



Confiance



Décision



Réflexivité

Yves Michaud

QU'EST-CE QUE
**LE MANAGEMENT
RESPONSABLE ?**

EYROLLES



Manager, c'est « faire marcher les choses », mais pas n'importe comment, ni à n'importe quel prix ! Pour faciliter cette **mise en œuvre**, la phase de **préparation** est essentielle. Elle doit être faite de **concertation** (chacun doit être partie prenante, être écouté et, d'une certaine manière, doit comprendre la décision) et de **capacité à décider**, essentielle dans la décision managériale.

Cet ouvrage prouve l'urgence de substituer aux recettes de management simplistes des vingt dernières années (rentabilité, innovation et flexibilité à tout prix) un **management responsable**. Yves Michaud s'emploie ainsi à reposer les **fondements théoriques** d'une forme nouvelle de management plus « durable » et redéfinit les notions essentielles qui en découlent : **responsabilité, confiance, décision, innovation, performance, respect et réflexivité**. De nombreux témoignages de managers et de chefs d'entreprises illustrent par la **pratique** l'éclairage d'Yves Michaud.

Portez, dynamisez, développez, consolidez les projets de votre entreprise.

Osez un management responsable. Osez la réflexivité.

Yves Michaud est normalien, agrégé de philosophie et docteur en lettres et sciences humaines. Il est le fondateur et l'animateur, depuis 1998, de l'Université de tous les savoirs (www.utls.fr). Philosophe, spécialiste de sujets anthropologiques, son domaine de prédilection est l'étude de notre société. Il exerce parallèlement une activité de consultant en entreprise sur des thématiques de management. Parmi ses principales publications, on retiendra *Qu'est-ce que le mérite ?* (Bourin Éditeur, 2009), *Face à la classe* (Gallimard, 2010) et *Ibiza mon amour, enquête sur l'industrialisation du plaisir* (Nil éditions, 2012).

QU'EST-CE QUE
LE MANAGEMENT RESPONSABLE ?

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Ouvrage publié avec le soutien du Groupe La Poste.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013
ISBN : 978-2-212-55630-8

Yves Michaud

QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT RESPONSABLE ?

Confiance, décision, réflexivité

EYROLLES



SOMMAIRE

Préface	7
Avertissement.....	11
CHAPITRE 1	
Qu'est-ce que la réalité?	13
CHAPITRE 2	
Manager	27
CHAPITRE 3	
Responsabilité et responsabilisation	57
CHAPITRE 4	
La confiance.....	79
CHAPITRE 5	
Décider	103
CHAPITRE 6	
Innover	123

CHAPITRE 7

Performance, compétence et évaluation	147
---	-----

CHAPITRE 8

La reconnaissance et le respect.....	175
--------------------------------------	-----

CHAPITRE 9

Estime de soi, souci de soi, qualité de la vie..	199
--	-----

CONCLUSION

Le bon usage du temps et la réflexivité.....	219
--	-----

Bibliographie.....	231
--------------------	-----

Remerciements.....	237
--------------------	-----

Contacts	241
----------------	-----

Du même auteur.....	243
---------------------	-----

PRÉFACE

Manager est un art. Dans un univers complexe, prendre une décision est chaque fois un exercice périlleux. Une décision se prépare longuement, en s'assurant de la capacité de sa mise en œuvre. Une décision prise mais pas mise en œuvre n'est pas une décision managériale responsable.

Pour faciliter cette mise en œuvre, la phase de préparation est essentielle. Le sentiment que chacun a été partie prenante, a pu être écouté et d'une certaine manière a pu comprendre cette décision est évidemment déterminant. C'est pourquoi la préparation faite de concertation, mais aussi de capacité de décider, est essentielle dans la décision managériale.

Une bonne décision managériale dont l'objectif est d'améliorer la performance économique, mais également la performance durable et responsable, suppose de bien comprendre cette dernière. La performance responsable est une performance qui

apporte à la fois un bénéfice pour le client (le service), un bénéfice pour les salariés (les conditions de travail, le cadre, la qualité de vie au travail), un bénéfice pour la planète et une réduction des coûts. Si l'on sait construire une décision de ce type-là, alors on a pris une décision véritablement responsable qui va permettre d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise dans la durée. Ce faisant, on crée la confiance. Toutes les parties prenantes n'adhèrent peut-être pas à la décision, mais elles en comprennent fondamentalement les raisons. Elles ont le sentiment que cette décision est équilibrée. C'est cela qui crée la confiance de tout le monde.

