

# Introduction – Une responsabilité fondatrice

*Il faut nécessairement renoncer à la vertu pour devenir honnête homme.*

Jean Jacques Rousseau, *Préface à Narcisse ou l'amant de soi-même*

Pourquoi est-il besoin de rappeler, par une norme de surcroît, que chacun des femmes et des hommes de cette planète, *a fortiori* dans le cadre de ses activités industrielles et bien entendu également en tant que citoyen et en tant que personne unique d'une vaste humanité, est embarqué sur le même navire au sein d'un cosmos encore largement méconnu ?

- ▶ Pourquoi est-il besoin de rappeler en effet à chacun sa responsabilité d'être au monde, dépendant des autres, interdépendant dans un magma humain qui malgré des mouvements de foule considérables est asservi à des moyens – prétendument – de communication de plus en plus prodigieux ?
- ▶ Pourquoi est-il besoin de rappeler que chacun est de plus en plus constamment confronté à sa fragilité première : c'est-à-dire le repli sur soi, l'individualisme forcené, l'égoïsme le plus autistique qui soit et la pauvreté de la relation à autrui ?

- Pourquoi est-il besoin de rappeler à chacun qu'il ne peut exister qu'en relation avec autrui, selon la formule de Georges Herbert Mead<sup>12</sup>, et que cette dépendance (dans l'interdépendance d'un processus systémique en abîme) inclut des droits et des devoirs réciproques ainsi qu'une nécessaire responsabilité vis-à-vis d'autrui, des groupes de base et de la société qui l'accueille ?

### **Pourquoi ?**

Parce qu'à tous ces titres, chacun est dépositaire d'une responsabilité sociétale qui l'invite à évaluer tous ses actes en fonction des caractéristiques qui structurent une telle attribution. Dès lors, l'action de chacun est dictée par les principes et par les pratiques que la récente norme ISO 26000 préconise dans tous les actes de la vie quotidienne, bien au-delà de la sphère professionnelle. Car l'objectif de cette norme est clair : proposer et diffuser une pratique d'usage universel applicable par chaque être humain qui garantisse la préservation et la pérennité de la planète Terre ainsi que celle de tous ses occupants, faune et flore comprises.

Bien sûr, dans le cadre pragmatique de cet ouvrage, nous nous limiterons au périmètre des activités de travail au sein desquelles cette responsabilité sociétale, ses principes et ses pratiques, doivent se démontrer concrètement. Or, à voir le comportement de chacun (notamment la montée des incivilités, le gaspillage alimentaire, l'absence des écogestes, etc.), il appert que cette responsabilité sociétale doit s'exercer dans toutes les activités de la vie quotidienne, professionnelle et personnelle afin de s'ériger en une véritable philosophie de la vie en société. Cette philosophie de l'action éco-citoyenne et responsable est la seule viable pour la pérennité de l'espèce, le progrès humain et le développement personnel de chacun.

Cette morale personnelle doit précéder et féconder l'éthique des affaires afin de servir de phare à tous ceux qui souhaiteraient appliquer les préconisations de la responsabilité sociétale à la lettre. Ils pourront ainsi inspirer tous leurs proches, grâce à l'esprit diffusé, aux actions concrètes réalisées qui devront y présider jusqu'à l'émergence d'une conscience collective. Cette dernière doit d'ailleurs se manifester à chaque seconde dans le but majeur de devenir un maillon essentiel à la protection de l'environnement, à l'économie des moyens et à la survie de l'espèce *homo sapiens sapiens*. Cette sagesse<sup>13</sup> n'a pu

12 Mead Georges Herbert, *L'esprit, le soi et la société*, Presses Universitaires de France, 2006.

13 Selon le CNRTL, la sagesse est la sagesse de celui ou de celle qui possède le savoir, la science à un degré élevé ainsi que les qualités de jugement, d'habileté, de raison et de prudence.

évoluer ainsi que parce qu'elle a su, depuis l'aube des temps, reconnaître la valeur et les vertus d'une responsabilité sociétale qui ne disait pas encore son nom.

Pour s'intituler ainsi, la responsabilité sociétale doit retrouver les actes qui ont déterminé sa fondation et participé à la survie d'une espèce soi-disant savante : elle revêtait alors les noms et les pratiques de confiance, solidarité, interdépendance, attention à autrui, encouragement, soin constant, satisfaction des besoins élémentaires et sacrifices. De grands mots certes pour de petits remèdes quotidiens ! En s'accumulant et en se réinventant à chaque instant, ces gestes cruciaux peuvent changer le sort de l'humanité. Il faut bien être conscient que les déprédations accumulées, les dégradations des conditions d'existence, la gabegie galopante, la mégalomanie obtuse des plus riches ainsi que l'incurie et la cupidité des gouvernants compromettent sérieusement le devenir de cette même humanité arrivée au seuil de choix décisifs pour sa survie.

