

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 59 (2001)

**Heft:** 3: Forum "Ressources humaines" : la responsabilité sociale des entreprises : quelles approches concrètes? : Actes du colloque du 29 Mai 2001

**Artikel:** Qui est responsable de gérer l'ambition des jeunes cadres?

**Autor:** Morand, Maxime

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141077>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.10.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **QUI EST RESPONSABLE DE GÉRER L'AMBITION DES JEUNES CADRES ?**

Maxime MORAND  
*Directeur des Ressources Humaines,  
Lombard Odier et Cie*

Mark Twain, le célèbre humoriste, cité plusieurs fois par M. Helmut Maucher, ancien Président de Nestlé, disait que : "Deux qualités sont requises pour être un bon manager : l'ignorance et la confiance en soi !"

Je suis heureux, avec les quelques propos qui vont suivre, de tout mettre en œuvre pour que vous ne restiez, ou ne deveniez pas un bon manager. Peut-être, à la fin de cette présentation, serez-vous rempli d'un incommensurable doute quant à l'exercice de votre responsabilité dans la gestion de votre propre carrière professionnelle ou dans le développement du management de la carrière des autres. Ou, à l'inverse aurais-je renforcé votre confiance en vous-même, donc aussi votre sage ignorance !

### **Les acteurs en présence**

En prenant la parole, j'aimerais cristalliser le débat sur la responsabilité des acteurs du développement de carrière (acteur au sens sociologique du terme, même si dans les milieux anglo-saxons on dit que "work is theatre !"). Quatre acteurs sont circonscrits dans ce processus:

- L'Individu : l'ambitieux ou la personne déclarée telle, qui désire ou qui se trouve mis en demeure de faire carrière.
- L'Entreprise : la direction d'une entité qui souhaite promouvoir, planifier et maîtriser ses besoins d'encadrement et qui exprime parfois le vœu de libérer les talents des personnes qui la constituent.
- L'Etat-Ecole : l'état responsable de l'éducation et qui est pressé de jouer le rôle de régulateur de l'intégration des forts et des faibles dans une société citoyenne.

- L'Environnement économique : le discours prépondérant qui s'insinue dans tous les actes de la vie avec une orientation entièrement tournée vers et pour l'économie.

### **L'objectif visé**

Les acteurs du drame de la carrière professionnelle étant présentés, voici d'emblée l'objectif visé:

Il faut, à mon sens, répartir le poids de la responsabilité dans la gestion des carrières sur plusieurs instances de décision afin d'éviter de mettre toute la responsabilité sur un seul acteur. Cet acteur prépondérant étant manifestement l'individu si l'on regarde la carrière professionnelle avec une sensibilité libérale (au sens droitier du terme). Ainsi, par exemple, si vous, comme individu, vous pensez que quelqu'un d'autre que vous-même est en charge de votre carrière, c'est donc que personne ne s'occupe de votre carrière !

Si votre sensibilité est plus sociale, plus à gauche, vous allez peut-être être plus attentif à veiller aux conditions cadres établies à la fois par les entreprises et par l'état-école afin de vérifier, si oui ou non, ces conditions favorisent le juste développement des personnes dans un ensemble cohérent.

Ou, bien sûr, nous pouvons tous ou tomber dans, ou stigmatiser le discours mondialisant qui subordonne de plus en plus les individus, les entreprises et les politiques au calcul de la valeur économique des actes posés.

Je souhaite donc tenter une mise en ordre des responsabilités, sans oublier que l'individu est le sujet même de l'ambition et que, finalement, il est le porteur, assumant ou non, de sa propre envie de faire carrière. Mais l'individu n'est pas tout seul, ou ne devrait pas l'être. Par hypothèse, j'affirme que chaque acteur doit gérer sa Réputation en tenant compte de celle des autres. Quod erat demonstrandum.

