

Principe de responsabilité engagée

Au niveau de l'organisation

La responsabilité engagée, c'est la responsabilité que les organisations ont vis à vis de leurs parties prenantes. Il ne s'agit pas d'une responsabilité en termes réglementaires ou légaux, mais bien d'un engagement à ne pas créer de situations défavorables ou dangereuses pour les personnes qui sont en dépendance par rapport à l'organisation et à se sentir engagé à résoudre les difficultés que rencontrerait une des parties prenantes dans ses relations aux produits, services, activités de l'organisation. Dans une vision anglo-saxonne, les gouvernements des pays où vivent des personnes issues des peuples autochtones ont une responsabilité engagée vis à vis d'eux pour les avoir mis dans une situation complexe de vie. Ce n'est pas d'être charitable, ou de prendre soin d'eux, mais de leur permettre de vivre en lien avec leurs valeurs, désirs, intentions dans le monde d'aujourd'hui. La responsabilité engagée c'est de permettre de créer les conditions à ces conditions d'expression, de vie, de respect de sa propre culture. Ce n'est ni simple ni évident. Il s'agit d'une attitude qui permet d'engager des conversations courageuses, des négociations.

La responsabilité engagée est un principe essentiel dans le cadre de la coopération au niveau d'une organisation, qui va se décliner vis à vis des collaborateurs les plus soumis aux difficultés de l'activité, ceux qui sont « payés pour ».

Une situation décrite précédemment¹ met en évidence que beaucoup de salariés sont concernés par l'agressivité et le dénigrement des clients.

Dans le bus navette de l'aéroport, une cliente demande à la conductrice dans combien de temps nous atteindrons la gare. Sa réponse est nuancée. Cela dépendra du trafic, sans doute dans 40 minutes. Puis elle explique qu'elle est contente de finir sa journée, car lors de la rotation précédente, avec les embouteillages, elle a mis plus d'une heure trente pour entrer dans la ville et que c'est vraiment difficile de travailler dans ces conditions. Ses épanchements ne conviennent pas à la cliente qui se retourne vers son compagnon et dit, assez fort pour qu'elle puisse l'entendre : « elle est payée pour, elle ne va pas nous emm... avec ça ». Le ton est suffisant et la conductrice entend la dévalorisation, se retourne vers son volant et se taira tout au long du trajet.

Dans la plupart des organisations, de nombreux salariés, sans doute près d'un quart « sont payés pour » supporter l'agressivité, le rejet, le déni de compétence, les demandes de passe-droit, les incivilités des clients ou usagers. Ils appartiennent aux services après-vente, sont des hôtes d'accueil, de caisse, des contrôleurs dans les sociétés de transport, des infirmiers, des aides-soignants, des enseignants, des personnels travaillant dans les locaux du client... Ces personnels doivent cacher les émotions qu'ils vivent dans ces situations défavorables, souvent avec des injonctions à ne rien montrer, en vivant des remontrances s'ils se permettent de juger les clients, des évaluations portant sur leur capacité à être « bienveillants, orientés clients ».

D'autres salariés connaissent des situations difficiles liées à l'activité, gestes répétitifs, charge mentale importante ou bien vivent des activités qui ont un retentissement sur leur vie privée, leur image d'eux même, leur réputation au sein de leur famille. C'est par exemple le cas des personnes travaillant dans les abattoirs :

« Moi, avec l'expérience, j'ai un peu oublié que c'est un métier plus dur que beaucoup d'autres, que la profession casse du bonhomme, que beaucoup souffrent des épaules, du dos, des articulations des mains, etc. Mais en même temps, ça me gêne de dire ça parce que ce que je fais, ce n'est certainement pas aussi dur qu'être urgentiste, médecin, infirmière ou que de bosser dans une maison de retraite. À l'abattoir, on est dans un monde un peu macho, on ne montre pas ce qu'on ressent, on se plaint très peu. Et en même temps, il ne faut pas trop écouter son corps parce que sinon, on s'arrêterait au bout d'une heure à cause des douleurs.² »

