

## Aujourd'hui la responsabilité devient question...

Pourquoi "avoir une responsabilité" ne signifie plus "être responsable" ?

Pourquoi les centres de pouvoir ne sont plus toujours des centres de responsabilité ?

Pourquoi peut-on structurer à partir de la responsabilité d'interface ?

Une responsabilité n'existe qu'au sein d'un groupe, collectivité ou communauté.

On peut dire, en simplifiant, qu'avoir une responsabilité signifie :

**Répondre, décider, assumer.**

**Répondre et décider** sont deux fonctions indispensables au fonctionnement du groupe mais les réponses peuvent être truquées : seules les décisions sont incontournables.

Si on occupe un poste de responsabilité, même l'absence de décision devient un choix.

**Assumer** peut disparaître de la fonction du responsable.

Le groupe fonctionne toujours . On peut considérer que ce fonctionnement est perverti par les retombées diffuses des conséquences non assumées par les responsables et prises en charge de façon collective ou catégorielle.

Apparemment, il y a des exceptions. Un monarque absolu n'est responsable devant personne, le titulaire d'une fonction sacrée n'est pas non plus responsable, s'il accomplit tous les rites correctement.

Ces deux exceptions antiques ont pris de nouveaux visages :

- le citoyen d'un état moderne est irresponsable dans les limites de la propriété privée. La responsabilité du propriétaire reste extérieure à sa propriété, c'est une responsabilité extérieure à l'essentiel de son activité.

- un expert ou un technicien sont irresponsables s'ils ont employé correctement les moyens de leur technique. Leur responsabilité s'arrête à l'emploi de ces moyens, ils n'assument pas les conséquences. C'est une responsabilité interne à leur activité.

Les mêmes hommes et les mêmes groupes font appel en même temps à la technique et aux droits de la propriété. **Ainsi les responsabilités sont de plus en plus faciles à esquiver par les progrès de la technique et l'importance grandissante du rôle de l'argent.**

### SOMMAIRE

Responsabilité.....	p1
Responsabilité individuelle .....	p2
Responsabilité Collective.....	p3
Responsabilité d'interface.....	p4

## La responsabilité individuelle se modifie...

Des causes

Perte de repères,  
Mauvaise utilisation du langage,  
Spécialisation poussée à l'extrême,  
Complexité des conventions légales,  
Primat de l'argent et de la technique...  
fabriquent autant de raisons qu'il en faut pour que

La liberté absolue de la propriété privée s'exprime de préférence par le maniement de l'argent.

Le changement se manifeste par l'importance grandissante du rôle de l'argent qui contrôle de plus en plus toute activité, toute situation.

## 1 .La responsabilité individuelle s'entretient...

La responsabilité est d'abord une qualité d'homme. Elle est personnelle, individuelle : il faut que l'homme apparaisse à découvert et refuse de se déguiser en rouage d'une organisation. Rouage essentiel ou non, en tant que rouage, il est irresponsable. La responsabilité, comme la bonne forme d'un athlète, est chose qui se conquiert, s'entretient, se prouve. La responsabilité, depuis la nuit des temps, est enfin sujette à des falsifications et à des escroqueries, comme tout ce qui a quelque valeur.

**Les activités les plus courantes faisant appel à des techniques de plus en plus sophistiquées, donc à des experts et à des techniciens de plus en plus nombreux, la responsabilité assumée tend à se fragmenter de telle sorte qu'elle disparaît et qu'il faut une enquête complexe pour déceler des responsabilités multiples, sans qu'on puisse toujours aboutir à la responsabilité de quelqu'un qui assume la situation globale.**

**Si un individu dépourvu se trouve dépourvu de signes monétaires, il se trouve rapidement privé de tout, de la nourriture jusqu'au logement, sans que personne ne soit responsable des opérations successives qui le condamnent à une misère totale.**

Les fonctionnaires, les agents assermentés et les policiers contrôlent ou exécutent ces opérations mais ne pourraient agir si on leur demandait d'être responsables des conséquences de leur action.

Il en est de même au sein d'une entreprise, qui peut se trouver ruinée parce qu'un pays voisin a dévalué sa monnaie ou pour quelque autre raison financière, malgré l'excellence de sa gestion et de sa technique. Personne n'est responsable.

