

LUC K. AUDEBRAND



# LE MANAGEMENT RESPONSABLE

UNE APPROCHE AXIOLOGIQUE

Préface de THIERRY C. PAUCHANT





**LE MANAGEMENT  
RESPONSABLE  
UNE APPROCHE AXIOLOGIQUE**



LUC K. AUDEBRAND

LE MANAGEMENT  
RESPONSABLE  
**UNE APPROCHE AXIOLOGIQUE**

Financé par le gouvernement du Canada  
Funded by the Government of Canada

Canada

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de son soutien. L'an dernier, le Conseil a investi 153 millions de dollars pour mettre de l'art dans la vie des Canadiennes et des Canadiens de tout le pays.

We acknowledge the support of the Canada Council for the Arts, which last year invested \$153 million to bring the arts to Canadians throughout the country.



Conseil des arts  
du Canada

Canada Council  
for the Arts

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

**SODEC**  
Québec



Maquette de couverture: Laurie Patry  
Mise en pages: Diane Trottier

© Presses de l'Université Laval. Tous droits réservés.

Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 2018

ISBN 978-2-7637-3906-9  
PDF 9782763739076

Les Presses de l'Université Laval  
[www.pulaval.com](http://www.pulaval.com)

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

# Table des matières

Préface – par Thierry C. Pauchant	VII
Remerciements	IX
Introduction	1
Chapitre 1 • L'efficacité	13
Chapitre 2 • L'intégrité	41
Chapitre 3 • Le dévouement	71
Chapitre 4 • L'audace	99
Chapitre 5 • La solidarité	131
Chapitre 6 • L'humilité	163
Chapitre 7 • L'agilité	187
Conclusion	217





# Préface

*Dans les rêves commence la responsabilité.*

W. B. Yeats

**P**arfois, on écrit des préfaces de courtoisie. Il faut faire plaisir à un auteur ou à sa maison d'édition. Et le but est d'accroître les ventes d'un livre. Ce n'est pas du tout dans cet esprit que j'ai rédigé cette préface.

Vous avez entre les mains un ouvrage médité de longue main, né d'une recherche scientifique novatrice et rédigé par une personne qui est à la fois un pédagogue passionné et un professionnel engagé qui désire surtout redonner espoir. À l'ère où la croissance des inégalités rime avec celle de l'appauvrissement de nos écosystèmes, redonner espoir m'apparaît primordial. Pour y parvenir, Luc Audebrand propose une autre vision du management et nous aide, sur les plans individuel et collectif, à lui donner corps.

Comme il le souligne, de nombreux grands auteurs ont déjà tenté de définir ce qu'était l'essence du management. Au début du siècle dernier, Henri Fayol affirmait que le rôle d'un gestionnaire consiste à planifier, à organiser, à diriger et à contrôler. Conscient que ces activités sont très réductrices, Henri Mintzberg, à la fin du même siècle, suggérait plutôt qu'un bon ou qu'une bonne gestionnaire joue des rôles interpersonnels, décisionnels et informationnels et que le management s'abreuve à la fois à l'art, à la science et à l'artisanat.

Luc Audebrand, au commencement de ce nouveau siècle, nous invite à un tout autre voyage: celui-ci consiste à repenser nos habitudes et d'enraciner nos idéaux dans des pratiques concrètes.

Ce terreau des valeurs boycotte à la fois les principes soi-disant universels et les recettes miracles. Les sept valeurs qu'il propose génèrent des intersections entre elles, qui touchent à l'équité, à la vivabilité et à la viabilité, englobant les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Cela dit, cet ouvrage ne propose pas seulement un modèle théorique. Il s'appuie aussi sur le mouvement mondial des principes de l'éducation au management responsable (PRIME) élaborés par l'Organisation des Nations unies. Il propose des actions concrètes pour « donner une voix » à ces valeurs. Ce livre est de plus accompagné d'une formation en ligne et ouverte à tous, encourageant ainsi une expérimentation démocratique.

J'espère de tout cœur que cette nouvelle approche pour l'enseignement et pour la pratique du management va déclencher des conversations enrichissantes et produire des changements palpables. Il nous faut en effet mieux « ménager » à la fois les personnes et notre belle planète. Et le vocable « management responsable » est tout à fait à propos. William Butler Yeats avançait que ce sont dans les rêves que commence la responsabilité. Luc Audebrand nous invite, dans cet ouvrage, à rêver à un monde meilleur et il nous aide à devenir responsables pour pouvoir réaliser ce rêve.

Thierry C. Pauchant  
Professeur de management éthique  
HEC Montréal



# Remerciements

La publication de cet ouvrage est l'aboutissement d'un grand voyage et le début d'un autre.

Je suis extrêmement chanceux de ne pas voyager seul, mais il y a tant de personnes à remercier que cela me donne le vertige.

