

## Préambule

### Améliorer les relations humaines au travail

- Lorsque l'on évoque l'humain au travail, on pense encadrement, environnement, développement, épanouissement, productivité, compétitivité, résultats... mais on pense également souvent et spontanément au mal-être et aux souffrances liées au travail : s'occuper des personnes visiblement en difficulté, voir « accidentées », semble prioritaire
- Le stress au travail provient en large majorité de difficultés de relation avec l'entourage immédiat
- Le stress au travail n'est que la partie négative d'un plus vaste sujet qui tient à la façon d'être au travail, notion complexe d'ordre mental, émotionnel, moral, spirituel, etc. et dépend de la qualité des relations humaines au travail

### Pourquoi maintenant ?

- compétition et efficacité accrues, communication instantanée grâce aux nouvelles technologies, incertitudes sur l'avenir, crise économique, etc. L'intelligence du bien-être est aujourd'hui une urgence face à l'augmentation de la pression dans le travail
- La confusion et l'extrême complexité des relations humaines ont depuis longtemps fait peur et ont souvent cantonné les initiatives prises en entreprise à des actions certes importants mais parcellaires (administration du travail, conditions de travail, santé au travail, équilibre des pouvoirs, politique des ressources humaines, etc.)  
Ces difficultés ont empêché l'expression et la mise en place de véritables mesures destinées à toucher dans leur ensemble les éléments les plus profonds de l'humain dans le cadre de son travail.  
Cette absence de vision d'ensemble et de garde-fous aboutit de fait des comportements humains déviants, voire violents ou destructeurs qui laissent les victimes dans le désarroi, l'impuissance et le repli sur soi.
- Acceptons avec modestie cette complexité et proclamons clairement que nous comprenons encore peu les relations humaines, que nous allons probablement beaucoup nous tromper et oublier des éléments importants mais ... avançons et apprenons en marchant

### Une Charte à adopter par tous types d'entreprise

- Tout comme il existe des chartes d'éthique, de développement durable, de l'environnement, de la diversité, etc., nous proposons une charte des bonnes relations humaines sur laquelle pourrait s'engager toute organisation où entrent en jeu des relations de travail : entreprises privées et publiques, administrations et collectivités publiques, associations, ...
- Cette charte est un code de bonne conduite, un ensemble d'attitudes et d'objectifs profonds non quantifiables vers lesquels ses signataires s'engagent à tendre

### Dirigeants, Managers, Entrepreneurs :

**participez à l'amélioration des relations humaines au travail  
en signant dès maintenant cette charte dans votre entreprise et  
en favorisant sa mise en œuvre**

## **Attitude de toute personne qui travaille**

- **vis-à-vis de lui/elle-même**
- **vis-à-vis des autres**
- **vis-à-vis de son entreprise**  
(privée, publique, collectivité, administration, association)

Tout part de l'individu, quelque soit sa place dans l'entreprise. C'est la somme des attitudes de chacun qui détermine le niveau de relations entre les humains d'une entreprise :

## **La responsabilité de soi**

- développement personnel
- santé physique et mentale
- employabilité
- équilibre travail – vie privée

## **La qualité du respect**

- assertivité
- respect des autres et de leurs valeurs
- respect de son travail, de l'entreprise et de ses valeurs

## **La qualité de l'engagement**

- compréhension et acceptation des différences et de la fragilité de chacun
- intelligence émotionnelle
- dialogue et échange
- implication dans son travail et dans le projet de l'entreprise

## **Attitude du/de la chef d'équipe / manager**

### **→ vis-à-vis de son équipe**

C'est le médiateur, la courroie de transmission, la cheville ouvrière entre la direction et les employés :

### **Les dispositions d'esprit**

- empathie
- discernement
- éthique personnelle
- curiosité et créativité

### **La qualité d'exercice**

- compréhension, bienveillance et inclusion des particularités et des différences de chacun
- acceptation du droit à la fragilité, du droit à l'erreur et à l'imperfection
- veille active du bien-être et du mal-être de chacun des membres de l'équipe
- encouragement et reconnaissance du travail accompli
- égalité de traitement
- soutien, aide et coaching

## Attitude du/de la dirigeant/e

### → vis-à-vis de toutes les personnes de l'entreprise

C'est la tête qui donne le ton, qui montre l'exemple et qui détermine la culture, l'ambiance, la qualité des relations humaines dans l'entreprise :

### **L'alliance**

- affirmation de la primauté du facteur humain sur tous les autres éléments de l'entreprise pour créer de la valeur
- implication personnelle dans les relations humaines en temps et en énergie
- impliquer tous les membres de l'entreprise dans le projet d'entreprise et permettre à chacun d'avoir un impact mesurable et reconnu sur le projet.
- affirmation de la communauté d'intérêt in fine entre l'entreprise et ses employés

### **La justice**

- rémunération juste de chacun et au niveau du marché
- récompense de la performance et partage équitable de la création de valeur
- formation aux relations humaines
- commençons par faire plus de place au féminin : c'est une des voies pour mieux accueillir les différences et éviter les modèles de domination et d'exclusion et les postures de toute puissance.

