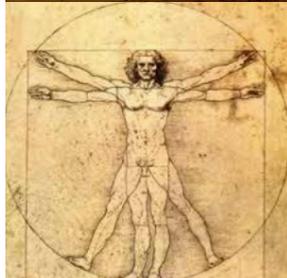




## Y-a-t-il des avantages à pratiquer un management qui s'appuie sur l'Humain ?

### Oui, Travailler autrement



Il est d'usage de dire qu'une entreprise est une entité vivante. Je suis tout à fait d'accord !

Il y a pourtant une différence majeure avec l'Homme. Si comme l'Homme, une entreprise naît de ses concepteurs et grandit grâce à eux, l'Homme, lui, est mortel, alors que l'entreprise, elle, peut ne jamais mourir et donc être immortelle.

### Quelles sont les causes qui peuvent mettre fin à cette immortalité ?

Il est vrai qu'une entreprise peut disparaître du fait de causes externes à l'entreprise (Catastrophes majeures diverses) qui font que cette dernière sera condamnée alors que les personnes qui la composent n'ont fait aucune erreur.

Il est vrai, aussi, qu'une entreprise peut disparaître du fait d'erreurs internes (Produits, prix, stratégie, etc.).

Mais il y a souvent d'autres causes internes qui conduisent une entreprise à cesser ses activités ou, dans une moindre mesure à ne plus se développer, même si elle a un excellent marché, de bons produits, de bons prix et de bons techniciens.

Certains décideront tout de suite des causes :

- Absentéisme récurrent lié à de trop nombreux arrêts de travail généralement courts,
- beaucoup de Turn-Over,
- des relations de travail tendues,
- un mauvais climat social,
- des délégués du personnel psycho-rigides,
- voire des salariés qui ne s'impliquent pas.

Toutes ces causes ont conduit à la perte de l'entreprise, c'est évident !

### Mais est-ce que ce sont des causes ou au contraire des signaux d'alerte de la maladie qui rend l'entreprise malade et peut être la tuera ?

### Est-ce que l'on ne confond pas les signes de la maladie (l'absentéisme, le turn-over, etc.) avec la maladie elle-même ?

Lorsqu'on a la fièvre, c'est un signe de maladie qui indique que l'on est malade. Pourtant, ce n'est pas la fièvre qui nous rend malade. Cette dernière est, au contraire, un signal d'alerte. Il peut y avoir de nombreuses causes à une fièvre (une plaie pourra conduire à une infection, une ambiance thermique chaude et humide pourra conduire à un coup de chaleur, la piqûre du moustique pourra conduire à la dengue, etc.).

Si des salariés sont souvent malades ou absents sans raison, si le climat social est tendu, si la motivation n'est plus au rendez-vous, c'est que les salariés ne sont plus en bonne santé et, de fait, l'entreprise ne sera plus en bonne santé.

### Alors, quelle peut être la vraie cause de ces indicateurs de la maladie d'une entreprise ?

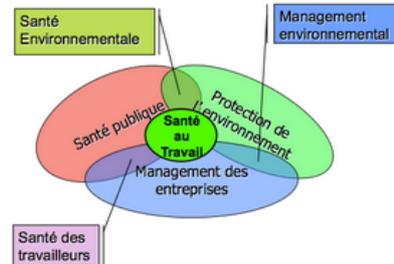


# Y-a-t-il des avantages à pratiquer un management qui s'appuie sur l'Humain ?

## Oui, Travailler autrement

La Santé au Travail est au carrefour de trois domaines :

- la Santé Publique
- la Protection de l'environnement
- le **Management des entreprises**



Si les deux premiers domaines peuvent être des causes de mortalité d'une entreprise, il s'agit la plupart du temps de causes externes.

**Le MANAGEMENT DES ENTREPRISES** est bien souvent la cause de signes d'alerte (on parle alors d'indicateurs) tels que ceux indiqués plus haut et, plus grave, un management pathogène peut conduire les salariés à des maladies graves (dépression, burn out), voire incurables (cancer, diabète, etc.). J'ai pour habitude de dire que **la Santé DANS l'entreprise, c'est la Santé DE l'Entreprise.**

Il y a donc beaucoup d'avantages à pratiquer un management qui s'appuie sur l'Humain :

### AVANTAGE HUMAIN ?

#### SOYONS CONCRET

Si l'on pose la question suivante à un entrepreneur :

- **Que gagne l'entreprise à faire de la SANTÉ dans le cadre du travail ?**

La réponse CLASSIQUE est le respect de normes et obligations en Hygiène et Sécurité par l'entreprise.

- **Quelles sont ces normes et ces obligations ?**

La réponse, pour les entreprises est dans le Code du Travail et dans les nombreuses normes qui concernent l'Entreprise y compris dans les normes internationales (depuis la OHSAS 18001 jusqu'à l'ISO 45001). Il s'agit donc d'entreprendre dans des **BORNES** fixées par la Loi et les règlements. C'est une démarche respectable, mais cette démarche réglementaire est d'abord un ensemble de procédures à résonance économique. En aucun cas, il ne s'agit d'un avantage humain pour l'entreprise. Si cela fonctionnait vraiment, on ne parlerait ni de T.M.S, ni de Stress, ni de dépressions, encore moins de violences, de harcèlements et de bâches bleues !

