

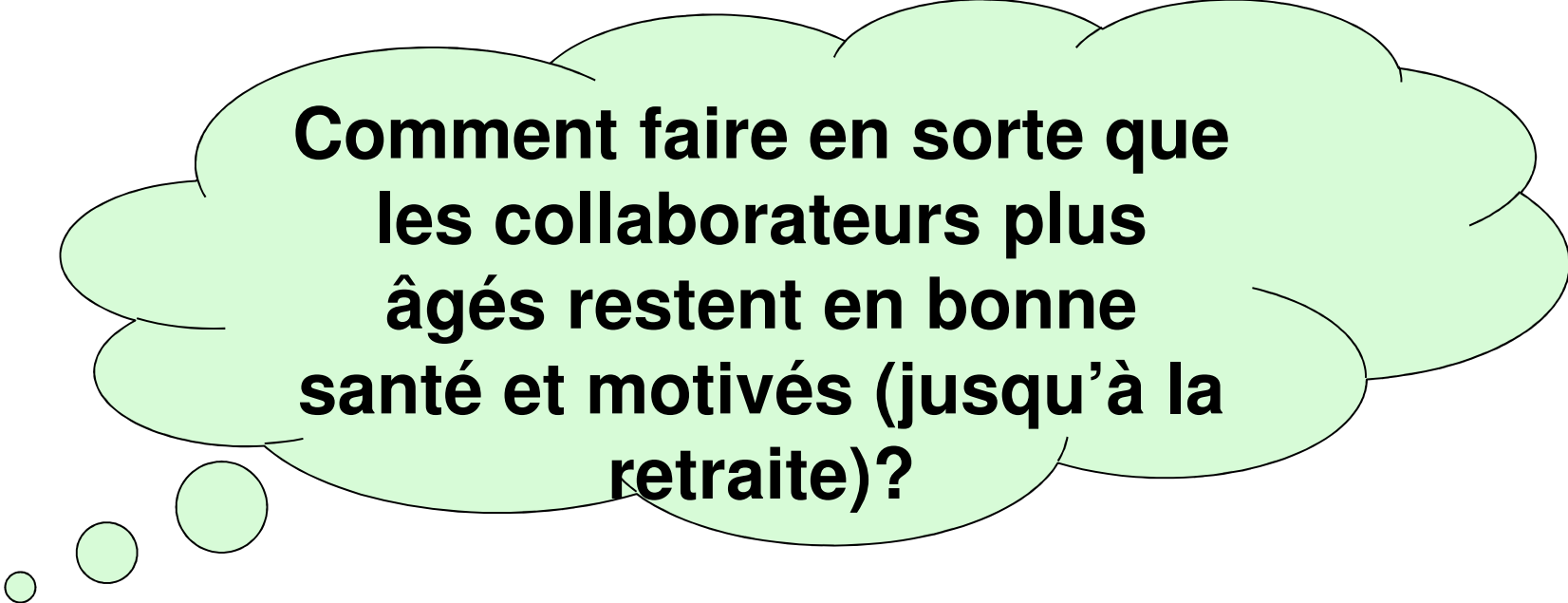


Risques cachés inhérents à la maintenance: importance des nouvelles formes de gestion de l'entreprise

**13^e Journée suisse de la sécurité au travail
Octobre 2011 – Lucerne**

**Prof. Dr Andreas Krause
Institut de l'homme dans des systèmes complexes, Olten**

Question d'une entreprise suisse concernant la maintenance



Comment faire en sorte que les collaborateurs plus âgés restent en bonne santé et motivés (jusqu'à la retraite)?

Ce qui pose problème avec l'âge du point de vue des collaborateurs

A Alterskritische Merkmale am Arbeitsplatz					
<i>Geben Sie bitte an, inwieweit Sie bei den folgenden Aussagen zustimmen.</i>					
1 Folgende Aspekte an meinem Arbeitsplatz sind bei langjähriger Tätigkeitsausübung für Mitarbeitende eine Überforderung...	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
... körperliche Belastungen (Heben und Tragen von Gewichten, Zwangshaltungen)	22	22	34	14	8
... Arbeitsumgebung (Hitze, Lärm, Beleuchtung, Vibration etc.)	9	14	22	28	27
... psychische Belastungen (Arbeitsmenge, Zeitdruck, Verantwortung)	10	29	34	26	
... Tempo der technischen Veränderungen	7	22	31	30	10
... ungünstige Arbeitszeiten	37	31	18	4	10

Pourquoi les sollicitations psychiques sont-elles plus problématiques que les sollicitations physiques avec l'âge?

