



LES 100 MOTS DU MANAGEMENT

Maurice Thévenet

*Que
sais-je?*



Maurice Thévenet

LES 100 MOTS DU MANAGEMENT

*Troisième édition mise à jour
5^e mille*

*Que
sais-je?*

À lire également en
Que sais-je ?

COLLECTION FONDÉE PAR PAUL ANGOULVENT

- Raymond-Alain Thietart, *Le Management*, n° 1860.
Sylvie Chevrier, *Le Management interculturel*, n° 2535.
Maurice Thévenet, *La Culture d'entreprise*, n° 2756.
Jean-Jacques Néré, *Le Management de projet*, n° 3059.
Patrick Amar, Pierre Angel, *Le Coaching*, n° 3724.
Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, n° 3837.
Gérard Valléry, Sylvain Leduc, *Les Risques psychosociaux*, n° 3958.

ISBN 978-2-7154-2100-4

ISSN 0768-0066

Dépôt légal – 1^{re} édition : 2014

3^e édition mise à jour : 2023, novembre

© Presses Universitaires de France/Humensis, 2023
170 bis, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

CHAPITRE PREMIER

Mission

1. – Autorité

Sujet classique de devoir de philosophie, l'autorité est caractéristique de toute société humaine où se posent les questions du commandement et de l'obéissance. L'autorité est conférée, et le management apparaît comme un système d'autorité que des personnes doivent exercer pour accomplir une action collective.

Les questions relatives à l'autorité concernent le plus souvent sa source et son mode d'exercice. Parmi les sources, on peut noter la structure (→ 99) et le système, la tradition, ou même l'ineffable autorité naturelle. C'est à l'exercice de l'autorité qu'il est le plus souvent fait référence, puisqu'elle est parfois confondue avec son abus, l'autoritarisme. Peut-être est-ce la raison pour laquelle le terme est aujourd'hui péjoratif : il suffit d'inclure « autorité » dans une enquête auprès de managers ou de subordonnés pour que les opinions se figent dans la répulsion.

Un détour par l'étymologie n'est pas inutile. Le latin *auctor* fait référence à l'auteur. Celui à qui est conférée l'autorité est « auteur », ou plutôt, dans les institutions, son dépositaire. Ce n'est pas l'allure sympathique qui fait s'arrêter au signe du gendarme, mais ce qu'il incarne : un auteur respecté (le pouvoir politique).

Le manager est aussi représentant d'un auteur. Il n'est pas la source de son pouvoir, la cause personnelle de l'obéissance des autres. Par sa compétence, la légitimité de sa nomination, ses caractéristiques personnelles, il n'est jamais qu'un dépositaire, même s'il habitera son rôle et sa fonction avec ses talents propres.

Une telle approche évite l'autoritarisme ou fonde la sanction de toute velléité. Une telle approche peut renouveler les modes de désignation et d'évolution de managers qui peuvent toujours s'abandonner au sentiment de toute-puissance.

2. – Bien commun

Dans un rapport de 1999, le Conseil d'État rejetait la notion de bien commun, trop connotée philosophiquement et religieusement selon lui, au profit de celle d'intérêt général. L'intérêt général demeure la mission de l'État, mais avec l'universalisation des normes et la pression des parties prenantes, la société exige aujourd'hui de chacun – et donc des entreprises – qu'il contribue au bien de la société (actuelle et future) dans laquelle il opère. La notion de bien commun, auquel les entreprises devraient donc contribuer, répond bien à cette situation.

Les normes de RSE ou les critères ESG fournissent un cadre de mesure de cette contribution, mais chacun comprend qu'ils constituent un minimum de responsabilité ou une incitation. En effet, la contribution des entreprises au bien commun est un chantier sur lequel chacune doit travailler pour l'ajuster dans le temps à sa situation et à ses politiques propres. La question du

bien commun a donc au moins deux points d'intersection avec le management.

Le premier point consiste à participer et à contribuer à un projet d'entreprise autour du bien commun. La mission du management est alors de mettre en œuvre ce projet localement et de contribuer à l'engagement de chacun.