Le facteur temps est absolument décisif. Une décision, ce n'est pas seulement le quoi. C'est le pourquoi, le comment et aussi le quand. La meilleure décision du monde arrivant trop tard n'est pas une bonne décision. Inversement, elle peut venir trop tôt.

Le temps, c'est ce qui correspond à l'environnement de la décision. Il est évidemment fondamental de faire en sorte que cette décision intervienne en phase avec le temps. Et tout est important : le temps que l'on met à la préparation, le moment de la décision, la dynamique et le rythme avec lesquels on l'a mise en œuvre. Je pense qu'il faut apporter beaucoup de soin à la manière dont cette décision se met effectivement en œuvre sur le terrain. C'est là qu'une organisation décentralisée, une organisation responsable est essentielle.

Le développement d'une culture managériale responsable s'appuie sur une évolution des comportements. Les managers sont, en effet, en première ligne pour assurer la performance économique, sociale et environnementale alors que les changements qui impactent l'activité modifient les conditions d'exercice de leur responsabilité. C'est pour faciliter cette évolution que des Assises du développement responsable, sur le thème du « Manager responsable au cœur de la performance économique et de la performance sociale », ont été définies et déployées à La Poste durant les années 2011 et 2012.

Les journées avaient chaque fois pour objectifs :

- de favoriser la réflexion sur la responsabilité managériale et la prise de décision ;
- de dégager des pratiques concrètes et généralisables ainsi que des suggestions d'amélioration.

Réflexion sur la notion de responsabilité, l'élaboration de la décision et l'identification des marges de manœuvre, les Assises comportaient lors de chaque session deux temps :

- une séance plénière réunissant des experts (philosophe, sociologue, économiste, environnementaliste), des chefs d'entreprise et des managers du Groupe La Poste ;
- des ateliers thématiques consacrés :
 - à la conciliation des exigences de performance commerciale et de développement responsable ;

- au management des trois dimensions du développement responsable dans un projet de réorganisation ;
- à la transformation des contradictions en opportunités ;
- au maintien des marges de manœuvre face aux contraintes.

Au vu des évaluations et des retours, il est apparu que la quasi-totalité des participants adhéraient à l'idée que l'association de la performance économique à l'ambition sociale, sociétale et environnementale est créatrice de valeurs. Les journées ont également permis de mieux cerner la notion de responsabilité et de rassurer sur la prise de décision. Les managers expriment un besoin de soutien et ont besoin de repères sur :

- la motivation, la mobilisation, la valorisation et l'accompagnement des équipes ;
- la création de l'esprit d'équipe ;
- la communication, tant interne qu'externe.

Les témoignages portés par les intervenants de ces Assises illustrent par la pratique les propos de ce livre.

Jean-Paul Bailly, président du Groupe La Poste

AVERTISSEMENT

Cet ouvrage est constitué de deux sortes de textes. À l'exception du premier chapitre sur la réalité et de la conclusion sur l'usage du temps et la réflexion, tous les développements du livre (chapitres 2 à 9) sont doubles. Un premier texte, «Éclairage théorique», est consacré à l'approche théorique d'une notion. Il est suivi d'une série de textes intitulée «Approches pratiques», qui apporte des témoignages et des remarques pratiques sur la notion précédemment traitée. Les noms et qualités des intervenants des parties pratiques sont donnés en ouverture de leur contribution. Les autres textes sont d'Yves Michaud.

Pour ne pas alourdir le texte, ce dernier ne comporte pas de notes mais une bibliographie à la fin de l'ouvrage permettra à ceux qui le souhaitent d'aller plus loin.

QU'EST-CE QUE LA RÉALITÉ ?

Nous savons tous très bien ce qu'est la réalité – ce qui est là, ce qui nous résiste, ce qui contredit parfois nos croyances. L'écrivain américain Philip K. Dick avait écrit cette phrase : « La réalité, c'est ce qui reste quand nous n'y croyons plus. » Si bien que nous ne voyons même plus que toute appréhension de la réalité passe par des filtres et que nous n'avons pas tous les mêmes filtres.

