

MANAGEMENT RESPONSABLE

LE GUIDE PRATIQUE D'UN
MANAGEMENT NOUVELLE GÉNÉRATION



managers-responsables.com

Avant-propos

Les mutations que notre monde connaît se traduisent dans l'entreprise tant par des transformations dans l'organisation du travail que dans les façons de manager les salariés. Pour répondre aux nouveaux enjeux, le modèle du chef omniprésent, omniscient et tout puissant n'est plus de mise.

Au contraire, le management doit davantage motiver et amener ses équipes à développer des capacités à prendre des initiatives et à développer de l'autonomie.

On attend d'un manager de porter une vision globale, partenariale et à long terme tout en étant ouvert, exemplaire et courageux ; capable de communiquer, bienveillant, capable de décider, humble, tenace et empathique...



Tel est le portrait-robot du Manager Responsable dressé par le Réseau du Management Responsable (RMR) en 2012, dans son guide « Manager & Responsable – Le guide des compétences du manager nouvelle génération » (téléchargeable sur le site www.managers-responsables.com).

Dans un contexte où les exigences des parties prenantes sont de plus en plus fortes, engendrant l'émergence de la notion de responsabilité élargie, l'entreprise est à la recherche de managers capables d'exercer de nouvelles responsabilités, de faire preuve d'agilité et d'évoluer dans un monde toujours plus complexe.

Ce type de manager est en devenir mais il ne peut émerger que s'il est lui-même accompagné. Pour être régulateur, il faut soi-même rester humble, savoir prendre du recul et plutôt accompagner qu'imposer. Ce sont des comportements que l'entreprise doit valoriser permettant à ses managers de devenir Responsables.

Mais les entreprises ont parfois du mal à transformer l'essai et à en faire une réalité. C'est la question que s'est posée le RMR : au-delà de l'intention et du discours, nos entreprises sont-elles concrètement prêtes et adaptées pour accueillir ces managers de demain ? Leurs coutumes, croyances, cultures mais aussi leurs processus, leurs modes de prises de décision, leurs organisations... ne constituent-ils pas dans certains cas des obstacles au Management Responsable ?

En effet, le Manager Responsable ne pourra véritablement se développer que dans une entreprise qui valorise ses nouvelles manières d'interagir avec l'ensemble des parties prenantes et qui lui confère une place permettant véritablement d'exercer sa responsabilité.

Cet ouvrage tente de répondre à ces questions et surtout d'apporter à l'entreprise des solutions concrètes encourageant la pratique d'un Management Responsable. Ainsi elle devient capable d'aider ses Managers à exercer pleinement leur Responsabilité au sens large du terme, et ce quel que soit le domaine dans lequel ils exercent leur fonction.

Francois Silva

Professeur en Management à l'ère du Numérique à KEDGE Business School - Responsable de la Chaire Bien-être et Travail



Le Réseau du Management Responsable (RMR) est un think tank

créé en 2007 qui réunit 22 entreprises, ONG et associations membres. Animé par KEDGE Business School, sa mission est de contribuer à l'émergence d'un « management responsable » afin de reconnecter les enjeux des sociétés avec ceux de la Société et créer de la valeur partagée.

Méthodologie

Ce guide s'appuie sur une double approche pour établir le constat de départ :

1. Qualitative, au travers de réflexions et de retours d'expérience des différentes entreprises membres du RMR tout au long de l'année 2013.
2. Quantitative, au travers d'une étude menée conjointement avec Marketing Méditerranée*, la junior entreprise de KEDGE Business School Marseille et le MEDEF, administré auprès plus de 300 dirigeants et managers français membres du MEDEF ou des entreprises constituant le RMR entre le 13 mai 2013 et le 6 septembre 2013.

L'enquête avait la particularité de s'adresser à la fois aux dirigeants et aux managers, avec des questions spécifiques pour chacun, afin de pouvoir établir des conclusions sur les différences de perception éventuelles entre ces deux niveaux. Elle poursuivait 3 objectifs majeurs :

- Analyser la perception du dirigeant/manager sur la capacité de son entreprise à faire face aux mutations et donc à agir en acteur responsable
- Analyser la prise en compte par l'entreprise des notions de responsabilité dans le métier du manager
- Comprendre les freins à l'implémentation d'un management plus responsable au sein de l'entreprise

Le présent guide s'appuie sur certains résultats de l'étude au fil des pages, mais n'a pas vocation à en faire le rapport détaillé.

Partant du constat de départ, le Réseau du Management Responsable a réfléchi aux différents leviers à activer pour réunir les conditions favorables au développement d'un management responsable au sein de nos entreprises. Elles font l'objet de la seconde partie du guide.

* Marketing Méditerranée

Marketing Méditerranée est la Junior Entreprise de KEDGE Business School Marseille. Forte d'une expérience de plus de 40 ans, Marketing Méditerranée réalise des études de marché auprès des petites, moyennes et grandes entreprises, des créateurs et des organismes publics. Marketing Méditerranée a reçu 5 prix d'excellence et se positionne comme la Junior-Entreprise la plus titrée d'Europe. Le dernier prix décerné à l'association en Mars 2014 est « Most Socially Responsible Junior-Entreprise ».

