

Congrès annuel Gestion de Projet du Luxembourg



Le management par projets : des risques spécifiques pour la santé ?

15 octobre 2008

Pascale Bossard, Benjamin Sahler



Plan de l'exposé

- aborder la complexité des risques psychosociaux

 - de quoi parle-t-on ?

 - des risques...pas comme les autres

 - une appropriation difficile, lente et partielle

 - des progrès récents et significatifs

- un travail de notre réseau

 - un modèle descriptif "tensions - régulations"

 - ... pour analyser puis agir

 - une mobilisation des entreprises et des acteurs

- les RPS et le management par projets

 - quels facteurs de risque et quelles tensions spécifiques ?

 - quels leviers de régulation ?

 - > prévention tertiaire, secondaire et primaire

 - > l'organisation du travail, le management, les

 - individus et l'accompagnement du changement

 - comment être proactif ?

- des exemples et des échanges



aborder la complexité des risques psychosociaux.....

de quoi parle-t-on ?

stress, violences, souffrance, harcèlement, addictions...
psycho...-... social

des risques...pas comme les autres

des raisons théoriques et pratiques

- le domaine de la subjectivité
- des causes et des effets en boucles
- des disciplines impliquées très différentes

des raisons stratégiques

- qui va porter la responsabilité des effets ?

une appropriation difficile, lente et partielle

par les partenaires sociaux
par les acteurs d'entreprises
par les acteurs externes

des progrès récents et significatifs

des enjeux évidents et pressants
des accords visibles, fin du déni et des tabous
des pratiques croissantes et partages d'outils



Lire ensemble la complexité



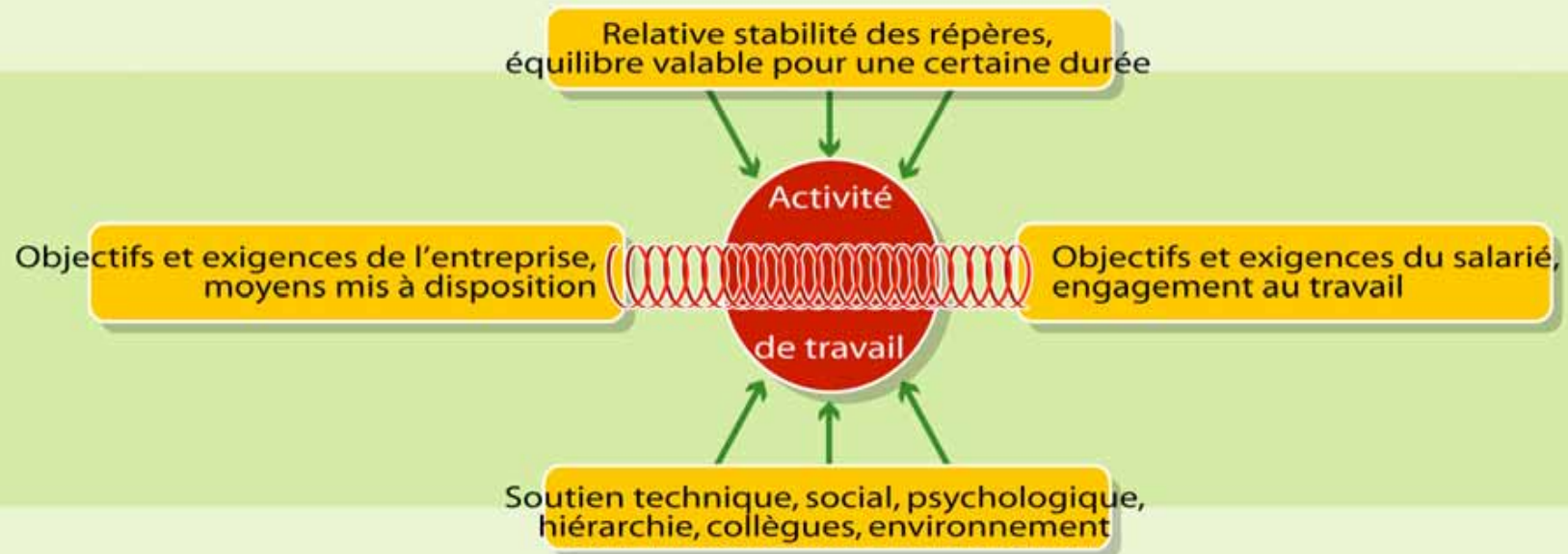
Comment comprendre...et apaiser les tensions qui peuvent exister entre

- l'exigence du travail d'un côté,
- les attentes personnelles à l'égard du travail de l'autre
- le lien social et l'individu
- les changements permanents, parfois anxiogènes et la nécessaire adaptation