Le second point d'intersection avec la notion de bien commun consiste, pour le management, à s'assurer que le travail réponde aux exigences de dignité de la personne. Cela ne peut se faire à n'importe quel prix. En ce qui concerne le management, trois axes d'action peuvent être évoqués : disposer des ressources et des conditions permettant de faire un bon travail ; assurer une rétribution juste et équitable ; trouver dans son travail un accompagnement permettant de faire évoluer sa personne et de développer ses compétences professionnelles.

3. - Changement

Le changement est inhérent à la vie des organisations. Le management en est donc un acteur important. Pour ce faire, on dispose de démarches outillées de conduite et d'accompagnement du changement. C'est une affaire de rôle des managers et de politique de management.

D'une part, les managers doivent être les interprètes et traducteurs de ce changement. Sans se contenter d'expliquer ou d'informer, ils ont à assumer ce travail de longue haleine pour que le sens et les modalités du changement soient compris et intégrés. Les managers

doivent être des « bricoleurs », car aucun changement ne peut prendre en compte toutes les particularités et complexités du niveau local. Il est donc nécessaire que les managers prennent l'initiative de s'adapter pour mettre en œuvre un changement pertinent à leur niveau. Enfin, les managers doivent prendre en compte la dimension émotionnelle, car tout changement est toujours un traumatisme, avec son lot d'incertitude. L'investissement personnel du manager dans ces trois rôles et sa prise d'initiative sont une clé du changement.

D'autre part, le changement n'est pas seulement une affaire du management. Pour être efficace, encore faut-il que les managers sachent, puissent et veuillent mettre en œuvre les outils, structures et nouveaux comportements qui en sont la traduction concrète. Pour qu'un changement réussisse, il est tout aussi important que le mode de management soit en ligne avec les valeurs et références profondes de l'entreprise, sa vision de l'avenir et les traits pertinents de sa culture (→ 21). Néanmoins, cette cohérence globale entre valeurs, systèmes et management n'est jamais atteinte et ne peut l'être ; elle constitue une direction, une ligne de conduite, une référence pour les actions de changement.

4. - Coach

Le coaching est présent dans les entreprises comme dans d'autres compartiments de la société. Cette notion empruntée au sport (→ 35) met l'accent sur l'accompagnement de la personne et l'aide à son développement. Plutôt qu'un guide, le coach est un tuteur et un miroir.

Associer le management au coaching permet d'insister sur la reconnaissance de l'autonomie des personnes, sur le constat qu'elles seules peuvent se développer et gérer leur propre carrière. Le manager n'est qu'une aide dans ce processus, il est à l'écoute, il stimule, réconforte, oriente, soutient, facilite. Tout le contraire de la figure hiérarchique et autoritaire. Le manager coach est à côté plutôt qu'au-dessus. Il peut être coach auprès des personnes mais aussi des équipes en prêtant attention à leur constitution, à la gestion des conflits et au maintien de leur mode de fonctionnement harmonieux.

Le manager doit être coach, mais il ne peut pas être que cela. La vocation du manager n'est pas seulement de faire évoluer des personnes, mais d'atteindre un objectif collectif. Évidemment, il doit être psychologue et aidant, parce que la bienveillance et l'écoute sont les caractéristiques premières d'une relation humaine. Cependant, le coaching ne doit pas être une excuse pour abandonner ses responsabilités qui sont aussi de trancher, de décider, voire de sanctionner. L'accompagnement ne doit pas apparaître comme une fuite de responsabilité, un moyen finalement de ne pas manager, ce qui peut être un rêve toujours présent.

La question du manager coach n'est donc pas celle du « comment », car toutes les formations existent. C'est plutôt la question du « quand » adopter cette attitude à bon escient car tout le monde, dans son travail, n'en a pas forcément besoin. Il reste aussi à savoir être coach tout en n'étant pas que cela.

5. - Commandement

Le terme de commandement vient du monde militaire qui a une longue expérience de ce que l'on appelle aujourd'hui le management. C'est l'action de donner des ordres et d'exercer l'autorité (→ 1). Cependant, une abondante et millénaire littérature militaire sur le commandement montre la profondeur de la réflexion à laquelle le très jeune management n'est pas toujours habitué.

