



# Le Management Durable Rentable ou Utopiste?

Ronie Bouchon

[contact@arianesud.com](mailto:contact@arianesud.com)

Mai 2010

# Le Management Durable Rentable ou Utopiste?



Le management qui met l'humain au cœur de son activité en lien avec la responsabilité sociétale de l'entreprise est-il juste une utopie irréaliste?

Peut-on manager au-delà de la logique des chiffres? Comment faire?  
Avec quels outils? Dans quel temps?

Peut-on développer la rentabilité par la compétence ?

**Ronie Bouchon**

Formatrice et Consultante en management

# Quelques définitions pour pouvoir en parler

- Que veut dire Durable ?
- Qu'implique Développement?
- Le Développement Durable : une nébuleuse



- Le Management
- Le Management Durable
- Le Management Durable de l'Humain



# I Définitions

Durable  
Développement  
Développement Durable

# 1. Que veut dire durable ?



## **Sens 1 : stable .. mais pas immuable ⇒ ne pas disparaître**

- pérenne, ne pas disparaître , résiste au temps, continuité
-  changeant, bref, fragile, passager, précaire, provisoire, temporaire, éphémère

### ⇒ Donc évoque

- l'humain en danger à moyen terme, logique de protection
- notion plutôt de changer avec pertinence
- logique de vivace, persistant,
- se donner des lignes de force qui restent moteur tout au long d'un processus dans le temps.



# 1. Que veut dire durable ?



## **Sens 2 : dans le temps ⇒ Investir à moyen et long terme**

- sens de « durée », dans le temps, dans une chronologie, une histoire
-  ne parle pas de temps chronologique, planifié, contraint

### ⇒ Donc évoque

- Temps vécu, singulier, inattendu, élastique
- réfléchir les situations, les choix dans une échelle de temps plus longue
- en terme d'investissement : jouer plus loin pour gagner plus



# 1. Que veut dire durable ?



## Sens 3 « penser global » ⇒ impact de l'environnement

- logique de gestion de projet « ouvert », prise en compte de son environnement, de ses ressources, de ces partenaires
-  penser uniquement de son point de vue et à son avantage

### ⇒ Donc évoque

- ne vivons pas seul, notre durabilité passe aussi par les autres
- mondialisation des richesses, des manques, des effets...
- se voir comme partie d'un tout et responsable de ce tout..
- Concept clé : la complexité d'Edgar Morin





## 2. Que veut dire développement



### Action d'évoluer ⇒ muter, changer

- On devrait donc parler plutôt « d' **Évolution durable** »
-  perte, disparition, déclin, stagnation



### ⇒ Donc évoque

- « rester vivant »
- « ne pas décliner mais prospérer » mais n'indique pas ce qu'implique prospérer → repenser les/ses évidences
- chaque action à analyser ensemble selon conséquences économiques, sociales et environnementales
  - vision globale et la cohérence dans l'action



## 2. Que veut dire développement ?



### Prosperer

Derrière ce mot, bien des logiques différentes peuvent exister

- ⇒ Se développer sur certains axes au mépris d'autres
- ⇒ Se développer harmonieusement (tête et corps bien fait)
- ⇒ Grandir, s'agrandir toujours plus, toujours plus vite dans une logique de survie malade (toujours plus fort)
- ⇒ Vivre sur ses acquis selon le moindre effort pour bénéficier des efforts faits auparavant (être rentier)

Ces regards vont amener des visions  
du développement durable très différentes



## 2. Que veut dire développement ?

**Changer pour évoluer  
selon des valeurs affichées**

- L'entreprise a ses valeurs et sa culture
- Chaque salarié a ses valeurs et sa culture
- Le marché a ses valeurs et sa culture

⇒ Un choix à faire

⇒ **les valeurs portées par le Développement Durable**  
⇒ **et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise**