Explication 1 du point de vue des collaborateurs

Changements organisationnels visant à accroître la productivité (augmenter la période productive, flexibilité et créativité au sein de projets, conventions d'objectifs, responsabilisation, etc.)

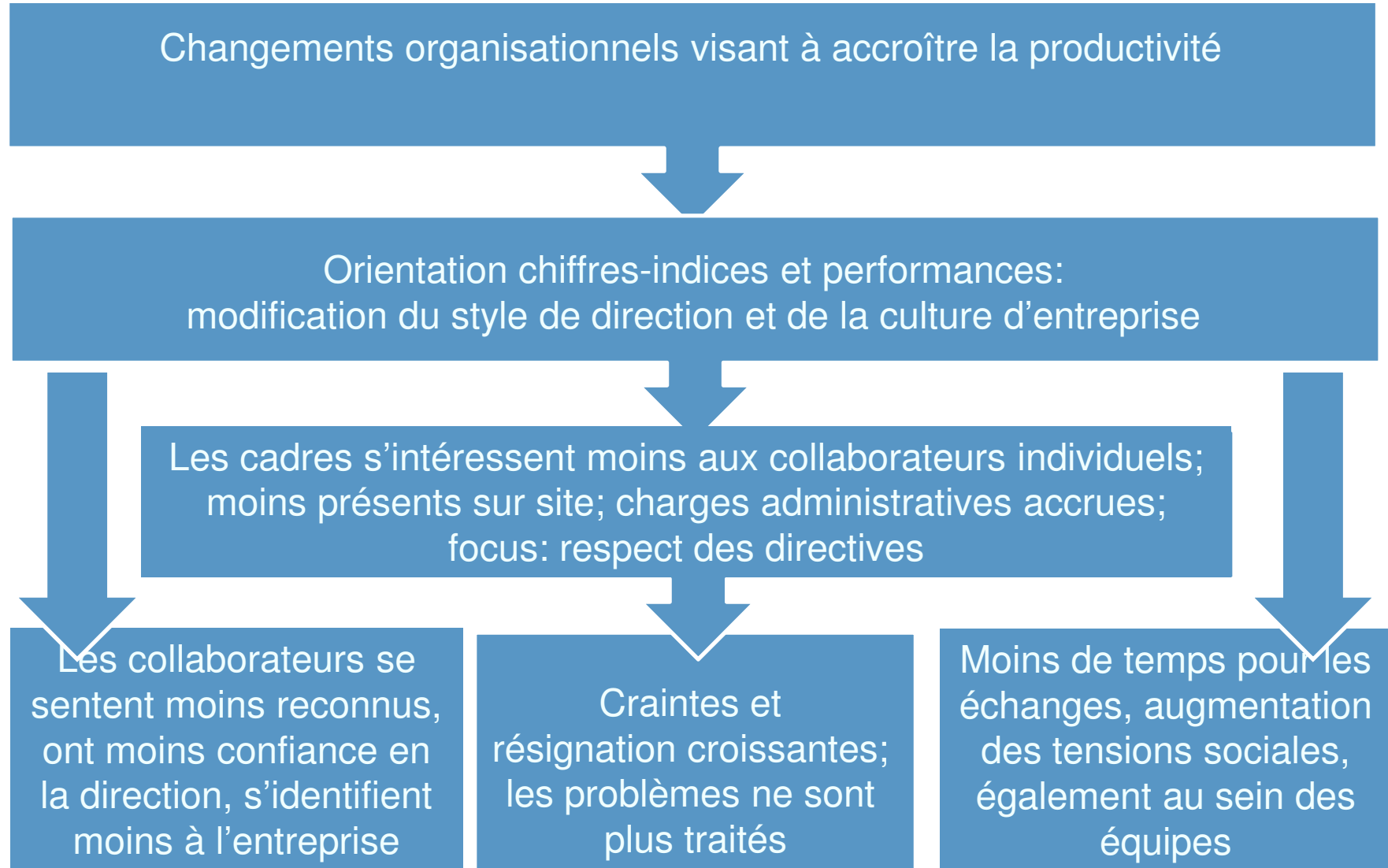


Motivation élevée, orientation objectifs



Contradiction: la créativité et la flexibilité exigées sont entravées en interne par un cadre rigide

