

La mutation du management, ...

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

... ou donner tout son sens au terme « responsable »



Il est intéressant de se pencher sur l'évolution du terme « responsable » au cours du temps. Cette évolution correspond aux mutations managériales que nos évolutions sociétales exigent aujourd'hui et dont nos entreprises ont besoin pour aborder le monde de demain.

Alors responsable (response-able : capable de réponse) : être capable de donner les réponses ou permettre aux autres de le devenir, de trouver les réponses par eux-mêmes ?

Responsable vient du latin respondere : répondre.

Dans son ancien emploi, au XIII^{ème} siècle, le terme « responsable » est un terme de féodalité désignant « l'homme ayant la charge à vie de payer à un seigneur la rente d'un fief ecclésiastique ». Il est alors une servitude au chef.

Cette obéissance a été le modèle de référence dans nos entreprises dans la majorité de l'histoire. La raison en est qu'un véritable contrat gagnant-gagnant existait : le chef apporte la sécurité (vous aurez un emploi dans l'entreprise jusqu'à la fin de votre vie professionnelle) ; l'employé apporte l'obéissance.



Au XIV^{ème} siècle, le terme responsable prend une coloration judiciaire : « personne qui doit rendre compte devant une autorité de ses actes ou des actes de ceux dont il a la charge » ; qui lorsque cela tourne mal « est l'auteur ou le coupable de quelque chose, et doit en supporter les conséquences ».

La responsabilité dans la présentation de résultats prend forme. Le responsable doit rendre compte de ses actes auprès de la hiérarchie (qui signifie étymologiquement « commandement sacré »).

C'est au XXème siècle que le lien entre responsabilité et décision fait son apparition : « personne qui a la charge d'une fonction de décision et devant rendre compte de ses actes ».



Cette apparition de la décision liée à la responsabilité est le point de départ de toute délégation. Il n'y a pas de responsabilité sans décision associée. Nouveau contrat gagnant-gagnant : j'ai dans les mains un pouvoir de décision, je te dois feed-back et reporting.

Ce qui signifie qu'au sein de nos entreprises, la notion de « fiche de mission » définissant la responsabilité devraient systématiquement être associées à la définition des zones de décision de la personne.

Par rapport à cette mission qui lui est confiée et aux décisions qui lui sont déléguées, le responsable (ou manager) est **RESPONSE-ABLE : capable de réponse.**

Et nous voici au XXIème siècle où l'organisation hiérarchique fait place à l'organisation en réseau, à l'image de la société des TIC (Technologies de l'information et de la communication). Nos structures ont besoin de répondre rapidement à des problèmes complexes, multi-compétences, interconnectés et évolutifs. Pour cela, elles doivent se structurer en équipe pour répondre à une problématique et parfois se dérestructurer une fois le problème réglé.

Aucun ne détient l'ensemble des compétences pour répondre à la situation. L'âge du collaboratif est né.

Le temps est à la concertation plus qu'à la conviction, à la négociation plus qu'à la soumission, au sens plus qu'à l'obéissance, à la relation égalitaire plus qu'autoritaire.

Cette modification de posture du responsable / du manager est excessivement compliquée pour les personnes de ma génération. Nous sommes la première génération à devoir apprendre de la génération suivante. Nous devons passer d'une posture de **RESPONSE-ABLE** (capable de réponse) à une posture de **RESPONSE-ABLE-ABLE** (capacité à rendre les autres capables de réponse).



Le manager devient un facilitateur, un pédagogue, une ressource pour les équipes. Il rend l'autre responsable et au final, il deviendra dispensable. C'est son but ultime.

De nombreuses entreprises ont entrepris cette mutation de la responsabilité. Une entreprise précurseur est la [société FAVI](#) qui instaura cette posture dans les années 1980.

Plus proche de nous, la société [A. RAYMOND](#) a développé son management sur la notion de « [servant leadership](#) » au service du partage de compétences, d'idées, d'expertises, à travers une structure souple, interfonctionnelle et adaptable en fonction des besoins.

Pour un exemple de PME, toujours dans notre région, nous pouvons regarder du côté de [AI \(Automatique & Industrie\)](#) lauréate [du trophée 2016 RMC Bougeons nous, catégorie entreprise bienveillante](#). Pascal Mioche, son patron, préfère lui parler d'une « [entreprise à énergies libérées](#) ».

Ces mutations prennent du temps car elles demandent des changements de comportements profonds. Elles impliquent évolutions d'attitudes, de modes de pensées et doivent procéder par étapes qui tiennent compte de l'histoire et du vécu de l'entreprise.

Deux points communs entre tous ces exemples :

- la nécessité de s'appuyer sur des valeurs fortes pour établir des comportements collectifs partagés
- un investissement dans le développement des savoirs-être (ou soft skills) des collaborateurs pour
 - Etablir cette relation paritaire et responsabilisante attendue par les nouvelles générations et fruit de nos évolutions sociétales
 - Etre en capacité de penser en ET pour faire le lien entre les oppositions et les opinions, ouvrir le champ des possibles et permettre l'émergence des solutions à valeur ajoutée

Relation paritaire : jusqu'où ?

Une limite constatée dans ces environnements est celle des décisions collectives. Bien orchestrées, les décisions collectives sont rapides et amènent de la valeur ajoutée pour faire « mieux de la même chose ». Elles peuvent être un frein à la décision de rupture nécessaire à « faire autre chose ».

Dans cette quête de collaboratif et de relation paritaire, le groupe reste en attente à ce que le responsable / manager prenne, dans les situations critiques ou difficiles, la décision. Il se doit alors d'être DECISION-ABLE.

La formation « [Manager, porter le sens et faciliter la performance](#) » a été conçue pour développer l'implication individuelle et collective, la capacité à rendre Response-able.

Merci à Cédric Stien de m'avoir permis à faire le lien entre responsable et response-able et donc d'avoir initié cet article

A propos de l'auteur :



Marc VILCOT
[Com-Hom](#)

Marc VILCOT : J'ai vécu 17 années enrichissantes de vente et management dans l'industrie. De formation technique (Grenoble INP 89), mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite orienté vers des activités commerciales et marketing : directeur commercial (1997-2007). En 2008, je me suis investi dans la formation et l'accompagnement, poursuivant ainsi, dans des contextes variés, le développement de la performance par « le travailler ensemble ».

Je trouve en Com-Hom : confrontation de nos approches, évolution permanente de nos pratiques, laboratoire d'idées, confiance.

J'accompagne et je forme en management d'équipe, vente & négociation, performance individuelle et collective, lecture des personnalités, régulation des relations & gestion de conflit, cohésion d'équipe & coopération.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [Fotolia](#)