### **Une expérience fondatrice**

Avant de nous permettre de découvrir le sens de la responsabilité et celui de la réputation et leur rejaillissement sur les acteurs précités, voici en quelques mots ce qui fonde l'analyse établie:

Ayant animé et assumé la relève pour la direction dans un grand groupe bancaire, puis dans une banque privée à caractère familial, je puis dire que la stabilité des critères établis par les institutions n'est pas une caractéristique du processus de sélection et de promotion des futurs dirigeants. Il faut relever que l'indice de cohérence entre la planification des carrières et le choix effectif des

personnes est, en général, assez faible. Même dans les organisations porteuses d'un langage très affirmé au sujet des critères, l'ultime décision, soit la nomination et ou la désignation à un poste-clé se fait finalement sur un ensemble paradoxal de paramètres. La personne choisie est à la fois conforme aux critères et elle s'en démarque significativement. Il ou elle joue le jeu souhaité, il ou elle sait être à côté, en-dessus du jeu.

L'homme paradoxal, au sens de pouvant soutenir deux logiques non réductibles l'une à l'autre dans sa tête est au cœur de l'argumentaire qui va suivre. Je suis, hélas, convaincu, de par ma petite expérience, que l'intense survie qu'exige la carrière professionnelle réclame chez tous les acteurs responsables une capacité de vivre dans l'ambiguïté, de gérer un important dualisme. Tout ceci suppose une dialectique rare qui pourrait faire éclater tout discours unilatéral sur la gestion des carrières.

Le cadre et les hypothèses étant posés, le sujet sera traité en 3 points:

- Quels sont les discours en présence ?
- Comment répartir les responsabilités ?
- Le management de la "réputation".
- Ma conclusion s'intitulera: une exigence de densité.

### **Les discours en présence**

#### *Vers un nouveau contrat social*

Il nous faut constater, aujourd'hui, que le discours citoyen en entreprise tente de réorienter le débat vers de nouvelles formes de contrat social, vers une nouvelle demande d'assurance, vers une sécurité plus probante et donc vers une véritable clarification des enjeux. Que faut-il en penser ?

#### *Modèles fluctuants*

Une donnée démographique semble présider aux raisonnements. La génération des baby-boomers allant, dans les cinq années à venir, s'inscrire aux abonnés absents, il y aurait un crash à prévoir en ce qui concerne les besoins d'encadrement (de managers). Les entreprises s'empressent donc de former, de retenir et de choyer les personnes faisant partie de leur relève. Dans le même temps, les modèles ou les modes d'organisation fluctuent selon les humeurs boursières. Les grandes entreprises sont mortes, vive la nouvelle économie. Celle-ci se meurt, vivent les structures et les stratégies à long terme. Les façons de reconnaître, de rémunérer les managers sont à l'avenant : rémunération va-

riable et fixe étant interchangeables selon les modes. Nous assistons ainsi à un dialogue entre la sécurité honnie puis réclamée, l'équipe fusionnelle qui s'aime tellement au travail qu'elle en finit par dévorer ses membres et le retour craintif aux règles pseudo-démocratiques des grands groupes.

### *Modèle totalitaire*

De fait, le discours ambiant balance entre le désir de promouvoir des personnes autonomes prêtes à prendre des risques personnels importants et le désir de s'assurer qu'elles vont bien pouvoir s'intégrer à la culture dominante. La liberté, voire la capacité de transgresser, est vivement souhaitée, et, dans le même temps, il est exigé que cette liberté ne sache s'exprimer qu'au sein d'un cadre prédéfini.

### *Astuce heureuse ou nullité*

Le discours économiste finit par expliquer tous les actes sociaux du monde. Le modèle fonctionne à tout coup et l'ambition de carrière, dans un tel contexte, finit de procéder que d'un calcul intéressé. Le discours économiste, en ne rendant des comptes qu'à lui-même, finit par dévorer les valeurs qui l'ont fondé. Ainsi l'éthique, ne serait-ce que celle du sens commun (savoir ce qui se fait et ce qui ne se fait pas) est subordonnée à la seule atteinte des objectifs. Ainsi le temps finit par se mesurer par la seule certitude du moment présent. Sans le souci du temps à venir, qui suppose l'accord et la promesse, la carrière devient, dans ce discours mondialisant, une sorte d'astuce heureuse: savoir se trouver là, au bon moment et savoir jouer avec les critères à la mode.

