

# INTRODUCTION GÉNÉRALE<sup>1</sup>

Les quarante valeurs sont chacune illustrées par un court texte tiré des 200 chroniques mensuelles publiées sur [www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com) entre novembre 2000 et juin 2017. A l'automne 2000 je rencontrai Patrick Storhaye, fondateur de ce site dédié aux professionnels des ressources humaines, dans les locaux de Essec Executive Education à La Défense. Patrick me suggéra l'idée de publier des chroniques sur le site qu'il venait de lancer. Je lui demandai la périodicité attendue et on se mit d'accord, sans beaucoup de réflexion, sur une chronique mensuelle. Intervient ensuite la psychologie : l'auteur légèrement obsessionnel compulsif, soutenu par le fidèle Patrick Bouvard, ne rata en 17 ans aucun des rendez-vous mensuels et – faites le compte – la 200<sup>e</sup> chronique sort en juin 2017.

Dans un domaine, celui des entreprises et du management, où on a l'impression d'une nouvelle révolution à chaque rentrée, 17 ans constituent quasiment le temps d'une ère géologique. Au moment de la première chronique, on se demande encore qui a gagné aux Etats-Unis, de George W. Bush ou d'Al Gore qui tel qu'Hillary Clinton 16 ans plus tard, sera battu malgré un plus grand nombre de voix. En novembre 2000 on parle de Nouvelle Economie, on n'imagine pas encore la destruction des Twin Towers et le jour même de la sortie du premier texte, Lionel Jospin et Jacques Chirac voyaient leur cote de popularité remonter : on n'en était pas encore au « dégagisme ». Dans

---

1. Dans l'ensemble de ce texte le manager sera toujours la femme ou l'homme qui assume cette mission. Nous prions la(e) lectrice(teur) de nous excuser de ne pas sacrifier à la politiquement correcte, grammaticalement incorrecte et inesthétique bigenrisation graphique de chaque mot.

chacun de ces quarante textes dont la date de parution figure en note de bas de page, les observateurs du temps qui passe remarqueront les références à l'actualité du moment, le vocabulaire très vite daté, les surprises qui n'auraient pas dû en être mais aussi tout ce qui n'est pas dit parce que l'auteur n'avait pas su déceler dans tel événement son potentiel de disruption.

Cependant le lecteur sera étonné aussi par des constantes, des remarques déjà vraies et encore pertinentes. Premièrement, c'est toujours le même auteur, un professeur de Management *vintage*, c'est-à-dire consacré continûment au fil de ces années à trois activités. La première consiste à enseigner, à permettre aux autres d'apprendre plutôt que de leur transmettre du savoir. La deuxième activité conduit à demeurer en permanence au contact de la réalité du management auprès de managers ou d'institutions dans le cadre d'activités diverses de formation, d'études, de recherches, de conseils ou simplement d'observation curieuse et intéressée. La troisième activité, c'est prendre le temps de l'écriture sur ces rencontres et ce contact avec la réalité.

Deuxième constante, le lecteur retrouvera au fil des chroniques des mentions aux problèmes de transformation, à l'impératif de l'innovation, aux problèmes de structures, et aux difficultés managériales concrètes rencontrées. N'est-ce pas le signe que le management, quelles que soient les époques, est confronté, dans des situations économiques et avec des outils différents, aux mêmes problèmes.

Troisièmement, le lecteur aura le sentiment de répétition. C'est l'art de la pédagogie certes, une manie de l'auteur sans doute, mais aussi peut-être le signe que le management, comme la vie finalement, est un domaine de constantes. Pour n'en citer que quelques-unes, on ne soulignera jamais assez l'importance de la raison d'être des institutions et donc de la mission managériale, son souci d'influencer des comportements, la difficulté permanente de collaborer avec d'autres bipèdes non choisis et l'impératif de l'engagement personnel du manager malgré les affres de la fonction.

Enfin, le lecteur trouvera dans ces textes le même auteur, si jamais c'est vraiment le même en 17 ans. Dans la manière d'aborder les questions managériales, trois convictions s'expriment involontairement mais avec persévérance. La première, c'est l'affection et l'admiration pour les managers, ceux qui assument cette mission indispensable dans toutes les activités humaines même si elle n'est pas toujours gratifiante et gratifiée. N'oublions jamais cependant que beaucoup ont su

goûter le plaisir discret, la satisfaction intrinsèque d'avoir pu influencer sur le développement et la croissance des autres. Dans quelques décennies, campés dans votre chaise roulante en mâchant votre compote, c'est ce genre de satisfactions qui aideront à vivre plutôt que les résultats du dernier trimestre de 2017.

La deuxième conviction, c'est que le management s'apprend et nécessite des théories pour ce faire. L'étymologie grecque de « théorie » se situe dans un verbe signifiant « contempler », faire l'effort du regard. Apprendre le management, c'est apprendre à regarder. La plus grande difficulté du management, comme de toutes les choses humaines, c'est de paraître simples : on a tous l'impression de comprendre car on sait tous interpréter ce que l'on voit et ce que l'on rencontre. Si on comprend, pourquoi faudrait-il faire l'effort d'apprendre ? La conviction ici, c'est qu'on n'a jamais fini de faire l'effort d'élucider le mystère des personnes et de leurs comportements ; il n'est de pire danger que de croire comprendre. Mieux encore, cette récente science managériale ne peut que s'enrichir à regarder avec respect plutôt que dédain, les autres sciences humaines, et pas seulement celles des deux derniers siècles, pour chercher une inspiration toujours bienvenue.