SOMMAIRE

5 Fiches décryptage pour comprendre les enjeux et les freins au Management Responsable

- Fiche 1 : Entreprise et Management Responsable : rêve ou réalité ? p.4
- Fiche 2 : Panorama des freins au Management Responsable p.6
- Fiche 3 : Analyse des freins : process et outils p.8
- Fiche 4 : Analyse des freins : stratégie, organisation et style de management p.9
- Fiche 5 : Analyse des freins : mobilisation des managers et communication interne p.10

6 Fiches outil pour identifier les bons leviers

- Fiche 1 : Panorama des leviers au Management Responsable p.12
- Fiche 2 : Obtenir l'adhésion et l'exemplarité des dirigeants de votre entreprise p.14
- Fiche 3 : Traduire le Management Responsable dans la stratégie et les valeurs de votre entreprise p.16
- Fiche 4 : Générer la prise de conscience chez les managers et leur donner les clés de réussite p.18
- Fiche 5 : Réinventer les relations dans l'entreprise pour repositionner le manager p.20
- Fiche 6 : Rendre la transformation pérenne en maintenant la motivation des néo-Managers Responsables p.22

Les indicateurs d'un Management Responsable

p.23



FICHE DÉCRYPTAGE

Entreprise et Management Responsable : rêve ou réalité ?

Comme développé dans le Guide du Manager Responsable Tome I, le manager responsable possède des qualités, valeurs et compétences qui lui permettent d'assumer 6 grands domaines de responsabilité :

Comprendre la Société : les enjeux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et du développement durable, le rôle de chaque acteur dans la société (État, entreprises, syndicats, ONG, société civile...).

Renforcer les capacités : de ses collaborateurs et partenaires externes, notamment en créant des réseaux stratégiques et des alliances.

Questionner le « Business as usual » : être ouvert à de nouvelles idées, challenger les collaborateurs pour adopter de nouvelles façons de penser, questionner les habitudes.

Prendre en compte les parties prenantes internes et externes : les identifier, construire des relations avec elles en interne et en externe, les consulter et gérer leurs demandes contradictoires.

Avoir une vision stratégique de l'éco-système : donner une perspective, du sens, savoir arbitrer et articuler les approches long-terme – court terme.

Favoriser la diversité des approches : respecter la diversité des idées, savoir coopérer sur une base interdisciplinaire, etc.

Plus il intègre ces dimensions, plus le manager va être en capacité de s'ouvrir et de répondre aux attentes des parties prenantes de l'entreprise. Il en est de même, pour le leader, c'est-à-dire le dirigeant de l'entreprise, avec une responsabilité accentuée par l'impact de ces décisions sur la société.

Manager irresponsable

Manager Conventionnel

Manager Responsable

Exécute

Ne prend pas en compte les attentes des parties prenantes



Intègre les attentes des parties prenantes dans sa prise de décision

Construit le monde dans lequel il évolue

D'après l'enquête menée conjointement par le RMR¹ et le MEDEF², plus de 300 dirigeants et managers interrogés se déclarent optimistes quant à la capacité de leur entreprise à intégrer pleinement la RSE dans sa stratégie. Cela garantit sa compétitivité dans le futur en tenant compte du long terme dans le choix de ses orientations et des évolutions du contexte dans lequel elle opère. La majorité des répondants croient également leur entreprise capable de donner du sens (ambition et projet d'entreprise partagés) et créer un environnement de travail favorable à l'engagement des collaborateurs.

Ici l'enquête révèle que les conditions sont partiellement réunies et de manière très hétérogène selon les entreprises. Il existe encore des freins, inconscients ou non, collectifs ou individuels qui empêchent ce mode de management de se développer au sein des organisations.

La première condition de l'émergence d'un tel manager, tient à l'environnement dans lequel il évolue.

L'exercice d'un management responsable dépend de la cohérence de l'engagement de l'entreprise : au-delà des intentions affichées, les managers doivent percevoir que la RSE s'inscrit véritablement dans la stratégie, les politiques et les process.

La seconde condition est liée aux possibilités offertes dans l'entreprise pour exercer ces 6 domaines de responsabilité

L'organisation et le fonctionnement quotidien favorisent-ils les comportements suivants ?

AU NIVEAU DU MANAGER

ET AVEC SON ÉQUIPE

Être à l'écoute des évolutions de l'environnement, des attentes de ses parties prenantes internes et externes

Donner du sens aux décisions prises

Prendre des initiatives (pouvoir arbitrer et prendre des décisions à son niveau)

Challenger leurs façons de penser ou de travailler (ouverture et innovation)

Prendre des risques en assumant les conséquences

Encourager la diversité (des idées, des personnes, des approches, ...)

S'accorder le temps nécessaire pour réfléchir

Intégrer l'éthique à leurs pratiques

Mesurer les impacts de sa mission à partir d'indicateurs

Être attentif au développement personnel de chacun de ses collaborateurs

Faire remonter les défauts du système et suggérer des plans d'amélioration

Favoriser la remontée d'idées et la coopération (culture participative)

Questionner les habitudes

Reconnaître la performance

Travailler en réseau

Consacrer du temps à l'échange avec les collaborateurs

¹ Réseau du Management Responsable

² Mouvement des Entreprises de France, Organisation patronale



Panorama des freins au management responsable

Qu'est-ce qui peut empêcher le Manager Responsable d'exercer sa responsabilité ?

