

UN MANAGEMENT RESPONSABLE

*par Patricia David **

*« Il faut savoir, pour prévoir,
prévoir pour pouvoir, pouvoir pour agir »
(Auguste Comte)*

Les changements s'accroissent à l'échelle de la planète. Quelles seront leurs répercussions sur les stratégies mises en place par les entreprises au niveau économique, social et environnemental ? Quelle sera la place des responsables des entreprises dans les nouvelles organisations managériales ? Quelles seront, à court et moyen termes, leurs responsabilités et quels devront être les savoirs, savoir-faire et les modèles de gestion qu'ils devront maîtriser pour remplir leurs nouveaux rôles ? Les certitudes n'ont plus de place dans les stratégies des entreprises et les nouveaux managers devront intérioriser ce fait. La formation joue donc un rôle primordial dans la découverte de la complexité des enjeux auxquels se trouveront confrontés les futurs responsables des entreprises.

Les Écoles interpellées

Les savoirs et savoir-faire traditionnellement transmis par les écoles de commerce et de management sont souvent repositionnés dans un cadre plus large. Le projet pédagogique global doit induire désormais des attitudes et comportements qui obligent les futurs responsables des entreprises à s'interroger sur l'environnement de l'entreprise et sur ses modèles de fonctionnement internes, leurs logiques et leurs significations.

À partir d'une analyse reliant étroitement les concepts théoriques aux expériences concrètes que les étudiants vivent sur le terrain au cours de leurs stages, la réflexion se doit de participer à la recherche de solutions évolutives, innovantes et flexibles, indispensables pour la gestion des entreprises confrontées à des environnements dont les transformations s'accroissent. De grandes entreprises (1), qui s'engagent dans la recherche d'un nouvel équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental, s'interrogent afin de répondre aux exigences de leurs actionnaires, partenaires, clients, personnel, fournisseurs, mais également aux interpellations des pouvoirs publics et des responsables de la gestion des territoires.

Au Canada, se développent des exemples de formation particulièrement sensibles à la problématique du développement durable (DD), notamment à l'Université de Montréal, l'École Polytechnique et HEC Montréal. En Europe, la Suisse, l'Allemagne et la Belgique peuvent également être citées comme exemples dans ce domaine.

** ESDES, Université Catholique de Lyon*

(1) Un groupe, par exemple, a élaboré un document qui regroupe « 1000 bonnes pratiques » sur les règles à respecter dans le domaine de l'achat, de la sécurité alimentaire, de l'environnement, des relations sociales... destiné à aider ses 70 filiales, qui depuis 2001 doivent s'auto-évaluer par rapport aux comportements recommandés. Une société a mis en place une enquête de satisfaction concernant la vie au bureau et le management ; 90 000 employés peuvent ainsi s'exprimer et 10 % du salaire variable des managers dépendent des notes obtenues. Une société de grande distribution intervient auprès de ses fournisseurs afin qu'ils appliquent les normes internationales du droit du travail, en multipliant les audits sociaux (24 en 2000, 164 en 2002) et en s'associant avec la Fédération internationale des droits de l'Homme.

Au cours de leur parcours universitaire, les étudiants doivent appréhender progressivement la responsabilité sociétale des entreprises (2). En effet, toute entreprise se doit et doit à ses acteurs et à la société de participer à la progression de tous ceux qui en font partie. L'entreprise à également à assumer un rôle dynamique dans l'existence des territoires qui l'accueillent, cela dans une relation inter-active.

Pour certains auteurs, le DD appliqué à l'entreprise serait déterminé par le pôle environnemental, au détriment de ses deux axes complémentaires, économique et sociétal. En réalité, la richesse de l'approche du DD tient dans sa vision globale de la complexité de l'environnement de l'entreprise et son rôle intégrateur de l'ensemble des préoccupations des acteurs des entreprises.

Depuis un certain temps, malgré l'annonce de la disparition de la « *best way* » de Taylor, les théories managériales enseignées dans les écoles ont tendance à se rapprocher d'un modèle dominant et aboutissent à une approche homogénéisée, apparemment efficace, face aux diverses situations auxquelles les jeunes diplômés se trouveront confrontés au cours de leur carrière professionnelle. En réalité, ils découvriront souvent ensuite la non pertinence de tel ou tel outil dans une situation nouvelle ou inhabituelle, comme par exemple la gestion standardisée des ressources humaines (3). Dès lors les étudiants ou les jeunes diplômés peuvent se trouver dans une situation apparemment insoluble et cela malgré leur savoir. En fait, les modèles de résolution de problèmes, comme les nouvelles technologies, sont souvent le résultat de logiques conceptuelles et culturelles dominantes, qui cherchent à nier ou occulter les spécificités culturelles des modes de vie, de production et de communication préexistant dans les divers pays.

