



Retour

OBJECTIF SOINS n° 0303 du 23/01/2025



## Embrasser sa responsabilité et non l'endosser

### ÉTHIQUE

**Auteur(s) : Xavier Bertrand** (/recherche/article.html?

query=%22<strong>Xavier%20Bertrand</strong>%22&revues%5B%5D=OBJ&sortby=relevance)

**Fonctions** : Directeur général de la Fondation Bon Sauveur de la Manche\*, membre fondateur du Cercle Dirigeants Esprit Critique

**Le sens du travail, l'engagement, la perte de sens... Les articles sur ces sujets remplissent la littérature relative aux ressources humaines et au management des dernières années, sans doute à juste raison. Qu'y a-t-il derrière cette recherche de sens ? L'utilisation même du mot « sens », dont les significations sont multiples, n'est-elle pas caractéristique de la difficulté à définir l'origine du « manque de » ? N'est-elle pas l'illustration de notre difficulté à circonscrire l'origine de cette insuffisance sous-jacente qui conduit à moins s'engager, à moins s'investir, à moins s'aventurer... ?**

Considérant que cette « insuffisance », communément appelé perte de sens, est un dommage collatéral de l'accélération du monde que nous subissons, elle s'apparente alors à un symptôme visible de l'assèchement spirituel des sociétés (occidentales), des entreprises, des managers, etc.

L'enjeu qui incombe à celui qui dirige change donc de nature. Il ne se résume pas à être « un responsable porteur de sens »<sup>(1)</sup> mais plutôt à devenir un responsable « porteur de souffle et d'espoir ». Le défi n'est plus de dire mais d'être. Nous ne sommes plus dans un monde où le manager peut se contenter de dire : il doit incarner avec profondeur, authenticité, sincérité et vérité. Donner du souffle compte plus que donner du sens ; celui-ci émerge des pratiques, des relations, des émotions, il ne se décrète pas.

La responsabilité peut être une ressource formidable pour répondre à cet enjeu. Elle permet de se situer, donc d'incarner, et porte en elle la joie nécessaire à insuffler la vie.

### Un atout pour incarner

La responsabilité réclame une approche systémique. Considérer la responsabilité au sens générique du terme à travers le prisme de la théorie des organisations de Berne (TOB) éclaire les enjeux et les mécanismes des organisations.

Très schématiquement, Berne définit toute organisation humaine comme un système disposant à la fois d'une frontière externe et de frontières internes. La frontière externe sépare le système de son environnement avec lequel il est bien évidemment en interaction permanente. Quant aux frontières internes, elles sont, comme leur nom l'indique, à l'intérieur du système lui-même. Dans cette

configuration, toute organisation humaine est un système. La famille est donc un système, tout comme l'entreprise, le club de sport ou l'hôpital.

Si nous prenons une structure de soin comme exemple de système, nous trouvons dans son environnement externe une multitude d'acteurs : le patient, sa famille, les hôpitaux généraux, l'Agence régionale de santé (ARS), les financeurs, les collectivités locales, etc. Les frontières internes sont également multiples : sanitaire / médicosocial / social / psychiatrie adulte / pédopsychiatrie / addictologie / soignant/ non-soignant, etc.

L'environnement est dense, les frontières internes nombreuses, les structurations complexes, les possibilités de faire multiples, les raisons et les émotions très diverses.

Face à une telle complexité, lire les organisations à travers le prisme de la TOB présente un grand intérêt. C'est en effet un moyen de se situer (certainement pas le seul, il en existe bien d'autres). Lire l'organisation comme un système, en définir l'environnement externe, les frontières internes, etc., permet de s'interroger sur la place qui est la sienne dans le système en répondant à la question « Où suis-je ? ». Et à travers elle, se trouve bien évidemment la question sous-jacente : « De quoi suis-je responsable ? » dans le système et son organisation humaine.

Penser la responsabilité dans un système est une manière de répondre à la question : « Où suis-je » et une façon de trouver sa place et ses limites dans l'économie générale du système. « Dis-moi de quoi tu es responsable, je te dirai où tu es ». Autrement dit, la définition de la responsabilité participe en quelque sorte à la définition de la place occupée dans le système, élément indispensable pour incarner.

À défaut de l'identifier et de le savoir, il est difficile de borner les limites de son rôle. Là où je peux agir ou pas, là où je dois agir, là où je m'en remets à l'autre. **Dans une époque chargée d'incertitude et où la simplicité nous échappe, dans un monde qui s'accélère, qui se parallélise, qui se virtualise..., il est sans doute indispensable, plus équilibrant et plus rassurant de savoir où l'on est que de répondre à la traditionnelle question « Qui suis-je ? ».**

## Les vertus de l'approche systémique

La première vertu de l'approche systémique de la responsabilité, dans une organisation, est le fait qu'elle participe à la définition de sa place dans celle-ci : elle est à ce titre un élément constitutif des systèmes. De plus, elle possède une deuxième vertu, aussi fondamentale : elle éclaire les interactions et les relations dans le système.