J'aimerais tout d'abord remercier Pierre-Sébastien Fournier, directeur du département de management à FSA ULaval, qui m'est arrivé un beau matin avec l'idée de réaliser un MOOC sur le management responsable. Merci pour ton audace! Dans un même élan, je remercie mes 33 collègues du département de management qui m'ont fait confiance, qui m'ont ouvert leur porte pour me parler de leurs passions, de leurs expertises et de leur vision du management responsable. J'espère que je leur rends justice dans cet ouvrage et dans le MOOC.

J'aimerais aussi remercier toutes les personnes qui ont collaboré à l'idéation ou à l'écriture de l'ébauche de certaines sections (Myriam Michaud, Raphaël Létourneau, Gabrielle Magnin, Marie-Claire Malo, Adrian Iacobus, Maripier Tremblay) ou de certains chapitres (Elsa Lora Iskander, Vanessa Hebding, David-Anthony Ouellet). Une mention toute spéciale à Matthias Pepin, une personne d'un calibre intellectuel impressionnant qui a collaboré à plusieurs chapitres. Ce fut un énorme privilège de travailler avec toi et je te souhaite une carrière à la hauteur de ton potentiel et de tes attentes.

J'aimerais remercier les personnes qui ont gentiment offert de lire et de commenter certains chapitres de l'ouvrage: Johanne Pétrin, Yves Bonenfant, Pascal Gagné et Stéphanie Dombrowski-Dubé. Dans un même élan, je remercie toute l'équipe du logiciel Antidote (pour les définitions et l'étymologie de certains concepts), Élise Beaudoin et toute l'équipe de Complément Direct, Isabelle Chartrand-Delorme et André Baril, le patient éditeur des Presses de l'Université Laval (PUL).

Comment ne pas mentionner l'agilité de toute l'équipe du Service pédagogique et technologique de FSA ULaval. Cette équipe a été ma deuxième famille pendant deux ans: Stéphane Dorais (pour sa vision globale et sa confiance), Roseline Boyer (pour sa passion et son sens de l'organisation), Éric Demers (le magicien des images et du son), Steve Gagnon (pour avoir tenu les écriteaux avec doigté) et Nicolas Germain (pour avoir supporté ma présence). Une attention toute spéciale à Andrée-Anne St-Onge Trudel. Cet ouvrage et ce MOOC n'auraient jamais pu voir le jour sans ta patience, ta rigueur, ta persévérance, tes intuitions et surtout ton intelligence.

Finalement, je tiens à m'excuser auprès de ma tendre moitié (j'aime bien l'expression « *my better half* » en anglais) Lucie-Catherine et mes deux enfants, Félix-Antoine et Béatrice, pour toutes les heures passées à rédiger cet ouvrage. Votre bienveillance et vos encouragements ont été salutaires à plusieurs moments. Je vous aime du fond du cœur.



# Introduction

Le mot « *management* », contrairement à ce que certains prétendent<sup>1</sup>, ne provient pas directement du vieux français « ménager ». Il n'en est tout au plus qu'un cousin éloigné<sup>2</sup>. En fait, il dériverait plutôt de manège (« lieu où se font les exercices de dressage que l'on fait faire à un cheval ») qui provient lui-même de l'italien *maneggiare* (« contrôler, manier, avoir en main », du latin *manus* « main »). Pourtant, avec les crises économiques, écologiques, politiques et sociales qui secouent la planète en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, resserrer les liens entre le management et le ménagement se révèle indispensable. En effet, la responsabilité du management consiste de plus en plus à « employer avec modération », à « traiter avec des attentions particulières », à « faire preuve d'indulgence », à « utiliser avec parcimonie » ou encore « à ne pas abuser » d'une chose ou d'une personne. Les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être qui viennent avec cette responsabilité forment le cœur de cet ouvrage.

Depuis plus d'un siècle, le management se définit comme l'ensemble des activités et des outils de planification, d'organisation, de direction et de contrôle nécessaires pour qu'une entreprise atteigne ses objectifs. Dans son sens strict, une entreprise correspond à une unité socioéconomique de production de biens ou de services : elle peut prendre la forme d'une corporation, d'une firme, d'une société d'État, d'une coopérative, d'une association, etc. Dans un sens plus large, une entreprise désigne une

initiative, une action, un projet, un programme ou une œuvre que l'on veut mener à bien. En embrassant ces deux définitions, nous misons sur le postulat selon lequel le management concerne les individus, les entreprises et la société dans son ensemble. Par conséquent, cet ouvrage vise un public composé de personnes qui croient (encore) à l'importance du management et à sa capacité à se renouveler<sup>3</sup>.

À la base du management se trouvent quatre processus essentiels à toute entreprise pour soutenir ses activités et atteindre ses objectifs (Figure 1) :

- 1) La **planification** est le processus grâce auquel on anticipe l'avenir et formule les objectifs qui doivent guider les actions des uns et des autres, tout en pavant le chemin à l'entreprise de demain.
- 2) L'**organisation** est le processus grâce auquel on conçoit et coordonne le travail des membres de l'entreprise.
- 3) La **direction** est le processus grâce auquel on oriente l'action des membres de l'entreprise, communique les informations requises pour accomplir les tâches, motive le personnel et participe au développement des relations humaines au sein de l'entreprise.