Les philosophes ont établi depuis longtemps que notre appréhension de la réalité passe à travers des catégories – des modes de mise en relation des « données de l'expérience » – ou encore des « schèmes conceptuels » qui structurent la réalité et ce que nous y voyons. Aristote, le premier, au IV^e siècle av. J.-C., a parlé des catégories qui organisent le réel. Kant, vingt siècles plus tard, a essayé d'effectuer un dénombrement complet de nos catégories, mais en croyant encore au caractère unique de son schéma – il pensait que nous

voyons tous la même réalité à travers les mêmes catégories.

Ce que la découverte des peuples primitifs au XIX^e siècle et une meilleure connaissance des autres civilisations (orientales, extrême-orientales, africaines, etc.) ont montré depuis, c'est la pluralité des systèmes catégoriels – ou de ce qu'on appelle encore les « paradigmes de représentation de la réalité ». Celui qui voit, tel un hindou ou un bouddhiste, la réalité comme un ensemble de flux et de processus, ne la voit pas comme nous la voyons, nous qui appréhendons des objets entre lesquels se produisent des transformations causales. Nous voyons les choses, l'hindou voit ce qui se passe entre les choses. Il y a donc des différences de systèmes de représentation, des différences culturelles, des différences de « visions du monde ».

Évidemment, ces différences de vision ne descendent pas jusqu'au niveau individuel (sauf dans le cas de la folie), sinon personne ne s'entendrait jamais avec personne, mais elles affectent très profondément la personnalité à travers les différences d'apprentissage, qu'elles soient cognitives ou affectives (les différences de tempérament et de dispositions émotionnelles). Elles sont, en tout cas, beaucoup plus importantes et répandues qu'on ne le mesure habituellement. Elles sont profondément inscrites dans les découpages linguistiques (les langues maternelles), les systèmes de repré-

sensation artistique, les théories scientifiques, les codes culturels (ce qui est permis, défendu, sale, propre, sacré, profane, etc.). Il suffit de faire un tour dans un musée des beaux-arts, depuis la section égyptienne ou africaine jusqu'au cubisme, pour se rendre compte que les visions du monde diffèrent considérablement. Le rôle de l'histoire de l'art, de l'histoire des sciences, de l'ethnologie, est de nous faire comprendre les systèmes de représentations qui ne sont pas les nôtres – et parfois de nous faire juste mesurer à quel point nous ne comprenons pas une situation parce que quelque chose d'important nous échappe. Quel choc d'avoir à prendre conscience que telle peinture de nu avait en fait une destination érotique au xvi^e siècle, ou que l'impassibilité d'un personnage tient à l'interdiction sociale de peindre des émotions...

Quel rapport cela a-t-il avec l'entreprise et le management ? Apparemment aucun. En fait énormément. D'abord, une entreprise est une communauté qui réunit pendant un laps de temps long, aussi bien dans la durée de la collaboration que dans la part de vie que l'on y passe, des personnes occupant des positions différentes, provenant de milieux différents, appartenant à des générations différentes, ayant des formations différentes et donc des modes d'appréhension du monde différents, parlant parfois des langues différentes et ayant des croyances différentes sur la réalité, en

fonction de leurs conceptions différentes de la politique, de leurs convictions morales ou de leur religion.

Bien sûr, le fait qu'il y ait des objectifs communs, un commandement en principe unifié, un cadre juridique commun, que la réalité ait ses contraintes, atténue en partie ces différences. Certaines sont mises entre parenthèses, d'autres valorisées (par exemple les différences de compétences), mais toutes les différences de vision ne sont pas pour autant supprimées. Beaucoup sont des sources d'enrichissement ; beaucoup aussi des sources de problèmes. Si les différences de perception sont précieuses (quand un ingénieur apporte son approche technique, ou qu'un commercial rappelle le caractère essentiel de la relation client), elles sont aussi sources de malentendus, d'erreurs de communication, voire de conflits.