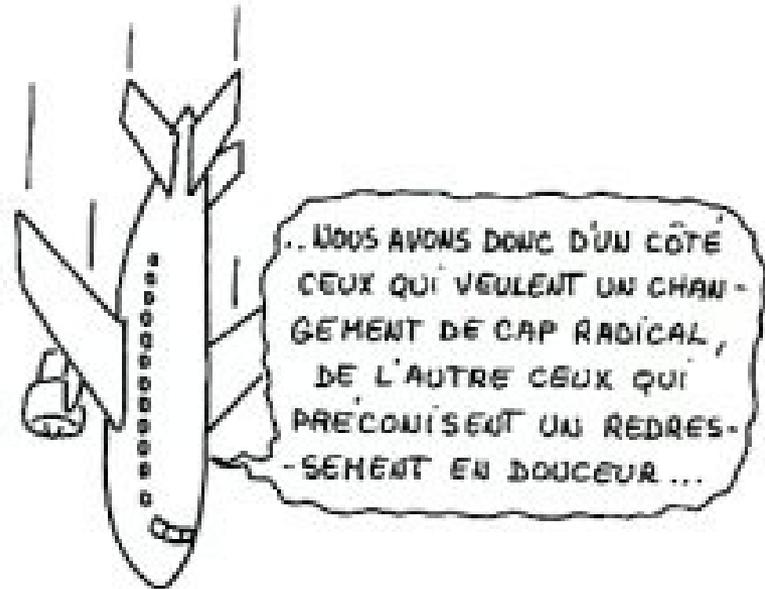


## 2. Que veut dire développement ?

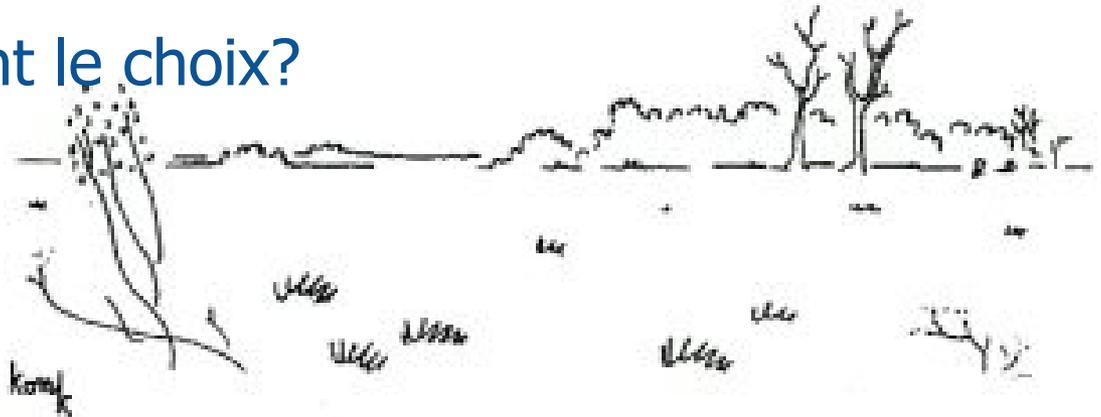
### Changer

différentes options..

- Changement radical?
- Redressement en douceur?



Mais avons-nous vraiment le choix?



# 3. Développement Durable

## une nébuleuse !

Def : Un monde de développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs (cmed 1989)

Sortir du **modèle de développement basé sur la croissance**

Pour entrer dans le **modèle du développement qui préserve**

L'environnement

L'équité sociale

**Efficacité Economique**



Développement

vivable

Viable

Équitable



## 3. Développement Durable

**Norme ISO 26 000 : 7 axes car ne peut vivre en autarcie**  
démarche de progrès qui s'inscrit dans  
une **recherche de performance globale** de l'organisation

- Environnement
- Contribution au développement local
- Gouvernance de l'organisation
- Protection du consommateur
- Droits de l'homme
- Relations et conditions de travail
- Bonnes pratiques des affaires

Pour levier de croissance nouveaux clients ? nouveaux marchés



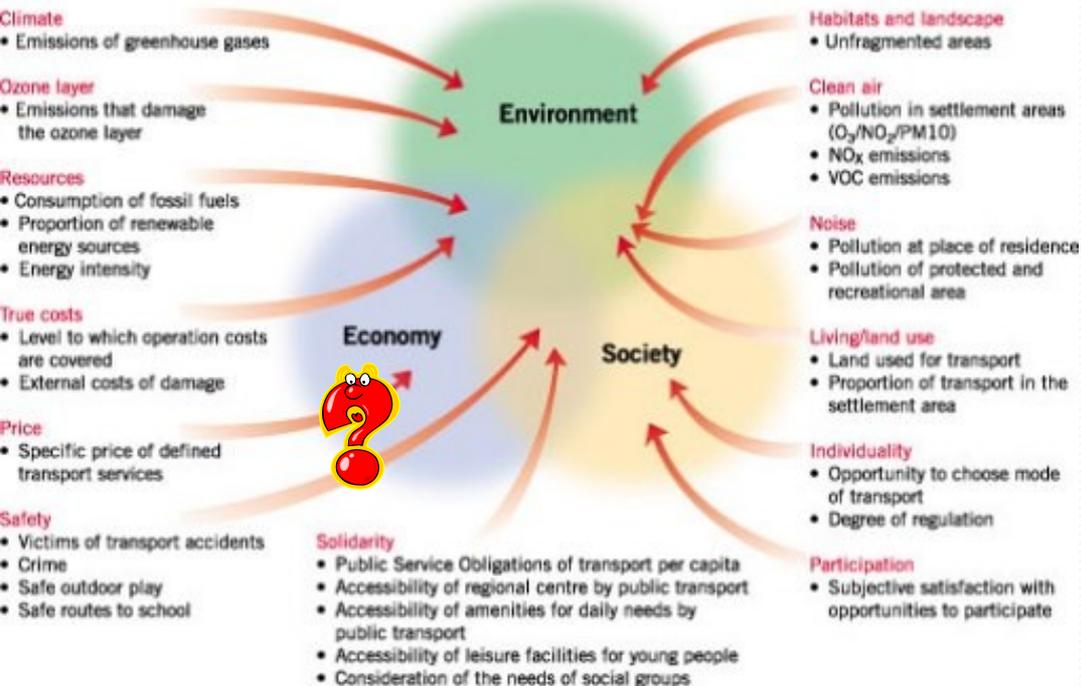
# 3. Développement Durable

## 3 Dimensions

Environnement

Économie (éthique / prix revient réels )