Cette clarification contribue à la définition des liens dans le système. En effet, s'interroger sur sa place dans le système, c'est aussi questionner celles des autres et donc les liens qui existent dans l'organisation (avec les autres qui sont par définition à d'autres places que vous). C'est questionner ses membres dans leur façon d'interagir entre eux, quel que soit leur niveau de responsabilités. Tous les acteurs du système exercent des responsabilités (aussi limitées soient-elles) mais tous les systèmes n'ont pas les mêmes façons d'interagir en interne.

Il existe plusieurs modèles, et nous tombons alors dans le dialogue interminable entre horizontalité des liens *versus* verticalité des relations, organisation pyramidale *versus* fonctionnement horizontal. Étudier le schéma des responsabilités d'un système, se pencher sur celui-ci, le travailler, le « parler », etc. permet donc de le cartographier, et donc d'observer l'organisation incarnée des relations : autrement dit, cela permet d'observer comment la vie circule (ou pas) dans le système.

La troisième vertu de cette approche est de remettre au centre la vie du système et de le rendre à nouveau vivant, engageant et soutenable. Sans vie, l'organisation et ses membres s'essouffent et s'assèchent. Sans vie, les relations se transforment en mécanisme, en protocole ou procédure dans lesquels disparaît l'humain. Et si le système et l'exercice de sa responsabilité visent, non pas seulement l'efficacité, la performance et autres avatars mais la vie, alors la responsabilité n'est pas seulement un poids, un fardeau, un sacrifice que l'on endosse, mais une démarche que l'on « embrasse », une source de joie et de souffle.

## Une source de vie et de joie

Évoquer la responsabilité comme facteur de joie peut apparaître *a minima* comme une provocation, au pire comme totalement inadapté, surtout dans une période où incertitude et inquiétude grandissent jour après jour. Et pourtant ! L'exercice des responsabilités peut apparaître comme une source de joie. Le pari peut être gagnant. Une condition est cependant indispensable pour qu'il le soit : il faut « embrasser » ses responsabilités et non pas les « endosser ». Nous utilisons couramment ces deux expressions et pourtant, elles ne signifient pas la même chose. Que dit le dictionnaire ?

### Endosser

1<sup>er</sup> sens : mettre un vêtement sur son dos. Le dictionnaire de l'Académie française est un peu plus précis en complétant : « *s'emploie principalement en parlant d'une armure, d'un harnois...* ».

2<sup>e</sup> sens : assumer la responsabilité de.

**L'expression « endosser ses responsabilités » établit le lien entre la responsabilité et le dos. Nous portons sur le dos ce qui est lourd. Nous envisageons donc nos responsabilités en les « endossant » comme une « charge » et mettons le vêtement adéquat.**

Nous ne sommes pas dans le T-shirt léger qu'on *enfle*, nous sommes dans l'armure que l'on *endosse*, dans le gilet pare-balle que l'on *supporte* ! « Endosser les responsabilités » établit une corrélation directe entre celles-ci et la gestion des risques. Assumer le risque, c'est lourd car risqué et dangereux. Nous nous trouvons, consciemment ou inconsciemment, dans une posture « d'avoir à faire face »

au sens de braver, affronter, résister, soutenir... Nous sommes donc dans un enjeu de survie. La gravité prime sur l'enthousiasme et le plaisir.

## **Embrasser**

1<sup>er</sup> sens : donner un baiser (beau programme, mais un peu éloigné de notre sujet).

2<sup>e</sup> sens : saisir, appréhender.

3<sup>e</sup> sens : contenir.

4<sup>e</sup> sens : adopter, choisir.

Les mots sont, une nouvelle fois, fort bien choisis. Ils font cette fois-ci le lien entre la responsabilité et les bras (dans « embrasser » il y a : « bras »). Avec « embrasser », nous pensons différemment nos responsabilités : nous ne les portons pas, nous les prenons. Embrasser ses responsabilités, c'est mettre les bras... et cela change tout !

C'est comme au rugby : quand on met les bras, cela change tout ! La différence entre un placage licite et un placage illicite, c'est de « mettre les bras ». Si vous ne mettez pas les bras, le placage est jugé dangereux, le jeu est interrompu, la balle est rendue à votre adversaire, vous êtes face au risque d'encaisser une pénalité amenée par la faute commise.

À l'inverse, si vous mettez les bras, même si le placage est très brutal, il est licite. Et de plus, le plus souvent, il est synonyme de turn-over : vous récupérez alors la balle, et c'est pour vous une belle opportunité de marquer.

