



Manager autrement, pour une entreprise plus solide, sociale et durable

PRODURABLE | 08/10/2025





Le monde bouge

- Volonté d'un **management plus responsable** ... et responsabilisant
- Quelles **compétences clés** développer ?

Évolution du management et de ses enjeux

1926

« Organisation
Scientifique du travail »

- Observatoire CGOST:
Taylor, Mayo ...

1973

Management
« Command & control »

- Fin des « 30 glorieuses »
- Compétition mondialisée

2008

Management
« agile »

- Crise subprime
- Monde VUCA

2020 ...

Management
« responsable »

- Covid19 : bloque l'économie
- PROFIT / PEOPLE /
PLANETE

« Les recettes ou les méthodes sont peu de choses à côté de l'intelligence,
du courage et de l'éthique de ceux qui les appliquent »

Annales des Mines 1981: Octave Gélénier, président de Cegos de 1945 à 1993

Aujourd'hui que vivent-ils ?



Des strates et des métiers souvent cloisonnées

3 champs de compétences

pour un management responsable et responsabilisant

Responsabilité sociale

Équilibrer les échanges entre les PP

- **Compétences DD / RS** suivant les métiers:
- **Méta compétences DD / RS** pour tous) (ref D Mulnet): vision éthique systémique, collective, fine du changement, prospective.

Approche collaborative

Apprendre ensemble des situations

- **Une posture** (ref W Schutz) :
 - ✓ **Inclusive**
 - ✓ **Authentique**
 - ✓ **Qui favorise la confrontation**
- **Des méthodes collaboratives** (structures libératrices):

Manager le travail

Partager la complexité du travail (ref ANACT):

- D'un **travail prescrit adapté**
- De la **Qualité du travail perçu**
- **Prise en compte du travail réel**

Acteurs terrain

Responsabilité sociétale

L'équilibre à trouver :

« Exécution »
vs
« Apprenance »

Facteur clé :

→ S'adapter
→ Coopérer

Développer ses **Compétences**
et **Méta compétences DD / RS**

Approche collaborative

- Apprendre à apprendre des situations, individuellement et en équipe
- Participer, échanger, contribuer, oser dire
- Développer esprit critique et sens du feedback

Réalité du travail

- Élargir sa vision du travail en considérant l'ensemble des acteurs
- Participer activement aux réunions sur la réalité du travail
- Proposer des ajustements et des pistes de solutions
- Savoir alerter ou demander de l'aide

Management de proximité

Responsabilité sociale

L'équilibre à trouver :

Pilotage des résultats
vs
Adaptation ressources /
Besoins

Facteurs clés:

→ Accompagner
→ Alerter

Approche collaborative

- Sortir de son couloir de nage, et considérer l'ensemble du système
- Apprivoiser les conflits comme source de progrès
- Posture d'inclusion d'ouverture et garant du cadre
- Utiliser et animer des processus collaboratifs

Réalité du travail

- Distinguer travail prescrit, réel, perçu
- Développer des Espaces de Discussions sur le Travail
- Analyser et réguler la charge de travail
- Développer des collectifs vivants où il fasse bon travailler

Directions ou Gouvernance

Responsabilité sociétale

L'équilibre à trouver :

Performance
vs
Robustesse

Facteurs clés :

→ Orienter et garantir un
management responsable
prenant en compte les enjeux
de chaque partie prenante