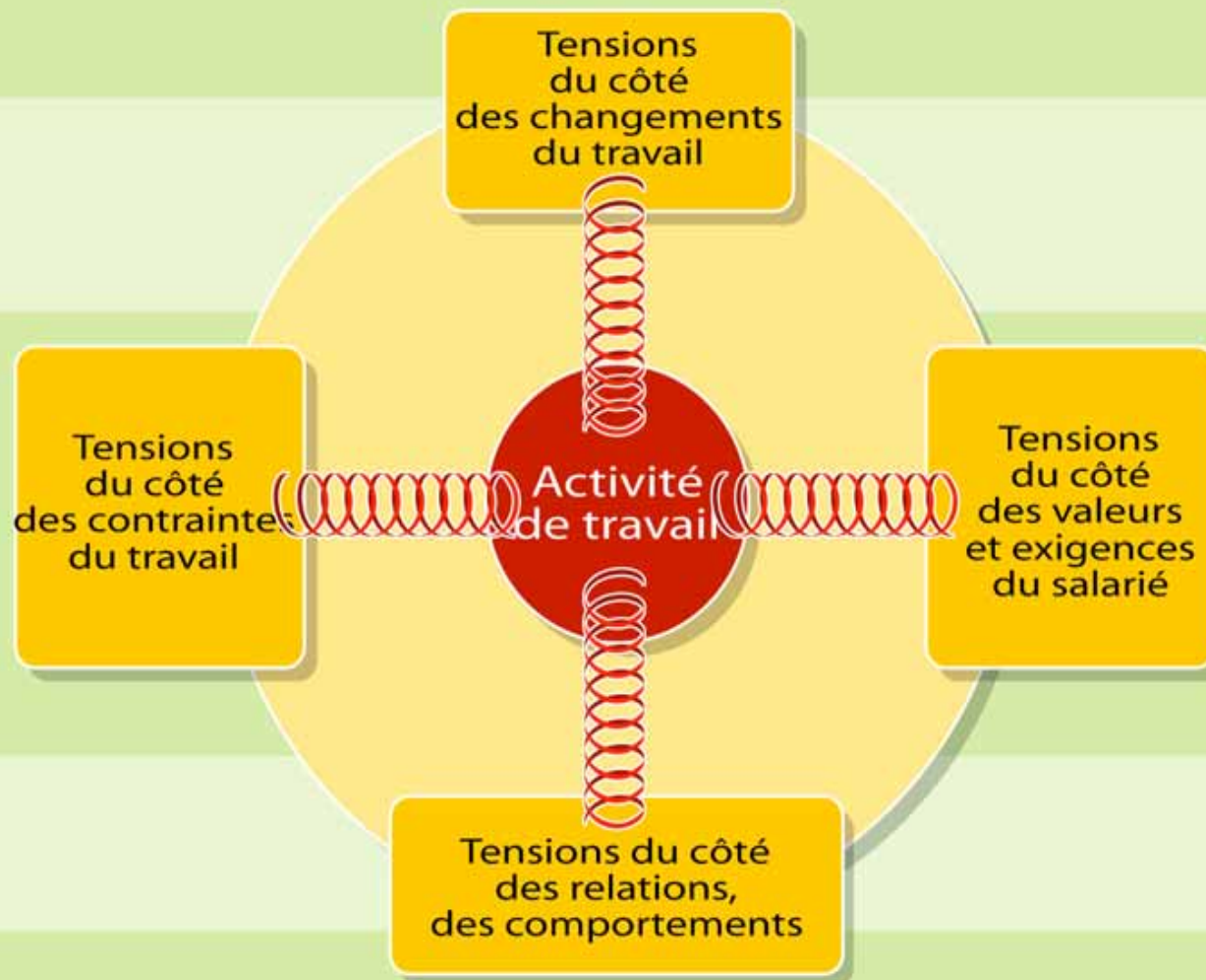


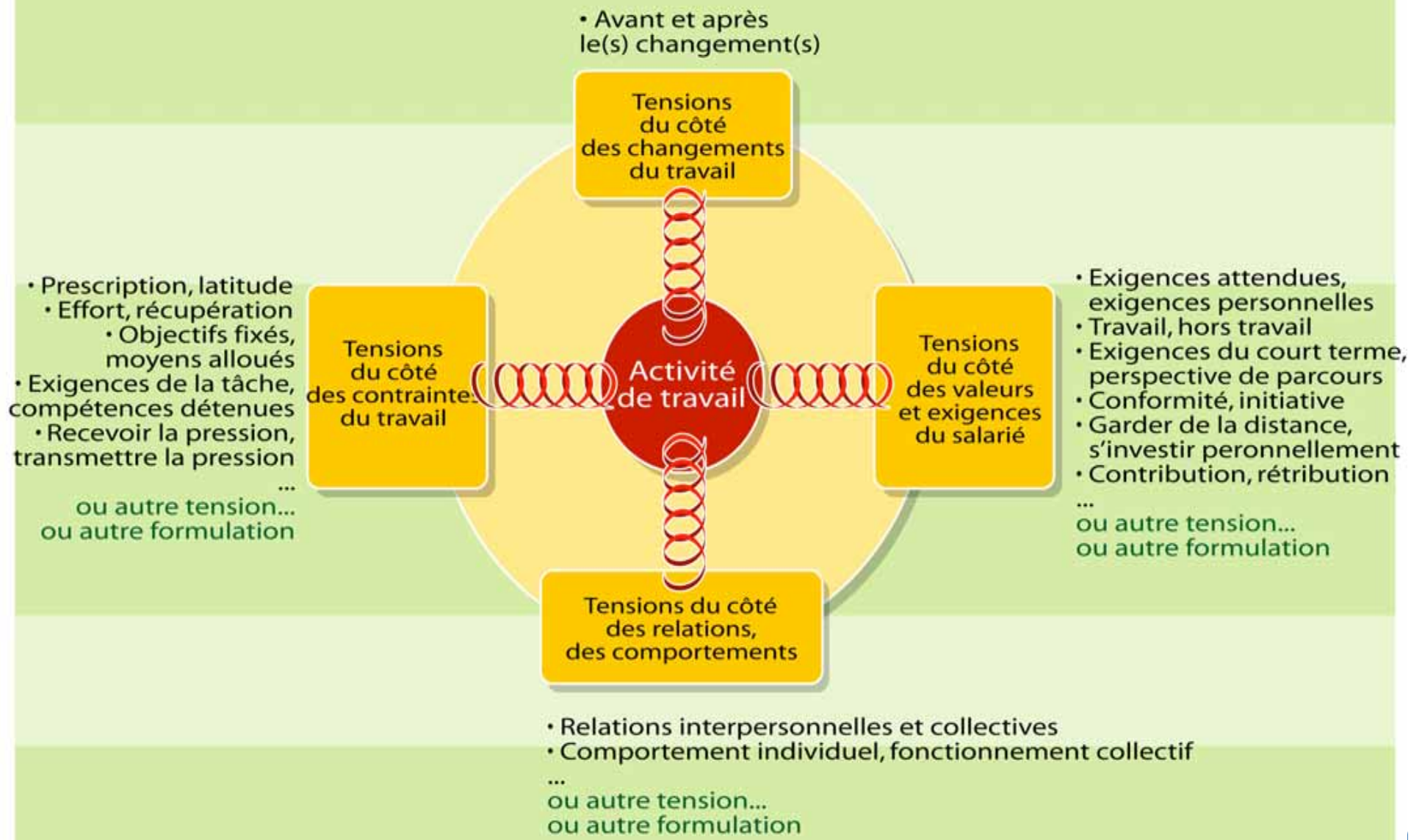
l'idée de tension

... et de régulation



caractériser les tensions?





Quelles sont les tensions les plus présentes dans le management par projet ?



- "Objectifs-moyens" , "effort-récupération", "contribution-rétribution" : augmentation de la charge de travail à ressources constantes, excès d'implication et manque de reconnaissance
- "exigence du court-terme- perspective de parcours", "compétences détenues et attendues", et "contribution- rétribution": identités professionnelles malmenées, possible précarisation et quête de reconnaissance
Manque de visibilité sur l'après projet, ou "saut" de l'un à l'autre..
- "relations collectives et comportements individuels" : des collectifs hybrides, des stratégies personnelles invasives
- "gestion du changement" : une quête permanente d'adaptation



Comment réguler ces tensions du management par projet ?



- L'organisation du travail et sa conception
- La gestion des parcours professionnels, l'équilibre entre métiers et projets
- Le suivi de la santé
- Le management des relations de travail, socialisation et appartenance de métier
- L'accompagnement du changement



Comment être proactif de façon concrète ?



- accepter une **approche concertée** entre direction, encadrement, salariés et IRP de ces questions
- utiliser en les adaptant **car ce ne sont pas des risques comme les autres**, les méthodes classiques d'évaluation et de prévention des risques
- avoir des **méthodes de détection et de mesure** des problèmes de santé, déclarés ou naissants
- **mobiliser** les acteurs internes ou extérieurs pertinents sur chacun des niveaux de prévention :



Les niveaux de prévention



-la prévention **tertiaire** : prise en charge ou réintégration des individus en difficulté sérieuse avérée.

quelles ressources internes ou externes, individuelles et collectives à disposition ?

-la prévention **secondaire** : méthodes de détection, d'objectivation des difficultés, recherche d'adaptations pour éviter que des troubles naissants n'empirent, réduction des premiers symptômes
Mise en place d'appui individuel et/ou collectif ...

- la prévention **primaire** : mesures en amont pour supprimer ou réduire les facteurs d'apparition des risques, en agissant

- sur l'organisation du travail ,
- sur le management et le lien social au travail,
- sur le développement des ressources individuelles
- et sur la gestion des changements





.... pour avoir une approche résolument proactive et positive de ces questions :
comment construire une organisation et des relations qui permettent de créer les conditions à la fois de la performance et de la santé ?

Passons aux exemples et aux échanges !