Jean-Claude Kaufmann, dans son approche sociologique de l'individu (Ego) a raison de nous donner à voir que les communautés de destin s'effacent pour laisser aux seuls individus, désormais sans repères valorisants, le soin de prouver, par beaucoup de stress, la valeur de leur existence. Cela signifie que l'ambition non aboutie débouche sur une déclaration faite au monde de sa non-valeur. Il ne reste donc à la personne que le choix de tricher, en sachant jouer et sur les critères en cours (quand ceux-ci sont affirmés et non pas sournoisement induits) et sur la liberté de savoir distance garder.

La gestion de carrière, la sienne, celle des autres, ne devient alors qu'une gestion de la capacité à faire semblant tout en restant dissemblable.

### *L'école-rôle*

Allons-nous parler de l'état-enseignant dans ce contexte ? Quelques réflexions suffisent. Dans sa structure elle-même, l'école est-elle devenue autre

chose que la réplique des ateliers industriels du XIX<sup>ème</sup> siècle : des bancs alignés, des maîtres, des chefs de service, des inspecteurs, etc... Ordonnée pour apprendre la république, duplique souvent des pouvoirs en place, l'école est au service de la mise en œuvre du rôle à jouer au sein d'une société donnée. Elle développe, avec des effets plus ou moins heureux, des méthodes qui à la fois libèrent l'autonomie et subordonnent à l'intégration. Les systèmes d'évaluation ne sont-ils pas, en soi, un formidable apprentissage à faire produire le discours attendu ? La dimension sainement conflictuelle des Questions disputées, où se trouve-t-elle dans les universités humboldtiennes qui nous régissent encore ?

La formation devrait, à mon sens, autant s'orienter vers l'exercice du jugement, la "discretio" que vers la primauté des contenus (normes) et de leurs arrangements en systèmes.

#### *Des entreprises sans mémoire*

Faut-il le rappeler ? Les entreprises sont sans mémoire. De par leur structure – souvent anonyme – elles ne capitalisent pas, elles ne collectent pas facilement le nom des personnes qui sont porteuses de réelles compétences. On parle de "capital humain", mais le trésor des connaissances et des compétences des humains n'est pas encore récapitulé dans un véritable "Knowledge Management".

#### *L'existence et le rôle*

Eugen Drewermann dans son analyse du "Pourquoi quelqu'un veut-il devenir chef ?", répond simplement que cette ambition peut procéder de la volonté qu'a une personne d'éviter d'exister pleinement avec ses angoisses, ses fractures. Donc, il vaut mieux qu'elle se réfugie dans un rôle prédéfini. Ainsi le rôle statutaire devient le résultat d'une ambition fondée sur la peur de mettre en avant sa personnalité réelle avec sa différence fondamentale. Inutile de dire que les grandes institutions et les grandes entreprises profitent largement de ce phénomène de peur intrinsèque pour constituer des hiérarchies pleines de rôles interchangeables.

#### *Conclusion provisoire*

Les discours en présence fondent les acteurs à agir avec une relative malice duplicité. Celle-ci sera transcendée à deux conditions. La première consiste en une juste répartition des responsabilités entre les acteurs. La seconde se fonde sur la densification de l'existence des personnes.

## Les responsabilités réparties

	Responsabilités à promouvoir	Points d'attention
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'orienter vers une génération de revenus et une création de capital global</li> <li>• Partager les orientations stratégiques ou leur absence</li> <li>• Design d'organisation clair</li> <li>• Chaîne de confiance</li> <li>• Organisation des mentors</li> <li>• Critères et chemins de carrière simples</li> <li>• Considération des personnes</li> <li>• Autonomie et soutien</li> <li>• Durée normale au top management</li> <li>• Contrat global avec les stakeholders</li> <li>• Courage des décideurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perversité du seul management des coûts</li> <li>• Perversité des structures</li> <li>• Exigences de comportements finalement non-souhaités</li> </ul>
Management development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à la signification des critères</li> <li>• Gardien « transcendant » les modes</li> <li>• Mémoire vive des talents : révélateurs</li> <li>• Éducation à la densité</li> <li>• Communication claire des règles en jeu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer selon les modes ⇔ consistance, cohérence</li> <li>• Les évaluations de carrière ne sont pas des lieux de pouvoir</li> </ul>
Etat-école	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former le jugement : la discretion</li> <li>• Une rencontre « d'existants » et non pas seulement des rôles à intégrer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méconnaissance - méfiance envers le monde de l'économie / entreprise</li> </ul>