---

1. David (2016).

2. Aktouf (2012).

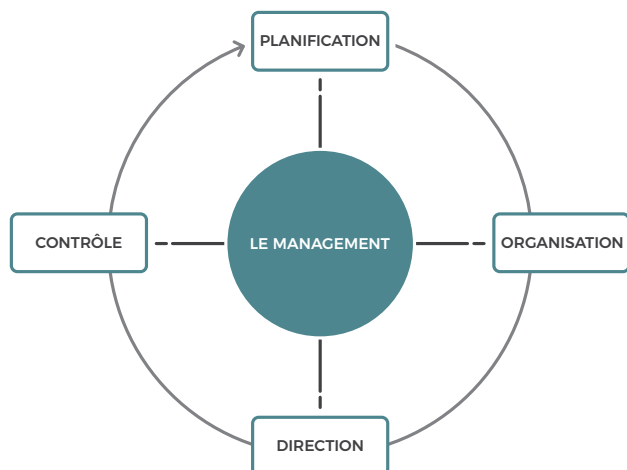
---

3. Déry (2007).

- 4) Le **contrôle** est le processus de rétroaction grâce auquel on prend la mesure des réalisations de l'entreprise et on en juge l'efficacité<sup>4</sup>.

FIGURE 1

Les quatre processus essentiels au management d'une entreprise



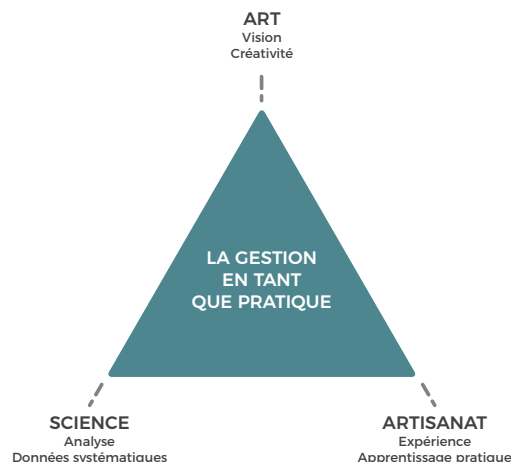
(Déry et coll., 2015)

Selon Henry Mintzberg, l'un des plus importants théoriciens contemporains de la discipline, le management est une pratique qui s'abreuve à trois sources : l'art, l'artisanat et la science (Figure 2)<sup>5</sup>. Selon cet auteur, le management relève d'abord et avant tout d'un **art** qui s'appuie sur l'intuition et une vision globale de la manière dont les choses devraient être, tout comme le peintre ou le sculpteur qui « voient » leur œuvre avant de la réaliser. Dans sa relation à l'**artisanat**, le management renvoie à un apprentissage par l'expérience : gérer doit s'apprendre en gérant. Le gestionnaire réagit aux événements tels qu'ils se présentent et construit, au fur et à mesure, sa propre pratique du management. Enfin, si le management n'est certainement pas une **science** exacte et appliquée, le gestionnaire doit tout de même utiliser les données probantes obtenues par

la recherche scientifique et analyser les situations qu'il rencontre pour construire, à l'aide de ces connaissances scientifiques, sa manière d'agir.

FIGURE 2

Les trois sources auxquelles s'abreuve le management



(Mintzberg, 2010)

Toujours selon Mintzberg, hormis certaines actions clairement illégales ou inhumaines, aucune pratique de management n'est, en soi, meilleure ou plus efficace qu'une autre : la pertinence d'une pratique dépend du contexte et de la façon dont elle est mise en œuvre. Pour Sumantra Ghoshal, il existe cependant de mauvaises théories du management<sup>6</sup>. Ce dernier soutient, à cet égard, que les écoles de gestion, à travers les théories qu'elles promeuvent, ont une grande part de responsabilité dans l'émergence de pratiques managériales qui ont conduit et qui conduisent encore aux scandales trop fréquents qui affectent le monde des affaires (p. ex., mauvais traitement du personnel, fraude, mensonge, extorsion, corruption et destruction de la biosphère). En propageant certaines théories foncièrement amORALES, les écoles de gestion libèrent leurs étudiants de tout

4. Déry et coll. (2015, p. 83-84).

5. Mintzberg (2010).

6. Ghoshal (2005).

sens de responsabilité morale, en plus de légitimer des pratiques managériales douteuses<sup>7</sup>.