LES PROCEDURES & PROCESS
Absence de mandat officiel

- Pas intégré dans les process de sélection des candidats au recrutement
- Pas intégré dans l'évaluation du manager, et dans ses objectifs annuels
- Pas intégré dans sa mission, sa fiche de poste
- Pas spécialement reconnu et récompensé
- Pas sanctionné s'il n'est pas pratiqué

L'AMÉLIORATION CONTINUE
Absence d'outil

- Pas d'outil de mesure du retour sur investissement (ROI)
- Pas d'outil de mesure d'impacts
- Pas de référentiel l'aidant à mesurer sa progression
- Pas de guide, de valeurs, d'écrits sur le management responsable

LA STRATÉGIE ET POLITIQUE
Absence de vision à long terme

- Absence de vision long terme
 - Car inexistante
 - Car non communiquée
- Perturbation due à la crise
 - Générant une sclérose et un attentisme
 - Ou générant un management par à coups et une absence de vision



LE STYLE DE MANAGEMENT
Peur de faire différemment

- Un management de direction pas toujours exemplaire
- Le poids d'un certain conformisme
 - Car toujours les mêmes profils recrutés
 - Car peur du changement de la part des managers
 - Car pas de droit à l'erreur, au pari, au sein de l'entreprise
- Des valeurs de l'entreprise parfois peu compatibles avec le management responsable
- Le concept de responsabilité sociétale déconnecté de la stratégie business

L'ORGANISATION
Absence de vision globale

- Peu de marge de manœuvre laissée au manager
- Peu de transversalité dans l'entreprise, fonctionnement en silos
- Structures pyramidales impliquant la centralisation des décisions



LA MOTIVATION
Absence d'accompagnement

- Absence de formation au Management Responsable
- Absence d'accompagnement, de coaching pour être plus responsable
- Des managers qui se fixent parfois leurs propres limites

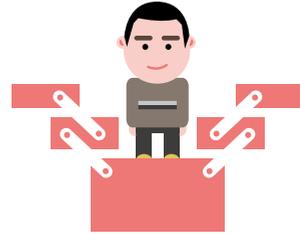
LA COMMUNICATION INTERNE
Un niveau d'information insuffisant pour des décisions éclairées

- Existence de sujets tabous sur lesquels la direction ne communique jamais
- Des process de circulation de l'information pas toujours efficaces
- Pas assez d'éléments communiqués sur la vision de l'entreprise, sa stratégie



ANALYSE DES FREINS AU MANAGEMENT RESPONSABLE

Process et outils



Peu d'entreprises « officialisent » leurs attentes en matière de Management Responsable en les inscrivant à leur système de management RH.

Une absence observée dès le recrutement

Il est rarement fait référence aux questions de responsabilité dans les fiches de poste et référentiels de compétences des managers. Il leur est demandé de décrypter la culture d'entreprise, gérer temps et priorités, animer une équipe, gérer des risques, piloter des tableaux de bord, évaluer des résultats, etc. mais pas d'interagir avec les parties prenantes ou de questionner le business as usual.

Ces dimensions de responsabilité sont en général absentes des critères de recrutement alors qu'il serait possible dès cette étape de cerner si le candidat est en capacité de mobiliser les savoir-faire et savoir-être correspondants.

La nécessaire évolution des missions, évaluations et objectifs

De même l'exercice de la responsabilité n'apparaît encore que très rarement dans les lettres de mission des encadrants et n'est presque jamais incluse dans les objectifs ou encore dans la part variable des rémunérations. Ce n'est pas un critère pris en compte lors de l'évaluation annuelle. Les attentes vis-à-vis du manager restent majoritairement centrées sur l'atteinte des résultats et la performance.

D'après notre enquête, les dirigeants d'entreprises croient donner le temps nécessaires aux projets RSE, mais les managers ne le perçoivent pas ainsi.

Un système de reconnaissance et de sanction inadapté

Un manager peut encore trop souvent être reconnu comme expert dans son métier et bénéficier d'une indulgence sur ses capacités à guider et à faire progresser son équipe. On ne tiendra à fortiori pas forcément compte de son impact sur le bien-être de ses collaborateurs par exemple. L'exercice de la responsabilité n'est, pour l'instant, ni encouragé via un système de reconnaissance adapté, ni sanctionné dans le cas contraire.

Un manque d'outils

Pour exercer sa responsabilité « élargie », le manager a besoin de s'appuyer sur des outils qui l'aident à progresser et à :

- diagnostiquer sa situation de départ et évaluer les impacts de ses projets
- mobiliser et communiquer auprès de ses parties prenantes internes et externes
- mesurer la performance extra-financière des actions mises en place

Ces outils sont rarement mis à sa disposition.



ANALYSE DES FREINS AU MANAGEMENT RESPONSABLE

Stratégie, organisation et style de management

Certains obstacles intrinsèques à l'entreprise freinent l'action des managers responsables.

Une stratégie qui ne repose pas sur une vision à long terme

La difficulté que rencontrent certaines équipes dirigeantes à se projeter, à construire une stratégie long terme et à donner du sens aux orientations prises ne permet pas au manager responsable d'inscrire son action dans un cadre de cohérence porteur.

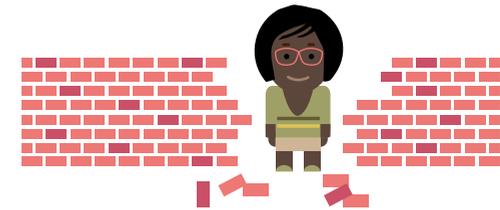
La crise a accentué la dictature du court terme et a pu devenir dans certaines organisations une justification pour maintenir les modes de fonctionnement existants au détriment des changements nécessaires à conduire.

Une organisation qui restreint les marges de manœuvre

L'exercice du management responsable nécessite d'adopter une vision systémique et globale. Il conduit à créer des synergies entre différentes populations de l'entreprise pour traiter ces sujets transverses.

Par exemple, en travaillant sur l'éco-conception d'un produit, un marketeur réunira tous les acteurs internes de la chaîne de valeur : les équipes Recherche & Développement, achats, communication, vente.

Les modes d'organisation historiques : structures pyramidales, prises de décision centralisées, fonctionnement en silos, cloisonnement physique entre les services, sont des freins à ce mode de fonctionnement.



