



Intitulé de l'article: Les risques humains comme enjeux stratégiques: quelques éléments de réflexion relatifs aux terrains des organisations et des entreprises.

Dr. MADAGH Mohamed Cherif

Maitre de conférences – EHEC

Mme. CHEDRI MAAMAR Sara

Doctorante en management des organisations à l'Ecole Nationale Supérieure de Management –ENSM- Koléa.

Summary:

Humane risk became certainly a managerial preoccupation of a capital interest on the different levels: scientific, academic and professional as well.

The management in its preventive approach became also an imperative tool of new challenges are imposed by environment nowadays.

This new type of management (preventive management) allows decrypting the hidden phenomenon linked to human behavior in the enterprises.

Human capital is linked to the capacity of the actors and managers of the enterprise to mobilize the emotional intelligence of Human Resources.

Introduction :

Le présent article a pour objet d'analyser les phénomènes liés aux risques humains et de montrer leur impact sur le fonctionnement de l'activité des organisations et des entreprises notamment sur le plan de la stabilité humaine.

Cet article demeure d'actualité scientifique et académique et il constitue même un moyen de réponse aux enjeux et aux nouveaux défis auxquels font face les entreprises notamment sur le plan humain, organisationnel et managérial.

Le risque humain devient désormais une des préoccupations majeure des entreprises ; l'acte de prévention constitue le moyen de minimisation des surcouts liés à la gestion des hommes.

L'élaboration de cet article scientifique est motivé par l'intérêt que nous accordons à cette thématique car toute organisation et entreprise génère des malaises, des tensions et conduit même à des états de dysfonctionnements humains divers qui constituent même des sources de dangers de mort de l'entreprise.

S'agissant du plan de notre article, il se déroule selon la progression suivante:

En premier lieu, nous ferons un rappel sur **l'organisation de l'entreprise comme espace complexe de conduite des ressources humaines.**

Dans un second élément, nous mettrons en valeur **les caractéristiques de l'entreprise comme espace de production du sens.**

Le troisième élément consistera à étaler **les éléments de définition du risque humain.** Puis on étudiera **les risques sociaux et les risques psychosociaux,** On étalera par la suite les différents types du risque, on étudiera ainsi le concept du management préventif. Par la suite, on exposera **l'apport de la communication comme acte de prévention, les nouveaux rôles des managers et le leadership comme force motrice de la prévention du risque humain.**

En dernier lieu, nous mettrons en exergue le concept du **manager leader et l'investissement des compétences émotionnelles.**

L'organisation de l'entreprise comme espace complexe de conduite des ressources humaines :

L'entreprise dans son approche managériale globale n'est plus ce qu'elle était, elle devient un espace humain complexe voir une terre d'interaction et de conduite de changement.

La capacité managériale de l'entreprise à interagir en interne et en externe avec son environnement est liée au niveau de leadership de ses acteurs et managers à produire du sens de l'existence même de ses partenaires et ressources humaines à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise. Ce que (VASSAL O, 2006, p 68 et suivantes) explicite en mettant en valeur le sens profond caractérisant le fonctionnement complexe et humain des organisations, il précise que « dans les organisations, le besoin de sens est certes le besoin d'une direction, mais c'est aussi la nécessité de pouvoir se référer à un tout, de pouvoir relier pour comprendre. Et que « l'une des tâches, et pas la moindre, des directions consiste à faire admettre que l'organisation est un lieu de confrontation maîtrisée et intelligente de contradictions.»

L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus perçue comme celle d'hier, il s'agit d'une institution car elle se caractérise par un comportement multidimensionnel et complexe. La vision économique ne suffit pas pour expliciter le fonctionnement complexe de l'entreprise notamment sur le plan humain et organisationnel.

A ce propos, des auteurs comme (BLONDEL C, 2002, p 124) montre « la raison sociale vient en premier. Une entreprise, c'est d'abord un nom, autrement dit un fait de langage, qui l'inscrit dans le registre de l'institution, avant même la forme juridique. »

L'entreprise dominée par la logique taylorienne considérait les hommes qui la composent comme des choses ou des pièces détachées. Ce que (MIGEON H, 1958, p39) explicite « la mentalité du technicien va de plus dans le sens de la chosification, ce qui tend en quelque sorte à faire disparaître la notion de valeur. »

1. Caractéristiques de l'entreprise comme espace de production du sens :

Comme nous l'avons analysé précédemment, l'entreprise n'est plus perçue comme un espace de production physique et matériel uniquement, il s'agit davantage d'un espace en plein mouvance de production de sens de l'existence humaine.

Alexis (LEHMANN A, p 223) précise « l'argent contient les maux et les remèdes... C'est un indicateur de performance, c'est le carburant pour investir, se développer, sécuriser, anticiper, embaucher etc. Comment peut-on nier la valeur de l'argent, source d'échange ? Mais la vraie question est : l'argent au service de l'économie ? Ou l'homme au service de l'argent, esclave qui consomme... ?