Individus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Densité de vie : fractures-ambition-émotion</li> <li>• Déplacements latéraux</li> <li>• Modèles divisés et communauté de besoins découverte</li> <li>• «Core-business» culturel</li> <li>• Première éthique: se comprendre soi-même dans les actes que l'on pose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jouer sur l'ambiguïté risque-sécurité et entrer dans le seul rôle</li> </ul>
Discours économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discours sur l'échange libre : donner-recevoir-rendre</li> <li>• Le temps : la promesse et la durée</li> <li>• La promotion de la réputation</li> <li>• Contrat social : rendre les autres acteurs plus forts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pseudo-démocratie des groupes économiques avec des rapports de force sans orientation « sociale ».</li> </ul>

## Le management de la réputation

### *Approche et définition*

La réputation d'une entreprise est une représentation cognitive ou une image nette de sa capacité à remplir les attentes de ses stakeholders. Ce sont des liens rationnels et émotionnels que les stakeholders tissent avec une entreprise.

### *Les attributs de la réputation (Marais-Forbrun reputation quotient)*

Emotional appeal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• good feeling, sourire, respect, trust</li> </ul>
Products & services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• behind, develop high quality, good value</li> </ul>
Financial performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strong record, low-risk investment, future growth, outperform</li> </ul>
Vision and leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• clear vision, excellent leadership, opportunities</li> </ul>
Workplace environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• well managed, good place to work for</li> </ul>
Social responsibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• good causes, environmentally responsible, high standards in training people</li> </ul>



Les individus, les entreprises, les collectivités publiques, écoles, associations, partis, Etat, etc... doivent ainsi se comprendre comme un bien global qui doit être perçu favorablement par d'autres acteurs (stakeholders au sens large). Ce souci de perception oblige le sujet à veiller à sa réputation comme un tout, au-delà de la simple correspondance à des critères de carrière, des résultats, à une image d'un moment. Comment, en tant qu' « acteur », je prends mes décisions en fonction de ma réputation globale ?

### **Conclusions : une exigence de densité**

#### *La racine de la responsabilité*

La racine de la responsabilité est assez simple: une personne de poids ! Une personne qui a du répondant: pondus en latin: le poids, la charge. L'hébreu "Cavod" peut nous aider à y voir plus clair. Ce vocable dit à la fois le foie lourd, donc une personne de poids, capable aussi bien de gloire, toujours cavod, ou d'orgueil, cavod encore. Le rayonnement se produit parce que la densité est présente. Qu'elle s'exprime négativement ou positivement, la racine sémitique de cavod exprime cette exigence de se constituer une densité rayonnante à l'intérieur de soi-même. Jeffrey A. Kottler, une des références en matière d'accompagnement personnel, laisse entendre que la seule façon de guérir quelqu'un d'autre c'est d'être intensivement présent, présence à soi-même avant d'être un utilisateur de moyens. Chacun de nous sait reconnaître, presque d'instinct, des personnes à haute densité, elles ne nous révèlent aucun message, elles n'établissent aucun critère : elles rendent la vie plus intense, plus profonde, plus centrée sur l'essentiel. Mais d'où vient une telle autorité ?

La racine de l'autorité : ma densité "autorise" l'autre.