Pourtant, tout n'est pas à jeter dans la réglementation, il y a même de belles phrases dans le Code du Travail :

*Adapter le Travail à l'Homme et non l'Homme au Travail.*

Alors, Posons la question sous une autre forme :

- **Que gagne-t-on dans le travail à s'appuyer sur la SANTÉ ?**

La réponse est dans l'implication que mettra en place le salarié dans son travail.

ACACIA CONSEIL



# Y-a-t-il des avantages à pratiquer un management qui s'appuie sur l'Humain ?

## Oui, Travailler autrement

Cette implication, c'est le cœur du réglage d'un métier, c'est la compétence opératoire et donc les **LIMITES** qu'il y aura dans un travail.

### • Différence entre BORNE et LIMITE ?

La borne cloisonne tous les salariés. C'est l'obéissance avec un contrôle externe. C'est le métier très respectable de certains à qui ce rôle est confié (juristes, représentants syndicaux, IRP, RH...). *Ces personnes sont **concernées** par le travail.*

La limite donne un cadre d'action au salarié sans occulter ce qui est derrière cette limite. C'est la capacité de négociation et d'invention. Elle demande l'implication de chacun pour adapter les règles au contexte. *Ces personnes sont **impliquées** dans le travail.*

### • Différence entre concernés et impliqués ?

On ne peut s'impliquer que dans des activités de travail qui font appel à la subjectivité de l'opérateur, car c'est cela qui donne du « **SENS AU TRAVAIL** ».

*Petite note d'humour :*

- *Dans l'omelette au jambon, la poule est concernée et le porc est impliqué.*

Prenons un exemple qui concerne la prévention des risques professionnels :

interdire de téléphoner en voiture à un cadre ou à un salarié d'astreinte. Cela n'a pas de sens car sa mission est d'être joignable, même en voiture. Mais c'est dangereux, alors que faire ?

- La borne, c'est de l'interdire. L'entreprise est satisfaite car elle a fixée des bornes au regard de la Loi. Le salarié continuera pourtant de téléphoner car il sera placé devant des injonctions contradictoires. Ce qui n'est pas très bon pour l'implication et encore moins pour sa santé physique et mentale.
- La limite, c'est de trouver un système qui fera que le salarié sera impliqué dans le protocole de communication téléphonique mis en place pour le risque routier.

Le rôle du manager est de venir en soutien de ses collaborateurs (en ressource méthodologique) et non en posture hiérarchique. C'est un point clé du management qui s'appuie sur l'Humain !

Le management HUMAIN doit être la préoccupation de tous ET le métier de quelques uns !

C'est le « ET » qui est important.

- *Le management humain est une grandeur sans dimension, elle n'a donc ni BORNES, ni LIMITES sauf celles que tous les Hommes de l'entreprise poseront ensemble pour la bonne santé de tous et de l'entreprise !*

Le travail est toujours l'expérience de ce qui n'est pas réglé. Arrêtons de croire que tout se règle par des bornes. Il faut plutôt mettre en place les limites et donc l'espace dont ont besoin les salariés pour qu'ils puissent retrouver de l'implication et donc du sens au travail.



# Y-a-t-il des avantages à pratiquer un management qui s'appuie sur l'Humain ?

## Oui, Travailler autrement

*Si vous mettez des barrières autour des gens, vous obtenez des moutons.* En 1924, le légendaire patron de 3M, William L. McKnight

S'il est normal que toute organisation a pour mission de réduire ce qui fait risque pour elle, le travail hérite de ce que l'organisation ne règle pas !

Il faut donc légitimer un niveau d'implication de chacun qui sera accepté par tous (la limite) et pas simplement répondre à des obligations (la borne).

***Travailler c'est gérer des dysfonctionnements,  
sinon c'est une machine qui applique un programme***

François HUBAULT

Maitre de conférence en Ergonomie - Paris I Panthéon - Sorbonne

Dans nos organisations actuelles, il y a trop de règles avec trop de conflits de règles.

- Exemple : faire vite et bien !

Qui peut faire le lien entre les bornes réglementaires et les limites de l'implication ?

Ce sont Les managers qui sont les premiers acteurs de la bonne santé de tous dans une entreprise et donc de la bonne santé de l'entreprise.

**Dans le travail, il y a deux exigences. l'exigence de économie ET L'exigence de la santé.**

Il ne suffit pas de l'une pour assurer l'autre, ni que l'une soit en contradiction avec l'autre.

L'avantage de pratiquer un management qui s'appuie sur l'Humain repose sur des principes simples.

**ARRÊTONS D'ÊTRE BORNÉ, TRAVAILLONS ENSEMBLE SUR LES LIMITES.**