



Coresponsabilité : le nouveau facteur de l'emploi durable ?

Club RH • Le 3 décembre 2013

Comment faire adhérer tous les acteurs de l'entreprise pour que chacun se sente solidaire et impliqué ? François Sandré, avocat en droit du travail, Laurent Depond, VP diversité d'Orange, et Bruno Cararo, responsable CFDT, ont témoigné de leur expérience sur cette question. Retour sur les débats de cette session, la dernière d'un cycle baptisé « L'année du CO ».

Pour entrer dans le vif du sujet et créer du lien entre les participants, Marie-Hélène Cahuzac-Feron, directrice associée d'Explorentiel, propose un petit jeu : par binôme, chacun se présente à son voisin et note sur un Post-it les questions ou les témoignages qu'évoque pour lui la coresponsabilité.

Premier intervenant, François Sandré, avocat en droit du travail, ouvre le débat sur un sujet qui lui tient visiblement à cœur. En tant que juriste, il peut témoigner que le droit ne suffit pas à résoudre toutes les difficultés qui surgissent entre un salarié et son employeur. Quant la loi trouve ses limites, par exemple pour convaincre un salarié de rester plus tard pour terminer un dossier urgent, c'est la qualité de la relation entre les deux parties qui prend le relais.

Mais pourquoi le conflit survient-il si souvent dans la relation de travail ? François Sandré donne plusieurs réponses : le manque d'information juridique des managers qui ne savent pas ce qu'ils peuvent exiger ou pas de leurs collaborateurs, un réflexe d'opposition qui conduit à distinguer les logiques professionnelle et humaine au lieu de tenter de les concilier, une tendance fréquente à ne pas régler un problème dès qu'il survient, pensant à tort que le temps va arranger les choses... Les conflits, remarque l'avocat, sont le plus souvent générés par les personnes qui ne progressent plus dans leur métier ou dans leurs compétences. Un constat que les DRH pourront méditer.

Peut-on parler de coresponsabilité dans une relation de travail caractérisée par la subordination ? Cette question interpelle les participants. « Le contrat de travail impose des obligations à l'employeur comme au salarié, rappelle Fran-

çois Sandré. C'est dans cet espace d'obligations réciproques que la coresponsabilité prend sa place. »

Le deuxième éclairage est apporté par Bruno Cararo, secrétaire général Centre-Val de Loire de la CFDT, et Sandrine Devingt, associée du cabinet Explorentiel qui a accompagné le syndicat dans une démarche particulièrement novatrice. À l'origine se trouve une volonté de la CFDT de développer les compétences de ses responsables pour les armer dans un contexte difficile. Mais comment amener ces militants, dont la légitimité repose sur leur élection, à prendre conscience qu'ils doivent acquérir des compétences pour gagner en efficacité ? La CFDT, accompagnée par Explorentiel, a construit un dispositif où ce sont les responsables qui auto-évaluent leurs compétences. À partir de cette autoévaluation, ils sont conscients de leurs axes de progrès et adhèrent à cette démarche de formation proposée par le syndicat. Aujourd'hui, 140 personnes au niveau national et 40 au niveau local ont participé à ce dispositif. Les résultats ? Des responsables syndicaux plus à l'aise dans leur mandat, dotés d'une meilleure compréhension des enjeux dans l'entreprise et aptes à passer d'un rapport de force à un rapport d'intelligence avec l'employeur. Ce qui, au final, permet d'améliorer le climat social dans l'entreprise. Cette expérience, qui a reposé sur l'implication des responsables syndicaux, illustre bien le cœur de la question de la coresponsabilité dans les entreprises. « On ne peut pratiquer la coresponsabilité que si l'on est d'abord responsable de soi », estime Sandrine Devingt.

Troisième illustration et autre problématique chez Orange. Pour Laurent Depond, VP diver-

CLUB RH

Anne Ambrosini • Emmy Druesne
Jean-Louis Fidric • Michel Moutier

CONTACT :

club-rh@neoma-alumni.com

sité, coresponsabilité et diversité poursuivent le même objectif : comment faire pour que chacun joue un rôle dans la réussite de l'entreprise ? Chez l'opérateur, la promotion de la diversité passe d'abord par l'adhésion des salariés à cet enjeu. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les codes de chacun et de lui parler avec son propre langage : donner des chiffres à des ingénieurs, parler valeurs aux représentants syndicaux... Chez Orange, les réseaux sociaux internes, nourris de témoignages de salariés, permettent de diffuser les valeurs de coconstruction et de coresponsabilité.

« La reconnaissance de l'identité de chaque salarié (sexualité, handicap, religion) contribue à diminuer les RPS », assure Laurent Depond.

Ces trois éclairages font écho chez les participants. « La coconstruction ne peut émerger que si on laisse d'abord un vide, assure un manager de transition. C'est seulement dans ce vide que les acteurs de l'entreprise pourront prendre leur place. » Il en va de même dans la relation individuelle entre un manager et un collaborateur, confirme un coach. Créer un espace de silence ouvre quelque chose de neuf dans la relation. ■

Marie-Pierre Noguès