Explication n°2 du point de vue des collaborateurs



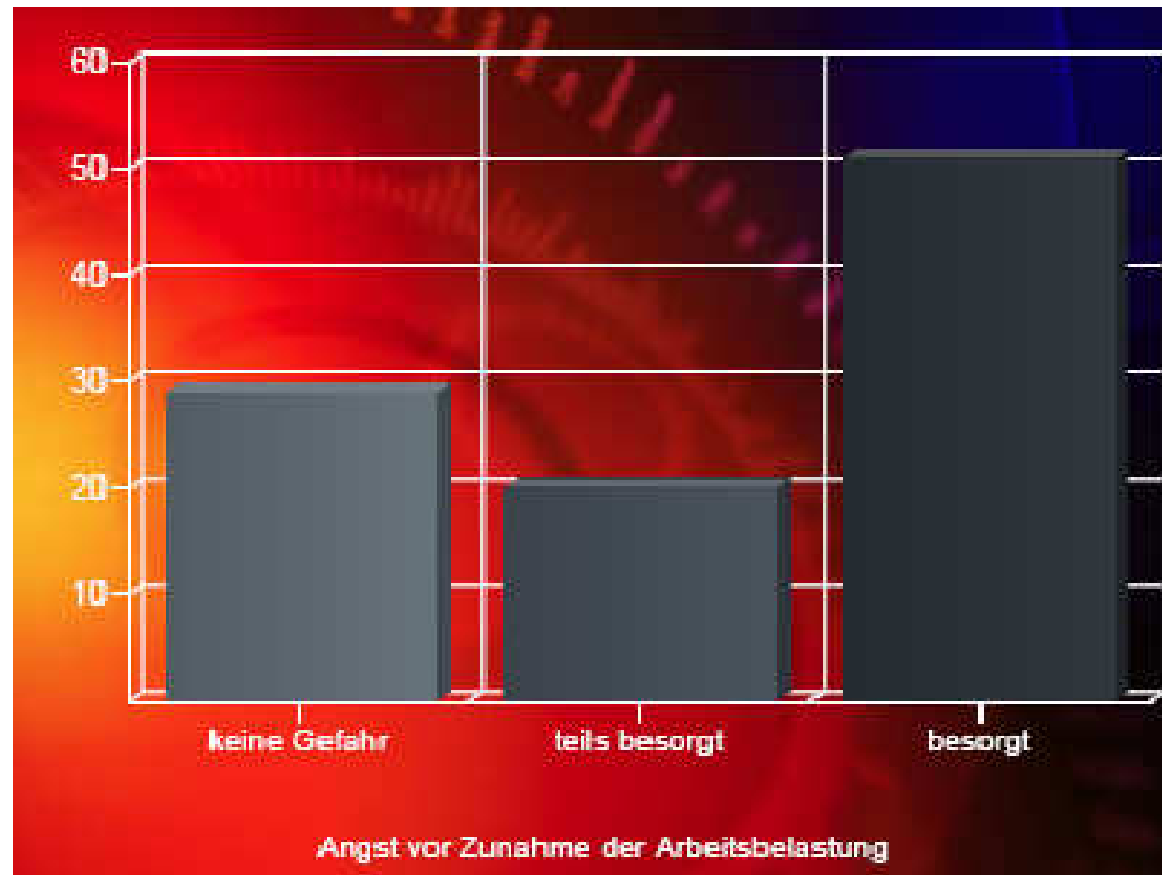
Importance
croissante
des troubles et des
maladies
psychiques dans le
monde du travail