Société



# 3. Développement Durable

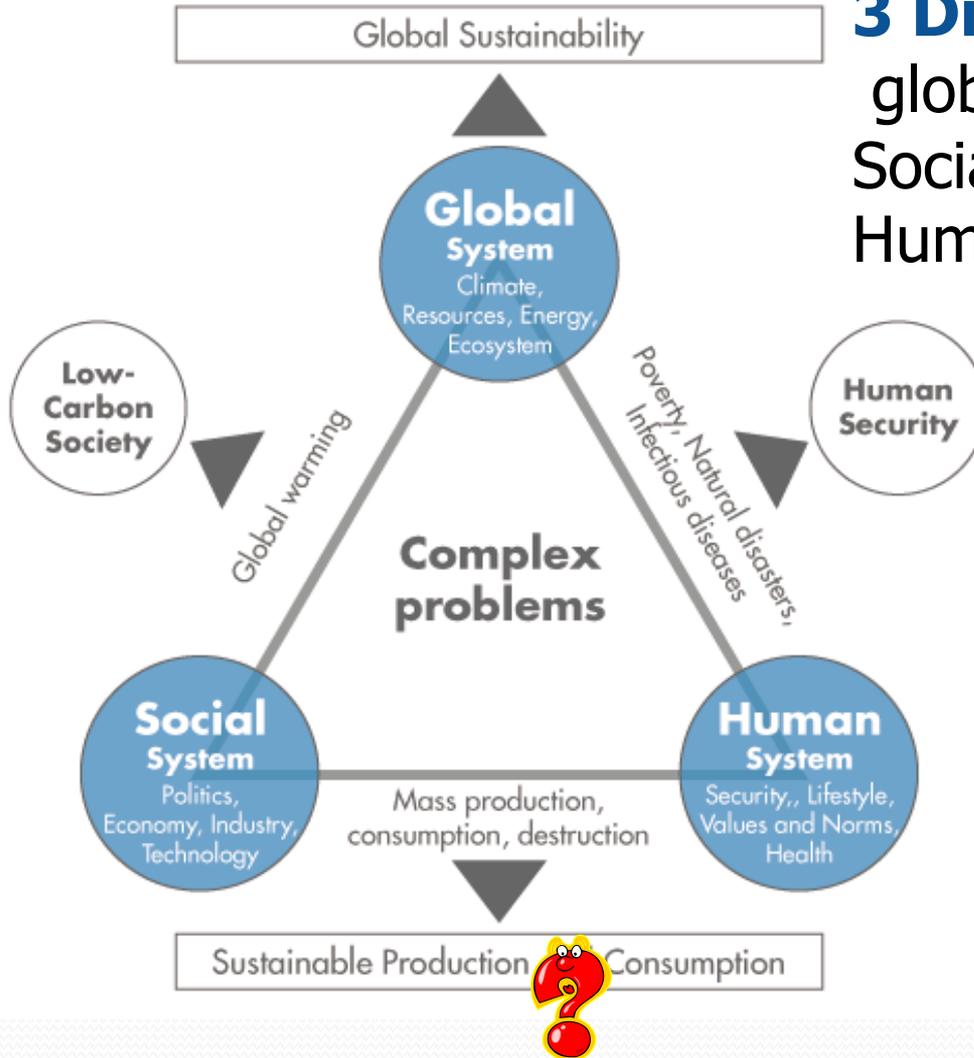
**3 Dimensions**  
Environnement  
Économie  
Société



# 3. Développement Durable

## 3 Dimensions

global system = Environnement  
 Social System = Économie / Société  
 Human System = Culture (normes)