Le poids des fonds de pensions, les exigences nouvelles liées à la création de valeur pour l'actionnaire, le court terme privilégiant le long terme, la croissance rapide des résultats, au risque de ne pas les pérenniser, tout cela pose problème. La question centrale pour un dirigeant est : comment concilier les exigences des actionnaires, des salariés et des clients, dans un monde de plus en plus imprévisible et incertain ? Nul ne peut aujourd'hui diriger son équipe, sans regards croisés, sans transparence. Confronter, échanger, décider avec un chef qui tranche et avec lui une équipe « d'acteurs », pas des « subisseurs » ! »

La production du sens n'est donc pas un acte de chosification lié à la gestion des hommes. Il s'agit davantage d'un acte managérial permettant d'assurer l'humanisation de l'action humaine à travers la production du sens, du sens caché des ressources humaines exerçant dans l'entreprise. La production du sens renforce l'identité de l'entreprise et permet la dynamique de la synergie au sein du projet de l'entreprise.

(CLAUDE J-F, 2001) met l'accent dans ce cadre sur le management par les valeurs : expliciter et faire vivre les valeurs, c'est dégager tout un champ de préférences, de volontarismes, d'idéaux qui constituent des références communes pour les collaborateurs. Peut-on

coopérer sans préalablement trouver ce qui « fait vivre ensemble », c'est-à-dire un accord sur certaines valeurs, des normes et des règles ? Cette toile de fond de points de repères communs, une fois constituée, n'est pas en mesure de renforcer l'envie de travailler ensemble ? Ne va-t-elle pas favoriser une action de chacun orientée vers l'intérêt supérieur de l'entreprise ? »

De son côté, (REITTER R, 1998, p 108. 109) explique « ce que l'on veut être dépend de ce que l'on est... ce que l'on est dépend également du contexte quotidien de l'action..., l'entreprise est productrice de symboles : ses rites, ses mythes ou ses histoires, ses tabous, ses valeurs, ses normes sociales, ses modèles et ses héros, ses codes vestimentaires, de langage, d'aménagement ou d'utilisation de l'espace. De plus, aucune entreprise n'est indépendante de sa culture nationale d'origine ni de la langue qu'elle utilise. Toutes ces marques de l'identité collective forment un système qui a sa propre logique. »

Bénédicte du (CHATELLIER, B) montre que « il faut sans doute voir le sens comme facteur d'union d'une cellule et plus exactement comme repère pour se situer soi-même par rapport à du « non-soi ». Mais la naissance du sens, c'est aussi ce qui différencie, ce qui permet de s'identifier par rapport à l'autre à l'intérieur de la cellule, et aux autres à l'extérieur. »

(ROUX M, 2006) précise dans ce sens « Il faut renoncer à l'idée que le ou les sens puissent être donnés comme des idéaux par des dirigeants d'entreprise ou des hommes politiques, et poser que le sens ou le sens procèdent d'une construction de l'être (...) vouloir avec la meilleure intention du monde, donner du sens à l'action des autres nous fait courir le risque de les priver de la possibilité de construire leur propre sens. »

Après avoir défini et montré l'importance du sens dans la dynamique du fonctionnement de l'entreprise, nous tenterons dans l'élément suivant d'éclairer le concept du risque humain et plus particulièrement les risques

psychosociaux et analyser ainsi leurs conséquences néfastes dans le fonctionnement des organisations et des entreprises.

2. Élément de définition du risque humain :

Comme nous l'avons analysé précédemment, les risques humains sont le produit du déficit du climat de travail au sein de l'entreprise. Les risques humains sont perçus comme des sources de danger de mort de l'entreprise.

De leur côté, (VERET C, MEKOUAR R, 2005) montrent « la gestion du risque prend donc une place centrale dans toutes les décisions de l'entreprise. Non seulement elle contribue à empêcher de subir les effets négatifs des prises de risques nécessaires, mais elle représente aussi une réelle opportunité d'améliorer la gestion stratégique et opérationnelle de l'entreprise »

(Charles- Henri D'ARCIMOLES, 2005) montre que les risques peuvent être perçus positivement car ils représentent des sources d'opportunité et des avantages pour l'entreprise. Les risques dans ce sens gérés efficacement permettent de rationaliser le fonctionnement de son activité et conduisant ainsi à une maîtrise de la gestion des coûts notamment sur le plan humain et organisationnel. L'auteur précise que « le risque est inévitable dans la vie des affaires. Ne pas vouloir en perdre, c'est courir celui d'être dépassé par des concurrents plus audacieux. Il représente le plus souvent une double opportunité, source de gains espérés et occasion offerte de se différencier, pour les entreprises les mieux préparées. Ainsi, la bonne gestion du risque permet de pouvoir mieux en prendre. Elle est à ce titre un élément majeur de la création de valeurs dans l'entreprise, et pas seulement les actionnaires, par les profits attendus ou la réduction des couts. Elle est aussi pour les clients, par exemple par l'innovation, ou pour les salariés, par une meilleure sécurité au travail ou leur plus grande responsabilisation et implication. Cette possible contribution du risque à la performance de l'entreprise suppose qu'il soit d'abord identifié, pour pouvoir ensuite être géré. »

D'autres auteurs comme (VALLERY G, LEDUC S, P113) précisent que « l'enjeu est donc crucial, à la fois humain, économique, sociétal et donc politique. Les risques psychosociaux sont non seulement un obstacle majeur à la santé des personnes, à la productivité et plus globalement à l'efficacité des organisations, mais sont aussi néfastes vis-à-vis des valeurs du travail et ce qu'il représente pour les générations actuelles et futures. »

3. Risques sociaux ou risques psychosociaux :

Après avoir défini et analysé le concept du risque en général et celui lié aux risques sociaux et montrer leur impact dans le fonctionnement des organisations et des entreprises, nous tenterons dans cet élément d'étudier le concept du risque dans son approche psychosociale.

