas reconnue par le management tant sur le plan de la rémunération que sur le plan de l'évolution de carrière.

### Le constat actuel est net avec :

- . Une perte de confiance de plus en plus forte dans la gouvernance de l'entreprise
- . Une perte de fierté d'appartenance qui n'est plus un vecteur de motivation au travail
- . Une augmentation croissante de la charge de travail qui entraîne des troubles somatiques et physiques de plus en plus nombreux chez l'ensemble des salariés.

## LE RÊVE DE L'ENTREPRISE INTELLIGENTE

A ces conditions stressantes de travail s'ajoutent les problèmes d'ordre personnel et la désillusion d'un monde moderne porté par un avenir incertain, pris dans un environnement que personne ne peut vraiment maîtriser car en mouvement permanent. C'est l'ensemble de ces tendances qui met le salarié sous tension psychologique et physique permanente jusqu'à le faire craquer. Pour le consultant F. Karolewicz «*Le salarié se sent comprimé entre un environnement sans cesse en évolution et un cadre de valeurs, de croyances et de fonctionnement figé dans l'habitude et sclérosé par la peur du changement*». Cette antinomie entre une posture déclarée d'ouverture, d'agilité, de flexibilité, de relation client, de créativité, d'avantage concurrentiel et, un repliement interne au sein de l'entreprise dans laquelle le salarié vit un autre monde fait de pressurisation, d'insuffisance ou d'absence de reconnaissance, de quantité plutôt que de qualité ou encore de vision brouillée de l'avenir, fait que l'entreprise intelligente n'est pas encore pour demain. Tant que l'entreprise joue sur les 2 tableaux en cherchant d'abord à faire du profit pour ses actionnaires et conserver le pouvoir de ses dirigeants au détriment le plus souvent de sa plus grande richesse, le capital humain, il ne peut y avoir de véritable intelligence dans la gouvernance de l'entreprise. Avec des décisions axées sur le court terme, il n'est pas possible de capitaliser sur les bonnes pratiques sauf à faire du chiffre ici et à gaspiller là l'énergie des hommes et/ou perdre une partie des connaissances acquises. Actuellement, le management n'est pas dans un cercle vertueux mais dans une spirale tortueuse condamnée à refaire sans cesse les mêmes erreurs !