# 3. Développement Durable



## 4 Dimensions

Préserver les ressources naturelles

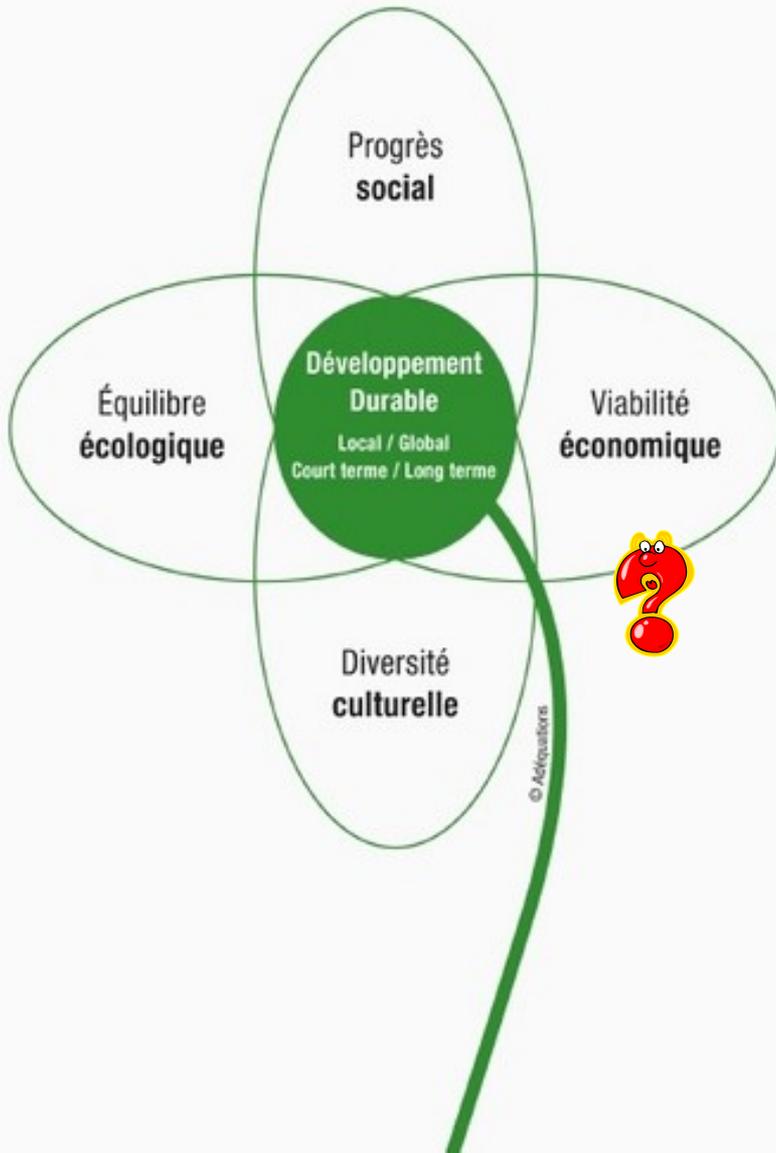
Préserver la communauté

Préserver la consommation / production

Préserver le climat et l'énergie

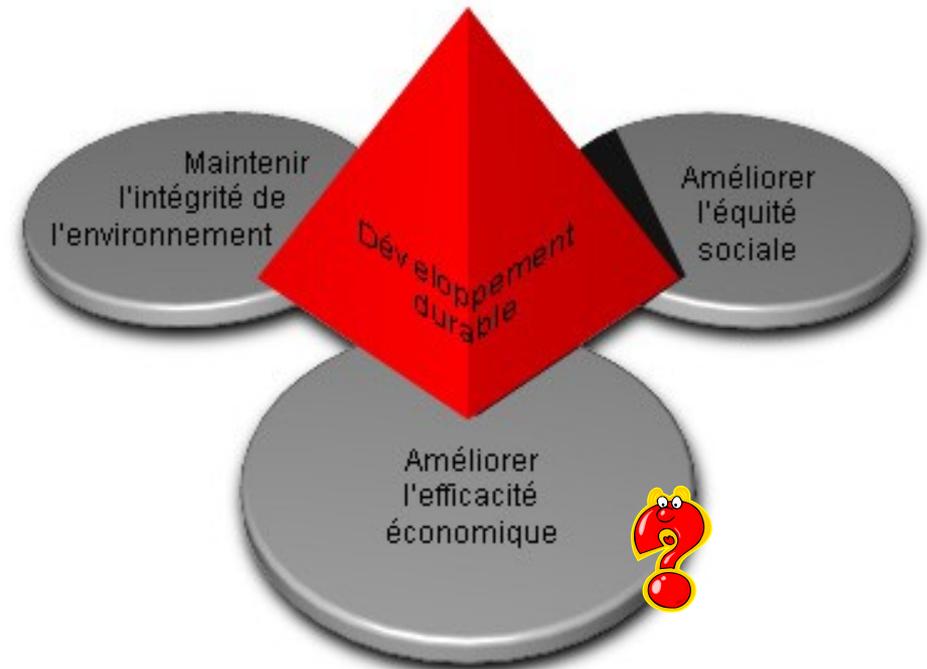


# 3. Développement Durable



## 4 Dimensions

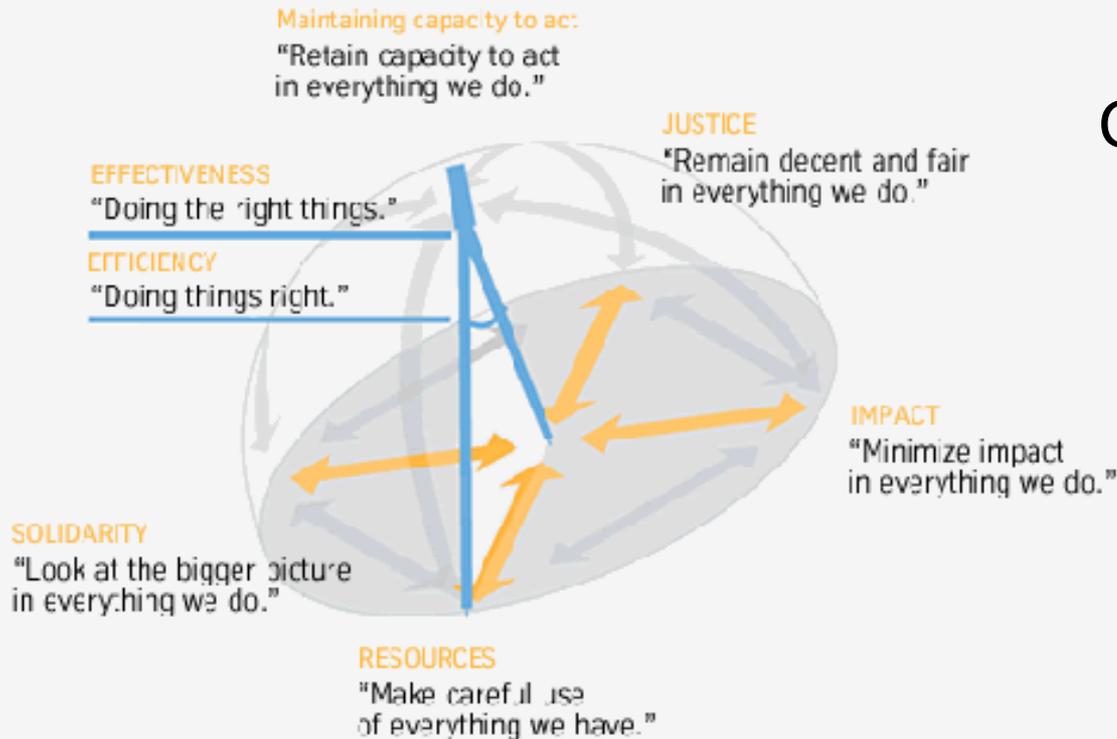
Progrès social  
Équilibre écologique  
Diversité culturelle  
**Viabilité économique**



# 3. Développement Durable

## 6 Dimensions

Solidarité  
Ressources préservées  
Impact minimisé  
Juste et correct  
Garder une capacité d'agir  
Faire ce qu'il faut  
Le faire correctement