Les signes monétaires, n'ayant plus qu'une valeur conventionnelle, sont eux mêmes manipulés sans que personne soit tenu d'assumer les conséquences de cette manipulation. Si l'argent cesse d'être une abstraction, il cesse de jouer son rôle et une abstraction ne se relie pas facilement à des responsabilités.

## 2- Un centre de décision peut-il encore être un centre de responsabilité...

Il faut considérer le rôle des centres de pouvoir dans nos sociétés industrialisées : on y parle de "décideurs" et non de responsables.

Aucune loi générale régule ou inspire les conventions particulières.

Les pouvoirs augmentent par le perfectionnement des techniques et des conventions juridiques ou financières.

Ce perfectionnement raréfie les centres du pouvoir et les éloigne des peuples : l'absence de responsabilité est donc de plus en plus flagrante.

**En raison de cette absence, les contrôles se multiplient, mais ils cautionnent la perte des responsabilités.**

**Ils n'ont pas pour objet de rechercher des responsables et de faire dialoguer en public des hommes libres et responsables. Les contrôles assurent le fonctionnement légal ou politique des ensembles et des organisations, considérés : "personnes morales".**

Des causes

Passage de la Communauté à la collectivité,  
Primat de la logique de moyens sur la logique de besoins,  
Difficulté à accepter la rationnante limitée

sont autant de raisons qui font que

LES CENTRES DE POUVOIR  
PEUVENT NE PLUS ETRE  
DES CENTRES DE RESPONSABILITE.

La notion de responsabilité personnelle est donc renvoyée dans le brouillard des éthiques et des valeurs personnelles, que l'on se garde bien de définir et auxquelles on ne fait appel que pour une sorte de rituel d'urgence, afin d'apaiser les inquiétudes nées des déviations inhumaines et irrationnelles de la modernité.

Ce rituel ne peut être employé que pour "faire des exemples", selon la méthode du bouc émissaire: il pourrait permettre de,, condamner en vrac tous les responsables-irresponsables qui occupent des postes importants dans l'économie ou la politique, l'industrie, la médecine ou la fonction publique.

La France et l'Italie, entre autres, en ont fait l'expérience ces dernières années, tandis qu'aux USA, aucune responsabilité ne peut plus être assumée sans l'aide des assureurs et des hommes de loi, c'est à dire "d'experts en responsabilité", payés pour gérer l'impossibilité des "responsables" à assumer leurs responsabilités.

**Le pouvoir et les centres de pouvoir ne sont plus liés à une responsabilité, mais à une incertitude.**

Les conséquences sont assumées statistiquement par des organismes spécialisés ou par des spécialistes : hommes de loi, ANPE, assurances, organismes humanitaires, etc..

Scientifiques et intellectuels s'appliquent à légitimer cette incertitude en insistant sur les notions de hasard, d'aléatoire.

Le hasard était jadis considéré comme une limite de notre connaissance, limite qu'on ne pouvait franchir sans péché (d'où la condamnation des jeux de hasard...). Maintenant le hasard devient une loi paradoxale que

Des causes

La complexité des systèmes à gérer,  
l'aspect de plus en plus virtuel des entreprises,  
la difficulté à coordonner des réseaux d'Hommes,  
la nécessité de préciser des filières de process ,...

sont autant de raisons pour

**STRUCTURER LES GROUPES A PARTIR DE LA  
RESPONSABILITE D'INTERFACE**

Pour articuler les groupes entre eux,  
pour hiérarchiser les relations, pour donner un sens à  
la communication ...

co-responsable de l'entreprise.

l'on prétend connaître et mesurer par les statistiques. Si le hasard est une loi et non une limite, toute notion de responsabilité n'est plus qu'une convention commode.

**Un responsable prend des risques qu'il mesure et assume. Il ne joue pas avec le hasard.**

### 3. La responsabilité d'interface

**La "responsabilité d'interface" est la rencontre habituelle de plusieurs hommes qui se considèrent intérieurement et mutuellement comme responsables, qui décident ensemble et qui se partagent les conséquences de leur décision pour les assumer ensemble.**

L'exécutant le "moins responsable" se contente d'être présent et de suivre les directives pour mériter son salaire. Sa responsabilité s'arrête à l'accomplissement d'actes demandés.

Aux niveaux supérieurs, les cadres sont chargés de mettre en œuvre moyens et objectifs fixés : au fur et à mesure de l'échelle hiérarchique, ils deviennent

Ils participent à la mise en œuvre, puis à la détermination de la politique et ils savent à quelles attentes correspond cette politique.