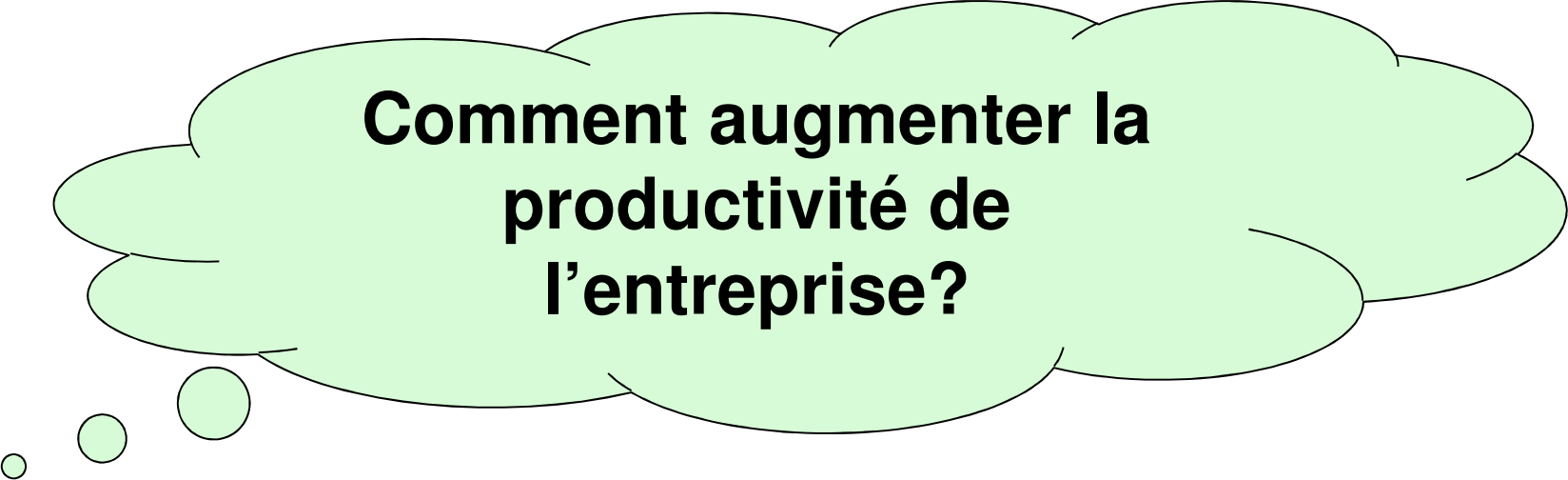
(Rigotti & Mohr, en cours d'impression;
Steinke & Badura, 2011)



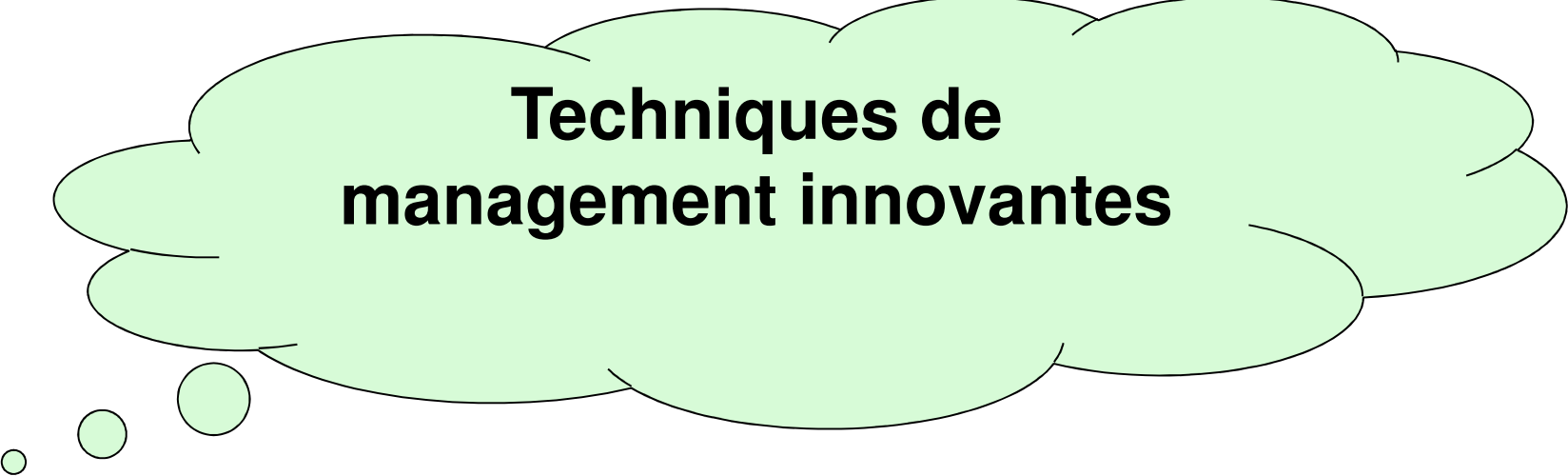
Crainte face à l'augmentation de la charge de travail