Cette volonté d'homogénéisation a des répercussions sur les relations à l'intérieur des entreprises, ainsi que sur la gestion des ressources humaines au sein d'entreprises de plus en plus pluri-culturelles. Les Écoles se trouvent ainsi en présence d'une contradiction entre la dimension « transnationale » de nombreuses entreprises, notamment dans le cas des grands groupes, et l'offre conceptuelle, souvent monolithique, du management unidimensionnel, puisée dans les ouvrages des « papes » du management, comme Peter Drucker ou Henry Mintzberg.

Développement durable et responsabilité

Comme le fait remarquer Dominique Wolton (4), les difficultés de la gestion du monde à venir viendront de la négation des spécificités culturelles. Pour prévenir cette évolution, qui pourrait aboutir à des blocages ou des conflits dans les entreprises, il

(2) Au sein de Université Catholique de Lyon, l'ESDES a mis en place une formation qui a pour l'objectif de permettre à l'étudiant de devenir l'acteur de son développement et de son devenir, avant de s'engager activement comme responsable du « devenir durable » des entreprises dans lesquelles il va évoluer tout au long de sa vie professionnelle.

(3) Nous avons pu constater, au cours d'une recherche-action menée dans des entreprises d'Europe centrale et orientale, que les différentes théories motivationnelles étaient non seulement inopérantes, mais rejetées violemment par la direction des entreprises (étude menée en 2000 en République Tchèque auprès d'un échantillon de quatre-vingts entreprises rachetées par de grandes entreprises européennes).

(4) **Dominique Wolton**, *L'autre mondialisation*, février 2003, Flammarion.



semble important, au cours des enseignements, de souligner que la diversité culturelle, loin d'être appréhendée comme un obstacle au développement devrait être valorisée pour devenir un moteur de développement réellement durable (5).

Il semble important d'insister sur la dimension de la responsabilité. En effet, l'enseignement doit intégrer et dépasser la notion de la responsabilité collective pour s'intéresser à la responsabilité individuelle qui participe de façon indiscutable et cumulative à la mise en place de la responsabilité globale dans tout acte économique ou social dans la société. Dépasser les certitudes individuelles, mais également collectives, intérioriser les pratiques de management responsable nécessite la création de nouvelles attitudes, non seulement préoccupées de concurrence, mais attentives à tous les niveaux des pratiques professionnelles et aux innovations non seulement techniques, mais également culturelles et sociétales.

Ouverture aux idées « d'ailleurs »

L'apprentissage des langues étrangères, la découverte des cultures présentes dans le monde, les stages à l'étranger, l'année universitaire passée à l'extérieur de l'hexagone dans une université partenaire, toutes ces expériences sensibilisent à la complexité du monde global dont les étudiants devraient devenir des acteurs agissants et responsables. Il est souhaitable que, dès la première année, la majorité du parcours des étudiants se déroule dans le cadre des travaux de groupe, indispensable apprentissage de la gestion individuelle et de la gestion collective. Cette approche de l'enseignement participe à la découverte de la responsabilité individuelle et de ses répercussions sur la qualité du travail du groupe. La nécessité de découvrir, d'intégrer et de gérer les cultures propres à chacun prépare les étudiants pour le monde des entreprises et de leurs spécificités.

La mise en place d'une telle formation demande des efforts importants dans la mesure où il s'agit d'une « nouvelle » vision du monde des entreprises. Toutefois, si la problématique du DD n'apparaît pas de prime abord parmi les préoccupations des responsables des entreprises, en fait, en filigrane, elle concerne toute décision, elle est engagée, pour le meilleur ou pour le pire, dans toutes les stratégies.

La finalité d'une école de commerce est de former les managers responsables vis-à-vis de leurs équipes, de leurs entreprises, de leurs partenaires, de leurs fournisseurs, de leurs clients, mais également de leur environnement immédiat et plus lointain. Elle doit contribuer à engendrer dans les entreprises des acteurs dynamiques du DD.

Patricia David

(5) L'ESDES a mis en place une formation structurée sur quatre ans, souple et évolutive qui participe à l'acquisition progressive des concepts liés à la problématique du DD et ancrée dans une logique de la responsabilité. L'ESDES met l'accent sur les sciences humaines, notamment sociales, et sur l'éthique, qui est partie intégrante du parcours de formation. La série des Conférences des Grands Défis porte sur les problématiques de la responsabilité managériale, sur l'éthique et le management, sur les problèmes de la gestion de l'eau dans le monde, sur les ONG, etc. L'intérêt des étudiants pour ces thématiques se traduit par l'augmentation constante des stages dans ces domaines et celle des premiers emplois dans les entreprises et ONG soucieuses du développement durable.