Un général de l'armée de terre, ancien enseignant à l'École de guerre, propose trois composantes au commandement. On y trouve d'abord la discipline nécessaire au combat : elle s'acquiert par le lent et fastidieux apprentissage du pas cadencé dans la cour de la caserne. Vient ensuite la zone d'autorité qu'il faut savoir maîtriser et respecter en se privant de s'immiscer dans celle de ses subordonnés. Enfin, le gradé doit être présent auprès de ses hommes autour d'un feu ou d'un verre, connaître leur vie privée, leurs soucis du moment. Le commandement s'opère avec ces trois piliers : se limiter à un seul est toujours un dévoiement.

Une autre illustration de la subtilité du commandement nous est donnée par une analyse récente du commandement lors de la Première Guerre mondiale¹. L'historien Emmanuel Saint-Fuscien distingue des lieux où le commandement s'exerce de manière différente. Au combat, on a besoin d'un chef qu'on puisse suivre aveuglément ; le besoin de discipline et

1. E. Saint-Fuscien, *À vos ordres ? La relation d'autorité dans l'armée française de la Grande Guerre*, Paris, EHESS, 2011.

de sécurité domine fortement. Près du combat, quand le grand moment approche, le commandement doit donner de la perspective et calmer l'anxiété. L'auteur décrit ainsi l'évolution des principes du commandement au fil des quatre ans de guerre.

Le management peut donc être un monde de grande subtilité.

6. – Communication

La communication, c'est comme la psychanalyse, l'état de santé n'existe pas. La communication est donc logiquement un sujet permanent de préoccupation pour le management, qui ne peut seulement être abordé en termes d'outils, d'événements, de qualité de messages ou de réflexes comportementaux. Comprendre son sens et ses missions est tout aussi indispensable, car la communication est un problème plutôt qu'une solution. Quatre idées permettent de l'aborder.

Il faut communiquer quand il n'est pas nécessaire de communiquer, c'est-à-dire quand des références communes sont partagées. C'est là qu'elles devraient être répétées et réaffirmées. Redire des références communes quand tout va bien est le seul moyen de les rendre crédibles quand tout va un peu moins bien. C'est ce que toutes les civilisations ont inventé depuis des millénaires avec les rites, la politesse ou l'art de la conversation.

Le manager doit être un interprète. Il ne doit pas transmettre l'information comme on le fait pour un courriel, mais passer le message comme le traducteur d'un roman en littérature interprète l'auteur pour approcher son intention dans la langue de destination.

Communiquer, ce n'est pas expliquer, c'est faire en sorte que les messages soient entendus et compris, voire intégrés : il y a une grande nuance.

Le manager ne doit pas rassurer, car il n'y a rien de moins rassurant que celui qui veut vous rassurer. La communication ne doit pas rassurer, elle doit contribuer à partager une vision de la situation de l'entreprise et des buts communs.

L'efficacité de la communication ne vient jamais du message, mais de la confiance en celui ou celle qui le porte. Cette dernière idée pourrait être la seule feuille de route pour des managers qui veulent améliorer leur communication.

7. - Comportement

Le management est une tentative d'influence. Les politiques et les dispositifs managériaux comme les actions du manager visent à influencer les comportements des personnes, des équipes ou de l'entreprise dans son ensemble. L'efficacité dépend de ces comportements : le client espère que l'ouvrier a bien vissé les roues, le malade que le pharmacien de l'hôpital lui donne les bons médicaments et l'utilisateur que le fonctionnaire traite son dossier. La notion de comportement met donc l'accent sur l'action de l'opérateur.

Le mot important est « tentative », car il est toujours difficile d'influencer le comportement des autres dans l'entreprise comme dans le commerce, dans les relations amoureuses ou sociales.