# 3. Développement Durable



**5 Dimensions**  
Environnementale  
Performante  
Responsable  
Humaine  
Sociale

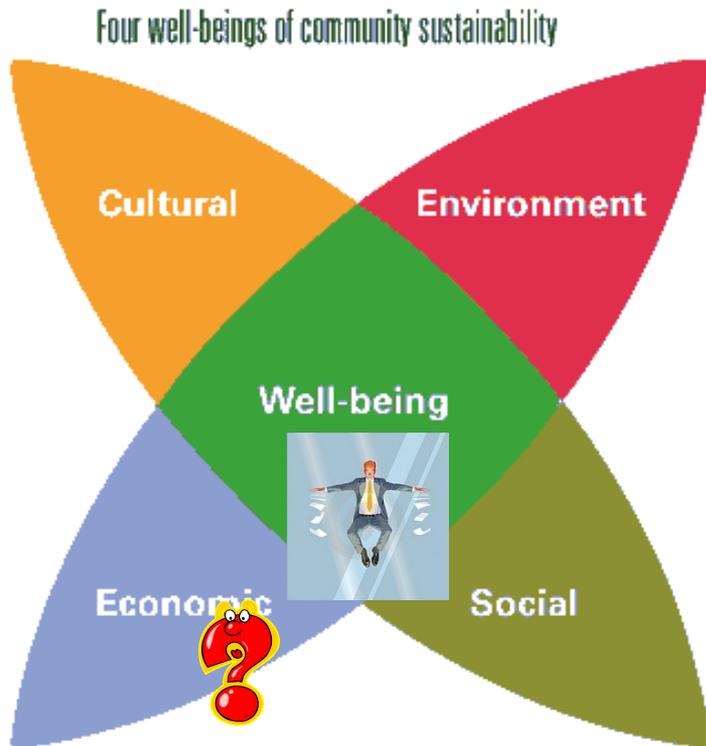


# 3. Développement Durable

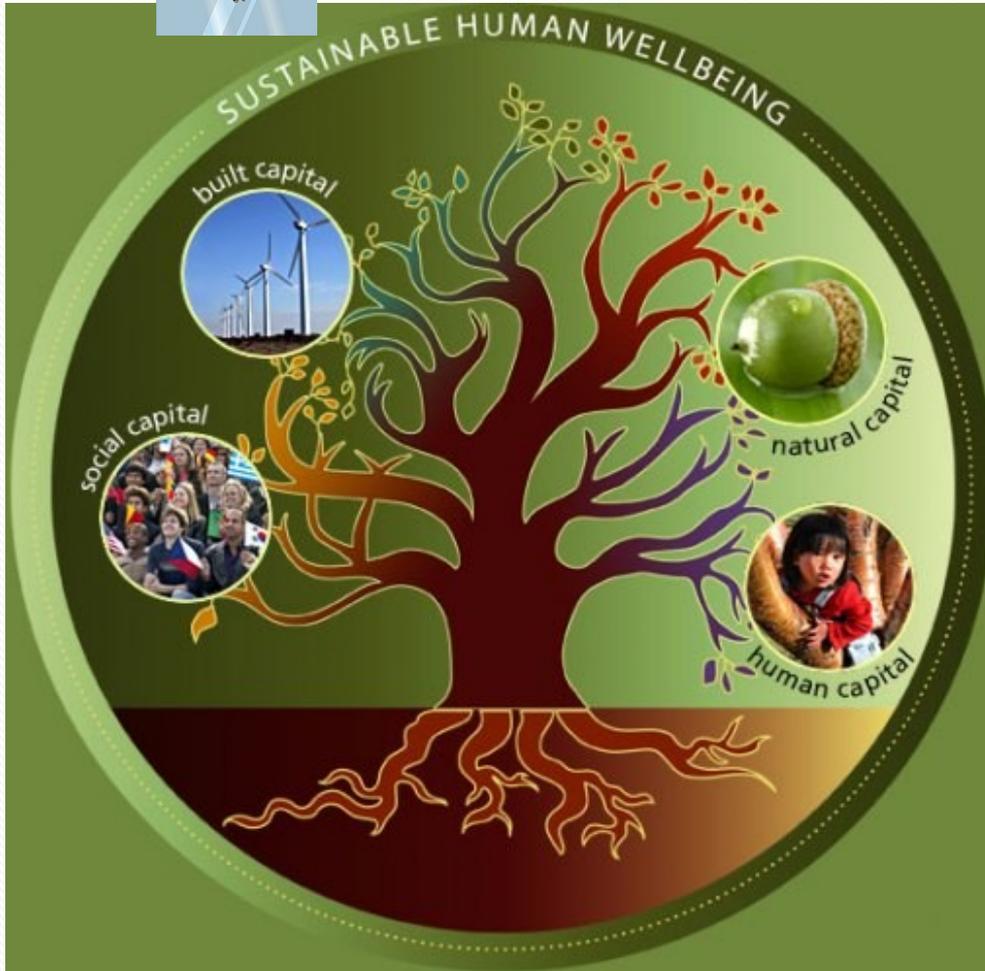
## 4 Dimensions

Environnement  
Économie  
Société  
Culture

**visée**  
Well Being



# 3. Développement Durable



## 4 Dimensions

Capital Humain  
Capital Naturel  
Capital construit  
Capital social



**visée**  
Well Being



# 3. Développement Durable

une recherche de sens à son travail  
à l'activité plus généralement



## Human Well being

Le bien être

Le bien faire passerait par



- ❑ Le plaisir de faire
- ❑ Le bel ouvrage
- ❑ Le faire avec
- ❑ Dans une communauté



# 3. Développement Durable

**une recherche de sens à son travail**

**Human Well being**

*“Soyez le changement  
que vous voulez voir  
dans le monde”*

Gandhi



# 3. Développement Durable

Réinvestit la **dimension relationnelle** de Soi  
avec l'extérieur

➤ **Moi et mon groupe**

dimension culturelle avec le respect des valeurs

➤ **Moi et les autres**

dimension sociale et règles sociales globales

➤ **Moi et l'environnement**

➤ dimension matérielle - impacts sur la planète

➤ **Moi et l'activité**

dimension économique - travail et sa rémunération



# 3. Développement Durable

Cela demande

un engagement réel

Une réflexion à mener

Ni attentiste, ni déni

Mais logique de survie



# 3. Développement Durable

C'est

- un investissement immatériel
- Une possibilité de remettre à plat les pratiques de l'entreprise
- Une source d'innovation
- Un avantage stratégique concurrentiel
- Une motivation pour les salariés
- Un source de consensus interne



# 3. Développement Durable

## Développement Équilibré et non sauvage

pas de « développement zéro » forcément



Le développement durable propose une voie de  
l'entre deux

- Mature
- Équilibrée

Le développement durable  
assume la tension entre

Quantitatif

Qualitatif



# 3. Développement Durable



## II Définitions



Management

Management Durable

Management Durable de l'humain

Quels outils?

Dans quel temps?

Rentabilité par la compétence ?

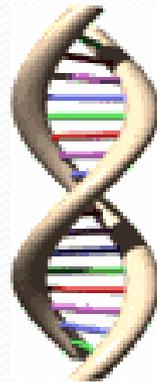
# 1. Management

analyse & conduite de l'activité de l'entreprise

2 axes d'analyse

Macro

Think Global  
Logique du chiffre  
Matériel  
Pensée cartésienne  
Politique  
Déontologie (principes)



Micro

Think Local  
Logique image  
Humain  
Pensée par analogie  
Opérationnel Terrain  
Éthique (en situation)

**articuler**



# 1. Management

## 2 axes de rentabilité



Macro

Théorie des Organisations  
Théorie Gestion  
Ressources Humaines

- Knowledge Management
- Plan de Formation - GPEC
- Risques psychosociaux

Micro



Gestion Projet Organisationnel  
Management Centre de Profit  
Management des Personnes