(Baromètre suisse des RH 2011,
présentation à la télévision suisse, 10.3.2011)





**Comment augmenter la
productivité de
l'entreprise?**



**Techniques de
management innovantes**

Copyright für Folie liegt bei Gallup

An engaged employee
is involved in
and enthusiastic about
his or her work



Des techniques de management innovantes agissent à tous les niveaux hiérarchiques

- **Orientation résultats:** par ex. Management by Objectives
(conséquences en cas d'objectifs non atteints: délocalisation, par exemple)
 - **Orientation marché**
(chiffres-indices: mon travail est-il calculable?)
 - **Dynamique de performance via une concurrence interne**
(systèmes de benchmarking: où nous situons-nous à titre de comparaison?)
 - **Fixer les conditions-cadre du suivi des objectifs selon une approche top-down**
(priorités liées aux produits, objectifs de processus, ressources humaines et temporelles)
 - **Déléguer la responsabilité de la réalisation des objectifs**
 - **Participation des collaborateurs** (processus d'amélioration continue, management de partenariat)
- Gestion indirecte en contraste avec le «Command & Control» (Peters, 2011)**

Effets secondaires d'objectifs / MbO exigeants **selon Ordóñez et al. (2009) – Sélection –**

- **Comportements peu scrupuleux**
- **Recrudescence des comportements à risques**
 - Mettre la Ford Pinto sur le marché d'ici 1970: «under 2000 pounds and under \$2000» (CEO Lee Iacocca), 53 décès
- **Orientation croissante sur la concurrence au sein de l'entreprise**
- **Baisse des investissements dans la R&D**
- **Fi de l'apprentissage / essai d'alternatives**

Importance pour la sécurité et la santé: mise en danger intéressée de soi-même

(selon Peters, 2011)

**Toute collaboratrice est un chef
d'entreprise.**

**Motivation individuelle à dépasser
ses limites de performance au
travail:**

atteindre le succès! Eviter l'échec!