¹ Daniel Chernet – Coacher les émotions – Eyrolles 2016

² Jean-Luc Souvestre <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/1660045-ouvrier-en-abattoir-je-voudrais-que-la-penibilite-de-mon-travail-soit-vraiment-reconnue.html>

C'est l'existence même de l'organisation qui conduit le salarié à cette souffrance, à la dissonance émotionnelle qui en résulte. Par leur existence, leurs modes de fonctionnement, les organisations ont une influence significative sur la vie des personnes qui y travaillent. L'organisation qui s'engage dans une réflexion sur sa responsabilité engagée va chercher à identifier les métiers qui sont concernés, leur localisation dans l'organisation, accepter d'écouter les plaintes, les émotions et enfin mettre en place des méthodes de soutien appropriées (relationnelles, organisationnelles, méthodes de travail).

Mais, en dehors des process et des risques liés aux contacts avec des clients ou des usagers, c'est dans le fonctionnement interne de l'organisation, dans l'existence d'un système hiérarchique, d'un système de pouvoir, de pressions de conformité, dans la dépendance financière des collaborateurs vis à vis de l'entreprise, dans les dépendances relationnelles, dans les risques d'engagement trop fort (conduisant au burn-out), dans les situations de perte de sens du travail, qu'il y a lieu de rechercher les points à traiter dans le cadre de la responsabilité engagée.

Nos comportements en tant qu'humains sont ce qu'ils sont, quelquefois dans une relation bienveillante et d'autres fois plus critiques, plus jugeants, ou niant la possibilité à l'autre d'être différent, d'avoir un avis propre, des aspirations différentes. Dans la vie courante cela provoque tensions et conflits, dans un système hiérarchique dysfonctionnel, cela provoque souvent un retrait de la relation, des blessures durables. Les prises de pouvoir sur ce que nous devons penser, dire, faire, ressentir, (ce que les coachs appellent le pouvoir sur) ne peuvent pas être gérées lorsque nous vivons des liens de dépendance. C'est donc à l'organisation de développer une réflexion sur sa responsabilité dans le mal-être des personnes. Un certain nombre d'entreprises développent des projets RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), des projets QVT (qualité de vie au travail), celles qui s'emparent du principe de responsabilité engagée, vont plus loin.

Au sein des équipes

Les liens de dépendance aux autres membres du groupe, au manager transforment le groupe en un lieu à risque d'humiliation, la crainte de vivre la honte (le sentiment d'inadéquation) au sein de l'équipe nous empêche d'être authentique, nous conduit à nous retenir de dire ce que nous vivons. Cette rétention influence fortement la capacité à vivre la coopération. Le projet Aristote mené chez Google a mis en évidence l'importance de la sécurité psychologique au sein des groupes de travail. Ce projet a été lancé en 2012 et mené par Julia Rodovsky, chercheuse à Harvard et membre des RH de Google. Cette étude avait pour ambition de découvrir quels modèles permettent le mieux de décrire les principes conduisant aux équipes les plus efficaces. Elle a ainsi mis en évidence, après avoir changé le focus de la recherche de critères personnels vers des critères de normes sociales au sein des groupes (les règles qui régissent les groupes et qui ne sont pas écrites) 5 principes de fonctionnement centraux :

- 1- La sécurité psychologique, qui s'observe au travers de la possibilité pour chacun de s'exprimer et de prendre des risques (liés aux décisions prises) sans se faire réprimander par le leader du groupe ou un membre influent.
- 2- La co-dépendance, qui s'observe par la confiance partagée entre les membres de l'équipe que chacun œuvre pour la production d'un travail de haute qualité.
- 3- La clarté des buts et des organisations, en lien avec la coordination des activités.
- 4- Le sens du travail réalisé, qui s'observe par la croyance partagée que ce que nous produisons comme activité est important pour chacun des membres de l'équipe.
- 5- La certitude que nous avons un impact sur l'activité et que nous pouvons produire du changement.