En « embrassant », nous ne sommes plus dans la gestion des risques, mais dans la gestion des opportunités ; nous ne sommes plus dans la survie, mais dans la vie. En d'autres termes, quand nous embrassons nos responsabilités, nous soulignons davantage la volonté de faire, nous indiquons que nous sommes dans la réalisation de la mission, dans la création de l'œuvre. Nous ne nous trouvons plus dans une posture de « faire face » mais dans celle de l'accomplissement et de l'enjeu du vivre.

## **Résonner au monde**

D'une certaine manière, en endossant, nous agissons « sur » ou « contre », alors qu'en embrassant, nous agissons « pour » ou « avec ». Ce n'est ni le même rôle, ni le même jeu.

Dans son livre « Résonance », qui porte sur une sociologie de la relation au monde, le philosophe allemand Hartmut Rosa emploie cette magnifique expression : « résonner au monde »<sup>(3)</sup>.

Quand nous endossons ou, à l'inverse, embrassons les responsabilités qui nous sont confiées, nous ne résonnons pas de la même manière au monde. « Endosser ses responsabilités », c'est adopter une posture pour affronter la mort, tandis que « embrasser ses responsabilités », c'est se glisser dans une dynamique pour embrasser la vie ! Pour vivre ! Dans le premier cas, nous subissons « le monde », dans le second nous sommes acteurs de « nos vies dans le monde ».

Au cœur des tensions que nous avons à vivre dans nos organisations, nous naviguons sans cesse entre « endosser » nos responsabilités et les « embrasser ». Embrasser avec volonté, détermination, et enthousiasme (pas tous les jours !) ses responsabilités est une source de joie, de cette joie intérieure et puissante qu'Hubert Reeves<sup>(4)</sup> appelle la « fureur de vivre ». Sans elle, le poids de la charge est difficile à porter, le responsable s'essouffle et s'épuise. Il perd ce qui le rend vivant et ce qui rend vivable le quotidien dans une organisation.

## **Un avantage collatéral**

La responsabilité « joyeuse » est une condition pour durer, pour construire une performance commune où chacun pourra trouver un mobile pour s'engager, une ressource intérieure pour faire ce qu'il a à faire malgré les inévidences, les désaccords, les injonctions paradoxales, les échecs, les impossibilités. Le responsable, le cadre, le manager, le dirigeant doit avoir la « responsabilité joyeuse » pour insuffler la vie dans son service ou dans son entreprise. C'est avec cet avantage collatéral qu'il affrontera l'accélération du monde actuel et qu'il luttera efficacement contre son corollaire, l'assèchement spirituel, qui détruit la vie.

Cette posture managériale n'est pas facile au quotidien. Elle nécessite d'abord empathie et volonté. Elle réclame aussi une vraie foi en l'autre et en soi. Elle sollicite alors un engagement sans faille dans la rencontre simple, sincère et respectueuse. Elle exige enfin une profondeur et une intériorité que chacun prendra soin de cultiver, avec patience et humilité, et de nourrir jour après jour.

La Fondation Bon Sauveur de la Manche est une fondation de droit privé reconnue d'utilité publique à but non lucratif. Grâce à l'investissement de plus de 2 000 collaborateurs, elle accueille, soigne et accompagne des personnes de tous âges souffrant de troubles psychiatriques et/ou d'addictologie, des enfants et des adultes en situation de handicap psychique et des personnes âgées dépendantes sur les deux-tiers nord du territoire de la Manche (Cotentin et Centre-Manche), dans 22 types de structures et sur 55 sites différents.

## **EPOK, Le temps est à la réflexion**

Depuis 2022, la Fondation Bon Sauveur organise, en lien avec l'Institut Vaugirard Humanité et Management, des conférences qui ont pour objectif d'inviter à la réflexion et à l'échange sur des thématiques liées à la transformation indispensable de notre société face à la crise multidimensionnelle qu'elle traverse. Au-delà d'être un acteur de santé, la Fondation s'inscrit comme un acteur de

pensée sur son territoire. Ces conférences sont disponibles en ligne : <https://www.fbs50.fr/conference/>  
(<https://www.fbs50.fr/conference/>)

## Références

1. Vincent Lenhardt, Les responsables porteurs de sens. Insep Consulting Éditions, 2002.
2. Dictionnaire Larousse poche, 2016.
3. Hartmut Rosa, Résonance. Une sociologie de la relation au monde. Éditions La Découverte, 2018.
4. Hubert Reeves, La fureur de vivre. Éditions Points, 2022.



(<https://www.espaceinfirmier.fr/images/4bc/85b0a1c5366a3283f37d8e58ad022/OBJ-PortraitXavierBertrand.jpg>)