Passant de l'action au projet, du projet à la politique, un individu participe de plus en plus activement aux responsabilités de l'entreprise.

**La "responsabilité d'interface" est en quelque sorte la transparence.**

Un niveau : une responsabilité. Entre deux niveaux: communication, explication, passage de telle sorte que l'exécutant puisse comprendre les grandes lignes de la politique de l'entreprise et que la direction puisse compter sur les subordonnés,(travail, information, capacité d'initiative.)

En fait, il y a souvent des barrages qui arrêtent le passage des responsabilités.

Ces barrages sont causés par la transformation savoir-pouvoir : **"le secret est l'âme des affaires"** et justifiés par la propriété privée: "c'est mon argent, j'en fais ce que je veux. Je ne dois de comptes qu'aux actionnaires..."

## La responsabilité peut structurer l'entreprise et rendre le management efficace...

Lorsque le secret arrête les transmissions, on peut penser qu'il arrête les responsabilités. Chacun est responsable de son secteur et s'occupe de ses affaires.

En fait, il n'en est rien : **celui qui ne sait "pourquoi" et "à quoi" il travaille ne peut se sentir réellement responsable de son travail et ne peut être responsable des résultats.**

Celui qui garde secrètes les finalités de son entreprise ne peut se considérer comme responsable de ses subordonnés. Il achète leur force de travail et, le salaire payé, ne leur doit plus rien.

### 4- Sans responsabilité, tous les contrats de travail sont précaires.

Le dynamisme et la valeur de la communauté de travail sont alors bien trop faibles pour justifier leur préservation et leur évolution.

Il devient logique de changer les hommes comme on change des machines, dès que les conditions, les objectifs ou les techniques changent.

Le couple entreprise virtuelle / entreprise managériale est alors pleinement justifié, de même que les sous-traitances et tous les montages des grands groupes. Ces procédés permettent en effet aux acteurs économiques de s'affranchir plus ou moins des règles de la collectivité qui contredisent leurs intérêts.

Mais tout ne peut être dit à tous et tous ne sont pas aptes à tout comprendre. Si le secret doit rester absolu en certains cas, si la décision doit être personnelle et libre, cela porte sur des points de détail ou des savoir-faire qui ne

peuvent définir la politique de l'entreprise, si elle en a une.

**La culture d'entreprise sans l'information est une coquille vide, la culture sans la connaissance de la politique de l'entreprise est une déviation** qui fausse tous les partages de responsabilité\*.

Le secret génère exclusions et coupures sociales dévastatrices?

Le contrat est le lien le plus solide à l'intérieur de la diversité des relations humaines.

Transparence et contrat sont peut être l'essentiel des "responsabilités d'interface".

**Affirmer cela, c'est relever les deux aspects du défi de l'an 2000.**

**1 - La maîtrise acquise sur les choses, fait des relations humaines le problème essentiel, le seul urgent.**

**2- L'énormité des problèmes causés par la résistance obstinée des pratiques anciennes de l'économie et de la finance, réclame rapidement des ressources nouvelles. Les seules ressources disponibles sont celles des hommes.**

Elles ne peuvent se manifester que par diffusion du savoir, communication, transparence et contrats librement négociés.

Une telle vision peut paraître utopique sans culture historique.

80 ans ont suffi au "miracle grec", quelques générations ont suffi pour la révolution industrielle. Des changements profonds et rapides sont possibles.

L'utopie est de croire que ces changements nous permettront d'éviter totalement les drames qui s'annoncent : ils ne nous permettront sans doute pas de les éviter, ils nous permettront d'en sortir.

**Dans les situations de transition et de changement, les règlements, la morale et les lois faiblissent, ce qui exige des entreprises fortes, des hommes responsables.**

Et puis...de toute façon, il n'y a rien d'autre à faire qui soit intéressant, ou rationnel ou amusant ou passionnant ou beau.

\*(cf l'étude de la transparence, p 37 - l'étude du contrat - pages 69 et suivantes) dans "Une doctrine vivante pour l'entreprise des années 90"- Socius Edition).

Socius Edition a développé ces thèmes en 4 cahiers. (Achat sur commande) .

Groupe Socius mène des audits de responsabilité.

Socius Formation anime des formations de durées variables pour agir.

Tel : (1) 45.34.79.96  
Fax : (1) 45.34.79.89