Évidemment, on ne peut anticiper tous les comportements pertinents. Dans l'éducation non plus il ne

s'agit pas de préparer tous les comportements possibles, mais de donner les moyens à l'enfant de savoir réagir correctement devant des situations toujours imprévisibles. Cela ne signifie pas non plus que l'on ait trouvé les moyens automatiques de garantir telle ou telle réaction : les comportements au travail ne sont pas de l'ordre du réflexe même si on en rêve parfois, en matière de sécurité par exemple.

Manager est aussi une affaire de comportement. Les compétences, les valeurs, les intentions des politiques managériales ou des managers eux-mêmes n'ont d'importance que s'ils s'incarnent dans des comportements. L'artisan ou l'artiste travaille ses gestes en les répétant avant de pouvoir les dépasser et leur donner de l'inspiration : il en va de même pour les comportements managériaux qui exigent de la pratique et de la répétition avant que les bons managers sachent dépasser le prescrit pour affirmer un style plus personnel.

8. – Conflit

Toute société humaine est un lieu de conflit où s'expriment et se confrontent des intérêts divergents. C'est une illusion managériale d'imaginer des institutions où ces intérêts convergent forcément et se taisent au profit d'un intérêt supérieur. Les conflits peuvent être destructeurs ou constituer un passage vers une situation meilleure : dans les deux cas, ils constituent un problème de management.

Les conflits ne se limitent pas aux confrontations entre direction d'entreprise et représentants des salariés. Il existe aussi des conflits intrapersonnels quand

le dirigeant, ou quiconque dans l'entreprise, est tiraillé entre des préoccupations contradictoires. Beaucoup de conflits sont interpersonnels : stratégies incompatibles, envies, jalousies, compétitions diverses. Dans les organisations surgissent de plus en plus de conflits intergroupes quand des *business-units*, des équipes ou des groupes de projet se combattent au détriment du bien commun de l'institution. Les conflits éclosent inévitablement entre des entreprises soumises à un jeu concurrentiel souvent violent, et les salariés se retrouvent impliqués dans une confrontation dont ils sont aussi les acteurs.

Gérer les conflits est une mission du management, dans les conflits sociaux par exemple ; c'est également le souci des managers dans leur pratique. Plusieurs approches sont alors possibles. La première consiste à éviter le conflit et attendre qu'il se résolve tout seul. La deuxième consiste à affirmer et faire prévaloir sa position. La troisième revient à céder et accéder aux exigences des autres. La quatrième approche consiste à négocier et découvrir les compromis et terrains d'entente alors que la cinquième consiste à collaborer, à inventer ensemble une nouvelle réalité qui dépasse les intérêts divergents.

9. - Contrôle

Le contrôle est la troisième phase du processus de gestion après l'analyse et la décision (→ 11). Il s'agit de faire un retour sur le travail collectif produit. Le contrôle s'étend aux résultats, mais également à la manière de les obtenir, aux règles et méthodes utilisées,

au respect des valeurs définies. Dans une conception plus anglo-saxonne, le contrôle évoque la maîtrise et le pilotage (comme on peut parler du contrôle de soi par exemple). Dans cette conception, le contrôle exige une bonne compréhension, maîtrise et anticipation de ce qui se fait et se produit dans l'organisation.

Contrôler est une tâche difficile, car il n'est pas toujours aisé de repérer le vrai résultat, de détecter la malfaçon derrière une belle apparence, de traquer la mauvaise qualité de service au-delà du seul respect des règles et des procédures. D'ailleurs, les personnes n'apprécient pas toujours d'être contrôlées ; elles peuvent y voir une perte de temps, si ce n'est une remise en cause personnelle. Enfin, pour beaucoup de managers, le projet et la création, tournés vers l'avenir, sont souvent plus valorisants qu'un contrôle rétrospectif.

Pourtant, l'activité de contrôle peut se révéler cruciale. Dans des activités à risque (aviation, armée, centrales nucléaires), chacun apprend et admet la permanence d'un double contrôle qui est la norme et non l'exception. En tout cas, elle est banale : dans toutes les traditions éducatives, on apprend à relire son expérience, non pour se contenter d'évaluer ou de se comparer, mais pour en tirer des enseignements et des voies d'amélioration. Si le contrôle n'est pas le problème, la difficulté du management réside dans la manière de l'effectuer, les précautions, les compléments et l'ambiance qui l'entourent et lui donnent son sens et sa valeur.