La troisième conviction, c'est que le manager parfait n'existe pas plus que le parfait parent. Mais il peut toujours s'améliorer, travailler sur ses pratiques, être plus conscient et plus pertinent. Cela vient généralement avec l'âge pour la plupart d'entre nous mais l'apprentissage du management permet simplement de mûrir plus vite, d'accélérer le processus, d'assumer cette mission de manière plus juste : c'est justement à cela que servent les valeurs.

## La valeur

La notion de valeur est omniprésente. Dans la publicité, elle a servi une grande marque de rillettes, les politiciens font régulièrement référence à celles que nous aurions en commun et qu'il s'agit de défendre, sans jamais les définir d'ailleurs ; quant aux entreprises, elles mettent en avant, souvent sans beaucoup de discernement celles dont elles disposeraient et celles qu'elles aimeraient avoir.

Les valeurs font partie de ces mots positifs et peu polémiques puisque chacun leur donne sa propre signification. Devraient-elles s'imposer ou est-ce à chacun de se concocter les siennes ? Sont-elles un ciment fédérateur ou une caractéristique distinctive ? Si elles sont apprises, peut-on les enseigner ? S'imposent-elles par le temps et les conjonctures ou peut-on les décider en faisant table rase des précé-

dentes ? Sont-elles un frein ou une ressource ? La liste de questions n'est pas exhaustive mais elle ne fait qu'inviter l'auteur de ce livre à prendre parti sur sa propre définition de la valeur ou du moins de son sens dans l'ouvrage.

Une valeur est une qualité que nous attribuons ici au management. Elle a trois caractéristiques principales :

- La valeur guide des comportements. Le management est une fonction qui se traduit concrètement par un ensemble d'actions et de comportements qui ne sont pas réflexes mais doivent être appris. Les comportements de manager résultent de choix explicites ou implicites ; les valeurs guident ces choix.

- La valeur doit guider les comportements de manière pertinente. Les textes qui suivent résultent d'une expérience acquise au fil des années en travaillant sur et avec des managers dans le cadre de leur mission. Ces textes prennent donc parti ; ils affirment des convictions, étayées et justifiées certes, mais qui devraient inciter à des pratiques managériales plus justes ; ils constituent ainsi une éthique pour les amateurs de grec ou une morale pour ceux qui préfèrent le latin.

- La valeur est apprise. Parcourir ces 40 valeurs est une ressource pour ce processus d'apprentissage. Ces textes ne donnent pas que des pistes de réflexion ou une vision arrêtée et esthétique du management. Ce sont aussi des ouvertures proposées à chacun pour avancer dans une meilleure maîtrise de ses rôles liés au management.

## **Le manager**

Le management est cette activité humaine universelle et intemporelle consistant à faire en sorte qu'une action collective soit performante. Le mot « management » vient du latin puis de l'ancien français *mesnager*, terme d'équitation évoquant la maîtrise du cheval grâce au bon maniement des rênes. Certains considèrent donc le management comme la maîtrise des éléments matériels, financiers et humains qui permettent de conduire une entreprise. Nous nous limiterons ici à l'aspect strictement humain de l'action collective.

Dans le monde professionnel comme ailleurs, l'action collective, le travail en commun, c'est-à-dire la collaboration ou la coopération, ont besoin d'être conduits. C'est une évidence dans les groupes de commando, dans un orchestre, une équipe de rugby, un couvent ou un bloc opératoire. Même si les outils de collaboration comme la forme

des structures se transforment aujourd'hui vers plus d'immédiateté et d'horizontalité, la fonction managériale demeure, même si c'est sous des formes, avec des rôles et selon des symboles très différents.

### Trois catégories de valeurs

Ces valeurs sont organisées autour de trois principes fondamentaux qui aident le manager à se représenter sa mission :

- Le manager n'est pas Lucky Luke. Chaque album de cette bande dessinée célèbre se termine par le même dessin du héros, dessiné de trois-quarts arrière, en contemplation devant le soleil couchant sur le *far west* américain et chantant « je suis un pauvre cow-boy solitaire ». Le manager n'est pas un pauvre manager solitaire. Ce n'est pas le premier de la bande qui conduit sa troupe en lui frayant un passage avec sa machette au milieu des lianes, des serpents et des moustiques dans la jungle inhospitalière. Le manager se situe toujours dans un secteur, une entreprise, une institution, c'est-à-dire une raison d'être, des objectifs, des contraintes d'emplois et de ressources, des équipes.

- Le problème du manager c'est les autres. Le manager a cette caractéristique d'être finalement évalué sur l'action des autres. Autant il est naturel d'être sanctionné ou récompensé sur sa propre activité et ses propres résultats, autant le management a cette caractéristique contre-nature d'être lié à ce que font ... les autres. A la différence de ce que vendent beaucoup d'ouvrages managériaux, la prise en compte des autres est première à un management pertinent et efficace. Leur bonne compréhension et la bonne représentation de ce qu'ils sont sans les idéaliser ni les noircir, sans se laisser abuser à ce que l'on rêve qu'ils soient, à ce que l'on craint qu'ils fussent.

- Le manager est un acteur. En français « acteur » a deux sens ; c'est évidemment celui qui agit mais c'est aussi celui qui joue des rôles. Le premier évident, le manager doit surtout travailler au second. Le manager doit jouer des rôles comme toute personne évoluant dans un contexte social. Ces rôles doivent être compris et assumés ; il s'agit pour chacun d'apprendre à les jouer de manière plus efficace et pertinente par rapport à soi et à son contexte.