Cette étude a conduit à définir que le type de personnes qui sont dans l'équipe compte moins que l'existence d'une réelle sécurité psychologique, que Amy Edmondson, professeure de management, décrit comme « *le fait que les membres d'une équipe pensent qu'ils peuvent prendre des risques interpersonnels en toute sécurité (...) que (chaque membre de) l'équipe ne fera pas honte, ne rejettera pas ou ne punira pas quelqu'un qui s'exprime* ».

La responsabilité engagée du leader du groupe, de chacun des membres est donc de créer les conditions d'une culture permettant de développer la sécurité psychologique.

Version blog avec modifs

Responsabilité engagée ?

La responsabilité engagée, c'est la responsabilité que les organisations ont vis à vis de leurs parties prenantes.

Il ne s'agit pas d'une responsabilité en termes réglementaires ou légaux (déjà prévue par les textes réglementaires, les garanties, les assurances responsabilité civile...), mais bien d'un engagement à ne pas créer de situations défavorables ou dangereuses pour les personnes qui sont en dépendance par rapport à l'organisation. La réflexion en termes de responsabilité engagée conduit à se sentir engagé à résoudre les difficultés que rencontrerait une des parties prenantes lors de son usage des produits, des services, ou en lien avec les différentes activités de l'organisation.

Dans une vision anglo-saxonne, les gouvernements des pays où vivent des personnes issues des peuples autochtones ont une responsabilité engagée vis à vis d'elles pour les avoir mis dans une situation complexe de vie. La responsabilité engagée ne conduit pas à être charitable, ou à prendre soin d'eux, mais plutôt à leur permettre de vivre en lien avec leurs valeurs, désirs, intentions dans le monde d'aujourd'hui. Dans ce cas, utiliser la responsabilité engagée pour gouverner ses activités, c'est créer avec les personnes concernées, les conditions d'accès à l'expression et au respect de leur propre culture. Ce n'est ni simple ni évident. Il s'agit d'une attitude qui permet d'engager des conversations courageuses, des négociations, de prendre contact avec l'autre, de l'écouter et de chercher à le comprendre.



Souffrance au travail et responsabilité engagée de l'organisation

La responsabilité engagée est un principe essentiel dans le cadre de la coopération étendue à une organisation. Elle va se décliner envers les différentes parties prenantes dans le cadre de la réflexion sur les externalités négatives ou positives de l'entreprise, et en interne vis à vis des collaborateurs les plus soumis aux difficultés de l'activité, ceux qui sont « payés pour ».

Une situation décrite précédemment^[1] met en évidence que beaucoup de salariés sont concernés par l'agressivité et le dénigrement des clients.

Dans le bus navette de l'aéroport, une cliente demande à la conductrice dans combien de temps nous atteindrons la gare. Sa réponse est nuancée. Cela dépendra du trafic, sans doute dans 40 minutes. Puis elle explique qu'elle est contente de finir sa journée, car lors de la rotation précédente, avec les embouteillages, elle a mis plus d'une heure trente pour entrer dans la ville et que c'est vraiment difficile de travailler dans ces conditions. Ses épanchements ne conviennent pas à la cliente qui se retourne vers son compagnon et dit, assez fort pour qu'elle puisse l'entendre : « elle est payée pour, elle ne va pas nous emm... avec ça ». Le ton est suffisant et la conductrice entend la dévalorisation, se retourne vers son volant et se taira tout au long du trajet.

Dans la plupart des organisations, de nombreux salariés, sans doute près d'un quart « sont payés pour » supporter l'agressivité, le rejet, le déni de compétence, les demandes de passe-droit, les incivilités des clients ou usagers. Ils appartiennent aux services après-vente, sont des hôtes d'accueil, de caisse, des contrôleurs dans les sociétés de transport, des infirmiers, des aides-soignants, des enseignants, des personnels travaillant dans les locaux du client et aussi nombre de fonctions annexes, sous-traitées aux grandes entreprises de service... Ces personnels doivent cacher les émotions qu'ils vivent dans ces situations défavorables, les ravalent, vivent par eux-mêmes cette dissonance émotionnelle (sourire sur le visage, colère ou honte en interne). Souvent la culture de l'entreprise est affichée comme "orientée client", induisant des retours de la hiérarchie auprès de ces personnels avec des injonctions à ne rien montrer. Ils sont certaines fois en butte à des remontrances s'ils se permettent de juger les clients et sont soumis des évaluations portant sur leur capacité à être « bienveillants, orientés clients », qui entretiennent leur sentiment d'inadéquation.