10. - Coopération

Il n'est pas aisé de distinguer coopération de collaboration, traitée ailleurs dans cet ouvrage (→ 54). La seconde renverrait au labeur, dur et rigoureux – sans même parler de ses connotations historiques – alors que la première évoque l'image plus valorisante d'œuvre commune.

La coopération est souvent opposée à la compétition dont elle serait le contraire vertueux. Les structures multidivisionnelles (*business-units* par exemple) cherchent le juste équilibre entre une coopération indispensable et une compétition nécessaire. La compétition interne peut détourner les énergies des vrais combats contre les concurrents ou pour le développement de l'entreprise ; mais elle est aussi un stimulant pour améliorer des projets, obtenir des résultats et accomplir de grandes choses. La coopération est censée maintenir la compétition dans le cadre d'un bien commun (→ 2) qui protège des dévoiements possibles.

Après le temps des systèmes et des *process*, l'intérêt actuel pour la coopération indique qu'elle en est le complément indispensable.

Pour les acteurs, deux facteurs semblent favoriser cette coopération. Le premier serait la vision commune d'un objectif (→ 17) à atteindre ou d'une manière de travailler ensemble, le second résiderait dans la motivation de chacun à coopérer et donc à se contraindre à une interdépendance efficace avec les autres.

Les managers peuvent avoir tendance à oublier que leur pratique sera déterminante pour remplir ces deux conditions nécessaires. C'est à eux que revient l'effort

de toujours maintenir et actualiser des références communes qui ne s'imposent pas d'elles-mêmes, ou seulement avec les *kits* de communication appropriés. De même, leur travail de développer et maintenir une motivation pour la coopération qui ne peut exister si les personnes n'en ont pas goûté les bienfaits.

11. - Décision

Le manager est souvent appelé décideur. Décider est une de ses tâches, et le management pourrait être compris comme l'art de prendre les bonnes décisions. L'efficacité de la décision ne tient pas seulement à son contenu, ce dernier ne préjugant pas d'une mise en œuvre efficace. Le processus de prise de décision importe donc et diverses techniques sensibilisent les managers aux modes de prise de décision efficaces selon les situations, leur degré d'incertitude, l'existence de solutions acceptables, le niveau d'adhésion des personnes à l'objectif visé.

Mais le management n'est pas que de la décision. Exécuter, mettre en œuvre est tout aussi important et prend parfois plus de temps. D'où, peut-être, cette tendance à opposer un management exécutant, le management d'en bas, à un management décisionnaire, d'en haut. La décision se verrait alors privilégiée par rapport à son exécution, l'idéal par rapport au réel, la carte par rapport au territoire. À considérer que le management d'en bas ne fait qu'exécuter et contrôler, on sous-estimerait la part de décision du management au quotidien.

En effet, les décisions de management ne concernent pas seulement les enjeux stratégiques et économiques.

Les managers, à tout niveau, prennent des décisions d'allocation de ressources, d'ajustements locaux, de traitement de situations individuelles. Ces décisions ne sont pas spectaculaires, mais elles sont le lot de la mission de management et de la crédibilité du manager. Elles requièrent de la réactivité, de l'intelligence des situations et du sens des responsabilités (→ 18). Les théories (→ 37) du management ont tendance à négliger ces microdécisions qui font le cœur de l'expérience de travail, pour les managers et leurs collaborateurs.

12. - Délégation

La délégation apparaît dans le domaine du management comme un idéal. Elle est toujours présente dans les organisations d'une certaine taille puisque la direction ou le propriétaire sont obligés de laisser décider en leurs noms. Les managers, voire les opérateurs, agissent au nom de l'institution. Au demeurant, une délégation généralisée se traduirait par la reconnaissance de l'autonomie de chacun contribuant à une œuvre commune, sans qu'il ne soit plus besoin de management.