- Management apprenant
- Formation CIF – DIF
- Prévention Terrain

# 1. Management

2 axes de rentabilité

Macro

Micro

**Ne pas poser en terme de**

Organisation  
Performance

ou

Individu  
Progrès Social

**Devenir**  
Ambidextre

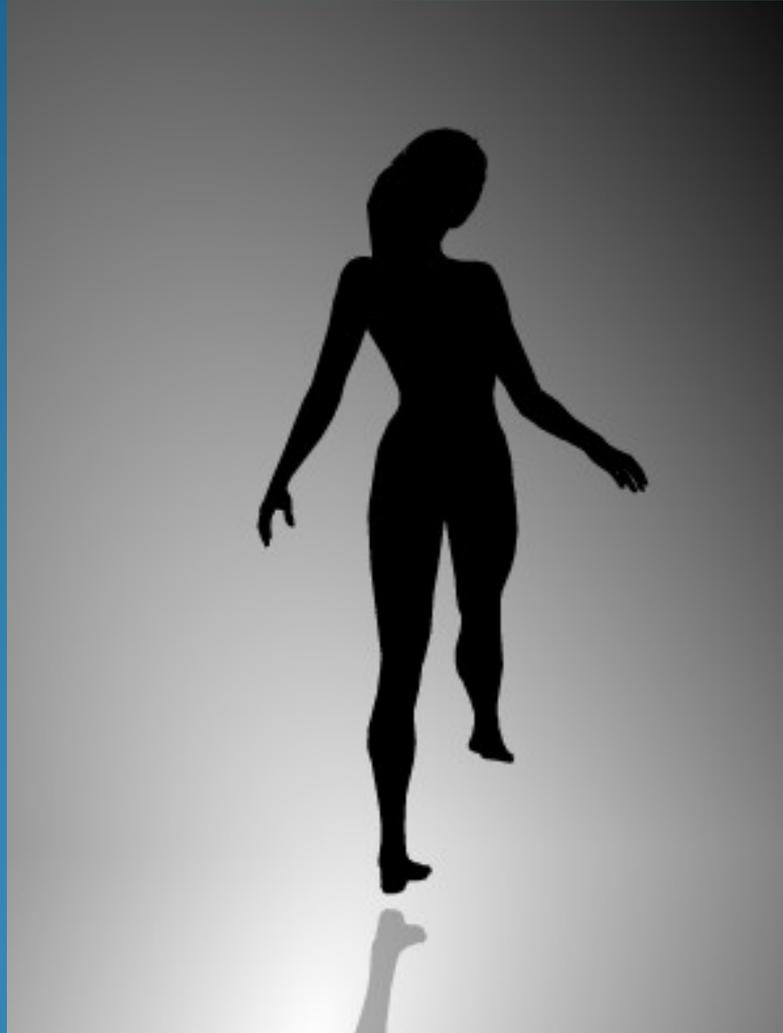
Assumer les 2 regards



# 1. Management : Quel regard?

De quel côté tourne-t-elle ?

Le prof SPERRY,  
prix Nobel 1981  
a montré que  
les 2 hémisphères  
du cerveau influent  
dans notre manière  
de penser.



## GAUCHE:

Logique cartésienne,  
analytique, séquentiel,  
mathématique  
Chiffres et mots  
s'intéresse aux détails.

## DROIT:

logique analogique,  
Intuitive, complexe,  
singulière au cas par cas,  
holistique,  
synthétique,  
s'intéresse à la globalité

# 3. Management Durable

du point de vue **Macro**

- de la Gouvernance
- De la politique
- De l'organisation



- Nous sommes dans
  - **l'organisation Intégrative**
  - **l'organisation Apprenante**



- on parle maintenant d'économie apprenante<sup>(1)</sup>
- On pourrait même penser à une société apprenante

# 4. Management Durable de l'humain

- **Les disciplines qui étudient cet aspect micro**
- **La psychologie et la psychanalyse** (Enriquez, Arnault)
- **La psychologie des groupes** (Kaes, Anzieu)
- **La psycho sociologie** (Guist Desprairies)
- **La communication interpersonnelle & le coaching**
  - ( PNL; AT, CNV)
- **La compétence dans l'organisation**
  - Zarifian
  - Cifali
  - Vial



# 4. Management Durable de l'humain

du point de vue **Micro**

- Du management d'une équipe
- De la politique appliquée en situation
- De l'organisation du service



Nous parlerons du « **Manager Intégratif** »

Les managers sont au cœur des processus de changement qu'ils accompagnent ou initient.