J'ai parlé abondamment des acteurs au sens sociologique du terme, le vrai mot à utiliser est AUTEUR. Auctor est le mot racine de l'autorité. L'ambition de devenir un manager est constituée fondamentalement par le souci d'être l'auteur intégral des décisions et des actes posés. Le verbe proche d'auctor est augere: augmenter l'autre, le faire devenir plus lui-même pour qu'il ait la capacité de décider par lui-même. Augmenter l'autre, ambitionner de régir autrui, trouve sa racine dans sa profondeur. Il ne s'agit pas là de spiritualité, quoiqu'on puisse en débattre, il s'agit d'avoir parlé avec soi-même, d'être en processus de clarification sur sa place dans l'existence. Un manager, s'il est dense, permet à ses subordonnés de grandir. Le mentoring est à cet égard, le partage d'une expérience fondatrice et non pas seulement la mise à disposition d'un réseau de relations.

### *Intégrer le discours intime à soi-même et la norme souhaitée*

Ce qui fait qu'un couple est couple dit Robert Neuburger, c'est comment le couple se raconte intimement qu'il est devenu un couple, sa mythologie, son histoire bien à lui avec son vocabulaire affectif correspondant. En même temps, le couple est couple dans la perception qu'il souhaite produire chez les autres qui sont situés en dehors du cercle intime donc la norme sociale est aussi constitutive du couple. Ainsi ce qui fait une culture d'entreprise, c'est comment chacun dans l'entreprise se raconte à lui-même et à ses proches combien il est satisfait dans cette entreprise. L'équilibre entre la norme que l'on veut montrer à la concurrence et le discours producteur de sens propre à la compagnie est la racine même du discours éthique et citoyen des entreprises.

### *Du revenu au capital*

Le rejaillissement de cette approche sur la densité va éclabousser aussi les entreprises et les institutions. La réputation dense d'une entreprise va devenir un facteur décisif de reconnaissance par l'ensemble des stakeholders. Il ne s'agit plus de viser à la réduction des coûts ou à l'opportune décision qui permet de générer des revenus pour un temps très court. La valeur intrinsèque d'une entreprise dépend de la longueur de sa stratégie et de l'investissement continu dans le bien commun à l'activité. En ce sens, l'entreprise doit se mesurer davantage par la densité de son capital (investissement en systèmes, en humains qui ont des ressources, en fiabilité d'image, en dimension de profondeur comme la réputation l'y incite) plutôt que par sa seule capacité à générer des revenus trimestriels.

### *Des entreprises entre société primitive et civilisation*

Claude Lévi-Strauss, l'anthropologue fameux, définit la société primitive comme une société close sur elle-même, ritualisée, protégée des autres tribus. Elle est régie par un temps constant et reconnu, comme une horloge. La civilisation brise ce temps réglé par une thermo-dynamique qui souvent s'exprime par la prise de pouvoir d'un groupe de forts qui asservissent des faibles, des faibles qui font la révolution contre des forts, et cela, indéfiniment. Les entreprises doivent à la fois, il s'agit d'une logique de ET et non une alternative, créer un modèle tranquillisant, des règles reconnues et en même temps, savoir dynamiser, révolutionner leurs mœurs. L'exigence éthique se trouve au cœur de la communication des temps réglés et des temps dérégés à ceux qui doivent en être soit les acteurs actifs ou passifs.

### *La réputation*

Enfin, le concept de réputation qui d'une façon, temporaire ou modale peut-être, tente de nous faire dépasser les tactiques ambiguës, va réclamer de notre part une veille continuelle. Comme si un philosophe devait surveiller les organisations: veiller à ce que l'ambition rende les personnes utiles (à haute valeur ajoutée) pour l'entreprise et non pas qu'elles soient utilisées à la seule fin des profits à générer, veiller à ce que la conduite des managers soit intense et non pas qu'elle soit un lieu de tension pour les équipes. Il faut s'habituer à ne pas punir les échecs, mais en faire des lieux de formation. Il faut aussi avoir le courage de manager éthiquement contre les cycles à la mode. Et, si l'on veut devenir un chef, il faut non seulement manager ses employés, il faut encore avoir la pertinence ou l'impertinence de manager aussi son boss pour qu'il ne vienne pas contredire ce que vous êtes en train d'impulser.

Manager sa réputation, la sienne, celle de son institution, de son entreprise, de son entité quelle qu'elle soit, sans ignorer son environnement à long terme, voilà la clef de la véritable confiance en soi.