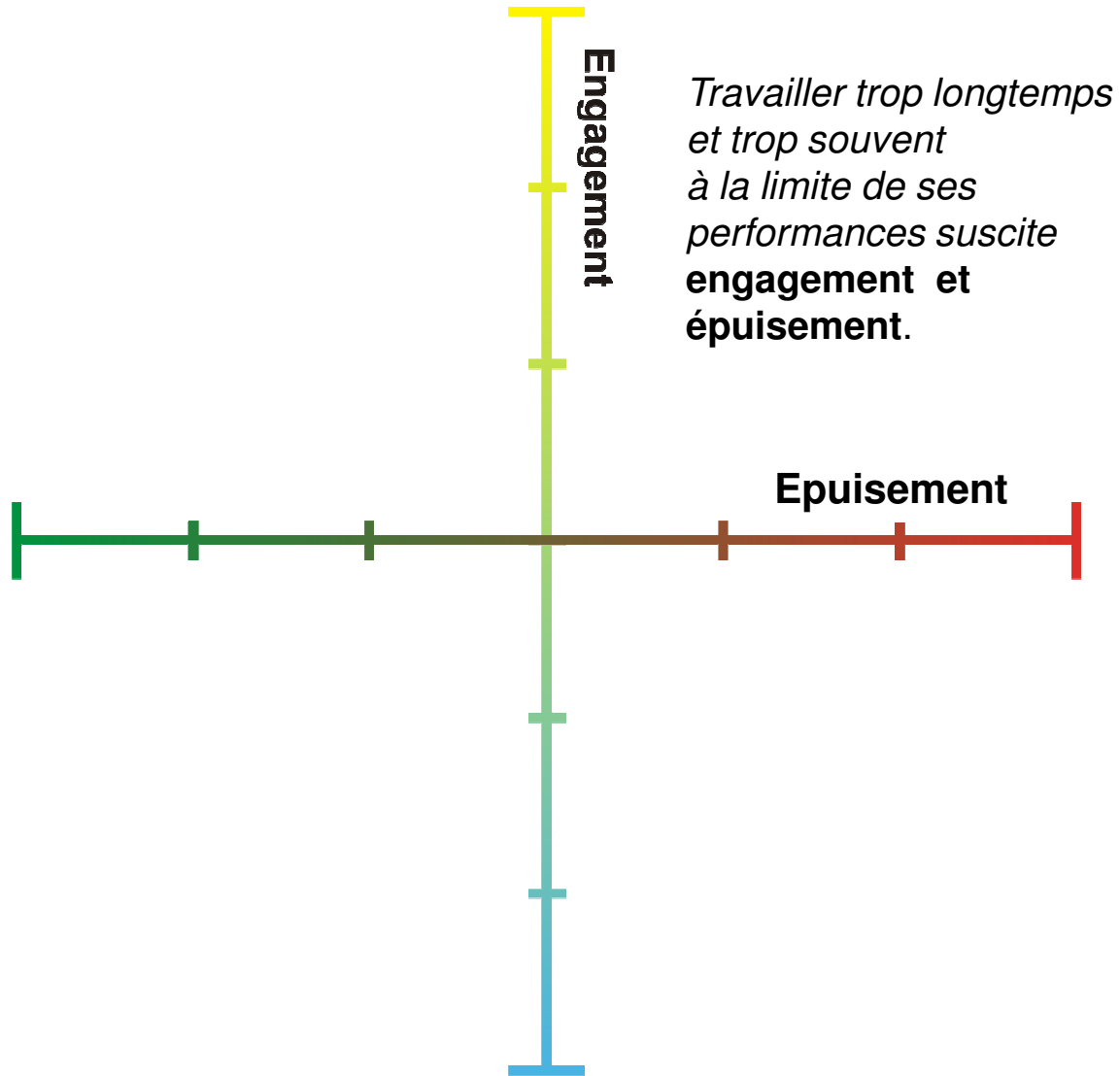
Thomas W. Jung, Acutronic

(«Schweizer KMU. Erfolgreich im Wandel», 2010, p. 17-18)

Jung compte sur «l'engagement total» de tout le personnel et estime à titre d'autocritique que le fonctionnement s'apparente presque à celui d'une «secte»: «Il nous est déjà arrivé de devoir retirer les clés de l'entreprise à certains pour les empêcher de travailler 24h sur 24.» ...

Jung résume la philosophie en vigueur comme suit: «Nous travaillons énormément ... et prenons toujours le succès et l'échec comme une chose personnelle». En tant que leader du marché, il faut saisir toutes les chances. ...

«Après un grand nombre de nuits blanches, je suis physiquement plus vieux que les personnes de mon âge.»



Exemples d'effets secondaires tirés de nos propres études

(Krause, Dorsemagen & Peters, 2010)



A la fin de la journée, les collaborateurs ont l'impression de ne pas en avoir fait assez, bien qu'ils aient travaillé dur.



Ils indiquent devoir négliger des aspects professionnels en raison de considérations économiques. Mauvaise conscience.



Ils se rendent au travail alors qu'ils sont malades, prennent des risques pour leur santé (par ex. en renonçant à des aides techniques).



Ils déclarent que les objectifs ne sont pas réalistes. Ils ne peuvent compter que sur eux-mêmes si des événements imprévus empêchent la réalisation des objectifs («se débrouiller soi-même»).



Ils passent outre le Controlling et font de fausses déclarations («faking»). Ils embellissent les données lors des enquêtes de collaborateurs. Perte d'une communication authentique.

Conclusion

- Des techniques de management innovantes renforcent la productivité et la disposition à fournir des performances
- Les effets secondaires n'apparaissent pas dans l'entreprise (perte du sens des réalités)
 - Propre élan: cadres/collaborateurs risquent leur santé pour leur réussite personnelle
 - Risques en matière de sécurité, par ex. lors de la manipulation de dispositifs de protection
- Important: la recherche de solutions passe par l'intégration des aspects liés à la sécurité et à la santé dans le pilotage des performances
 - Par ex. adapter le système de convention d'objectifs et refléter à cette occasion l'attitude de la direction (gestion de la pression)