Vincent de Gaulejac soutient, quant à lui, que l'obsession du rendement financier, l'exigence par les actionnaires de dividendes toujours plus élevés sans souci des moyens pour y parvenir, le culte de la performance et la norme de compétitivité sont autant de facteurs qui contribuent au découpage de la société en marchés<sup>8</sup>. Tout cela rend légitimes une guerre économique sans merci pour les parts à conquérir et l'indifférence envers certaines « parties prenantes » de l'entreprise, en particulier les employés, ces derniers pouvant être jetés comme des rebut<sup>9</sup>. La culture du résultat financier poussée par un management par projet<sup>10</sup> s'érige en nouvelle idéologie managériale. Elle a pour effet de transformer le monde du travail en un champ de bataille caractérisé par une pression constante, l'exclusion des moins performants, le harcèlement, le stress et la perte générale du sens et de la motivation au travail.

Les théories amORALES véhiculées par les écoles de gestion et les pratiques managériales néfastes soutenues par l'obsession de la performance financière ont ceci en commun qu'elles placent le rendement financier à court terme au-dessus de toutes les autres considérations, surtout sociales et environnementales, avec des conséquences souvent catastrophiques. À ce portrait sombre de l'entreprise, du management et de son enseignement, Jacques Lecomte oppose un vibrant plaidoyer pour les entreprises humanistes, dont les principaux traits renvoient à « la motivation par le sens donné au travail, la confiance des collaborateurs, le leadership serviteur, le sentiment de justice organisationnelle,

la finalité humaniste de l'entreprise [et] sa responsabilité sociale et environnementale<sup>11</sup> ». Dans l'esprit de l'entreprise humaniste, et au-delà des seuls intérêts économiques, le management responsable place sur un pied d'égalité la bienveillance à l'égard des employés, la qualité des produits et du service à la clientèle<sup>12</sup> et le respect envers la planète<sup>13</sup>.

## LE GRAND DÉFI DU MANAGEMENT RESPONSABLE : OPÉRATIONNALISER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Avant d'aborder de front la notion de développement durable, il convient de brosser un tableau de la quadruple crise qui secoue la société mondialisée contemporaine<sup>14</sup>:

- 1) La **crise économique** rappelle les limites, voire les contradictions, du système économique dominant. De la fin de la Seconde Guerre mondiale, en 1945, jusqu'au premier choc pétrolier, en 1973, ce système a nettement amélioré les conditions de vie dans la grande majorité des pays développés, de même qu'il en a diminué les inégalités. De nos jours, ce système génère toutefois davantage d'inégalités qu'il ne permet d'en enrayer<sup>15</sup>.
- 2) La **crise écologique** découle de l'exploitation des ressources naturelles bon marché pour les transformer en biens jetables et de l'utilisation de la nature comme d'une poubelle géante. Or, la nature n'est plus capable de jouer cette double fonction<sup>16</sup>.

7. La science économique n'est pas en reste: on y enseigne encore la main invisible d'Adam Smith comme une vérité absolue alors que ce dernier l'envisageait plutôt comme une métaphore utile, mais une métaphore tout de même (Pauchant, 2018).

8. De Gaulejac (2009).

9. Rappelons, à titre d'exemple, qu'à la suite de la fermeture de l'entreprise de commerce de détail Sears, les employés ont perdu leurs avantages sociaux alors que les investisseurs ont reçu des milliards de dollars en dividendes (Mason, 2018).

10. Selon Gilles (2011, p. 74), « [l]e management par projet combine la gestion de projet, dans sa fonction "caisse à outils", et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications techniques), des actions politiques, des aspects financiers et de l'organisation du travail collectif des équipes [de] projets ».

11. Lecomte (2016, p. 9).

12. À titre d'exemple, l'entreprise Apple a récemment reconnu qu'elle ralentissait volontairement les performances des piles des iPhone (La Presse, 2017)

13. Lecomte (2016).

14. Keucheyan (2017).

15. Le plus récent rapport d'Oxfam sur les inégalités dans le monde montre qu'elles s'accroissent (<http://wir2018.wid.world/>).

16. Lefèvre (2016). Les symptômes de la crise écologique sont difficiles à nier: réchauffement climatique, extinction massive d'espèces, prolifération des nuisances et autres pollutions (Figure 3). Des scientifiques ont récemment créé le concept d'anthropocène pour rendre compte des crises qui affligent notre époque. Selon les tenants de ce concept, les activités humaines ont maintenant un impact si important et dynamique sur l'environnement global qu'elles entrent en rivalité avec les grandes forces de la nature en matière d'impact sur le fonctionnement du système planétaire (Bonneuil et Fressoz, 2016).

- 3) La **crise politique** renvoie à la méfiance généralisée des populations à l'égard de la démocratie représentative, de même qu'à l'incapacité des gouvernements à gérer les affaires publiques dans l'intérêt du bien commun<sup>17</sup>.
- 4) La **crise sociale** renvoie à la polarisation de plus en plus grande entre les groupes qui composent la société (p. ex., riches contre pauvres, gauche contre droite, ville contre campagne) et à ses conséquences dommageables sur le vivre-ensemble.