Un style de management qui n'encourage pas à oser faire différemment

Il est parfois difficile de sortir des sentiers battus quand la prise de risque n'est pas considérée comme un atout.

Le poids du conformisme peut aussi freiner la prise d'initiative, à l'échelle individuelle et collective. Il peut s'expliquer par le recrutement de profils issus des mêmes cursus académiques, une vision du monde nourrie des mêmes modèles de pensée.

Dans ces situations, le manager qui cherche à faire évoluer ses pratiques, risque de se sentir isolé et de s'épuiser en s'inscrivant dans la démarche trop tôt, en proposant des idées trop en rupture, etc.

D'après notre enquête, les dirigeants considèrent qu'ils laissent aux managers la possibilité de questionner les habitudes de la société, de challenger les façons de penser, etc mais les managers le pensent moins.



ANALYSE DES FREINS AU MANAGEMENT RESPONSABLE

Mobilisation des managers et communication interne

L'intégration du management responsable bouscule les repères et soulève des freins spécifiques qui nécessitent un accompagnement en termes de sensibilisation et de formation.

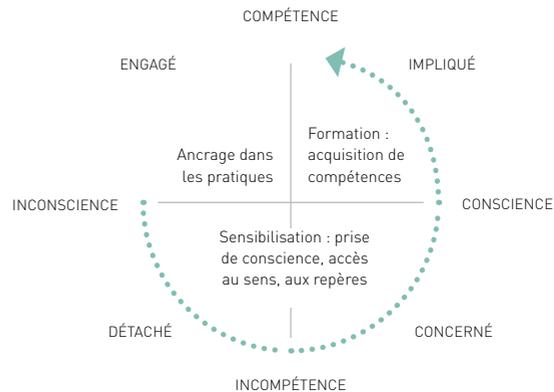
Un changement à accompagner

Mobiliser les managers nécessite de passer par un cycle qui repose sur des étapes progressives... « du déclic à l'action ».

- La sensibilisation consiste à faire prendre conscience aux managers de leurs responsabilités, à leur donner des repères sur les impacts qu'ils génèrent sur leurs parties prenantes internes ou externes, et sur les marges de manœuvre qu'ils possèdent,
- Les formations permettent de développer de nouveaux savoirs (connaissances), savoirs-faire (pratiques professionnelles) et savoirs-être (comportements)
- L'ancrage repose sur un suivi au quotidien pour que les nouvelles compétences s'installent durablement

Même dans les entreprises engagées de longue date dans la RSE, il est rare que les managers aient pu bénéficier d'un accompagnement de ce type.

D'après notre enquête, les dirigeants et les managers ont le sentiment d'avoir été sensibilisés aux enjeux du management responsable, en revanche ils manquent de capacité à agir concrètement.



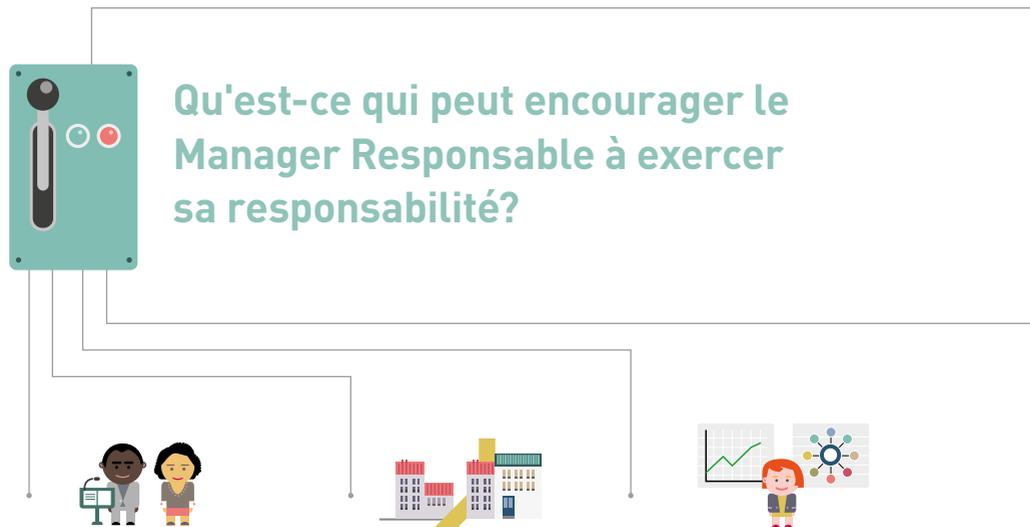
Le besoin d'une communication plus transparente

L'accès à l'information est parfois bloqué du fait de la sensibilité de certains sujets (OGM, nucléaire, démantèlement d'un site et pollution, conditions de travail de certains sous-traitants...), considérés comme tabous et ne faisant pas l'objet d'une prise de position claire de la part des dirigeants. Ce point est identifié comme bloquant pour les managers qui ne peuvent pas prendre de décisions éclairées et responsables.





Panorama des leviers pour un management responsable



Exemplarité des dirigeants

- Les motiver avec d'autres pratiques
- Leur faire porter la démarche en public
- Leur faire vivre des rencontres et écouter les parties prenantes
- Mesurer risques et création de valeur

Travail sur la stratégie et les valeurs

- Faire transparaître la notion de responsabilité dans la vision, la mission et l'ambition de l'entreprise
- Faire évoluer la culture de l'entreprise pour que les valeurs véhiculées favorisent le management responsable

Accompagnement

- Donner accès à l'information
- Développer de nouvelles compétences grâce à la formation
- Outiller



Repositionnement du manager

- Favoriser la transversalité
- Réduire l'isolement
- Faciliter ses relations avec les dirigeants, les fonctions supports et ses collaborateurs



Motivation

- Valoriser les efforts et les résultats
- Encourager la prise d'initiative
- Enrichir les échanges entre pairs et créer un sentiment d'appartenance à une communauté

QUE METTRE EN ŒUVRE POUR QUE LE MANAGER RESPONSABLE PUISSE ENDOSSER SES 9 RÔLES ?