Le concept du risque psychosocial devient désormais un domaine d'intérêt capital et une des préoccupations majeures du management et de la conduite des hommes dans les entreprises d'aujourd'hui.

Ce qui caractérise l'intérêt de la dimension humaine de ce type de risque se sont les aspects psychosociaux qui deviennent aussi des défis majeurs de l'entreprise.

❖ Elément de définition du concept du risque psychosocial :

Comme nous l'avons analysé précédemment, ce concept n'est pas isolé de l'ensemble des concepts avoisinant le champ du management du risque notamment dans le domaine lié à l'activité RH.

Certains auteurs comme (VALLERY G, LEDUC S, 2014, P30, P31) explicitent que « la notion du risque s'entend différemment. Il s'agit de la probabilité d'altération de l'état de santé physique ou mentale, en lien avec l'environnement socioprofessionnel. Quand au champ psychosocial, il renvoie aux facteurs relationnels et organisationnels de la vie au travail »

.../... « LES RSP sont le résultat d'une association de facteurs issus de trois domaines :

- Le travail, notamment en rapport avec des fonctions attribuées, des modalités d'organisation du travail ou des conditions de réalisation associées ;
- La société, définie notamment par l'évolution des modes et conditions de vie, la législation ou le contexte économique ;
- Et l'individu, au regard du déroulement de sa vie privée, mais aussi de la possibilité de la concilier avec la sphère professionnelle.

La combinaison des facteurs, subis et éprouvés par les travailleurs isolément ou collectivement dans la durée ; peut donner naissance au RPS »

(HAUBOLD B, 2011, p 20) écrit en explicitant le sens profond des risques psychosociaux dans les organisations modernes « les mots « risques psychosociaux (RPS) sont souvent prononcés, sans toutefois un éclairage suffisant sur ce que cette notion recouvre vraiment. Classiquement, les thèmes du harcèlement moral, du stress, de la violence, du malaise au travail ou de la discrimination lui sont associés ».

.../... « Les risques humains sont des tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie d'entreprise »

D'autres auteurs comme (GAULTIER-GAILLARD S, LOUISOT J-P, 2004, P116) précisent que « les litiges individuels ou collectifs du travail ont toujours représenté un risque significatif pour les employeurs »
... / « Il convient de distinguer trois grand domaines :

1. Droits et libertés de la personne.
2. Pratiques discriminatoires.
3. Harcèlement ».
- 4. Typologie des risques :**

Charles-Henri D'ARCIMOLES dresse un tableau récapitulatif de l'ensemble des risques qui peuvent affecter l'ensemble de l'activité de

l'entreprise et notamment sur le plan humain lié au façonnement de son comportement organisationnel voire même le niveau d'image qu'elle se fait en interne et en externe à son environnement.

Zones de risques	Facteurs de risques	Nature du risque	Objet du risque
Process et production	Matériels et systèmes techniques	Risque opérationnel	Pannes, incidents, dommages humains, matériels et environnementaux.
	Personnel et organisation	Risque social	Conflits et risques comportementaux
	Système d'information et de contrôle	Risque informationnel	Information déficiente, trompeuse ou manquante. Sécurité et confidentialité insuffisantes.
Marchés et stratégie	Politique générale et choix d'investissement	Risque stratégique	Affaiblissement concurrentiel, pertes d'opportunité
Image et contexte sociétal	Prise d'intérêts	Risque politique	Violence, spoliation, iterruption abusive des engagements commerciaux.
	Obligations et responsabilité d'entreprise	Risque juridique	Mise en cause et condamnation de l'entreprise et de ses dirigeants pour faute ou imprudence.
	Communication active et passive	Risque institutionnel	Atteinte à la notoriété et à la réputation, compagnes de presse, boycott.

Source : Charles-Henri D'ARCIMOLES, « MBA, l'essentiel du management par les meilleurs professeurs », Edition d'organisation, 2005.

En complément à l'étude du présent tableau, nous pouvons noter que les risques humains ne peuvent être limités à des aspects précis car leur dimensions cachées et complexes caractérisent la profondeur du dit concept.

Le contenu profond de ce concept réside dans ses aspects liés aux dimensions émotionnelles et comportementales, d'où l'évolution du champ du management comportemental, humain et relationnel depuis ces dernières décennies.

Dans ce même sens, en analysant la diversité caractérisant les risques humains et psychosociaux, (VALLERY G et LEDUC S, 2014, p32) montrent « les risques sont à l'origine d'atteintes multiples et variées que ce soit au niveau individuel ou collectif et sur un périmètre couvrant la sphère professionnelle et hors travail. Les manifestations couramment rencontrées sont :

- Le stress ;
- Le mal-être, la souffrance ;
- Le burn-out ;
- Les comportements antisociaux au travail ;
- Le déséquilibre des univers de vie »

La violence au travail constitue aussi une source de risque humain et conduit même à la dégradation du climat et des relations humaines dans l'entreprise. Ce que Philippe RAVISY montre « des comportements abusifs ou tyranniques vis-à-vis d'un subalterne ou d'un pair. C'est l'une de formes de violence sur le lieu de travail le plus souvent dénoncée.