Le concept de développement durable a été popularisé par les travaux de l'ONU (Organisation des Nations unies) visant à repenser la relation entre les êtres humains, l'économie et la nature. Le rapport Brundtland, publié en 1987 et considéré comme un précurseur en la matière<sup>18</sup>, souligne que «le genre humain a parfaitement les moyens d'assumer un développement durable, [c'est-à-dire] de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs<sup>19</sup>». S'appuyant, entre autres, sur le constat selon lequel la consommation globale actuelle des ressources naturelles est plus grande que leur capacité de régénération, les représentants des nations se sont rassemblés<sup>20</sup> pour mettre en place des plans d'action visant à prévenir les catastrophes appréhendées. D'un point de vue écologique, le fait de dépasser certaines limites signifierait que la Terre ne pourrait plus se

régénérer et offrir le même niveau de subsistance à tous les êtres vivants, notamment à l'espèce humaine<sup>21</sup>. Franchir ces limites non seulement reviendrait à hypothéquer la vie sur la Terre, mais entraînerait aussi des crises écologiques telles que la détérioration importante de la biodiversité, l'acidification des océans, la désertification de plusieurs régions, la diminution des réserves de ressources non renouvelables et exploitables (comme les hydrocarbures ou le charbon) et l'accroissement des désastres naturels (Figure 3)<sup>22</sup>.

De plus en plus de scientifiques comprennent d'ailleurs qu'il n'y aura pas de victoire en environnement sans une plus grande justice sociale<sup>23</sup>. Les modes de production et de consommation actuels créent, on le sait tous maintenant, d'énormes dommages à la planète tout en faisant bon nombre de victimes, d'exclus et d'autres laissés-pour-compte du développement partout à travers le monde. L'exclusion de larges pans de populations humaines des considérations sur le développement durable risque d'entraîner davantage de conflits qui pourraient nuire aux avancées réalisées sur le plan strictement environnemental. Voilà pourquoi les objectifs du développement durable (Figure 4) de l'Organisation des Nations unies accordent une grande place à la dimension humaine (p. ex., éradication de la pauvreté, accès à des emplois décents, réduction des inégalités).

17. Certains sondages récents montrent que les citoyens ont moins confiance dans les services publics que dans les entreprises privées (Giguère, 2018).

18. Le rapport du Club de Rome en 1972 avait été le premier coup de semonce sur les limites à la croissance (voir Meadows et coll., 2004). Le thème de la responsabilité envers les générations futures avait déjà été exploré par le philosophe Hans Jonas (1903-1993), sans toutefois encore faire référence à l'idée d'un développement dit durable.

19. CMED (1987, p. 14).

20. La Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, adoptée à Rio en 1992, prévoit une rencontre annuelle des parties prenantes, appelée Conférence des parties (COP). La Conférence de Paris sur les changements climatiques (COP21) a débouché sur l'Accord de Paris de 2015.

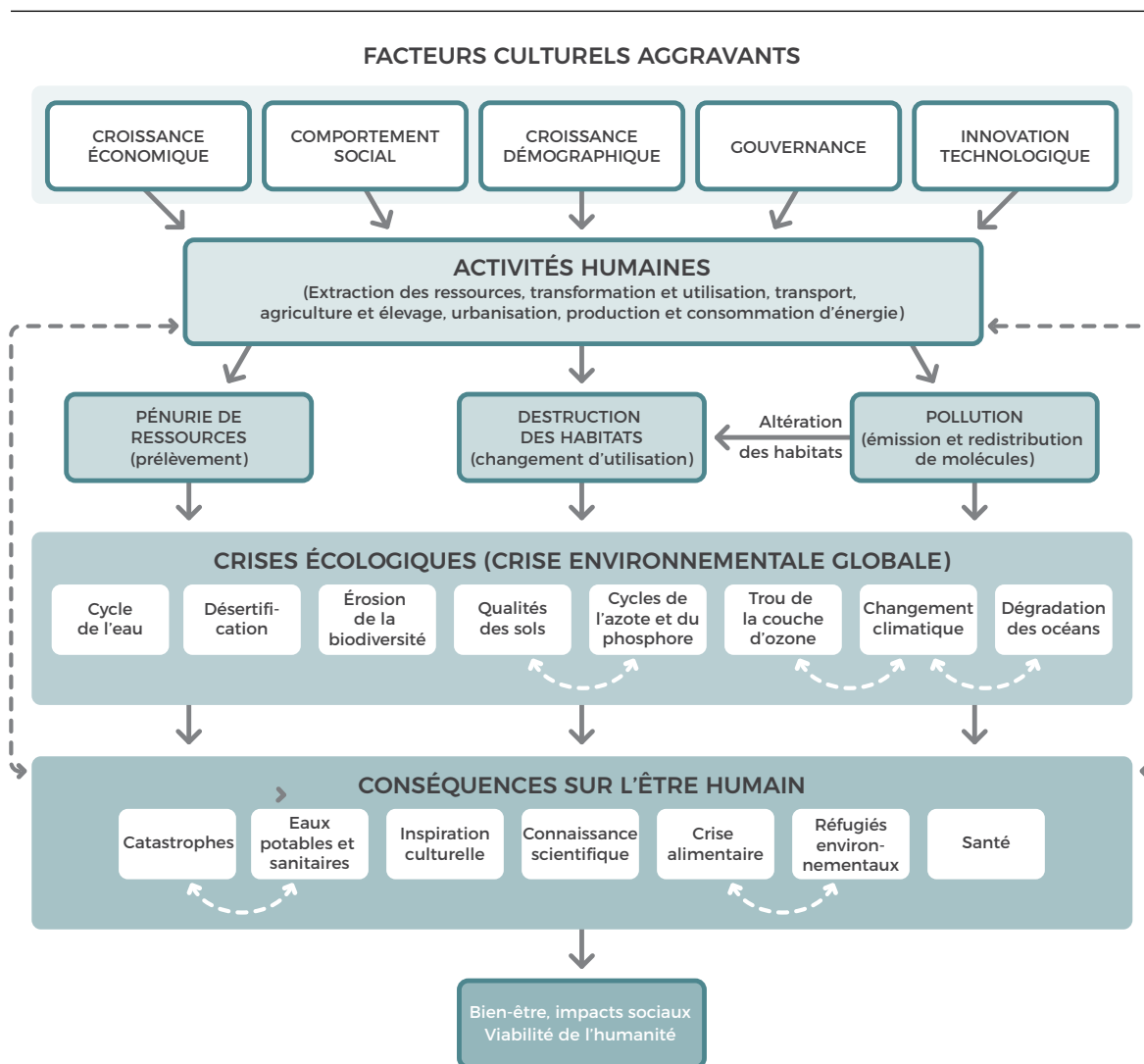
21. Rockström et coll. (2009); Steffen et coll. (2015).