L'importance de ces différences de représentation de la réalité, avec l'impact qu'elles ont sur les manières d'agir et les actions, est longtemps passée inaperçue dans des sociétés stables et fermées, où seules les différences de classe (patron – maîtrise – ouvrier) ou de région étaient marquantes. À partir du moment où les sociétés deviennent multiculturelles, où des personnes d'origines diverses collaborent, où l'expérience des individus s'est élargie à travers le tourisme, l'immigration, les expatriations, les stages, où les différences générationnelles de comportement (la fameuse génération Y)

s'accusent, les différences d'appréhension de la réalité deviennent un élément clé de la situation de travail. Sans oublier le fait que de très nombreuses entreprises sont aujourd'hui « multinationales », que ce soit à travers la diversité des recrutements ou leur implantation dans des pays très différents.

Une nouvelle branche de la théorie du management s'est ainsi développée depuis une dizaine d'années, l'« intelligence culturelle ». Il s'agit de définir les conditions d'une action entrepreneuriale efficace dans des situations où des cultures différentes sont en relation. L'intelligence culturelle met en jeu des dimensions pratiques (il faut *vouloir* comprendre), des dimensions comportementales (il faut savoir se comporter de façon adéquate en présence de personnes d'origines culturelles différentes), des dimensions cognitives (il faut disposer de connaissances sur la culture rencontrée). Toutes les études montrent cependant que le plus difficile à mettre en œuvre, c'est la *dimension métacognitive*, à savoir la prise de conscience qu'il y a... un problème de compréhension interculturelle. En quoi nous retrouvons ce que nous avons dit sur la réalité : le plus difficile est, ici aussi, de se rendre compte qu'il peut y avoir de grandes différences de perception derrière l'apparence d'une réalité « partagée ».

Ce défaut de partage est souvent sans conséquences (on peut très bien « s'entendre » sans tout partager, il suffit d'être d'accord sur l'essentiel), mais

souvent les problèmes « cachés » réapparaissent lors de conflits ou de choix d'orientation. Soudain, un point apparemment anodin concentre toute la force conflictuelle due à des visions incompatibles ou largement contraires.

La situation se complique du fait qu'une vision du monde ou un paradigme appréhende une diversité de faits, de choses, d'événements dans un ensemble systémique où, selon l'expression, « tout se tient ». Les catégories relient les données de l'expérience par des relations de causalité, par des connexions temporelles ou spatiales, par des concepts qui permettent d'identifier des choses de même nature (les personnes, les objets, les sentiments, etc.). Certaines données sont privilégiées par un système de représentation, alors qu'un autre leur accordera moins d'importance ou les passera carrément sous silence. Ce qu'une vision du monde considère comme essentiel ne le sera pas, ou moins, dans une autre. Ainsi, nous n'attribuons plus la même importance aux présages que les Romains, qui étaient très superstitieux. Nous cherchons des preuves ou des attestations. Le salut dans l'au-delà était une dimension essentielle de la réalité dans des sociétés où la vie se terminait vers cinquante ans. C'est à peine une perspective pour nous qui espérons devenir centenaires.

Il y a ainsi des aveuglements et des obsessions propres à chaque vision du monde. La souffrance au travail et, avant elle, sa pénibilité et ses

risques étaient choses normales dans la société du XIX^e siècle, sans réglementation du travail, sans protection sociale et reposant avant tout sur la dépense physique. La discipline et le travail à vie, faute de système de retraite, allaient de soi. Notre conception du travail, la part importante mais réduite qu'il occupe par rapport à la vie de famille et aux loisirs, la réglementation sociale, la connaissance des conditions de travail, des risques encourus, tout cela change du tout au tout notre appréhension du travail et du bonheur ou du malheur qu'il apporte. La «réalité» n'est donc rien d'évident ni de «donné», et nous devons toujours nous demander quelle réalité est la nôtre, jusqu'où les autres la partagent avec nous (par exemple dans une négociation serrée), quels sont les points forts d'accord (consensus) ou de désaccord (conflit).

Du point de vue de notre perception de la réalité, le caractère systémique a d'autres effets importants. Les choses se tiennent, ai-je dit, mais d'une manière qui nous échappe en grande partie. Nous ne connaissons pas tous les tenants et aboutissants. Le nombre de facteurs à prendre en compte est immense. Certaines choses sont hors de notre portée. Si bien que la réalité (sous les catégories où nous l'appréhendons) est à la fois précise et floue.