Certains comportements négatifs et parfois très dangereux qui constituent des sources de déchirure du comportement humain et relationnel dans l'entreprise appelés les comportements antisociaux au travail (CAAT). Ce que (VALLERY G et LEDUC S, 2014, p37) montrent « CAAT : cette catégorie de manifestation liée aux RPS, dont la cible est l'individu, rassemble :

- L'agression physique, appelée aussi violence, et qui réfère à des comportements portant atteinte à l'intégrité physique d'autrui ;
- Les incivilités qui se caractérisent par des paroles ou des actions ne respectant pas les convenances ou les règles de savoir-vivre ;
- La provocation, qui représente des comportements de médisance, d'obstruction, de domination et de rejet à l'endroit d'un collègue ;
- Le harcèlement, qui comprend des comportements de raillerie, de discrimination et d'intrusion dans la vie privée, portant atteinte à l'intégrité psychologique d'un membre de l'organisation. »

Comme nous l'avons déjà indiqué ci-dessus le concept de risque humain prend de l'ampleur et devient un phénomène d'étude aussi complexe.

Les auteurs comme (GAULEJAC G, HANIQUE F, p 15) illustre la présence de ce phénomène et ses conséquences multiples.

« L'accroissement des signes révélateurs d'une souffrance psychique au travail (stress, épuisement professionnel, hyperactivité, burn-out, dépression, augmentation de la consommation de psychotropes et d'antidépresseurs, élévation du nombre de plaintes de harcèlement...) a placé au cœur du débat la question des risques psychosociaux au travail.

L'augmentation significative du nombre de suicide répertoriés comme étant liés aux conditions de travail donne une tonalité dramatique à ce problème.

Une bataille idéologique entre le patronat et les syndicats se développe sur les causes du phénomène. D'une manière générale, deux thèses s'affrontent pour expliquer le mal-être au travail :

- L'une, fréquemment tenue par des gestionnaires, décideurs et dirigeants d'entreprise, tend à considérer que ces malaises relèvent d'une vulnérabilité psychologique des salariés et des cadres, nécessitant un accompagnement sous forme de soutien psychologique ou de coaching.
- L'autre régulièrement reprise par des agents, des médecins du travail, les organisations syndicales, considère que ces souffrances sont la conséquence des nouvelles formes d'organisation du travail et des modes de gestion inhérents à celles-ci.

Les experts de la question (analystes du travail, psychiatres, psychologues, consultants, et représentants des milieux scientifiques) sont eux divisés sur ce point et peinent à trouver un consensus ».

.../... « La dictature du chiffre, fondée sur une conception objectiviste de la science – conception dominante aujourd’hui dans les sciences de la gestion, intériorisée comme une évidence par les milieux patronaux et politiques –, permet d’occulter tout problème, sous prétexte que les outils pour le mesurer ne sont pas fiables.

En fait, l’apparent souci d’objectivation autour des modalités de construction d’instruments de mesure constitue un déplacement du débat sur ce qui fonde le mal-être au travail. En effet, il conduit à se focaliser sur le symptôme (le stress) et sa mesure, en évacuant de fait la question des causes. Celles-ci sont pourtant significatives et repérables empiriquement : l’existence d’un lien entre, d’une part, les conditions de travail, les outils de gestion mis en œuvre, les modes de management, les transformations dans l’organisation et, d’autre part, le mal être des agents, le sentiment de harcèlement, la perte de sens, le ras-le-bol, et les manifestations dépressives, vécus par un nombre croissant d’agent, se vérifie quotidiennement.

De la même manière, les effets des mutations organisationnelles sont régulièrement évoqués dans des termes semblables : augmentation de la pression, perte de sens, décalage entre travail prescrit et travail réel, soumission à des injonctions paradoxales ».

S’agissant du concept d’harcèlement dans le monde du fonctionnement des organisations et des entreprises qui constitue même un phénomène social total, caractérisé par ses multiples dimensions cachées et parfois invisibles même. Ce phénomène constitue aussi une des sources du risque de frustration au travail.

Dans ce cadre, (HIRIGOYEN M-F, p 29) définit l’harcèlement moral comme « toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l’intégrité physique ou

psychique d'une personne, afin de mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail. »

L'ensemble de ces éléments de réflexion se rapportant au concept du risque humain en général et des risques psychosociaux nous permet de disposer d'un éclairage sur le contenu profond de ces derniers ainsi que les conséquences et leurs impacts sur l'activité de l'entreprise.

L'investissement dans le processus d'apprentissage continu et permanent des ressources humaines à tous les niveaux de l'organisation conditionne même le succès du projet de l'entreprise.

Le prochain élément de réflexion constituera pour nous l'occasion d'aborder et d'analyser le concept de management préventif comme acte de réponse aux enjeux et aux nouveaux défis liés aux risques humains.

5. Management préventif comme acte de maîtrise des risques humains :

Les phénomènes liés aux risques humains dans les organisations ne sont pas des actes isolés d'autres phénomènes liés à l'évolution de la société en général et de l'entreprise en particulier. Ce sont par contre des phénomènes sociaux totaux.

Les efforts d'anticipation à ce genre de phénomène constituent aujourd'hui l'un des domaines d'intérêt de la part des acteurs et managers de l'entreprise. La capacité de ces derniers à parvenir ces risques conditionne la qualité de leur management à conduire et à réussir la performance globale et humaine au même temps.

Aujourd'hui, le management préventif du risque humain constitue désormais le moyen de réponse le plus sûr permettant de faire face aux nouveaux défis et enjeux qu'impose le nouvel environnement dans toutes ses dimensions notamment sur le plan humain.

