

# Où est passé le sens des responsabilités ? ? ?

LA GLOBALISATION DES MARCHÉS A DONNÉ BEAUCOUP DE POUVOIR ET DE RESPONSABILITÉS AUX MANAGERS DE NOS ENTREPRISES. POURTANT, LE SENS DES RESPONSABILITÉS – TRADUCTION IMPARFAITE DU TERME ANGLAIS D'« ACCOUNTABILITY » - NOUS PARAÎT BIEN MALMENÉ AUJOURD'HUI.



**DANIEL HELD**  
CONSULTANT EN MANAGEMENT  
DIRECTEUR PI MANAGEMENT, LUTRY  
CHARGÉ D'ENSEIGNEMENT À L'UNIVERSITÉ

Sans conteste, les responsabilités des dirigeants augmentent dans un monde global et empreint d'incertitudes. Y faire face nécessite de nouvelles qualités, notamment parce qu'il n'est plus possible de pratiquer les recettes de nos prédécesseurs pour faire face à des situations inconnues, plus globales et plus complexes.

La crise actuelle nous a rappelés à l'évidence. La maîtrise des enjeux, qui semblait aisée durant la phase de haute conjoncture n'était souvent qu'illusion, entretenue par une dynamique globale positive. Face à un revirement important de la situation économique, on découvre non seulement les vraies limites des systèmes et de nos dirigeants, mais plus encore une difficulté réelle, dans ce monde complexe, à assumer ses responsabilités. La tendance à chercher à se décharger de ses propres responsabilités au profit de « coupables » tout désignés (les subprimes, Madoff, les divers mécanismes de la crise...) est impressionnante. Elle conduit aussi à « sur-réagir » avec des comportements parfois proches de la panique, conduisant par exemple à prendre des décisions hâtives, ou alors à se replier sur soi et à ne plus prendre de décisions du tout. Cette difficulté à assumer fait parfois même plus de dégâts sur la confiance dans le système et dans ses acteurs que la crise elle-même.

## VISER LA PÉRENNITÉ DES ORGANISATIONS

Le sens des responsabilités que l'on attend de nos dirigeants et pour lequel on les paie souvent très largement,

réclame une action qui vise la pérennité des organisations et le respect de l'ensemble des parties prenantes. Or, depuis quelques années, le court terme semble avoir pris le dessus, sous prétexte de « shareholder value », en réalité dans un but de profit rapide et sans limites et d'une volonté marquée d'enrichissement personnel. Citons ici trois aspects de cette tendance, parmi beaucoup d'autres.

- Sous la pression des acteurs de la bourse, focalisés sur les résultats trimestriels, les décisions à prendre ont visé l'optimisation financière à court terme. Ceci a conduit à mettre des préoccupations de rendement avant celles d'investissement et à négliger la prise en compte des enjeux de toute une série de parties prenantes (« stakeholders »), notamment de celles des générations futures.

- Les fusions et acquisitions réalisées ces dernières années ont été favorisées plus par des prix de financement bas et des opportunités de gains à court terme que par des raisonnements de création durable de valeur. Les prix payés souvent démesurés conduisent aujourd'hui à des amortissements énormes dans les montants des « goodwill », ce qui va réajuster de nombreuses valeurs d'entreprise vers le bas – non sans avoir permis à la fois l'enrichissement personnel de certains acteurs et induit la destruction de beaucoup de valeur créée par les générations précédentes.

- Les modèles de rémunération des dirigeants ont largement encouragé la prise de risques et la fuite en avant, en fonction des leviers mis en place, en fonction aussi des objectifs choisis comme référence et des montants en jeu. Le problème, c'est d'une part que les écarts de rémunération sont devenus intolérables et d'autre part que la plupart des systèmes ne fonctionnent guère que dans un sens. On profite des succès, mais on n'assume pas les risques, pas même en cas de licenciement. On observe même aujourd'hui une tentation de certains de vouloir « tordre »

les systèmes mis en place pour qu'ils demeurent favorables aux bonus à (se) verser, prétextant le risque de voir les meilleurs éléments s'en aller. Si c'est le cas, c'est que le modèle de gestion est devenu celui du mercenariat, pas celui de la dynamisation d'un potentiel humain.

Ces comportements, favorisés par un climat général et des pratiques considérées comme normales, s'apparentent aux débordements caractéristiques des fins de cycles. Lorsque la notion de succès correspond à celle d'enrichissement personnel et non à la création de valeur durable, cela signifie que chaque acteur a pour stratégie d'accumuler tout ce qu'il peut, à court terme, parce qu'il craint, au fond, un désastre futur - qu'il aura ainsi largement contribué à favoriser. De tels comportements ont un impact profond sur la crise de confiance actuelle, comme en témoignent les très nombreuses réactions.

## LA SIGNATURE DES « GRANDS »

Ce qui va faire la différence entre un dirigeant responsable et un autre, c'est précisément la capacité à assumer ses responsabilités, aujourd'hui et pour l'avenir. Il faut certes une bonne dose de courage managérial pour pouvoir affirmer une position orientée sur le long terme, suivre une stratégie conséquente, faire face aux pressions multiples et résister aux tentations du court terme. Il en faut aussi pour affronter les difficultés rencontrées, faire le point sur les responsabilités de chacun – à commencer par les siennes - avec recul, objectivité et dignité et prendre les mesures qui vraiment s'imposent, en évitant la « chasse aux sorcières ». L'absence de ces traits de personnalité constitue le plus grand danger: pour les entreprises d'abord, car les garde-fous habituels font défaut; pour l'équilibre social ensuite, car c'est de dérapages à ce niveau que se nourrissent les tensions sociales et les sentiments de révolte; pour les

individus ensuite, parce que les excès finissent toujours par conduire à la chute, et qu'une chute même dorée ne suffit par pour entretenir un sentiment durable d'accomplissement personnel.

