

Info-lien.

L'actualité de la qualité des relations dans l'entreprise.

Juillet 2013.

Jean-Claude MONTBLANC  
Avec Eva-Marie ENGZELL

**Qualité des relations et co-responsabilité, une piste sérieuse pour la performance de l'entreprise et le bien être des salariés.**

**2<sup>ème</sup> partie : Comment travailler la qualité des relations ?**

**« La responsabilité comme valeur relationnelle ».**

Pour mettre en place un fonctionnement basé sur les approches présentées dans cet article ou en savoir plus :

Nous contacter :

**APPUI Consultants**

**04 79 65 61 61**

[contact@appui-consultants.fr](mailto:contact@appui-consultants.fr)

Visiter notre site :

[www.appui-consultants.fr](http://www.appui-consultants.fr)

# Qualité des relations et co-responsabilité

**Une piste sérieuse pour l'amélioration de la performance de l'entreprise et du bien-être des salariés.**

**2ème partie : Comment travailler la qualité des relations ? La responsabilité comme valeur relationnelle.**

## 1. La nécessité de se doter d'un cadre pour installer des relations de qualité

Nous avons vu dans un précédent article « *Pourquoi s'intéresser à la qualité des relations au sein de l'entreprise* ».

Nous proposons de commencer à répondre à la question : « *Comment faire pour établir des relations de qualité dans le périmètre de l'entreprise?* ». Plus particulièrement, nous souhaitons mettre l'accent sur les conditions préalables à toute démarche pour développer des relations de qualité : « *la nécessité de se doter d'un cadre, reposant sur la responsabilité comme méta-valeur* ».

La responsabilité comme valeur relationnelle au sein des organisations est, de notre point de vue, une condition pour établir des relations de qualité et une réponse à des questions actuelles de mal être et d'absence de sens. Cela permet de travailler de façon positive et articulée le bien-être des personnes et la performance collective.

## 2. La responsabilité, de quoi s'agit-il ?

Le terme responsable a différentes « significations », notamment pénales, morales et donc culturelles. En entreprise, par exemple, le terme n'est pas toujours utilisé à bon escient. On parle ainsi de responsable d'équipe ou de service, ce qui laisserait supposer que les membres de ces équipes ou de ces services ne seraient pas responsables... Or, c'est bien la vraie question.

Aussi, ce qui nous intéresse ici est la « **responsabilité personnelle** ». Que signifie et que recouvre, pour chacun, « être responsable » ?

La question est en fait « philosophique »... Elle dépend de notre regard sur l'humanité.

Pour ce qui nous concerne, nous nous retrouvons dans l'approche qu'en proposent les existentialistes<sup>1</sup>.

Victor FRANCKL, psychiatre et psychologue s'inscrivant dans ce courant philosophique, propose une vision de la responsabilité personnelle que nous partageons : « *entre le stimulus (apporté par l'environnement) et ma réponse, existe ma liberté ou mon pouvoir de choisir cette réponse, de conduire des actions, d'en assumer les conséquences* ».

Ainsi, toute personne ayant jouissance de ses facultés, étant donc « *consciente* », est « *individuellement responsable* », c'est-à-dire capable de faire des choix et de les assumer, avant tout pour elle-même.

Autrement dit, l'individu n'est pas complètement conditionné, il a le choix d'accepter les conditions qui l'entourent ou de s'y opposer. Il peut façonner sa vie et être acteur de celle-ci.

### 3. Pourquoi la responsabilité est-elle une valeur si importante, notamment en matière de relations ?

Considérer l'individu comme un être « **personnellement responsable** » est essentiel. Ceci mérite d'être souligné car ce n'est pas notre attitude de chaque instant. Il nous arrive en effet, d'une part de nous déresponsabiliser, d'autre part, de nier la responsabilité des autres...

---

<sup>1</sup> Nous pensons à des philosophes comme Martin Heidegger qui souligne la dimension « ontologique » de l'homme dans sa capacité à se saisir de son pouvoir d'agir sur sa propre vie, en prenant conscience de ses possibilités comme de ses limites (in Thérapie existentielle d'I. Yalom)... Ces approches considèrent l'humain comme un être à la fois de liberté, de responsabilité et de conscience, ces trois dimensions étant liées.