(HAUBOLD B, 2011, p20) en analysant l'apport de la prévention dans le processus managérial de l'entreprise, explicite davantage que ce

concept malgré son importance, demeure encore peu pratiqué sur le terrain ; « Que peut-on dire de l'évolution pratique en matière de prévention des risques humains et de résolution des problèmes ? Peu d'entreprises, jusqu'à présent, avaient réellement pris conscience de ce « risque » en tant que tel. Les situations de stress, malaise ou violence ont longtemps été traitées au cas par cas, sur un plan exclusivement individuel, et souvent par la mutation du collaborateur ou son départ, donc sans réflexion approfondie de l'organisation sur ce qui est susceptible d'être une source de tension et sur la manière dont on peut palier ces risques. »

D'autres auteurs comme, (METAYER Y& HIRSCH L, 2007, p29) explicitent leur approche en matière du management des risques en déclarant que :

«- le management des risques, c'est très compliqué : ce n'est pas facile d'identifier, de caractériser, de hiérarchiser, de maîtriser... il est même certain qu'on ne saurait le faire parfaitement.

- Le management des risques, c'est très simple : un peu d'énergie, un zeste de méthode, beaucoup de bon sens... on gagne à tous les coups. »

Les auteurs (COFFMAN C et GONZALES-MOLINA G, 2003, p29) « Si vous voulez une profitabilité et une croissance accrue pour votre entreprise, vous devez changer votre façon de voir les émotions de vos salariés et de vos clients. Ces individus sont beaucoup plus complexes que vous ne pensez. Si vous souhaitez comprendre pourquoi ils sont ce qu'ils sont et font ce qu'ils font, vous devez commencer par connaître le rôle que les émotions jouent dans leur comportement. Les effets des émotions à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises sont incroyablement puissants et d'une portée considérable. Les émotions :

- Déterminent le degré de performance des salariés et le degré de fidélité des clients à une marque ou à une entreprise ;
- Agissent en dehors de la sphère consciente et rationnelle et forment la mémoire émotionnelle ;

- Commandent la prise de décision, l'état émotionnel de la conscience ».

6. Apport de la communication comme acte de prévention :

Le concept du risque dans son approche managériale va plus loin et entend un sens aussi large et complexe. Le risque humain tend de plus en plus vers le sens profond de la communication sous ses différentes formes dans l'entreprise : communication interpersonnelle, production du sens, recherche d'éthique, communication interne et organisationnelle.

La problématique de la communication demeure cruciale et très sensible même. A défaut d'un système de communication cohérent et adapté, le risque humain peut prendre de différentes tournures et peut même constituer une des sources de déchirure, de déséquilibre et parfois de mort de projet de l'entreprise.

Dans ce sens, on peut retenir un concept aussi fort dans la conduite des hommes dans l'entreprise moderne.

Dans ce sens, (WELHOFF T, 2009) met en exergue l'importance même de la communication, de l'animation et de la transmission des valeurs dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette dernière est avant tout un espace d'interaction et de construction de valeur, de symboles et de recherche d'harmonie du projet de l'entreprise. Cet auteur écrit dans ce sens : « un point important, déjà abordé : les valeurs ne sont pas une série de mots à mettre à toutes les sauces et ce n'est pas en les répétant à l'envi que les valeurs auront la chance d'être une réalité vécue tant en interne qu'en externe. Il ne s'agit pas d'imposer mais de fédérer... et de convaincre.

Communiquer signifie autant transmettre que partager. La communication des valeurs, en particulier, fait donc à la fois l'objet d'une communication formelle utilisant les différentes techniques de communication disponibles et une communication moins formelle, voire interpersonnelle, où il s'agira d'échanger et de partager les valeurs.

Souvent, nous préférons utiliser le concept de déploiement plutôt que de communication, tant il est important de souligner que cette phase doit être traitée avec beaucoup de finesse et de capacité d'adaptation aux différents publics. Le déploiement dans la première phase peut d'ailleurs être considéré comme faisant partie de la formalisation. Le déploiement des valeurs se décline en deux grandes directions :

- Fournir une plate-forme exploitable dans le management et les actes de communication en interne comme en externe.
- Sensibiliser et favoriser l'appropriation des valeurs par les collaborateurs de l'entreprise afin de faire partager une vision commune et fédérer le discours de l'entreprise.

Ces directions seront menées successivement ou en parallèle, selon les entreprises et leurs contextes. »

7. Les nouveaux rôles des managers comme acteur et animateur de la culture de la prévention :

Cet élément de réflexion constitue pour nous la principale clé de réussite ou de l'échec du projet de l'entreprise dans le cas échéant.

La présence du manager dans l'entreprise est davantage symbolique car parmi les principaux rôles qui lui ont assignés est celui de symboliser l'existence d'autrui et ce en produisant du sens à tous les niveaux du fonctionnement de l'organisation de l'entreprise.

Le manager constitue l'avant gardiste de la conduite des hommes. Il s'agit davantage d'un artiste mettant en valeur les interactions multiples entre les partenaires et les ressources humaines composant l'entreprise.

Certains auteurs comme, (RAVISY P, p 25) explicite « diriger, encadrer ou « manager » suppose des compétences et des qualités qui ne sont pas innées. Tout le monde n'est pas naturellement capable d'animer une équipe ? Des formations existent, mais leur importance est souvent négligée.