22. Lefèvre (2016).

23. Pilon (2017).

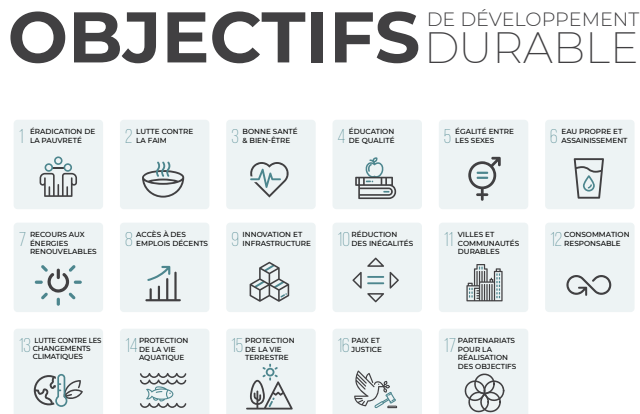


**FIGURE 3**  
L'impact des activités humaines sur la viabilité de l'humanité



(Lefèvre, 2016)

FIGURE 4  
Les objectifs du développement durable<sup>24</sup>



(Adaptée de Nations unies, 2000)

Bien que nous sachions qu'il faut se garder de réduire le développement durable à sa seule dimension environnementale, c'est encore souvent le premier réflexe dans le monde des affaires. Jeffrey Pfeffer montre d'ailleurs que, si la durabilité environnementale a reçu beaucoup d'attention ces dernières années dans le monde des affaires, la durabilité sociale, quant à elle, a été largement écartée des réflexions<sup>25</sup>. Par là, il entend que le bien-être physique et mental des personnes au travail, mais aussi des populations qui dépendent des entreprises, doit être davantage inclus dans l'équation de la durabilité autant au niveau mondial (p. ex., réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre) que dans chaque entreprise (p. ex., réduire l'écart entre la rémunération des membres de la haute direction et celle des employés)<sup>26</sup>.

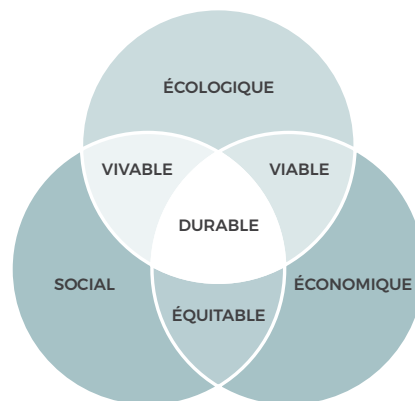
24. Couvrant un spectre d'action beaucoup plus large que les huit objectifs de développement du millénaire qui se concentraient essentiellement sur la lutte contre la pauvreté sur la période 2000-2015, ces 17 objectifs du développement durable (ODD), assortis de 169 cibles d'action, visent plus généralement trois objectifs ambitieux, à savoir : lutter contre la pauvreté, combattre les inégalités et l'injustice et régler le problème des changements climatiques.