(selon V. Kin, « le manager responsable », KEDGE Business school, 2013)

- Traducteur et stratège
- « Trieur »
- Soutien
- Soupape de sécurité / absorbeur
- Rôle éthico-juridique
- « Hub »
- Apprenti / ingénieur
- Coach
- Rôle financier





Obtenir l'adhésion et l'exemplarité des dirigeants de votre entreprise

Parmi les conditions de succès les plus fréquemment citées par les acteurs du terrain, il y a l'adhésion et l'exemplarité des dirigeants de l'entreprise.



En croisant les deux, 5 types de solutions ressortent : **S'inspirer d'autres pratiques** : montrer ce qui existe et ce qui marche ailleurs, sortir du cadre habituel en organisant un voyage d'étude par exemple.

Porter la démarche en public : programmer l'intervention d'un dirigeant lors d'une manifestation publique d'envergure sur la RSE pour l'inciter à rentrer plus avant dans le sujet et mesurer l'intérêt du public le jour J.

Vivre des rencontres : organiser une rencontre avec des pairs convaincus ou avec des inspirateurs ou encore avec des acteurs qui agissent sur le terrain.

Entendre les parties prenantes : utiliser des interviews filmées, des études montrant que les clients ou les collaborateurs pour ne citer qu'eux, sont en attente d'une évolution de l'entreprise sur la RSE.

Mesurer risques et création de valeur :

- Animer des réflexions prospectives (notre business dans 10 ans) tenant compte des tendances probables impactant l'activité (exemple : coût de l'énergie, difficultés d'approvisionnement sur certaines matières, évolution de la réglementation...)
- Présenter des business cases prouvant le retour sur investissement de la RSE, des success stories des concurrents, etc.
- Utiliser les études qui démontrent la création de valeur liée aux pratiques responsables, etc

Il ne s'agit pas de ne choisir qu'un seul type de solution mais d'en combiner plusieurs, notamment en adaptant le choix du registre à la personnalité des dirigeants.

Plusieurs leviers peuvent être envisagés qui tiennent :
 - au registre du discours : s'appuyer sur les données factuelles ou faire appel à l'émotion
 - à l'approche utilisée : chercher à convaincre ou faire vivre une expérience

Comment obtenir l'adhésion des dirigeants ?





Traduire le management responsable dans la stratégie et les valeurs de votre entreprise

Le sujet du management responsable doit être clairement affiché comme important pour l'entreprise.

Faire transparaître la notion de responsabilité dans la vision, la mission et l'ambition de l'entreprise

Travailler sur sa stratégie nécessite une réflexion sur sa vision, sa mission et l'ambition qu'on se fixe si on se réfère aux travaux de Robert Dilts.

Par ailleurs, ces éléments doivent aussi être largement diffusés en interne pour que les managers en comprennent le sens et s'approprient ces orientations.

VISION	MISSION	AMBITION
Futur désirable que l'organisation souhaite voir dans le monde	Contribution de l'organisation pour que sa vision se réalise	Statut et réalisation que l'organisation souhaite pour elle-même
La piste qui est proposée consiste à revisiter ses fondements stratégiques au regard de la RSE		
L'enjeu sociétal auquel l'entreprise entend répondre	La contribution de l'entreprise à cet enjeu	Les objectifs de performance économique, sociale et environnementale que l'entreprise poursuit



Faire évoluer la culture de l'entreprise pour que les valeurs véhiculées favorisent le management responsable

La culture de l'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation. C'est la combinaison de différents matériaux : les valeurs, les mythes fondateurs, les rites et signes partagés par la majorité des collaborateurs. Elle est la résultante d'une histoire, de l'empreinte laissée par les différents dirigeants, par les changements vécus, etc.

La faire évoluer est un long processus et dépend à la fois de la taille de l'entreprise et de son management. Plusieurs niveaux d'intervention sont possibles :

Les valeurs : s'assurer de leur cohérence avec celles sous tendues par le management responsable : ouverture, exemplarité, courage.

La communication : rendre désirable ce qui a trait au nouveau paradigme, valoriser les champions de la nouvelle culture (ceux qui s'en rapprochent le plus).

La gestion des ressources humaines : recruter, fournir des outils de gestion, former les managers, impliquer les parties prenantes.

Les comportements du top management : valoriser la bienveillance, l'écoute, le temps de partage, la co-construction et la solidarité ».



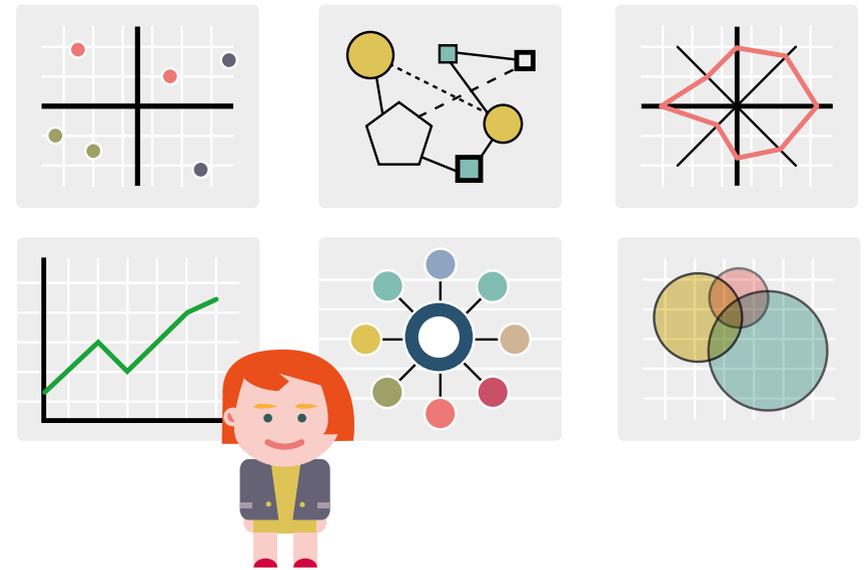
Générer une prise de conscience chez les managers et leur donner les clés de réussite