Le constat est cependant là, Nombre de dirigeants ou de cadres ont du mal à motiver leurs équipes et ne savent communiquer avec elles que lorsque tout va bien. »

Dans ce même sens, (KRASENSKY P et ZIMMER P, 2006, p85) montrent que le vrai rôle attendu des acteurs et dirigeants de l'entreprise n'est pas simplement d'instruire et d'administrer des instructions aux ressources humaines de l'entreprise mais davantage plus profond et significatif que cette approche. L'auteur écrit dans ce sens « Il serait illusoire de croire que le changement peut être conduit simplement en transmettant des instructions aux opérationnels. Le changement improvisé a toutes les raisons d'échouer. »

.../... « Il faut écouter ce que dit l'acteur mais aussi entendre ce qu'il ne dit pas ou ce qu'il n'arrive pas à exprimer avec des mots. Ses non-dits seraient aussi importants que ses dits. »

Dans ce même sens, les auteurs comme (BAREL Y et GUYON C, 1997, p81) montrent que parmi les rôles des dirigeants est d'écouter et de comprendre les attentes des salariés « Il est évidemment possible de recenser une multitude de critères permettant de caractériser les subordonnés, mais trois d'entre eux sont prépondérants :

- Les projets professionnels des subordonnés ;
- Leur proximité des sources d'informations pertinentes ;
- Leurs compétences.

La prise en compte par les managers des projets professionnels de leurs collaborateurs est d'autant plus importante que le travail tient de plus en plus une place différente dans le système de valeurs des individus. Les salariés n'adoptent pas le même comportement quand on leur demande de faire des heures supplémentaires, de suivre une formation ou de se soumettre à un style de management participatif. Leurs différentes façons d'envisager leur projet professionnel rend donc nécessaire des réponses managériales appropriées. »

8. Le leadership comme force motrice de la prévention du risque humain :

(GRIBBIN J, p25- 26) montre « Les meilleurs dirigeants : Pendant plusieurs années, j'ai demandé à divers membres de compagnies de

décrire les caractéristiques du dirigeant le plus efficace qu'ils aient connu. Qu'il s'agisse d'un président de compagnie ou d'un simple chef de service, on remarque chez eux un ensemble de comportements similaires. Voici un échantillon des commentaires reçus :

« Il m'a appris à faire preuve de sens critique envers mon propre travail et c'est ce que j'essaie d'inculquer aujourd'hui à mes employés. »

« Elle m'a inspiré confiance parce qu'elle semblait elle-même avoir confiance en moi. Elle avait du respect pour moi. Elle me croyait meilleur que j'étais. »

« Non seulement il acceptait les idées nouvelles, mais il faisait des pieds et des mains pour nous encourager à les mettre en pratique. »

Les pires dirigeants : le revers de la médaille est également intéressant. Voici un échantillon des commentaires :

« Elle nous rabaissait. Nous quittions rarement son bureau sans nous sentir mal dans notre peau et sans lui en vouloir. »

« Il nous motivait par la peur. C'est pourquoi il n'obtenait qu'une obéissance maussade et le minimum absolu de ce qui devait être fait. »

« Elle était mesquine. Elle nous réprimandait pour des peccadilles. »

« Un vrai politicien. Il se servait de tous. »

- ❖ La place qu'occupe le leadership et les rôles qui lui sont assignés dans le processus de conduite des hommes dans les organisations modernes :

Comme nous le savons le leadership devient de plus en plus un processus humain et relationnel permettant de diffuser du sens dans le fonctionnement de l'organisation. Le leadership ne peut s'acheter, se transposer ou se transporter même car il s'agit d'effort de croyance de valeurs, de capacité managériale à mener des RH dans un objectif où une

trajectoire de projet d'organisation. Dans ce cadre, (VIVIANE A, 2000, p 99) définit le leadership en précisant « Dans l'entreprise, au quotidien, l'exercice de l'autorité est loin d'être simple. Chacun a en lui un homme de pouvoir et un leader : « Il a la capacité d'être très agréable dans le face-à-face, mais il se laisse aller à démolir quelqu'un dans une séance collective, il s'excuse mais au passage il a fait mal.» les circonstances feront émerger l'un ou l'autre à des degrés différents et très subtils. Le leadership est un voyage initiatique vers le sens. Ceux qui vont au cœur de ces pérégrinations savent qu'ils ont eu à se poser la question fondamentale de la vie et de la mort. Lucides, ils savent d'où ils viennent, ils ne peuvent ignorer longtemps où ils vont.

Les leaders traversent aussi les petits morts risqués que sont tous les « Non » qui autorisent à se positionner, à se dire autre que l'image d'eux, construite par ceux qui veulent les figer, parler sur eux et en leur nom. Ils s'affirment et se choisissent aussi un destin différent que celui programmé par la culture, la socialisation et la famille. »

L'analyse du contenu de ces propos, nous permettent de situer l'importance du management préventif dans la maîtrise des risques humains. La capacité des acteurs et managers à disposer des traits de leadership et du sens du charisme et de l'influence positive constitue un atout stratégique de la recherche de l'équilibre et de l'harmonie entre les attentes des ressources humaines et de celui du projet de l'entreprise ou de l'organisation.

La capacité à faire valoir le sens du leadership relève surtout de la volonté et de l'intérêt même qu'investit l'acteur ou l'animateur dans la conduite et l'animation des hommes sur le terrain.