### 3.1. Se déresponsabiliser...

Nous sommes parfois, à des degrés divers, selon les personnes et les situations, dans une forme de déni de notre propre responsabilité... Il s'agit d'un mode d'évitement de notre responsabilité qui se produit souvent par un déplacement de celle-ci sur un tiers ou sur les circonstances (sur un mode « accusation - justification » cf « l'échelle des comportements » en encadré).

Les racines d'un tel comportement de déni de sa propre responsabilité sont inconscientes. Il s'agit d'une sorte de « réflexe », parfois assez puissant et dont on peut avoir du mal à sortir. C'est un mécanisme de protection inconscient (et finalement peu efficace) de « l'image de soi », de notre « égo », de ce que certains psychologues appellent « *l'idéal du moi* »...

Ce type de comportement a pour effet de nous couper de nos capacités d'action. Irvin Yalom<sup>2</sup> explique que « *nous évoluons alors dans un mode d'existence « impropre ou inauthentique*<sup>3</sup> », où nous ne sommes pas conscients de notre pouvoir d'agir et de créer, où nous ne saisissons pas nos possibilités ni nos limites. Dans ce type d'attitude, nous nous dévaluons et évitons les choix ».

Plus précisément, il souligne que « *tant qu'une personne croit que sa situation et sa dysphorie (mal être) sont causées par un tiers ou une force extérieure quelconque, cela n'a aucun sens, pour elle, de s'engager dans l'action ou dans un processus de changement personnel* ».

On peut trouver maints exemples de déresponsabilisation, chez soi ou chez les autres, et donc de nos tendances à nous couper de notre capacité à faire ou à assumer des choix... (voir encadrés : « Se

---

<sup>2</sup> In « Thérapie Existentielle » traduction Ed. Galaade 2008 par Irvin Yalom Médecin spécialisé en psychiatrie, né à Washington en 1931.

<sup>3</sup> Selon les termes de Martin Heidegger.

déresponsabiliser n'arrive pas qu'aux autres » et « Perdre et retrouver le contact avec sa responsabilité »).

### **Se déresponsabiliser n'arrive pas qu'aux autres...**

« Encore une fois, je suis parti trop tard à un rendez-vous... En route, j'essaie de rattraper mon retard et me trouve soudain « ralenti » par un automobiliste plus lent que moi. Alors, je commence, dans le secret de l'habitacle de ma voiture, à l'invectiver, l'accusant de mon retard. Ainsi je me justifie et donc me déresponsabilise vis-à-vis de cette situation que j'ai moi-même créée... Il me faut faire un effort pour admettre que si j'étais parti à l'heure, il n'y aurait aucune raison que cet automobiliste « trop lent » se trouve devant moi ».

### **Perdre et retrouver le contact avec sa responsabilité...**

Dans cet établissement public qui souhaitait améliorer la qualité des relations en son sein, il avait été décidé de faire une série d'entretiens individuels. A une personne qui exprimait de nombreux reproches à son employeur, à la direction, à l'encadrement, etc, nous avons demandé : « Mais pourquoi restez-vous chez un tel employeur ? ». La personne nous a regardés, mi surprise, mi agacée. Puis a répondu : « c'est vrai que c'est une bonne question !... ». Puis elle continua : « pour être honnête, je ne me voyais pas aller me vendre dans le privé car je ne suis pas très à l'aise avec cela... et puis j'avais envie d'un travail où l'on rend service à des personnes qui en ont besoin... ». Après un silence elle enchaîna : « et il faut dire que ce travail n'est pas très loin de chez moi, ce qui me permet de ne pas rentrer trop tard et de m'occuper de mes enfants ». Après un nouveau silence, elle conclut : « c'est vrai que j'ai un peu tendance à l'oublier ».

**Nota :** l'expression « pour être honnête » utilisée par cette personne est assez étonnante. En fait elle n'était pas malhonnête en accusant son entreprise. Elle laissait son inconscient piloter automatiquement... Le fait de parler avec elle lui a permis de « remettre de la conscience », de se rappeler son choix, d'assumer le choix qu'elle avait fait quelques années auparavant, de « décider de refaire le même choix ».