D'autres sont payés pour nettoyer les locaux, vider les poubelles, faire les copies, distribuer le courrier, avec une reconnaissance limitée et c'est ce point qui fait problème, le sentiment d'être transparent, insignifiant, déclenchant souvent une remise en question de soi-même, un sentiment d'inadéquation en lien avec le manque d'études, de savoir-faire, des interprétations négatives de leurs compétences...

D'autres salariés, quant à eux, connaissent des situations difficiles liées à l'activité : gestes répétitifs, charge mentale importante ou bien vivent des activités qui ont un retentissement sur leur vie privée, leur image d'eux-mêmes, leur réputation au sein de leur famille. C'est par exemple le cas des personnes travaillant dans les abattoirs : *« Moi, avec l'expérience, j'ai un peu oublié que c'est un métier plus dur que beaucoup d'autres, que la profession casse du bonhomme, que beaucoup souffrent des épaules, du dos, des articulations des mains, etc. Mais en même temps, ça me gêne de dire ça parce que ce que je fais, ce n'est certainement pas aussi dur qu'être urgentiste, médecin, infirmière ou que de bosser dans une maison de retraite. À l'abattoir, on est dans un monde un peu macho, on ne montre pas ce qu'on ressent, on se plaint très peu. Et en même temps, il ne faut pas trop écouter son corps parce que sinon, on s'arrêterait au bout d'une heure à cause des douleurs. [2] »*

Prendre sa part

C'est l'existence même de l'organisation qui conduit le salarié à cette souffrance, à la dissonance émotionnelle qui en résulte. Par leur existence, leurs modes de fonctionnement, les organisations ont une influence significative sur la vie des personnes qui y travaillent. L'organisation qui s'engage dans une réflexion sur sa responsabilité engagée va chercher à identifier les métiers qui sont concernés, leur localisation dans l'organisation, accepter d'écouter les plaintes, les émotions et enfin mettre en place des méthodes de soutien appropriées (relationnelles, organisationnelles, méthodes de travail).

Mais, en dehors des process et des risques liés aux contacts avec des clients ou des usagers, c'est dans le fonctionnement interne de l'organisation, dans l'existence d'un système hiérarchique, d'un système de pouvoir, de pressions de conformité, dans la dépendance financière des collaborateurs vis à vis de l'entreprise, dans les dépendances relationnelles, dans les risques d'engagement trop fort (conduisant au burn-out), dans les situations de perte de sens du travail, qu'il y a lieu de rechercher les points à traiter dans le cadre de la responsabilité engagée.

Chaque entreprise traitera ces thématiques avec ses propres outils, en veillant à l'écoute réelle et engagée des personnes qui vivent ses situations.

Nos comportements en tant qu'humains sont ce qu'ils sont, quelquefois dans une relation bienveillante et d'autres fois plus critiques, plus jugeants, ou niant la possibilité à l'autre d'être différent, d'avoir un avis propre, des aspirations différentes, de faire des erreurs. Si ces situations de mé-communication provoquent tensions et conflits dans la vie courante, dans un système hiérarchique dysfonctionnel, elles sont plus complexe à vivre, car difficile à mettre en lumière, à expliquer, à nommer. Ces situations induisent souvent un retrait de la relation, des blessures durables, des pertes d'estime de soi. Les prises de pouvoir sur ce que nous devons penser, dire, faire, ressentir, (ce que les coaches appellent le pouvoir sur) sont difficiles à mettre en lumière, à gérer, lorsque nous vivons au milieu de liens de dépendance. C'est donc à l'organisation de développer une réflexion sur sa responsabilité dans le mal-être des personnes qu'elle emploie. Un certain nombre d'entreprises développent des projets RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), des projets QVT (qualité de vie au travail), celles qui s'emparent du principe de responsabilité engagée vont plus loin dans leur accompagnement des personnes "payées pour..."