Donner accès à l'information

- Donner une place à la vision long-terme, communiquer sur les éléments stratégiques
- Alimenter une veille RSE et Management Responsable éclairante et inspirante
- Aborder et traiter les sujets sensibles, et ne pas les laisser au stade de tabou

Développer de nouvelles compétences grâce à la formation

OPTION	MODALITÉ	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Adapter l'existant	Insérer la notion de Management Responsable dans les parcours de formation existants en adaptant les modules	Rapidité d'exécution Intégration aux pratiques actuelles	Peu ambitieux, risque de ne pas assez challenger l'existant
Enrichir l'existant	Monter des formations ciblées sur des compétences clés du Manager Responsable : - Dialogue parties prenantes - Prise en compte de la diversité - Prospective	Possibilité de cibler les compétences sur lesquelles les managers ont besoin de progresser	Des choix à faire dans les différentes thématiques
Créer un parcours de formation ad hoc	Monter un module de formation ad hoc sur la thématique du Management Responsable et le déployer sur l'ensemble des managers	Sensibilisation globale Possibilité de toucher une large cible	Risque d'opposer management classique et responsable, alors que l'un est le prolongement de l'autre
Individualiser l'accompagnement	Coaching	Du « sur-mesure »	Coûteux, réservé uniquement aux top managers en général



Outiller

L'approche doit être complétée par la diffusion d'outils.

UTILITÉ POUR LE MANAGER	EXEMPLES D'OUTILS
Diagnostiquer sa situation de départ et évaluer les impacts de ses projets	Outil d'auto-diagnostic général et par métier
Progresser et l'aider à faire évoluer ses pratiques	Référentiel du Management Responsable
Mobiliser et communiquer auprès de ses parties prenantes internes et externes	Méthodologie de cartographie des parties prenantes Supports de formation en « cascading »
Mesurer la performance financière et extra-financière	Indicateurs



Réinventer les relations dans l'entreprise pour repositionner le manager

Penser l'organisation en développant la transversalité donne au manager une vision plus systémique, nécessaire dans le cadre de la RSE.

Favoriser la transversalité

- En développant le management par projet
- En créant des groupes d'intérêts sur des sujets professionnels ou extra-professionnels, transversaux et multi-hiérarchiques,
- En instaurant des dispositifs « vis ma vie » pour comprendre les contraintes de l'autre...
- En procédant à des rapprochements géographiques, en revoyant l'aménagement de l'espace et des bureaux, etc.



Repositionner le manager, réduire son isolement en facilitant ses relations

AVEC LE TOP MANAGEMENT

- En mettant en place des canaux de communication directe (Exemple : twitter, chat...)
- En créant des instances de partage (séminaire du top 100, communauté managériale)

AVEC LES FONCTIONS SUPPORT

- Envisager différemment la relation entre le manager et les fonctions supports : sortir du schéma de l'expert donnant des règles de fonctionnement à un manager parfois contraint, pour aller vers une relation à double-sens, dans laquelle les deux parties s'allient au service du projet de l'entreprise.
- En s'inscrivant dans une relation client-fournisseur, le manager aurait la possibilité de s'entourer d'une équipe d'experts (RH, juridique, finance, IT, etc.) pour traiter de manière constructive des sujets transverses.

AVEC SES COLLABORATEURS

- Donner plus de marge de manœuvre au manager afin qu'il puisse exercer pleinement sa responsabilité. Laisser « à sa main » les propositions d'augmentation / d'évolution / de recrutement des collaborateurs.
- Déployer des outils d'écoute (baromètre social, 360°)





Rendre la transformation pérenne en maintenant la motivation des Néo-Managers Responsables

Comme dans tout projet de transformation, le risque est que les managers s'essoufflent. Quels sont les leviers pour ancrer ces nouveaux modes de management ?

Valoriser les efforts et les résultats

La mise en place d'un bonus financier basé sur des critères d'exercice de la responsabilité est source de motivation et crédibilise l'importance du sujet. Au-delà d'une rétribution financière, la reconnaissance passe aussi par la valorisation des managers exemplaires en communiquant sur leurs réussites (interview dans le journal interne, trophées du management responsable, etc). Ce levier a l'avantage de provoquer un effet de mimétisme.