Les récentes recherches anthropologiques<sup>14</sup> ont démontré que plusieurs branches d'hominidés ont parcouru la planète. Depuis 2010, un *sapiens* de l'appellation originelle a été perdu en chemin pour déboucher sur l'appellation d'*homo sapiens*. En outre, il a été établi que des croisements ont eu lieu avec des espèces « moins nobles », à telle enseigne que la population européenne, comme la population française, compte 2 % de gènes néandertaliens<sup>15</sup>. Cette prise de conscience teintée d'humilité représente probablement un premier pas sur le chemin de la responsabilité sociétale. Plus sérieusement, notons que toutes ces branches d'hommes préhistoriques se sont éteintes, sauf une.

Celle que nous représentons actuellement (*l'homo sapiens*) a dû faire preuve d'une valeur supplémentaire. Cette tribu primordiale a ainsi pu prendre conscience de son avenir et se résoudre aux sacrifices nécessaires à consentir afin qu'un petit groupe survive avec sa progéniture pour assurer sa pérennité « sociale ». Aux fins de subsistance et de survie du maximum de ses membres, cette société basique, en se projetant dans un avenir immédiat, a dû instaurer et faire accepter très tôt des règles strictes : le maintien de relations solidaires, la recherche alimentaire, la protection de l'environnement proche, l'optimisation et l'économie des moyens existants.

.....  
14 Selon Wikipédia, le *Neanderthal genome project* (projet Génome de Néandertal) est un projet lancé en 2006 qui visait à séquencer le génome de l'homme de Néandertal. C'est lors de ce projet qu'a été identifié en 2010 l'Hominidé de Denisova, une nouvelle espèce d'hominidé.

15 Vincent Jean-Didier et Lledo Pierre-Marie, *Le cerveau sur mesure*, Odile Jacob, 2013, p. 13.

Certes, ce phénomène n'est pas unique : des dizaines de milliers d'espèces ont survécu aux catastrophes, aux changements climatiques, aux multiples prédateurs et elles ont su s'adapter au fil des millénaires. Cependant, une originalité caractérise l'espèce humaine. L'Homme est certainement la seule espèce ayant conscience qu'un seul individu peut enrayer son expansion, voire la stopper net, par un acte d'irresponsabilité sociétale absolue. Or cet acte fatal et irrémédiable n'a pas (encore ?) eu lieu, ce qui semble prouver que la responsabilité existe pour chacun en tant que structure mentale puissante. Cette responsabilité réside même dans les tréfonds de l'être le plus asocial qui, malgré tous les moyens disponibles de destruction totale, n'a pas pu oser appuyer sur le bouton fatal<sup>16</sup>. Il ne se prive cependant pas pour torturer, tuer ou décapiter afin de semer la terreur.

Cet optimisme mesuré se retrouve chez Stephen Hawking<sup>17</sup> quand il évoque la possibilité que la science échappe aux savants<sup>18</sup> ou que certains, se croyant maîtres du monde, « fassent tout exploser avant » et nous propulsent vers le *crash* final. Einstein a ainsi activement participé à la réalisation de la première bombe atomique, mais il se rendit compte – un peu tard – de son erreur en militant ensuite pour un contrôle international de l'armement nucléaire<sup>19</sup>. L'égoïsme du savant, la jouissance de la découverte et l'exaltation du pouvoir que confère une innovation supplantent largement la conscience des répercussions possibles de toute avancée « scientifique ». Il est désormais admis que science sans conscience n'est que ruine de l'homme...

Il faut donc rester optimiste, tant qu'il restera un zeste de compassion chez le pire des dictateurs ou chez le plus irresponsable des docteurs Folamour érigé en « bienfaiteur de l'humanité » adulé par ses fans. La pérennité de l'espèce démontre que la responsabilité existe dans tout couple qui fonde une famille : elle s'exerce généralement à l'égard des proches immédiats, puis elle s'élargit à un cercle plus vaste. Il faut cependant redonner sa force vitale à cette responsabilité pour qu'elle ravive et ravisse les relations au travail en leur redonnant tout leur éclat.