# 4. Management Durable de l'humain



- **Approche** des fonctions managériales dans une perspective de développement durable
- **Démarche managériale au sein de son équipe**, son service, son domaine d'activité
- Mise en place dans son équipe de ce **schéma directeur** en une multitude de micro-actes
- Travail sur l'**impact des relations humaines** au travail
- Manager préventeur, soutien et garant

# 4. Management Durable de l'humain



Mettre l'humain au cœur de la pratique managériale

- Relations gagnants – gagnants
- Prévention stress et déviances
- Écouter - Dialoguer - Respecter
- Prendre en compte chacun avec son histoire
- Penser dynamique individuelle et collective
- Réfléchir aux changements subis
- Accepter la différence et s'en enrichir

# 4. Management Durable de l'humain



- Concevoir un management dans la durée
- Donner un cadre mais laisser l'équipe l'habiter
- Proposer un projet et laisser le groupe se l'approprier à sa manière
- Formaliser et clarifier les liens
- Respecter les lois et leurs esprits
- Organiser la communication ascendante, descendante, transverse, externe (pas l'information)
- Favoriser la pluri disciplinarité

# 4. Management Durable de l'humain



A partir des personnes  
De leurs stratégies personnelles  
de leur motivations  
De leurs actes



# 4. Management Durable de l'humain



- Penser le temps « incarné »
  - Nécessaire à une personnalité
  - À une situation spécifique
  - À un groupe
  - À ce moment là



- et pas que le temps chronologique

# 4. Management Durable de l'humain



Augmenter la Valeur Ajoutée  
de l'entreprise

Un actif Immatériel  
mal valorisé

Les compétences  
du collaborateur

# 5. Management Durable de l'humain

## Le Manager Apprenant <sup>(1)</sup>

## La compétence apprenante



L'apprentissage et le besoin de compétences  
est le « **point de corrosion** » <sup>(2)</sup>

d'où peut naître une politique du durable déclinée  
à l'intérieur de l'entreprise

à partir de son personnel, ses équipes, ses managers

(1) Notion issue de la recherche de Ronie Bouchon, voir thématique de thèse déposée à l'école doctorale Article à paraître chez l'Harmattan – juin 2010

(2) Notes de la Revue des Sciences de Gestion N 239-240 p 23

# 5. Manager Apprenant



**Le fondement de la rentabilité des humains**

**Leur compétence professionnel**

Le problème majeur de l'entreprise  
est le **maintien des compétences**



Car

Deviens obsolète

N'est plus disponible (démission, retraite, absence)

Non adaptée à son activité

Deviens trop chère

...



# 5. Manager Apprenant



## Le management des compétences

### SAVOIR

### SAVOIR-FAIRE

### SAVOIR-ETRE

#### Objet

- niveau d'études
- renouvellement des connaissances
- apprentissage ...

- procédures internes
- intégration
- expérience
- méthodes ...

- organisation transversale
- Valeurs
- Chartes
- modes de management ...

#### Moyens possibles

- formations adaptées
- garder la mémoire de la conception d'un produit
- magazines internes
- participation à des colloques ...

- échanges des bonnes pratiques inter-services et avec les sous-traitants
- formalisation des pratiques de l'expert
- parcours d'intégration
- retours d'expérience
- Intranet ...

- participation à des manifestations communes
- communication interne
- coaching
- auto-évaluation
- objectifs individuels de comportement
- formations privées ...

critères identifiés dans la norme ISO 9001 v2000  
et dans les différents Prix Qualité

# 5. Manager Apprenant

La montée en compétence

Un co investissement

Logique de promotion des possibles

Un casse tête auquel le manager  
n'est pas formé !



# 5. Manager Apprenant



**Développer une stratégie d'apprentissage**  
**Devenir un « service apprenant »**

Concevoir la montée en compétence

Des membres de l'équipe

- Compétences individuelles
- Compétences collectives

Arrêter de penser en terme de  
« prêt à l'emploi – à jeter »



# 5. Manager Apprenant



## Stratégie Apprenante

Politique de tutorat et mentorat

Analyse des pratiques

Supervision thématique

Ingénierie de l'apprentissage en interne

Valorisation de la veille informationnelle

Construction de situations en vue

- d'apprentissages nouveaux
- de maintien d'acquis

Temps de régulation sur situations critiques

Partages d'expérience et retours d'expériences

Former pour développer un meme langage



## 5. Manager Apprenant

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES  
DÉVELOPPE L'ENTREPRISE.

C'EST COMME METTRE  
DEL'HUILE DANS SON MOTEUR.



# Pole Recherche & Développement en Management

Développement d'outils d'analyse

Développement de démarches innovantes

Réflexion sur l'axe responsabilité sociétale

Analyse des pratiques & Partages d'expérience

**partenariat Recherche Entreprise**

\* en SI.RH (Extranet RH) avec  
autres partenariats en cours de formalisation



# Formations Management



Des formations pour développer  
les compétences individuelles et collectives  
au service du Développement Durable  
du Capital Humain  
de l'entreprise

Par Ronie Bouchon, formatrice et consultante en management

Doctorat en cours sur les nouvelles pratiques du management  
de l'humain et son impact sur la rentabilité de l'entreprise





**Merci de votre écoute**

**Ronie Bouchon**  
**Mai 2010**



[contact@arianesud.com](mailto:contact@arianesud.com)

[www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)