L'apprentissage continu constitue un espace et un moyen aussi déterminant de la mise en valeur du comportement humain dans le projet de l'entreprise. L'exemple de Toyota demeure illustratif (J LIKER et D MEIER, p3) affirment « nous ne fabriquons pas seulement des voitures, nous fabriquons aussi des hommes ». C'est une phrase que l'on entend

souvent chez Toyota. Chaque programme de développement d'un nouveau produit, chaque prototype, chaque défaut de qualité dans l'usine et chaque activité est l'occasion de faire progresser les employés.

9. Le manager leader et l'investissement des compétences émotionnelles :

Comme nous l'avons analysé précédemment, le management et la conduite des hommes ne sont pas des simples techniques ou des modes de gestion et d'instruction du travail sur le terrain mais davantage l'art des arts et l'art de faire des talents.

Le management dans son approche comportementale relationnelle et émotionnelle devient davantage le moyen permettant aux acteurs de l'entreprise d'assurer avec efficacité la prévention du risque humain.

Cette nouvelle approche managériale devient désormais déterminante car elle rend dynamique les relations humaines entre les managers et les collaborateurs. Certains auteurs comme, (MASSON P, p22) montre dans ce cadre que « le management de l'entreprise doit organiser la résistance au stress, anticiper les tendances lourdes et se protéger de la dictature du présent. Il doit donner à ses collaborateurs et à ses partenaires le sens de la durée pour construire et mener à bien leurs projets. »

Le sens profond de l'humain se rattache essentiellement à la capacité des acteurs à communiquer et mieux comprendre l'interlocuteur. La capacité à communiquer et faire valoir autrui s'avère indispensable et construire même la base de toute relation humaine entre partenaire.

Les compétences émotionnelles demeurent complexes et se caractérisent essentiellement par des dimensions multiples du comportement humain. Les aspects liés aux comportements émotionnels peuvent être positive ou négative selon les situations et les événements provoqués.

Pour un meilleur éclairage du concept d'émotion, (Keltner et Kring, 1998) écrit « L'émotion est donc un facteur régulateur des relations

sociales : la manière dont nous exprimons nos émotions fournit de nombreuses informations à nos interlocuteurs. »

Le contenu des propos de cet auteur demeure significatif car la notion d'émotion revêt un intérêt capital dans la dynamique des échanges et la construction même des relations humaines. Les émotions dans les sciences humaines en général et le management en particulier favorisent les sens des interactions et de l'existence même d'un climat allant dans le sens de la sérénité, de l'acceptation, de la production de feed-back et de la confiance même.

Le concept de confiance demeure aussi profond dans les relations humaines car il ne s'agit pas d'un simple mot. Il s'agit davantage d'un concept profond notamment dans son sens tacite et relationnel.

Le concept de confiance se construit à travers les rapports humains dans les différents type du rapport tant sur le plan formel qu'informel.

Ce concept est davantage le fruit des efforts menés par les acteurs, managers et leaders de l'entreprise. Ces derniers en investissant le cadre des relations humaines et la mise en valeur du sens humain, ils permettent progressivement le renforcement du lien identitaire entre les collaborateurs et le projet de l'entreprise. Avoir confiance dans le projet de l'entreprise ne se décrète pas et ne s'improvise pas ainsi. Il s'agit par contre d'un vrai investissement dans l'humain à travers des efforts d'écoute en permanence, ce qui favorise réellement de prémisses d'une culture de confiance mutuelle entre les parties prenantes.

(DRUCKER P, p177) met en exergue la place inestimable qu'occupe l'humain dans le façonnement des organisations. La question qu'il met en valeur consiste à savoir responsabiliser, rendre créatif l'humain dans l'organisation. Il écrit à cet effet : « De telles attitudes guident tous les jours nos actions. Les remettre en question offre l'un des moyens les plus surs de préparer l'avenir. Répondez par exemple aux interrogations suivantes :

- Favorisons-nous le changement ou au contraire tentons-nous d'y résister ?

- Sommes-nous réellement convaincus que les salariés responsabilisés se montrent plus performants ? Dans quelle mesure accordons-nous nos actes à nos pensées ? s'il existe un écart, que devons-nous modifier ?
- Considérons-nous que la technologie nous libère ou au contraire nous asservit ? Notre attitude à cet égard influence-t-elle nos décisions ? »

Conclusion :

Nous pouvons noter en guise de conclusion et avec beaucoup d'intérêt que le management et la conduite des hommes sont liés étroitement à la capacité des managers de l'entreprise à gérer et assurer la prévention du risque humain. Ce dernier devient désormais un acte stratégique des nouveaux défis auxquels fait face l'entreprise devant les impératifs de ce nouveau siècle.

La capacité managériale de l'entreprise à anticiper les changements et à les conduire, doit tenir compte des différents types de risques en particulier sur le plan humain et organisationnel.

L'approche préventive du risque humain s'avère aujourd'hui un domaine d'intérêt capital que les acteurs et managers devraient investir et réinvestir en permanence.

L'investissement des compétences comportementales, relationnelles et émotionnelles s'avère ainsi nécessaire car la gestion de l'humain devient complexe et impose davantage plus d'effort de la part des acteurs de l'entreprise notamment en matière de pratique d'écoute des émotions d'autrui.

Le management comportemental, relationnel et émotionnel constitue dans ce sens le moyen de réponse aux exigences du management, de la conduite des hommes et du fonctionnement complexe des organisations et des entreprises.