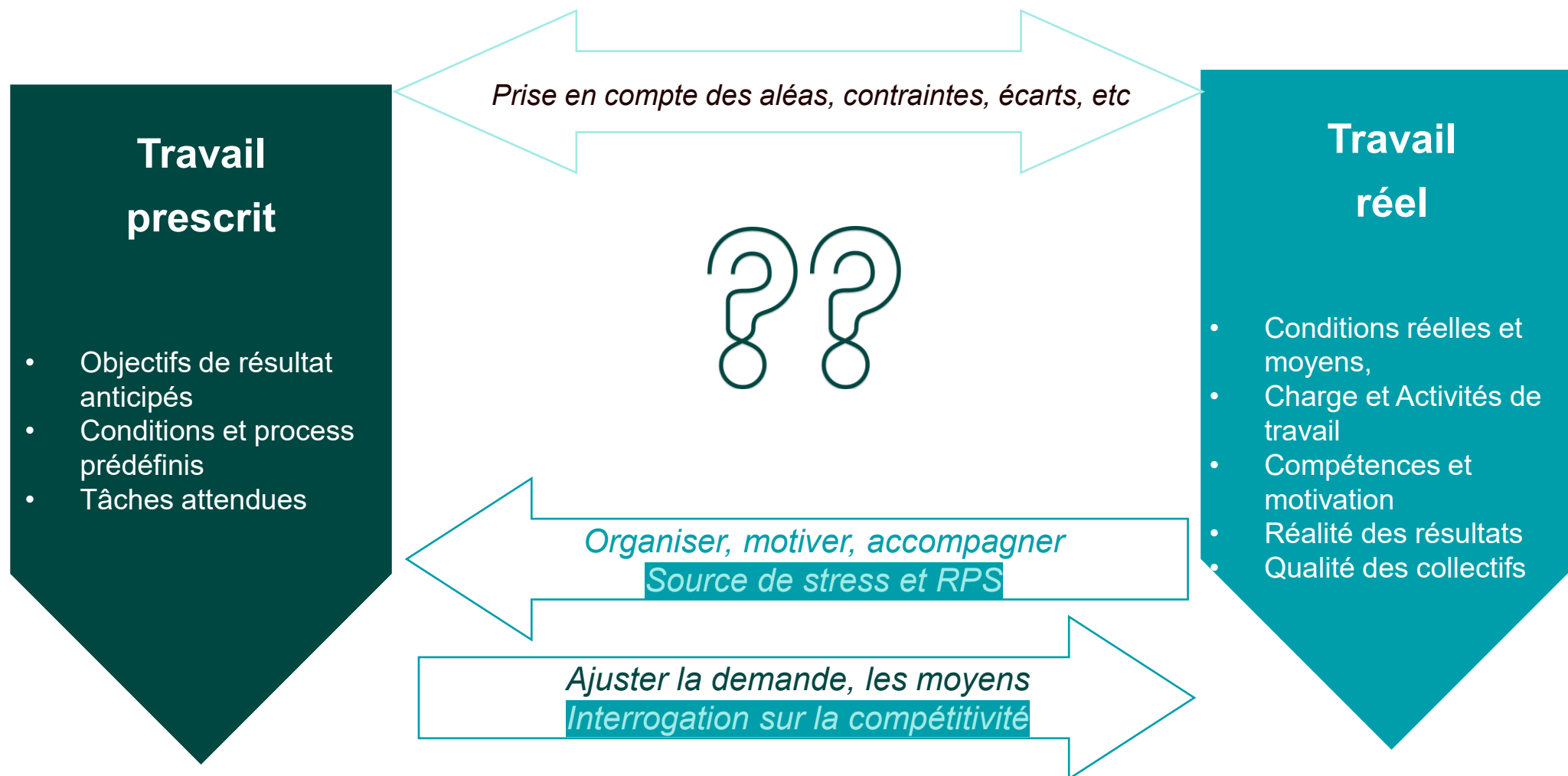
Approche collaborative

- Incarner les valeurs utiles
- Favoriser le dialogue et la transparence
- Permettre la confrontation
- Impulser une culture de l'authenticité et du feedback

Réalité du travail

- Développer la coopération au service du terrain
- Connaissance des métiers et contraintes associées => travail prescrit adapté
- Limiter la pression toxique
- Faire les arbitrages

Réduire le décalage travail prescrit, travail réel



Animer des espaces de discussion sur le travail

Régulation collective	Concertation sociale (groupe paritaire)	Concertation sociale (groupe d'expression)	Résolution de problème	Soutien et développement professionnel
Du résultat du travail et des conditions de sa réalisation (contraintes, ressources, besoin de régulation)	Des conditions de travail et de la QVT,	Du vécu du travail, de ce qui pose problème, de ce qui fait ressource, des questions sur l'organisation et les décisions stratégiques, et pistes de progrès	Remonter aux causes d'une situation problème, faire les liens avec les conséquences et effets. Trouver des solutions concertées	Vocation à faire évoluer ou enrichir les pratiques professionnelles, entre pairs ou en transverse
Ex: Analyse et régulation de la charge et/ou de l'activité de travail	Ex: Rédaction charte ou accord portant sur la QVCT	Ex: associer les utilisateurs terrain aux projets d'évolutions des outils	Ex: retour d'expériences d'une phase de lancement de projet difficile	Ex: groupe de professionnalisation / Codev

Les incontournables

pour une entreprise plus solide, sociale et durable

Responsabilité sociétale

- **Méta compétences**
(vision éthique systémique, collective, fine du changement, prospective,)
- **Compétences DD / RSE**
(selon les métiers)

Approche collaborative

- **L'art de la confrontation et d'un dialogue de vérité**
- **Les méthodes et outils de l'intelligence collective**

Manager le travail

- **Rendre la complexité du travail visible**
- **Réguler les écarts travail prescrit / réel / perçu**

En prenant en considération l'ensemble des parties prenantes



+60

**Formations RSE
et Développement
Durable**

+1

**Mastère
Spécialisé**



01 55 00 90 90



www.cegos.fr

Cegos sur-mesure

Au-delà de l'expertise,
vous apporter inspiration et innovation
pour accompagner vos transformations
en conjuguant performance durable
et épanouissement des équipes

Les intervenants



Jérôme Bourgeat



Christophe Perilhou