.....  
16 C'est en tout cas le message que délivre Yasmina Khadra dans *Les sirènes de Bagdad* (Julliard, 2006). Cependant, rien ne dit que ce sera toujours le cas sans la montée en puissance de la responsabilité sociétale.

17 Stephen Hawking est un physicien théoricien et cosmologiste britannique, il est le premier à avoir pressenti la théorie du *big bang*.

18 Hawking Stephen, *Une brève histoire du temps – Du big-bang aux trous noirs*, Champs Flammarion, 2008, p. 219.

19 *Op. cit.*, p. 234.

En effet, l'atonie<sup>20</sup> et l'anomie<sup>21</sup> (phénomènes paradoxaux face à l'expansion des normes qui prétendent régir toute procédure) de la majorité des salariés sont manifestes dans les situations décrites par les experts en organisation, dans les audits des risques psychosociaux, au travers des référentiels des évaluations des établissements de santé ou encore dans les enquêtes du cabinet Technologia<sup>22</sup>. Cette apathie émerge aussi au fil des analyses des auteurs experts en organisation, depuis Douglas McGregor<sup>23</sup> (poufendeur de l'autocratie) jusqu'à Henry Mintzberg<sup>24</sup> (dont le « voyage au centre des organisations » met en évidence le temps passé par les hauts dirigeants à dialoguer) en passant par Abraham Maslow<sup>25</sup> (pharaon de la motivation) ou Stewart Liff<sup>26</sup> (qui réinvente la règle christique de la posture managériale).

Tous ces constats mettent en relief la disparité entre les idéaux managériaux et la réalité des pratiques. Il en résulte une montée de l'individualisme et une conception égocentrique du travail. Les salariés, murés dans leurs gadgets a-communicationnels, coincés entre iPod et iPad, « stérilisés » entre « conserves culturelles<sup>27</sup> » et concepts prêts à (dé)penser, peu conscients des avancées de la qualité dans leur réseau de relations clients-fournisseurs, cloisonnés dans des conceptions obsolètes de leurs fonctions et de leurs « responsabilités » deviennent « autistes<sup>28</sup> ». Ils se retrouvent figés dans des compétences techniques dépersonnalisées et vite dépassées, tourbillonnant de réunions en assemblées, « buzzant » de conciliabules en conflits endémiques auprès de la machine à café. De plus en plus irresponsables,

20 Défaut de vitalité, d'énergie, d'activité.

21 Désorganisation sociale résultant de l'absence de normes communes dans une société.

22 Technologia est un organisme conseil en ressources humaines (RH) dont les récentes enquêtes ont analysé les causes des suicides à France Télécom ou le sort navrant des franciliens rejoignant leur lieu de travail dans la galère des transports en commun (source : dossier « Les joyeusetés des trains de banlieue – Les transports en commun franciliens épuisent 63 % de leurs usagers », in *Marianne*, n° 860 du 12 au 18 octobre 2013).

23 Douglas McGregor (1906-1964) était professeur de management et auteur. Il a également exercé le rôle de conseiller en relations humaines dans de nombreuses firmes. Son influence a été déterminante dans le domaine de la psychologie industrielle.

24 Henry Mintzberg est un universitaire canadien en sciences de gestion. Il est l'auteur internationalement reconnu d'ouvrages de management.

25 Abraham Maslow (1908-1970) était un célèbre psychologue américain, considéré comme le père de l'approche humaniste et de la pyramide des motivations.

26 Stewart Liff est un auteur et un consultant en gestion reconnu pour son travail sur la gestion des ressources humaines, le management de la performance

27 Expression due à Jacob Levy Moreno, sociologue américain et fondateur du psychodrame, dans *Fondements de la Sociométrie*, Presses Universitaires de France, 1954.

28 À titre d'exemple et comme le démontre *Le cerveau sur mesure* (Odile Jacob, 2013) de Pierre-Marie Lledo et Jean-Didier Vincent, l'apprentissage et le développement des savoirs ainsi que des savoir-faire sculptent le cerveau en produisant de nouveaux neurones et de nouvelles connexions neuronales à tout âge. De prétendues aptitudes prédéterminées ne font pas un potentiel à tout jamais.

frénétiquement attirés par le dernier métro bondé à prendre au vol pour bondir dans un maudit train de banlieue fréquenté par des loubards infréquentables, ils sautent d'un taxi à un avion ou d'un rendez-vous de travail éreintant à un déjeuner d'affaires insipide.