Encourager la prise d'initiative

Différents leviers permettent d'instaurer un climat de confiance, propice à la prise d'initiative :

- Accorder du temps à ceux qui se lancent pour accompagner les premiers pas
- Développer la culture du feedback systématique : faire un retour constructif et factuel au manager, que les résultats soient positifs ou négatifs
- Communiquer aussi sur les échecs (groupes de discussion, réunions de travail...) pour :
 - les « banaliser »
 - prouver qu'ils sont l'occasion d'en tirer des leçons intéressantes
 - comprendre comment rebondir
- Faire exister officiellement le droit à l'erreur, notamment dans le discours des dirigeants

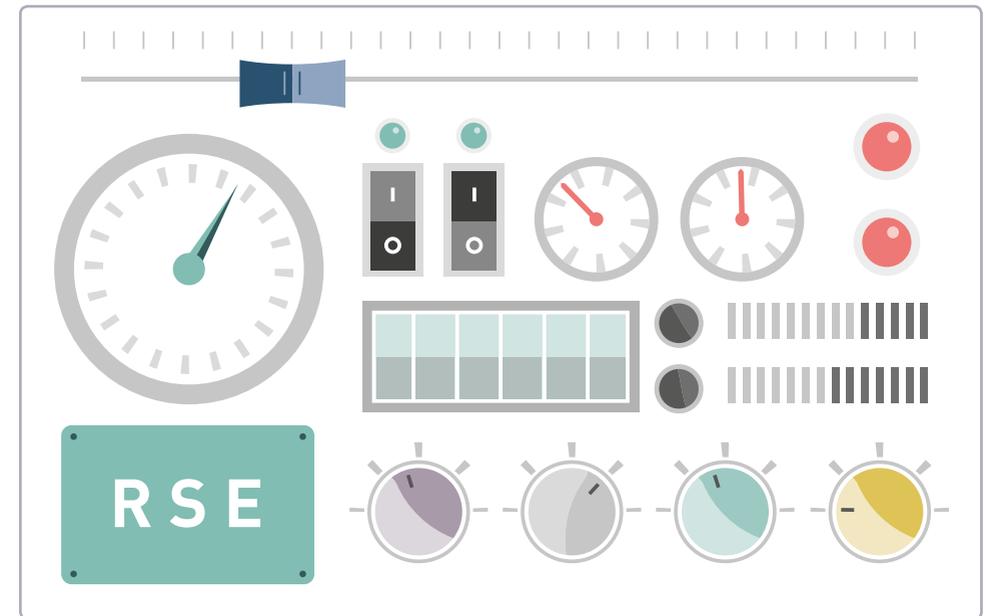
Enrichir les échanges entre pairs et créer un sentiment d'appartenance à une communauté

(Ré)introduire des espaces de dialogue entre managers, pour les aider à échanger sur leurs expériences autour du management et de la responsabilité :

- Réunir occasionnellement les managers sur le sujet du Management Responsable et valoriser, à cette occasion, les différentes initiatives
- Mettre en place des outils leur permettant d'échanger entre eux, voire d'exposer des problématiques à résoudre (réseaux sociaux, chat, blog, plateforme collaborative...)
- Favoriser le parrainage des nouveaux arrivants par des managers ayant démontré leur capacité à s'engager dans le Management Responsable
- Créer des groupes de parole animés avec des techniques inspirées de l'intelligence collective (ex : co-développement professionnel) pour faire prendre du recul au manager et l'aider à trouver des solutions
- Monter un réseau de correspondants/ambassadeurs du Management Responsable et donner aux sympathisants la possibilité de s'impliquer



Les indicateurs d'un Management Responsable



Démontrer l'efficacité de ce mode de management

La mesure est nécessaire pour vérifier que les solutions mises en place sont efficaces dans le temps, ajuster les écarts, rechercher des points d'amélioration tant que le niveau attendu n'est pas atteint. Au-delà des indicateurs de moyens qui renseignent sur les ressources mises en œuvre (pourcentage de managers formés, nouveaux critères pris en compte dans le recrutement ou l'évaluation annuelle, reformulation des valeurs, etc..) on cherchera à trouver des indicateurs de résultats. Ils peuvent être de deux sortes :

- Directs : bien-être au travail, adhésion des collaborateurs à la stratégie, réduction de l'absentéisme, employabilité des collaborateurs, etc., recueillis via un baromètre social ou dans le bilan social de l'entreprise
- Indirects : performance globale de l'organisation (sociale mais aussi économique et environnementale)

Évaluer la situation de son entreprise

Cet outil d'autodiagnostic doit vous aider à déterminer si votre entreprise réunit les conditions pour encourager le Management Responsable.

- 0** : Mon entreprise ne fait rien aujourd'hui
1 : Mon entreprise a initié quelques actions sporadiques
2 : Mon entreprise a structuré un plan d'actions sur le sujet
3 : Mon entreprise a pleinement intégré ce sujet et est exemplaire

Thèmes	Checklist	Niveau d'avancement			
		0	1	2	3
Process et outils	Faire évoluer le référentiel de compétences du manager				
	Revisiter les fiches de postes				
	Intégrer des critères de responsabilité dans les grilles de recrutement				
	Faire évoluer les lettres de mission et les objectifs des managers				
	Intégrer des critères de rémunération variable basés sur l'exercice du management responsable				
	Insérer la notion de management responsable dans les parcours de formation existants				
	Monter des formations ciblées sur les compétences clés du manager responsable (dialogue parties prenantes, management par le calme, gestion de la diversité etc)				
	Monter un module de formation ad hoc sur le Management Responsable				
	Proposer un outil d'auto-diagnostic pour les managers et le décliner par métier (ex : achats, marketing, communication, vente...)				
	Partager une méthode d'identification et de dialogue avec ses parties prenantes				
Stratégie, organisation et style de management	Sensibiliser les dirigeants aux enjeux du DD, de la RSE et du Management Responsable				
	Créer et communiquer sur une stratégie à long terme				