## DES SYSTÈMES DE GOUVERNANCE SOUVENT INADAPTÉS

En entreprise, les dirigeants sont aussi responsables des actes de leurs collaborateurs. Les systèmes mis en place (contrôle des risques, systèmes qualités et sécurité, normes comptables...) étaient sensés nous protéger contre toute dérive.

Le problème, c'est que les vrais risques ne sont pas à ce niveau-là, comme on a pu s'en rendre compte, parce qu'ils relèvent de la gouvernance. Les systèmes mis en place présentent souvent un travers majeur: c'est celui de limiter la responsabilité plutôt que de l'augmenter. On donne l'illusion que tout est sous contrôle, que toutes les mesures sont prises, qu'on peut se dédouaner de ses propres responsabilités alors que les questions de fond ne sont pas abordées.

On contribue de la sorte au développement de cultures qui favorisent plus la recherche d'un coupable que de solutions efficaces aux problèmes de fond soulevés. Ces cultures sont aussi celles où les non-dits sont nombreux, les chasses gardées et incitations à se taire plus fortes que l'écoute des dysfonctionnements. Ces cultures sont aussi celles dans lesquelles les individus ont le plus de difficultés à se réaliser et à s'épanouir, parce qu'il y règne un climat de suspicion qui n'a rien à voir avec le sens des responsabilités. On tente le plus souvent de régler la question de la responsabilité par la définition de processus, de normes et de cahiers des charges très stricts et précis. C'est exactement l'erreur à ne pas commettre. Il est beaucoup plus important

de savoir clairement qui est en charge d'une décision et d'un résultat, et doit prendre les mesures pour que ceux-ci soient réalisés. A lui ensuite de s'assurer que les responsabilités par rapport aux résultats intermédiaires et aux tâches à exécuter soient claires elles aussi. Ce ne sont pas les détails qu'il faut régler en premier, mais l'essentiel, cet essentiel devant évidemment respecter les règles et usages de l'organisation.

En d'autres termes, le principe de base est celui du 100% responsable. On ne peut pas être responsable à 99%. Ce 1% peut suffire à lui seul à créer un contexte de déresponsabilisation et à ouvrir la porte à la recherche d'un coupable ou d'une excuse. En définissant des responsabilités claires, pleines et entières, on crée les conditions favorables pour des relations professionnelles constructives et pour apprendre des erreurs.

Pour sortir de la crise, il faudra rétablir la confiance. Celle-ci présuppose de pouvoir s'appuyer sur des leaders qui sont vraiment au service de leur entreprise et des parties prenantes, intéressées durablement à son succès. On attendra d'eux avant tout d'assumer pleinement leurs responsabilités, de faire preuve de courage, de dignité et d'une capacité à remettre les vraies valeurs au cœur de leur action managériale et des systèmes de gestion de leur entreprise. ■

**Pouvoir s'appuyer sur des leaders qui sont vraiment au service de leur entreprise et des parties prenantes, intéressées durablement à son succès.**



## Des services publics face aux violences: concevoir des organisations source de civilité

FRANÇOIS GINSBOURGER

Agressions verbales, parfois physiques subies par les agents des services publics sont assez largement médiatisées. L'auteur, qui appuie ses propos sur des recherches de terrain menées sur le long cours, questionne « ce qui organise les relations entre agents et usagers » plutôt que de comprendre les dites agressions en termes de souffrance ou de victimisation. Une hypothèse sans aucun doute féconde.

EDITIONS DE L'ANACT, 2008, 140 PAGES, ISBN 9-782913-488540, 36 FRIS\*



## Cliniques du travail

DOMINIQUE LHUILIER

Stress, souffrance, harcèlement moral, relégation, placardisation, pathologies de la suractivité ou du sous-emploi, fatigue et usure professionnelle, expériences traumatiques... « De la scène du travail nous parvenons de sombres échos », soutient l'auteure de ce livre qui mobilise différents cadres théoriques et méthodologiques – psychologie clinique, psychodynamique, notamment – susceptibles de l'éclairer, nous proposant en quelque sorte une grammaire des situations de travail. À l'appui, de nombreux exemples pris dans des secteurs divers.

EDITIONS ÉRÈS, COLL. CLINIQUE DU TRAVAIL, 248 PAGES, ISBN 9-782749-205755, 26 FRIS\*



## Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail

PASCALLE MOLINIER

Ici, c'est la psychodynamique du travail qui forme les coordonnées théoriques, comme outil essentiel pour les psychologues, médecins du travail, autres travailleurs sociaux... mais aussi pour les formateurs et consultants en entreprise. Quels sont les enjeux psychiques du travail? Quels rapports souffrance et plaisir y entretiennent-ils? Voici quelques unes des questions abordées par l'auteure.

EDITIONS PAVOT & RIVAGES, 2008, 334 PAGES, ISBN 9-782228-902717, 19 FRIS\*



## Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail

DANIELE LINHART (DIR)

Pourquoi travaillons-nous? Qu'est-ce que les salariés investissent d'eux-mêmes au travail?... À partir de dix enquêtes de terrain, les auteurs de cet ouvrage proposent une analyse de l'engagement subjectif au travail dont le management entend faire aujourd'hui un outil de performance.

EDITIONS ÉRÈS, COLL. CLINIQUE DU TRAVAIL, 2008, 332 PAGES, ISBN 9-782749-208794, 30 FRIS\*

RUBRIQUE RÉALISÉE PAR RÉSO

\*PRIX INDICATIFS PAVOT, NEUCHÂTEL