### **La mission**

- créer un environnement de travail qui fasse progresser la satisfaction et le bien-être de chaque employé pour lui permettre de s'épanouir au mieux et d'approcher au plus près son plein potentiel pour son plus grand bien, celui de son équipe et par conséquent celui de son entreprise.

NB : notons que le/la dirigeant/e est aussi chef de son équipe rapprochée et également une personne qui travaille ; il/elle est concerné/e par chacune des trois attitudes. De même, le/la chef d'équipe est aussi concerné/e par l'attitude d'une personne qui travaille.

## **Mise en application**

### **→ dans l'organisation du travail**

## **Les pré-requis**

- transparence des objectifs, des risques et des résultats
- allocation des tâches clairement définies en fonction des capacités et des aspirations de chacun
- contenu enrichissant du travail : apprentissage, acquisition de nouveaux savoirs, employabilité
- donner les moyens de réaliser le travail et d'atteindre les objectifs

## **La qualité**

- environnement et conditions de travail de qualité
- confiance à priori, encouragement de l'autonomie et de l'initiative
- coopération et valorisation de la participation et du travail d'équipe
- recherche du consensus dans la prise de décision
- veille active du mal-être et du bien-être dans l'entreprise ; système d'alerte via les chefs d'équipe et les services des ressources humaines, constitution d'un comité ad hoc en lien avec les représentants du personnel
- acceptation, partage et gestion des difficultés et des risques liés aux tâches de chacun : coresponsabilité et soutien.

## Une initiative de la société civile

avec le soutien du Ministère du Travail et  
le parrainage d'associations patronales et  
d'associations d'anciens élèves de grandes écoles

### → Les auteurs

Ce document a été préparé par un groupe restreint de trois bénévoles passionnés par les aspects humains en entreprise :

François Bouyer (initiateur et coordinateur du projet) ([charte@BeThe1.com](mailto:charte@BeThe1.com)) : fondateur et dirigeant de BeThe1 (cabinet international de recrutement), Membre de CroissancePlus et Membre du Groupe de travail sur les risques psycho-sociaux du Cabinet du Ministère du Travail.

Pierre Hurstel : DRH Monde puis Diversity Leader Monde du groupe Ernst & Young (auteur du livre « l'entreprise réparatrice »)

Samuel Rouvillois : philosophe et religieux (auteur du livre « le travail à visage humain »)

### → Les parrains

Les parrains suivants ont enrichi le document et en soutiennent la démarche :



**CroissancePlus** ([www.croissanceplus.com](http://www.croissanceplus.com))

Frédéric Bedin, Président / Edith Henrion d'Aubert, Directrice Générale



**Centre des Jeunes Dirigeants** ([www.cjd.net](http://www.cjd.net))

Gontran Lejeune, Président (contact : [eperes@cjd.net](mailto:eperes@cjd.net))



**Ecophilos** ([www.ecophilos.org](http://www.ecophilos.org))

Christophe Wasserman, Président (contact : [Apujos@aol.com](mailto:Apujos@aol.com))



**Entreprise et Progrès** ([www.entreprise-progres.net](http://www.entreprise-progres.net))

Hervé Gourio, Délégué Général (contact : [gouriohah@yahoo.fr](mailto:gouriohah@yahoo.fr))



**G16+ : groupement des 23 plus grandes écoles françaises**

(Agro, Ena, X, Hec, Normale Sup, Les Mines, EM Lyon, Insead, ScPo, etc.)

Co-présidentes Dorothee Scurty (AAIAE) et Valérie Roué (SID-ETP)

(<http://q16plus.blogspot.com>) (contact : [association@supaero.org](mailto:association@supaero.org))



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

**Commission Coaching et Networking** de l'association française des **anciens de Harvard Business School**

Daniel Feunteun ([info@hbsclubfrance.org](mailto:info@hbsclubfrance.org))

### → avec le soutien du



**Ministère du Travail** ([www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)) ou ([www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr))

Vannina Correa de Sampaio, Conseillère Technique du Ministre du Travail en charge des conditions de travail, de la prévention et de la santé au travail



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