25. Pfeffer (2010).

26. Parmi tous les pays, le Canada affiche l'un des plus grands écarts entre la rémunération des membres de la haute direction des entreprises et celle des

Puisque le principal défi du développement durable est son opérationnalisation, il interpelle directement la notion de management responsable. S'il n'existe pas de définition universelle du management responsable<sup>27</sup>, cet ouvrage le définit simplement comme un management qui intègre, dans ses activités et ses outils, la triple contrainte sociale, économique et environnementale du développement durable. Le management responsable propose ainsi une nouvelle orientation au management traditionnel en lui infusant des valeurs inspirées de l'interaction entre ces trois dimensions. En effet, c'est à l'intersection de ces dimensions – soit l'équité, la vivabilité et la viabilité – que se trouvent les enjeux concrets du développement durable qui doivent être gérés par et pour les personnes, les entreprises et les sociétés en général (Figure 5).

FIGURE 5  
Les dimensions du développement durable



- 1) La première intersection introduit la notion d'**équité**, qui vise à allier prospérité économique et sociale, en luttant concrètement contre les sources d'inégalités (p. ex., favoriser l'inclusion, l'insertion, la diversité, la solidarité,

employés. De plus, cet écart ne fait que se creuser. En 1998, les PDG des 60 plus grandes entreprises canadiennes cotées en Bourse gagnaient en moyenne 60 fois le salaire médian des employés. En 2010, un PDG gagnait 150 fois le salaire médian d'un employé (Allaire, 2012).

27. Nonet et coll. (2016).

la répartition et la redistribution des ressources et des richesses, des revenus équitables, de meilleures conditions de vie et l'accès à la santé et à l'éducation)<sup>28</sup>.

- 2) La deuxième intersection introduit la notion de **vivabilité**, qui requiert la prise en compte simultanée des facteurs environnementaux et sociaux. Elle consiste à assurer un cadre de vie acceptable pour que tout le monde puisse vivre dignement, et non uniquement survivre (p. ex., contrôle des rejets atmosphériques, préservation de la biodiversité des habitats naturels, prévention des diverses formes de pollution et des impacts des changements climatiques).
- 3) La troisième intersection introduit la notion de **viabilité**, qui regroupe facteurs économiques et environnementaux. Il s'agit de répondre aux besoins de toutes les populations en assurant leur pérennité économique sans toutefois compromettre les besoins des générations futures (p. ex., diminution de la consommation, meilleure gestion des ressources naturelles, invention de nouveaux modes de production, recours aux énergies renouvelables et innovations responsables).

## LA STRUCTURE DE L'OUVRAGE

Le management responsable exige, pour son déploiement, un changement de mentalité dans les manières d'envisager la conception, la production, la distribution et la consommation de biens et de services, ainsi que la transformation des personnes, des entreprises et de la société dans son ensemble. En d'autres mots, le management responsable n'est pas une méthode que l'on peut appliquer en suivant une recette ; il suppose de repenser nos habitudes et nos préjugés, et de réfléchir aux valeurs qui guident nos actions. En faisant des recherches sur le concept, il est devenu de plus en plus clair qu'il faut privilégier une perspective axiologique<sup>29</sup> grâce aux valeurs d'un management responsable. Une valeur est un principe qui guide l'évaluation d'un élément et permet de le juger. Elle est toujours relative, car

deux personnes peuvent avoir une lecture différente d'une même situation, selon la valeur qu'elles utilisent pour la juger. Cela dit, une valeur constitue un levier puissant qui oriente le jugement (consciemment ou non) et, en conséquence, l'action qui en découle.

Selon Humphrey Bourne et Mark Jenkins, quatre types de valeurs circulent dans les entreprises<sup>30</sup> :

- 1) Les **valeurs épousées** sont celles qui sont mises en avant par la haute direction sur les sites Web et à l'intérieur des rapports annuels, mais qui ne sont parfois que des outils de marketing.
- 2) Les **valeurs attribuées** sont celles que les parties prenantes d'une entreprise lui associent spontanément.
- 3) Les **valeurs partagées** renvoient à la synthèse des valeurs personnelles communes aux membres d'une entreprise et qui guident concrètement leurs actions.
- 4) Les **valeurs aspirationnelles** correspondent aux aspirations des membres d'une entreprise, soit aux valeurs qu'ils souhaiteraient mettre en avant, l'idéal vers lequel l'entreprise devrait tendre.

S'il est permis de croire que le management responsable représente déjà une aspiration, un idéal pour bon nombre de personnes et d'entreprises, cet ouvrage vise à leur donner des moyens d'incarner cet idéal au quotidien, à travers les pratiques de gestion responsables qui y sont présentées.

Cet ouvrage accompagne une formation en ligne gratuite et ouverte à toutes et à tous (*Massive Open Online Course*, MOOC) sur le management responsable. Le contenu de cette formation procède de l'analyse d'entretiens menés auprès des professeurs et professeures du Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval (FSA ULaval)<sup>31</sup>. L'un des objectifs de cette formation est de proposer une représentation des valeurs du management responsable qui seraient partagées par l'ensemble du corps professoral. Il faut cependant

28. À ce titre, il faut rappeler qu'en 2017, 82 % de la richesse créée dans le monde est allée entre les mains de 1 % de la population (La Presse, 2018).