## **3.2. Le déni de la responsabilité de l'autre**

Non seulement, nous venons de le voir, nous perdons parfois contact avec notre capacité d'action ou de choix, mais nous sommes assez souvent également dans le déni de ces capacités chez les autres, donc de leur responsabilité. Cela peut prendre différentes formes mais il en est une assez fréquente qui consiste à ne pas dire à l'autre ce que l'on a pourtant bien besoin de lui dire... Nous mentons ainsi souvent par « omission » en ne donnant pas à l'autre une information qui pourrait lui être utile...

Il peut s'agir de situations assez anodines ou parfois plus graves, telle qu'un médecin qui ne dit pas à une personne toute la vérité sur sa maladie...

En entreprise, par exemple, on rencontre parfois des encadrants ou dirigeants expliquant, à propos de leurs collaborateurs : « je ne peux pas leur donner telle information », « ils ne sont pas prêts à entendre cela » (voir encadré « Un florilège d'expressions qui sont des dénis de la responsabilité de l'autre »).

Dans ce type de situations, où l'on ne dit pas à l'autre ce qu'il aurait besoin d'entendre, on croit souvent qu'ainsi on va assurer son bien-être (malgré lui !) et protéger la relation.

Or, l'exploration de ce type de « non-dits » (voir encadré en fin de document) montre qu'il s'agit encore une fois d'un mécanisme de défense de notre « égo » qui nous permet aussi de rendre l'autre dépendant de nous.

En effet, en agissant ainsi, on ne reconnaît pas à l'autre sa capacité à : « entendre », « comprendre », « faire des choix », « agir »... Il s'agit donc d'un déni de la responsabilité de l'autre.

Cette posture n'est pas du tout l'apanage de l'entreprise. Elle est présente dans la sphère familiale, sociale et politique.

### **Un florilège d'expressions qui sont des dénis de la responsabilité de l'autre.**

« je ne peux pas leur dire que je ne sais pas » (un dirigeant).

« en fait je n'en sais toujours pas plus pour le moment... je n'ai donc rien à leur dire » (un manager).

« je ne peux pas leur dire que cela ne va pas, ce n'est pas ce qu'ils ont envie d'entendre » (dirigeant).

« je ne me vois pas lui dire non » (à propos d'une demande d'un collègue).

« je ne vais quand même pas leur parler de la fusion de la communauté de commune, cela ne les intéresse pas » (un élu territorial vis-à-vis des citoyens du territoire qui y paient leurs impôts).

### **3.3. La responsabilité est non seulement une valeur importante, c'est aussi une marque de respect**

Se considérer soi-même responsable et considérer responsables les personnes avec lesquelles nous sommes en relation ne va donc pas de soi. L'auto déresponsabilisation est plus présente chez des personnes que d'autres, du fait de leur histoire personnelle, familiale, professionnelle et aussi sociétale<sup>4</sup>. Il en est de même pour le déni de la responsabilité de l'autre.

Ainsi, faire le choix de la responsabilité comme valeur relationnelle est très important car il implique « un mode de relation » dans lequel chacun peut prendre sa part et l'assumer consciemment et pleinement.

En considérant chacun responsable, en tout premier lieu « de lui-même », en capacité de choisir pour lui et de conduire sa vie, on se dote d'une vraie valeur de respect. Comment pourrait-on prétendre respecter une personne si on ne la considère pas « responsable » ? Il

<sup>4</sup> Voir : « Contrebalancer une culture sociétale qui nous éloigne de la relation » (§6) et « à propos du taylorisme » (encart) in « Qualité des relations et co-responsabilité, 1<sup>ère</sup> partie : Pourquoi s'intéresser à la qualité des relations au sein de l'entreprise ». Info Lien APPUI Consultant Mars 2013.

nous semble qu'il y a ici matière à réflexion, dans le monde politique et aussi dans celui de l'entreprise, notamment aujourd'hui où il est tant question d'éthique et de valeurs...