La délégation est vue comme un style de management idéal dans des approches contingentes : elle apparaît possible et salutaire quand le délégataire accomplit plus que ce qu'il est légitime d'attendre de lui à son poste. En outre, la délégation exerce une séduction idéologique en induisant un mode de fonctionnement où les acteurs, dégagés d'un carcan hiérarchique, agissent dans une logique contractuelle avec les autres.

Au-delà de ces idéaux, la question de la délégation est d'abord celle de ses conditions. La délégation est possible lorsqu'il existe une confiance entre le délégateur et le délégataire, quand le délégataire est performant et impliqué.

La question de la délégation est ensuite celle de ses règles. En fonctionnant comme un contrat, il s'agit concrètement d'en définir le périmètre, les objectifs, les conditions de révision régulière, et évidemment les modalités de contrôle.

C'est enfin la question des comportements du délégateur vis-à-vis du délégataire. Le premier est aussi tenu par le contrat qui lui impose de la retenue dans ses interventions alors qu'il conserve toujours la responsabilité finale de ce qu'il a délégué.

Le véritable enjeu managérial de la délégation est donc d'en remplir et maintenir les conditions.

13. - Discipline

La discipline est une des missions principales du management. L'affirmation peut paraître surprenante, tant ce mot a pris – provisoirement peut-être – une connotation négative. On a en effet tendance à réduire le mot à ses excès, mais il a finalement deux sens. On parle ainsi de discipline sportive : tous les pratiquants d'un sport – ou d'un art – savent que leur performance dépend du respect des règles de leur domaine et de la discipline qu'ils s'imposent. Il n'est donc pas surprenant d'associer la discipline au travail, qui exige toujours, d'une part, de respecter des règles et des procédures et, d'autre part, de se maîtriser pour que

ses comportements et ses attitudes satisfassent aux exigences de performance de son activité. Comme tout salaire mérite travail, tout salaire exige donc de se tenir à une certaine discipline.

C'est au management de veiller au respect de la discipline, comme le fonde juridiquement le lien de subordination. Mais il peut le faire de différentes façons. Dans des situations où on considère que les organisations de travail, les structures et les procédures font la performance, le respect de la discipline, du respect de ces cadres normatifs devient une mission fondamentale, par exemple dans des organisations tayloriennes.

Mais la discipline peut aussi être une autodiscipline quand chacun a internalisé la bonne manière de faire, adhéré aux cadres de références et aux valeurs professionnelles, pris la mesure de ses initiatives appropriées, développé une conscience professionnelle au-delà des définitions de sa fonction. La question managériale, comme dans une démocratie ou une famille, devient celle du bon mode de gouvernance (→ 91) pour aider chacun à pratiquer la discipline indispensable à une bonne vie.

14. - Engagement

L'engagement (souvent appelé implication il y a quelques décennies) traduit le fort investissement de la personne dans le travail, la carrière et l'entreprise. Elle constitue une ressource indispensable pour surmonter une crise (→ 41), faire fonctionner les organisations complexes ou simplement faire correctement un travail quand le résultat ne découle pas seulement de la bonne application des règles.

Modèle, 57
Motivation, 100

Objectif, 22

Participation, 116
Patron (manager son), 80
Performance, 117
Personne, 38
Plaisir, 101
Pouvoir, 81
Promesse, 58
Proximité, 60

Raison d'être, 39
Recherche, 40
Reconnaissance, 118
Relation, 82
Religion, 83
Rémunération, 120

Responsabilité, 23
Ressources humaines, 41
Réunion, 84
Rôle, 102
RPS (risques psychosociaux), 121

Savoir-vivre, 43
Service, 24
Souffrance, 104
Sport, 44
Structure, 122
Style, 61
Subsidiarité, 123

Talent, 105
Technologies, 85
Télétravail, 62
Théorie, 46
Toxique, 106
Travail, 47

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE PREMIER	
Mission	3
CHAPITRE II	
Écosystème	26
CHAPITRE III	
Formes	49
CHAPITRE IV	
Pratiques	64
CHAPITRE V	
Le manager	87
CHAPITRE VI	
Manager le management	108
Index	125