29. En termes simples, l'axiologie (du grec axion « valeur ») est l'étude de ce qui peut être un objet de jugement de valeur, mais aussi des valeurs en général (Heinich, 2006 et 2017).

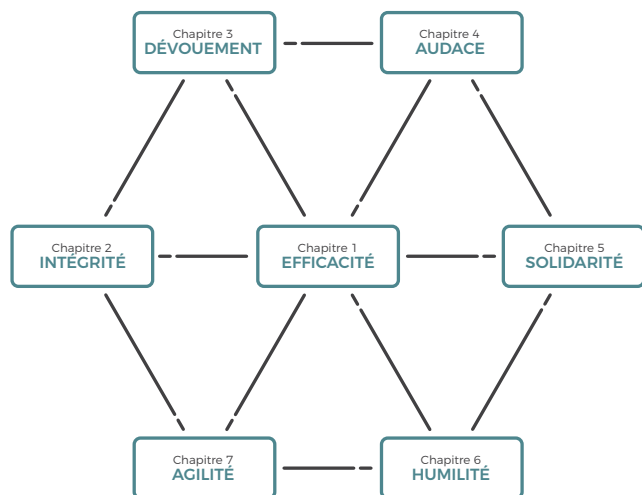
30. Bourne et Jenkins (2013).

31. Au total, trente-cinq professeurs ont participé à des entretiens semi-dirigés d'une à deux heures. Chaque entretien a été enregistré et retranscrit pour en faciliter l'analyse à l'aide du logiciel NVivo, ce qui a mené à la création d'un cadre conceptuel permettant d'intégrer les opinions parfois opposées émises par les professeurs.

noter que les professeurs possèdent des parcours particuliers qui les amènent à avoir des visions différentes de ce que devrait être un management responsable. Le défi de cette formation en ligne est de dépasser les prises de position personnelles pour promouvoir les sept valeurs communes qui se sont dégagées de nos entretiens et qui forment le cadre conceptuel proposé pour mieux appréhender le management responsable (Figure 6).

FIGURE 6

Les valeurs du management responsable



Afin que soit explicitée la complexité du management responsable, chaque valeur est présentée dans un chapitre distinct, à partir de trois angles d'analyse :

- 1) Le point de vue individuel (ou **micro**) aborde les comportements et les attitudes des personnes qui évoluent à l'intérieur et autour des entreprises. C'est souvent à la suite d'actions individuelles que des mouvements collectifs émergent et inspirent des changements profonds dans nos sociétés.
- 2) Le point de vue organisationnel (ou **méso**) cible les actions de l'entreprise, de même que sa structure, ses processus et ses parties prenantes. Les entreprises sont également de puissants outils de changement qui peuvent

influencer de manière importante l'avenir de l'espèce humaine sur la planète Terre.

- 3) Le point de vue sociétal (ou **macro**) se concentre sur des changements qui engagent la société dans son ensemble. Il intègre les gouvernements, les institutions internationales et les organisations de la société civile à l'équation du management responsable.

Le premier chapitre porte sur l'**efficacité**, c'est-à-dire sur la qualité que doit posséder une personne, une chose ou une approche pour produire les résultats attendus. L'efficacité est la valeur cardinale du management responsable, car les ressources naturelles, humaines, matérielles et financières sont rares et précieuses. Il est donc nécessaire de prendre les décisions qui permettent d'utiliser efficacement ces ressources, en tenant compte du contexte et des objectifs des parties prenantes. L'efficacité est un concept polysémique qui peut être décrit de manière assez simple (p. ex., rendement, rentabilité, productivité et profitabilité) ou plutôt complexe (p. ex., utilité, fertilité, santé et impact social).

- Sur le plan individuel, l'efficacité consiste, entre autres, à bien utiliser les talents dont chaque personne dispose afin de laisser une empreinte positive dans le monde. Le sentiment d'efficacité personnelle est lié au sens que chacun donne à sa vie et à ses actions, notamment au travail.
- Sur le plan organisationnel, l'efficacité facilite l'atteinte des objectifs attendus par les parties prenantes de l'entreprise. Ces objectifs sont rarement en parfaite harmonie ; il faut donc apprendre à faire des compromis, voire des sacrifices.
- Sur le plan sociétal, l'efficacité correspond à la pertinence et à la cohérence des solutions apportées pour répondre aux besoins des populations et de la planète. La prise en compte du développement durable demande un changement de mentalité et l'adoption d'un nouveau rapport au monde qui ne serait pas basé sur sa domination.

Le second chapitre traite de l'**intégrité**, une valeur largement médiatisée dans les scandales éthiques qui minent la réputation des individus (p. ex., l'escroquerie du financier américain Bernard Madoff) et des entreprises (p. ex., la réduction frauduleuse du taux d'émissions polluantes de certains modèles de