### **4. L'information, levier pour permettre à une personne responsable d'agir**

Au travers les exemples plus haut (voir encadré « *Un florilège d'expressions qui sont des dénis de la responsabilité de l'autre* »), on perçoit l'existence d'un lien fort entre la responsabilité et l'information. Pour agir en « personne » responsable, il faut non seulement être conscient mais aussi informé.

Il y a en fait deux types d'informations. L'information pour s'assurer d'aller dans la même direction, et l'information permettant d'assurer le lien donc la qualité des relations.

#### **4.1. L'information pour s'assurer d'aller dans la même direction**

Pour un leader d'équipe, d'entreprise ou de structure (y compris un dirigeant politique), il s'agira donc de s'assurer que les membres des équipes ont tous accès à toute l'information dont ils ont besoin, sur les enjeux, les défis, les attentes des parties prenantes de l'organisation, les objectifs, les changements à venir, etc...

Le leader comme les membres de l'organisation étant responsables, il n'y a aucune raison qu'une information ne puisse être partagée... C'est la condition à la fois de l'engagement des personnes dans les projets, de la réactivité ou mieux, de la pro-activité.

Le rôle du leader est ainsi de « Signaler » (le futur, les enjeux et défis) et ainsi de « donner du Sens »<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Nous faisons allusion à l'approche de K. Blanchard et M. Miller qui font de l'acronyme S.E.R.V.I.R., le crédo du leader, et dont le « S » signifie « Signaler le futur et l'environnement, donner du Sens » (cf. « Comment développer son leadership » Ed. EYROLLES 2007).

#### 4.2. Le « parler vrai » comme mode de communication inter-personnelle

Au sein d'une organisation, recevoir des informations sur les objectifs n'est pas suffisant. L'enjeu étant de réussir ensemble donc de coopérer, la qualité de la communication entre les personnes est également essentielle.

Pour avancer sur cette question, il est nécessaire de bien comprendre ce qui se passe en matière d'échanges d'informations, dans nos relations interpersonnelles, particulièrement dans les situations difficiles (tensions, malentendus, désaccords, conflits).

Dans de telles situations, communiquer devient difficile et c'est souvent le « non-dit » qui s'impose. Nous sentons que nous risquons de nous exprimer d'une façon qui va ajouter de la tension, sur un mode parfois accusatoire et donc nous préférons ne pas dire.

Dans son ouvrage « *Le parler vrai* » W. Shutz, (Psychologue Américain 1925-2002 auteur de « L'élément humain »), indique que « *dans une relation que nous percevons insatisfaisante, nous avons notre part de*

*projection négative sur l'autre... et notre part de responsabilité personnelle dans le conflit que nous avons généralement tendance à imputer à notre interlocuteur... »*. Nous avons, sur ce thème, proposé le concept de « 8 relationnel » dans notre précédent article.

En fait, la question n'est pas « **dire ou pas dire** ». Car « ne pas dire » serait priver l'autre d'une information essentielle, le considérer incapable d'entendre, d'agir, de progresser..., or il est responsable...

La question est donc bien : « **comment dire** ? ». Dans cette perspective, l'outil d'auto analyse, ci-dessous (« *explorer mes non-dits* ») est éclairant. Il permet d'identifier notre part de responsabilité dans la difficulté relationnelle, de décoder ce dont nous avons peur et de trouver des pistes pour parler vrai : « *reconnaître notre part de responsabilité, dire ce que la situation nous fait vivre (nos ressentis), parler de nos besoins, faire une demande, etc.* »

Ce faisant, nous nous engageons dans un processus d'échange d'informations sur un mode « responsable » qui nourrit la relation.

#### Explorer mes « non-dits »...

La grille ci-dessous permet d'explorer notre capacité à dire les choses et surtout, à comprendre ce qui se joue dans la relation, notamment lorsque l'on n'a pas dit ce que l'on avait envie de dire...

Il s'agit d'un mélange des approches de la CNV (Communication non violente) et de W. Schutz ainsi que des travaux de P. Senge (La Vème discipline), S. Covey, etc.

