

Empowerment & RSO vu par ... Mathilde BRES, chargée de mission Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

Pollution, biodiversité, exclusion, pauvreté ... malgré une prise de conscience des grands enjeux de développement durable au niveau professionnel mais également personnel, les comportements peinent à évoluer. Comment identifier et lever les obstacles ? Comment donner à chacun le moyen d'agir, individuellement et collectivement ? Quels outils pour inspirer à son entourage un changement de comportement plus vertueux ?

Dépasant les actions de mobilisation des salariés, la notion d'empowerment vient questionner la capacité à se 'responsabiliser' Dans cette note, nous repartirons des travaux menés par le Comité 21 Grand Ouest pour proposer plusieurs réflexions sur l'empowerment.

La Responsabilité Sociétale des Organisations est la contribution des Organisations (entreprises, territoires, associations, structures de formations etc...) au développement durable. Son succès relève d'étapes méthodologiques classiques, mais surtout d'une réelle mobilisation des parties prenantes, en premier lieu desquelles les salariés. Fondamentalement, ce sont eux les acteurs du changement au sein des structures.

Un changement de posture pour les responsables Développement Durable & RSE dans les structures...

On constate en France que la méthodologie autour des démarches de développement durable et de RSE a ces dernières années atteint une certaine maturité, avec la présence de nombreux guides, labels, outils, réseaux d'animation. Mais la prise en compte croissante des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux par les structures et les territoires ne garantit pas pour autant que l'ensemble des salariés et/ou des citoyens se mobilise.

Par ailleurs, l'écart tend également à se creuser dans les sondages d'opinion, entre une compréhension accrue de l'urgence d'un développement durable, et la réalité d'un changement de comportements quotidiens, tant au niveau personnel que professionnel.

Les responsables Développement Durable & RSE ne sont donc plus les seuls garants de d'un changement de comportement réussi, malgré le soutien possible de la direction et de la fraction la plus engagée des salariés. Cette mobilisation est nécessaire mais désormais insuffisante.

Le responsable DD & RSE doit pouvoir faire évoluer son positionnement vers un rôle d'éveilleur de consciences, d'impulseur de déclics et *in fine* de coordinateur de la stratégie, assurant la cohérence entre les initiatives qui émanent de l'ensemble des salariés.

...mais aussi pour les métiers

Prendre en compte les enjeux de développement durable c'est revisiter les objectifs d'un métier, aujourd'hui, mais également en prévision de demain, dans un contexte différent : (raréfaction des ressources naturelles, évolution des attentes des salariés, réglementations etc...) On dépasse ici la simple sensibilisation des individus aux éco-gestes classiques, souvent déjà présents et similaires d'un métier à l'autre.

Ainsi, les achats s'engagent et pilotent une démarche d'achats responsables, en favorisant les circuits courts et/ou locaux, les fonctions de recrutement s'approprient la notion de diversité et de non-discriminations, les directions R & D intègrent des critères d'éco-conception des produits & services à chaque étape de travail etc...

Il s'agit véritablement de questionner ici la capacité de chaque individu à transformer son métier au regard des enjeux du développement durable, en s'appropriant une nouvelle façon de faire, et en contribuant – aux côtés cette fois du responsable DD & RSE - à sa diffusion transversale dans son organisation.

Des vecteurs d'empowerment et des outils disponibles.

Pour atteindre ce double changement de posture vis-à-vis du développement durable, à la fois de la part du responsable DD & RSE mais aussi de la part des métiers, un certain nombre de freins doivent être identifiés pour être levés.

Ces freins à l'action sont multiples : des connaissances lacunaires, l'impression d'une menace lointaine et difficilement mesurable, des obstacles culturels, une préoccupation secondaire, des messages paradoxaux ou des obstacles pratiques.

Evidemment, une fois identifiés, les freins sont d'autant plus faciles à solutionner. Les solutions seront mises en pratique collectivement (visites, échanges collectifs etc...) ou individuellement (changement de comportements dans les relations bilatérales).

Intégrer une posture d'empowerment des collaborateurs, de la part du responsable DD/RSE, c'est intégrer quelques notions clés, dont la confiance et le lâcher-prise.

La confiance, notamment dans le pouvoir de chacun à agir, en partant du postulat que les solutions à ces nécessaires changements de comportement sont en chaque individu.

Le lâcher-prise, car la volonté de contrôle absolu (parfois appelée micro-management) est véritablement un frein à l'autonomisation des équipes, à l'apparition d'idées spontanées, de solutions nouvelles pour faire face aux changements climatiques.

Enfin, les compétences mobilisées seront essentiellement celles de communication. Une étude récente a d'ailleurs indiqué que la communication était la compétence – ou « soft-skill » la plus utilisée par les responsables DD/RSE.

Pour enclencher une posture d'empowerment, qu'il soit individuel ou collectif, il est essentiel de bien saisir les différentes phases du changement. Fractionné en plusieurs phases, le concept d'empowerment est plus facile à appréhender.

L'un des cadres conceptuels sur lequel le Comité 21 s'est basé propose les phases suivantes :

1. La précontemplation
2. Contemplation
3. Préparation
4. Action
5. Maintien
6. Terminaison¹

¹ Ces étapes s'appuient sur le modèle transthéorique développé par deux psychosociologues (Prochaska et DiClemente) et très utilisé pour aider les personnes dépendantes à arrêter leurs consommations

Définition de l'empowerment

Sans définition officielle, l'empowerment regroupe un ensemble de concepts, pour lesquels la notion de « pouvoir » reste centrale. Le concept d'empowerment est également difficile à traduire : « capacitation », « d'attribution de pouvoir », d'« obtention de pouvoir », d'« émergence du processus d'appropriation du pouvoir ».

Au Québec, il est question du « pouvoir d'agir » ou du « pouvoir d'action » ou encore de la « puissance d'agir ». Dans la littérature des institutions internationales, le terme est parfois traduit par « autonomisation », « renforcement du pouvoir d'action » Source : [Le Grain](#)



Mathilde Bres, Chargée de mission Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)
Chef de projets « Economie circulaire » et « Transition énergétique et climat »
02 28 20 60 83 - bres@comite21.org



Comité 21
Délégation des Pays de la Loire
2 rue de la Loire, 44966 Nantes, France
Tél. 02 28 20 60 81 - Fax 02 28 20 50 31
paysdelaloire@comite21.org
www.paysdelaloire.comite21.org