Au sein des équipes

Au sein d'une équipe, les liens de dépendance envers les autres membres du groupe, envers le manager transforment le groupe en un lieu où le risque d'humiliation, la crainte de vivre la honte (le sentiment d'inadéquation) au sein de l'équipe nous empêche régulièrement d'être authentique et nous conduit à nous retenir de dire ce que nous vivons, ressentons, pensons, voulons, croyons, espérons. Cette rétention influence fortement la capacité à vivre la coopération. Le projet Aristote mené chez Google a mis en évidence l'importance de la

sécurité psychologique au sein des groupes de travail. Ce projet a été lancé en 2012 et mené par Julia Rodovsky, chercheuse à Harvard et membre des RH de Google. Cette étude avait pour ambition de découvrir quels modèles permettent le mieux de décrire les principes conduisant aux équipes les plus efficaces. Elle a ainsi - après avoir changé le focus de sa recherche, de l'objectif d'identifier des critères personnels concernant les membres, à l'objectif de rechercher les critères de normes sociales (les règles qui régissent les groupes et qui ne sont pas écrites) les plus influents au sein des groupes - identifié 5 principes de fonctionnement centraux :

- 1- La sécurité psychologique, qui s'observe au travers de la possibilité pour chacun de s'exprimer et de prendre des risques (liés aux décisions prises) sans se faire réprimander par le leader du groupe ou un membre influent.
- 2- La co-dépendance, qui s'observe par la confiance partagée entre les membres de l'équipe que chacun œuvre pour la production d'un travail de haute qualité.
- 3- La clarté des buts et des organisations, en lien avec la coordination des activités.
- 4- Le sens du travail réalisé, qui s'observe par la croyance partagée que ce que nous produisons comme activité est important pour chacun des membres de l'équipe.
- 5- La certitude que nous avons un impact sur l'activité et que nous pouvons produire du changement.



Cette étude a conduit à définir que le type de personnes qui sont dans l'équipe compte moins que l'existence d'une réelle sécurité psychologique, que Amy Edmondson, professeure de management, décrit comme « *le fait que les membres d'une équipe pensent qu'ils peuvent prendre des risques interpersonnels en toute sécurité (...) que (chaque membre de) l'équipe ne fera pas honte, ne rejettera pas ou ne punira pas quelqu'un qui s'exprime* ».

Responsabilité engagée des managers et des managers de managers

La responsabilité engagée du leader du groupe sur le chemin de la coopération, de chacun des membres de ce groupe, est donc de créer les conditions de développement d'une culture permettant la sécurité psychologique de chacun. La question demeure de savoir si le manager, le leader lui-même n'est pas quelquefois lui aussi "payé pour...". (3) Je pense à ces cas décrits dans la presse de managers sommés par leur hiérarchie d'identifier les personnes de leur équipe sous performantes (4) et de les sous noter pour respecter un pseudo principe de management ! Je pense à ces managers qui sont amenés à défendre des positions d'un siège social lors d'une réorganisation qui peut paraître mal définie, voire néfaste au développement de l'organisation (5). Et la liste est

loin d'être close. La responsabilité engagée de la Direction, est alors de permettre la prise de conscience de ces situations difficiles pour les manager et de positionner la responsabilité engagée en tête des valeurs de la personne morale.

Daniel Chernet
Accélérateur de coopération

[1] Daniel Chernet – Coacher les émotions – Eyrolles 2016

[2] Jean-Luc Souvestre <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/1660045-ouvrier-en-abattoir-je-voudrais-que-la-penibilite-de-mon-travail-soit-vraiment-reconnue.html>

(3) Merci à Jean François Duplaix, manager, pour sa stimulation à y penser ;-)

(4) <https://www.franceculture.fr/economie/soupons-de-sous-notation-forcee-de-salaries-chez-sanofi>

(5) <https://www.lavieeco.com/news/management/une-fusion-sur-deux-echoue-en-raison-de-problemes-lies-aux-ressources-humaines-3482.html>