Dans ce monde asocial, surpeuplé d'électrons libres enchaînés à leur ego, où se mêlent les *mails* et les démêlés, la com' et l'a-communication, les points de rupture et les points d'étapes, point de rencontre. La responsabilité s'est évaporée avec l'éviction du social : ne restent que l'égoïsme forcené et des egos surdimensionnés aussi vides de sens que des baudruches vides de vie. Le *socius*, le lien à l'autre, s'est tellement étiré dans cette mascarade vibrionnante que le jeu de rôle permanent efface la personnalité, le paraître supplante l'être et le réseau a-social oblitère toute responsabilité sociétale.

L'Autre est fondu dans un néant social. Moi-même, quand quiconque me demande machinalement « Comment ça va ? », en pleine conscience de ma responsabilité sociétale, je devrais répondre : « Je ne sais plus très bien dans quel état je suis <sup>29</sup> ». En fait, je ne suis même plus capable d'être en tête à tête avec moi-même, je ne suis même plus conscient des états qui m'agitent et je ne suis même plus atteint par la reconnaissance que les autres devraient m'attribuer. Cette reconnaissance personnalisée, continue de la part d'autrui, me permettrait d'avoir conscience que j'existe au sein d'un groupe humain, celui du travail comme celui des autres groupes de base au sein desquels je gravite comme un zombie. Étranger à moi-même comme étranger aux autres, je suis dangereusement aliéné et confusément irresponsable.

Déjà, certains experts et scientifiques<sup>30</sup> nous vantent les mérites d'un transhumanisme qui, à base de nouvelles technologies, compenserait les lacunes, les insuffisances, voire le niveau de motivation des salariés dans leur travail. En effet, avec l'implantation de neuroprothèses, de puces biochimiques et d'autres substances biogénétiques, il est devenu possible d'augmenter, encore plus finement qu'avec la publicité et la propagande, « la servitude volontaire » de ces masses laborieuses gagnées par les démons de l'indépendance. « Dans un monde où la durée de vie professionnelle et l'espérance de vie augmentent, les outils – y compris pharmacologiques – qui stimulent nos facultés mentales seront de plus en plus nécessaires pour

.....  
29 Il s'agit de la réponse d'un personnage mis en scène par Marshall Mc Luhan (dans son ouvrage *Message et message, un inventaire des effets*, Jean-Jacques Pauvert, 1968) qui précise : « Depuis ce matin six heures, heure à laquelle je me suis levé, il s'est tellement passé de choses en moi, que je ne sais plus très bien dans quel état je suis. »

30 Vincent Jean-Didier et Lledo Pierre-Marie, *Le cerveau sur mesure*, Odile Jacob, 2013, pp. 200-228.

améliorer la qualité de vie et la productivité au travail<sup>31</sup>. » Comme le montre un sondage publié par la revue *Nature*, un sondé sur cinq (parmi des lecteurs scientifiques de haut niveau) affirmait avoir déjà consommé de la Ritaline, du Modafinil ou des bêtabloquants pour doper son attention, aiguïser sa mémoire ou dompter son stress. Sur certains campus américains un étudiant sur quatre y a régulièrement recours. L'égalité des chances devient un leurre lorsqu'elle dépend d'un choix de vie artificiel et d'une pilule anabolisante.

Avec l'expansion de telles pratiques, le contrôle social des gouvernants et des dirigeants se manifesterait alors bien au-delà des cauchemars envisagés par George Orwell et Aldous Huxley : on assisterait à l'émergence de salariés mi-cyborgs mi-humains, toujours dociles et désormais totalement irresponsables car devenus *addicts* à des stupéfiants ou en possession d'un cerveau « augmenté ». Cet homme nouveau serait conditionné et reconditionné pour développer des performances maximales en phase avec toutes les exigences d'un apprentissage puis d'un travail l'amenant au-delà de la fatigue, du sommeil et de ses compétences jugées jusqu'alors comme normales et naturelles<sup>32</sup>... Ainsi, comme le soulignent Jean-Denis Vincent et Pierre-Marie Lledo, « la prise de dopants cérébraux ne serait alors qu'un subterfuge permettant aux esclaves modernes de rester dans la course effrénée vers toujours plus de compétitivité<sup>33</sup> »...

Est-il encore temps de se prémunir contre une telle tyrannie en faisant confiance à la responsabilité de chacun vis-à-vis de sa sphère de travail et de son environnement social ? L'itinéraire de cet ouvrage est donc tout tracé : il prend la forme d'une réponse à cette interrogation lancinante. Reste à formuler les préconisations d'un référentiel qui conduiront à élaborer puis à suivre les modes d'emploi utiles à chaque étape. Pour y parvenir, il faut :

- ▶ d'abord retrouver les moyens qui permettent à chacun de se reconquérir ;
- ▶ ensuite sortir de son égotisme en développant ses compétences personnelles et la pleine mesure de son cerveau au service de ses propres performances et de celles d'autrui.