Thèmes	Checklist	Niveau d'avancement			
		0	1	2	3
Stratégie, organisation et style de management	Définir une vision, une mission, une ambition qui intègrent la RSE				
	Analyser les valeurs de l'entreprise pour les mettre en cohérence avec celles du Management Responsable				
	Mettre en place un processus de sanction (positive ou négative) des comportements managériaux				
	Développer la prise d'initiative en faisant officiellement exister le droit à l'erreur				
	Laisser plus de marges de manœuvre aux managers et créer de nouvelles synergies avec les fonctions supports (notamment RH)				
Mobilisation des managers et communication interne	Mettre en place des actions pour décroiser les services (ex : réaménagement de l'espace des bureaux, Initier des chantiers RSE transverses entre plusieurs services etc.)				
	Initier des actions de sensibilisation au management responsable (conférence, exposition, publications internes...)				
	Alimenter une veille RSE et Management Responsable				
	Partager les éléments stratégiques, donner une place à la vision long-terme dans la communication interne				
	Créer des canaux de communication directs entre les dirigeants et les managers				
	Prendre position sur les sujets tabous pour l'entreprise				
	Créer et animer un réseau d'ambassadeurs du Management Responsable				
	Créer des occasions de rencontres et d'échanges entre les managers sur les sujets du Management Responsable (séminaires, échanges, co-développement)				
	Favoriser le parrainage et le coaching des nouveaux arrivants				
	Communiquer sur les réussites et valoriser les bonnes pratiques				

Postface

Dans une volonté d'apporter des solutions concrètes aux entreprises désirant s'investir dans le Management Responsable, et se transformer afin d'être en capacité d'accueillir et de faire grandir des Managers Responsables, ce guide apporte donc plusieurs pistes de réflexion : le travail avec l'équipe dirigeante afin qu'elle soit le premier moteur du mouvement, le travail sur la stratégie et les valeurs de l'entreprise, de manière à ce qu'elles soient cohérentes avec les principes du Management Responsable, le travail aux côtés des managers eux-mêmes, pour leur apporter des outils et des clés pour réussir, et enfin des pistes pour pérenniser la transformation...

Le Management Responsable est une formidable opportunité pour le déploiement de la RSE dans les entreprises : cela fait passer le manager responsable d'un simple porte-parole de sujets autour du développement durable (qu'il ne maîtrise pas toujours et sur lesquels il ne se sent pas systématiquement concerné) à un véritable acteur du développement durable, qui se pose des questions sur ses propres impacts et sur sa responsabilité vis-à-vis de chacune de ses parties prenantes, collaborateurs en première ligne.

Nous sommes convaincus que cela peut avoir des répercussions fortes et positives en termes de performance sociale, de bien-être etc. au sein de l'entreprise.

La suite ? Prendre le sujet à bras le corps, mettre en œuvre les différents leviers évoqués.

Le rôle que le RMR s'est fixé ? Travailler une boîte à outil du manager, afin qu'il soit en capacité de développer les compétences visées. Et si l'on rêvait un instant : à l'instar de guides de l'ISO 26 000 appliquée aux achats ou encore au secteur de l'agroalimentaire, à quand un guide appliqué au métier de Manager ?...

Les membres du Réseau
du Management Responsable



CONCEPTION ET RÉALISATION

KEDGE Business School
&

Les membres du Réseau du
Management Responsable :
Adecco, Armor Lux, Des Enjeux et des
Hommes, ERDF, Kinnarps, Le Groupe
La Poste, L'Occitane, Max Havelaar,
ONET, Satori, SNCF, Sodexo, Utopies,
EDF, Institut Inspire, Novethic ,
La Varappe

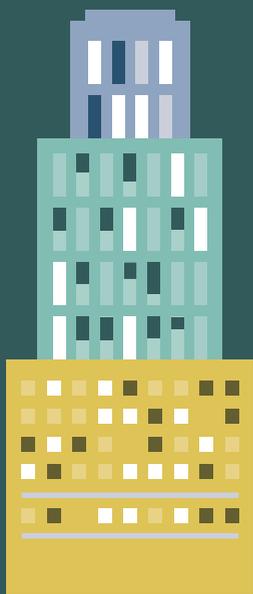
UN REMERCIEMENT SPECIAL :

Laurence Acerbo, Christophe
Alliot, Pierre-Olivier Berniere,
Ralph Bigo, Emilie Bourgey, Olivier
Cabrera, Jean-Christophe Carteron,
Emmanuelle Champaud, Mathilde
Champenois, Jean-Francois Connan,
Anne-Sophie Crespin-Augier,
Madeleine Ferland, Julia Genovini,
Grégoire Guyon, Anne-Catherine
Husson, Antoine Imbault, Vichara Kin,
Mathilde Loing, Emilie de Lombares,
Camille Marguin, Agnes Rambaud,
Hélène Renard, Aurélie Uricher,
Melanie Salagnat, Anja Stoll, Frederic
Stoll, aux outils d'intelligence
collective, à la machine à café et au
soleil rayonnant



"Des Enjeux et Des Hommes", cabinet
d'accompagnement du changement
spécialisé sur les thématiques RSE, a
animé les sessions de travail du RMR
et contribué à la rédaction de ce guide

Portrait robot de l'entreprise propice à un Management Responsable



— Mobilise et fédère la communauté de managers responsables

Parrainage des arrivants
Réseau d'ambassadeurs
Communication et veille
Adresser les tabous

— Intègre les notions de management responsable dans ses process et outils

Mesure d'impact
Parties prenantes
Recrutement
Evaluation

— Adopte une stratégie, des valeurs et un style de management compatibles et en cohérence avec les valeurs du Management Responsable

Long terme
Marges de manœuvre
Droit à l'erreur
Décloisonnement



Les partenaires du réseau du management responsable sont engagés jusque dans leurs actions. Ils ont choisi pour l'impression en quantité limitée de ce guide du papier certifié FSC. L'imprimeur est également certifié Imprim'vert.