Précise pour ce qui est dans notre champ de vision, sous le faisceau du projecteur, floue pour ce qui vient autour et s'estompe au fur et à mesure que l'on s'éloigne du rayon lumineux de la perception.

Il y a la perception précise de ce que font mes collaborateurs et au-delà il y a ce qu'ils font quand je ne les vois pas, leur vie privée, leur passé, leurs rêves et au-delà encore, leurs relations et amis, leurs appartenances religieuses ou politiques, etc. De même pour l'environnement de l'entreprise (les marchés, les clients, les concurrents, la conjoncture économique, la réglementation), aussi bien en termes d'espace que de temps. Cette réalité appréhendée à travers des filtres catégoriels est non seulement un tissu de choses, de relations, d'événements, de processus dont la perception varie et sur lesquels la prise est inégale, mais elle est aussi constituée d'agents qui introduisent des perturbations et de l'imprévisible.

Par agents, il ne faut pas entendre seulement des agents humains. Il y a des agents physiques : un tremblement de terre, un tsunami, l'éruption d'un volcan émettant un nuage de cendres qui va immobiliser les transports aériens, une chute de neige hors normes. Il y a des agents naturels : des virus, des épidémies, comme le virus du SRAS, ou le virus du sida depuis les années 1980.

Et bien sûr, il y a les agents humains, qui introduisent les perturbations et contradictions les plus visibles : attentats terroristes qui stoppent l'activité économique, grèves qui bloquent les transports et les approvisionnements, ou, à l'inverse, élans de solidarité pour surmonter un sinistre ou lutter contre un fléau sanitaire. Ici nous avons affaire à la

nature humaine avec ses croyances, ses désirs, ses émotions, ses motivations. Car il n'y a pas que des perturbations qui surprennent et désorientent. Il y a aussi les effets normaux de l'activité humaine : l'arrivée de concurrents sur un marché, l'exercice par les autorités d'un pouvoir de régulation au nom de la santé publique ou de la sécurité perturbent les activités de l'entreprise, sans que ce puisse être des surprises.

Un dernier ensemble de facteurs d'appréhension de la réalité tient à la communication. Les hommes sont des êtres communicants – par le langage, les signes, les œuvres, par leurs comportements aussi. La caractéristique inédite de l'époque récente (disons depuis le XIX^e siècle), c'est le changement de rythme et d'ampleur de la communication. La communication (par journaux, radio, télévision, Internet, réseaux sociaux, téléphones mobiles, mails, etc.) ajoute une dimension supplémentaire de distorsion et de complexification de la réalité. Elle rapproche soudain, parfois en une seconde, des faits et des événements et en fait disparaître ou ignorer d'autres. Elle forme et déforme les représentations des événements et les images des personnes – qu'on songe à l'effet d'une caricature sur la perception d'un homme politique qui finit par n'être vu qu'à travers celle-ci.

L'essentiel ici est de comprendre que l'effet communicationnel n'est pas plus surajouté accidentellement aux choses que les catégories de

perception ne se surajoutent accidentellement aux données brutes. La communication est aujourd'hui la forme sous laquelle se donnent faits, événements, personnes et actions. Il n'y a donc pas de déformation par la communication qui fausserait les choses, mais des jeux incessants et antagonistes de communication : la réalité est appréhendée à travers le conflit des images. Toute personne qui agit doit être aujourd'hui consciente de l'enjeu communicationnel de son action.

Au sein de cette réalité, structurée par des schèmes conceptuels, systémique, précise et floue, travaillée par la contradiction et la communication, les êtres humains doivent se débrouiller – pour travailler, se comprendre, se neutraliser, collaborer, s'entraider – et même se combattre. Le travail au sein de l'entreprise s'inscrit dans ces déterminations. De ce point de vue, il n'y a pas, il n'y a jamais de travail solitaire. Même des métiers comme ceux d'artisan, de médecin ou d'artiste nécessitent des collaborations. Tous les travaux sont en fait un partage des tâches, des énergies, des intelligences et des difficultés. Même derrière la tâche la plus simple et la plus solitaire, il y a encore des outils, des procédures et des objectifs partagés. Qu'on songe seulement à ce qu'introduit de collectif un logiciel dans le travail le plus individuel !

Ces partages sont organisés, même quand ils paraissent spontanés et improvisés. Toutes les sociétés