---

31 Greely Henry *et al.*, « *Towards responsible use of cognitive-enhancing drugs by the healthy* », in *Nature* n° 456, décembre 2008, pp. 702-705.

32 Le film *Le loup de Wall Street* reprend ce thème jusqu'à la caricature : tous les salariés y compris les cadres dirigeants (dont le patron est campé par Leonardo DiCaprio) se droguent pour obtenir les résultats escomptés et les dépasser chaque jour d'avantage.

33 Vincent Jean-Didier et Lledo Pierre-Marie, *Le cerveau sur mesure*, Odile Jacob, 2013, p. 204.

- ▶ en outre permettre à chacun d'aller vers autrui afin de restaurer sa pleine place au sein de son groupe d'appartenance en développant ses compétences relationnelles à leur meilleur niveau ;
- ▶ enfin accéder à cette pleine responsabilité sociétale que la norme ISO 26000 s'efforce de promouvoir et de délimiter... sans autres limites que celles dévolues à l'éthique.

Rassurons enfin le lecteur sur la volonté des auteurs de fournir, comme à leur habitude<sup>34</sup>, au-delà d'une salubre réflexion et de la remise en cause nécessaire de pratiques au pire moyenâgeuses, au mieux tayloriennes, un guide pratique, concret et opérationnel pour instaurer pas à pas la mise en œuvre de la responsabilité sociétale de chacun et la performance sociale de l'organisation. La prise de conscience des salariés dépend de celle des dirigeants.

Ce guide pratique va de pair avec la proposition de méthodes innovantes, ou parfois peu connues en France, qui bousculent les « conserves culturelles » habituellement diffusées dans des manuels plus traditionnels. L'application de la responsabilité sociétale, quand elle se répand de la sphère professionnelle à la sphère personnelle, représente en soi une révolution majeure pour la société et l'être au monde de chacun. Elle peut éviter une révolution sans précédent dans la mesure où un récent sondage montre qu'en France, 61 % des jeunes de 18 à 35 ans sont prêts à participer dans les prochains mois à une révolte sociale contre le système actuel et ce Divin Marché dont ils commencent à ressentir la menace et à refuser les diktats<sup>35</sup>.

Cet ouvrage se veut donc essentiellement utile et opérationnel : de nombreux tableaux d'évaluation permettront au lecteur d'évaluer l'engagement de la gouvernance (condition première de l'implantation de la RSE dans une organisation), les niveaux atteints par la RSE aux plans individuel, managérial et organisationnel ainsi que les conditions – voire les procédures – de la mise en place des principes et des pratiques qui fondent l'existence de la RSE. Ces conditions, ces explications et ces modes opératoires garantissent la pérennité de la RSE afin de vivifier et d'accomplir une démarche d'amélioration continue de la qualité d'une production et/ou d'un service ainsi que de l'ensemble des rouages de l'organisation.

.....

34 Descamps Nathalie et Labriffe Alain, *Optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines*, AFNOR Éditions, 2013.

35 Enquête « Génération quoi ? » réalisée auprès de 210 000 Français de 18 à 34 ans. Source : « Frustrée, la jeunesse française rêve d'en découdre », Krémer Pascale, in *Le Monde*, 25 février 2014.



Cette amélioration continue est conditionnée par la mise en valeur des femmes et des hommes qui participent à ce prodige permanent dont les dirigeants doivent se poser en garants : garants des droits fondamentaux humains, garants d'un perfectionnement continu et garants de l'épanouissement personnel de chacun de leurs salariés.

Les incantations ne suffisent pas : il faut faire preuve d'une véritable volonté d'agir. Il faut également faire la démonstration que cette démarche est possible et réalisable au profit de l'organisation et de son environnement puis, de proche en proche, au profit de la société toute entière avec des prolongements durables dans le temps et dans l'espace. L'école devient alors l'organisation privilégiée pour entreprendre cette révolution sociale alors que l'entreprise ne peut que se consacrer à rectifier rapidement une trajectoire fortement altérée. Les auteurs misent résolument sur cette alternative qui, en France, concerne 28 millions de salariés et – bien sûr et avant tout – les dirigeants éclairés qui les emploient.