Michel CROZIER a déjà mis en valeur cette thèse en 1995 à travers son ouvrage intitulé : « La crise de l'intelligence » Inter Edition Paris,

Intitulé de l'article: Les risques humains comme enjeux stratégiques: quelques éléments de réflexion relatifs aux terrains des organisations et des entreprises.

**MADAGH Mohamed
CHEDRI MAAMAR** sara

« La crise que nous vivons est d'abord une crise morale et intellectuelle. Elle n'est pas due à une situation objective. Elle est le fruit d'une réaction subjective.

Bibliographie :

- 1_ Olivier VASSA L, « la crise du sens, défis du management », Expansion Management Review, juin 2006, P 68 et suivantes.
- 2_ Catherine BLONDEL, « l'entreprise, hors la « raison gestionnaire », l'Expansion Management Review, mars 2002, p 124.
- 3_ H. Migeon, « le monde après 150 ans de technique », édition d'organisation, Paris, 1958, p39, cité par Marcel LAFLAMME, « le management : approche systémique, théories et cas », édition morin, sd.
- 4_ Alexis LEHMANN, « l'entreprise exposées à des responsabilités élargies », édition management et société, sd, p 223.
- 5_ J. François CLAUDE, « management par les valeurs », édition liaison, paris, 2001.
- 6_ R. REITTER, « l'identité au cœur du changement », Expansion Management Review, 98, p 108. 109.
- 7_ Bénédicte du CHATELLIER, « le rôle du DRH dans le passage au sens », cité par Edgard ADDED, Carine DARTIGUE PEYROU et autres, « le DRH du 3ème millénaire, Edition PEARSON, sd, Paris.
- 8_ Michel ROUX, « revue APM, janvier 2006, ibid, cité par Edgard ADDED, Carine DARTIGUEPEYROU et autres.
- 9_ Catherine VERET, Richard MEKOUAR, « Fonction: Risk manager», Edition DUNOD, Paris, 2005, sp.
- 10_ Charles- Henri D'ARCIMOLES, « gestion de risques », MBA, l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, Edition d'organisation, Paris, 2005, sp.
- 11_ Gérard VALLERY, Sylvain LEDUC, « que sais-je ?, les risques psychosociaux », presse Universitaire de France, Paris, 2014, P113.
- 12_ Douillet, 2013, cité par Gérard VALLERY, Sylvain LEDUC, « que sais-je ?, les risques psychosociaux », presse Universitaire de France, Paris, 2014, P30.
- 13_ Gérard VALLERY, Sylvain LEDUC, « que sais-je ?, les risques psychosociaux », presse Universitaire de France, Paris, 2014, P31.
- 14_ Bénédicte HAUBOLD, « les risques humains, un enjeu stratégique », l'Expansion Management Review, juin 2011, p 20.
- 15_ Sophie GAULTIER-GAILLARD, Jean-Paul LOUISOT, « diagnostic des risques : identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités », Edition AFNOR, 2004, Paris, P116.
- 16_ Gérard VALLERY et Sylvain LEDUC, « que sais-je ? Les risques psychosociaux, édition PUF, Paris, 2014, p32.

- 17_ Gérard VALLERY et Sylvian LEDUC, « que sais-je ? Les risques psychosociaux, édition PUF, Paris, 2014, p37.
- 18_ « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » réalisé par Philippe Nasse et Patrick Légeron, et remis au ministre du travail, Xavier Bertrand, en mars 2008.
- 19_ GAULEJAC G, HANIQUE F « Le capitalisme paradoxant » édition Economic Humaine PARIS, page 15.
- 20_ GAULEJAC G, HANIQUE F « Le capitalisme paradoxant » édition Economic Humaine PARIS, page 15.
- 21_ Cité par Philippe RAVISY, « le harcèlement moral au travail », édition DELMAS express, sd, p 29.
- 22_ Bénédicte HAUBOLD, « les risques humains, un enjeu stratégique », l'Expansion Management Review, juin 2011, p20.
- 23_ Yves METAYER & Laurence HIRSCH, « premiers pas dans le management des risques », Edition AFNOR, 2007, sp.
- 24_ COFFMAN C et GONZALES-MOLINA G dans leur livre intitulé « les 10 clés du management émotionnel » traduit de l'américain par Sabine ROLLAND – édition Village mondial Paris, 2003, p29.
- 25_ Thierry WELHOFF, « les valeurs », édition EYROLLES, Paris, 2009, sp.
- 26_ Philippe RAVISY, « le harcèlement moral au travail », édition DELMAS express, sd, p25.
- 27_ Patrick KRASENSKY et Pierre ZIMMER, « portraits de dirigeants en pilotes du changement », l'Expansion Management Review, Mars 2006, p 85.
- 28_ Yvan BAREL et Christian GUYON, « les héros sont fatigués », l'Expansion Management Review, sept 1997, N°86, p 81
- 29_ James J.GRIBBIN, « le leadership ; ce qui différencie un véritable dirigeant d'un simple directeur », édition de l'homme, CANADA, sd, p25/26.
- 30_ VIVIANE Amar, « portrait d'un leader idéal », l'Expansion Management Review, mars 2000, p 99.
- 31_ J LIKER et D MEIER, « Talent Toyota », édition Pearson, village mondial, p3.
- 32_ Philippe MASSON, « manager humaniste », éditions d'organisation, sd, p22.
- 33_ Peter DRUCKER, « l'entreprise de demain », éditions village mondial, p177.