Le stimulus	1. Ce que l'autre a dit ou fait...	...
Mes réponses	2. Ce que j'ai dit ou fait.	...
	3. Ce que j'ai pensé ou ressenti sans le dire ? (non-dit).	...
Mes présupposés	4. Ce que je voulais éviter en le taisant ?	...
	5. Quel a priori ai-je à propos de l'autre (qui m'a empêché de le dire) ?	...
Moi profond	6. Ce que j'imagine que l'autre pense de moi ?	...
	7. Ce dont j'ai peur ?	...
Pour aller plus loin	8. Mon nouveau choix (car je suis responsable et mon interlocuteur aussi).	...

#### 5. Pour conclure

Etablir des relations de qualité, propres à améliorer à la fois le bien-être des personnes

et la performance de l'organisation, suppose de se doter d'un cadre soutenu par des

valeurs. La première d'entre elle est la responsabilité.

Il s'agit ici de permettre à chacun de se considérer « acteur », acteur dans son environnement, acteur de sa propre vie, conscient de ses capacités et aussi de ses limites. Cela passe également par la reconnaissance de la responsabilité de l'autre.

Etablir des relations sur un tel mode permet d'agir ensemble efficacement, de coopérer. En cela, il s'agit d'un levier de performance collective.

L'autre bénéfice concerne le bien-être de chacun. Nous avons évoqué rapidement cette question dans un précédent article (Info-Lien n°1), dans un passage à propos des risques psycho sociaux dans les entreprises.

Se sentir responsable, en capacité de choisir et d'agir est, de notre point de vue, une réponse au « mal être » et autres situations dites de « Risques Psycho Sociaux ». Car c'est

précisément lorsque l'on perd le contact avec notre capacité d'agir que le mal être s'installe.

On peut d'ailleurs lire cela dans la définition du stress donné par l'Agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail : « *un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* ».

L'échelle des comportements ou gradients de la responsabilité (voir encadré ci-dessous) nous indique la même chose. Les postures d'ignorance, de déni, d'accusation ou de justification ne permettent pas de contacter notre capacité de choix et d'action. Ce sont des postures de perte de contact avec nos propres ressources.

C'est en ce sens que construire des relations sur la base de la responsabilité de chacun, (de la co-responsabilité), est une réponse positive à la question des RPS.

### Une suite de comportements du moins au plus responsable

L'analyse montre que nous avons différentes stratégies d'évitement de notre responsabilité comme différentes réponses « responsables » face à une situation. Nicolas Schilfarth<sup>6</sup> propose ainsi une « *échelle des comportements* » ou « *gradients de la responsabilité* » qui permet de visualiser nos principaux comportements, du moins responsable (en bas) à celui qui l'est le plus (en haut).

**Inventer, innover, créer, imaginer** : Comportement de grande ouverture, pro actif avec une bonne énergie.

**Analyser, corriger, améliorer** : C'est un comportement d'action (parfois encore un peu réactif).

**Pallier** : On agit, mais en ne traitant que les symptômes. C'est utile mais insuffisant et peut être de l'agitation.

**Assumer** : Ce comportement est le point de bascule où l'on commence à être responsable.

**(se) Justifier** : Cela accompagne souvent l'accusation ou le déni (qui sont des comportements difficiles à tenir).

**Accuser** : On ne peut pas nier, mais on blâme, on cherche un coupable.

**Nier** : On a l'information mais on ne veut pas en tenir compte (exemple de déni : le réchauffement climatique).

**Ignorer** : On n'a pas l'information, on ne cherche pas à s'informer.

Les 4 comportements du bas, **en rouge**, sont des comportements de défense et de passivité. Ils n'amènent rien sinon une énergie négative et toxique car ils ne permettent pas de résoudre quoi que ce soit. Ils ne servent qu'à protéger (mal) notre « égo ».

Ceux du haut, **en vert**, sont des comportements actifs. L'énergie des comportements du haut est la plus forte..

L'ensemble des comportements (**rouges, bleu et verts**) sont individuels et aussi collectifs, à l'échelle d'une entreprise ou d'une collectivité ou d'un pays.

<sup>6</sup> Nicolas Schilfarth (Société Wakanla) est coach, intervenant en entreprise et formateur. Nous lui devons d'avoir été sensibilisés à la question de la responsabilité et lui empruntons ici cette « échelle des comportements » ou « gradients de la responsabilité ».