

QU'EST-CE QU'UN MANAGER RESPONSABLE ?

La Responsabilité s'installe dans le paysage économique. Sa prise en compte bouscule les repères, les critères de prise de décision. Les stratégies de RSE impactent progressivement tous les métiers : directions financières, DRH, direction marketing... on parle d'achats responsables, de communication responsable...
Mais rares sont les travaux sur le management responsable qui abordent à la fois le «quoi» : les connaissances spécifiques pour pouvoir accompagner la transformation durable, et le «comment» : les pratiques managériales appropriées pour conduire ces changements systémiques au niveau des organisations.
En écho à sa Raison d'être, et pour partager avec ses parties prenantes des outils concrets, le réseau MR 21 a voulu se pencher sur son rôle.

N.B. : Ce sujet étant hautement subjectif et aucune science exacte n'existant dans ce domaine, nous avons mené cette réflexion avec la plus grande humilité possible.

Cette notion de responsabilité challenge la vision traditionnelle du RÔLE DU MANAGER À PLUSIEURS NIVEAUX



**1 APPRÉHENDER
LE CONTEXTE**
et les enjeux de durabilité
stratégiques et opérationnels

**2 TENIR COMPTE DE
LA RESPONSABILITÉ
ÉLARGIE** de sa fonction
dans ses prises de décision



**3 DONNER DU SENS
ET CONDUIRE LE
CHANGEMENT**

**4 FAIRE PREUVE
D'EXEMPLARITÉ**
en incarnant une cohérence
entre les pensées et les actes



**5 SAVOIR "EMBARQUER",
FÉDÉRER &
RESPONSABILISER**
ses équipes dans un contexte
de « refonte du contrat social »

**6 ADOPTER UN MODE DE
"GOUVERNANCE" OUVERT**
aux parties prenantes internes et
externes et ne plus considérer son
département/service/équipe
comme un système fermé



**7 AGIR DANS SA
ZONE D'INFLUENCE**
pour porter l'engagement
de l'entreprise

8 TENIR LE CAP
dans un contexte
de turbulence



Nous avons fait le choix de décrire les compétences associées et de les classer en 3 colonnes :

- celles qui relèvent du **niveau de conscience, de compréhension**
- celles qui renvoient à **des savoirs (connaissances) ou des savoir-faire à développer ou mettre en œuvre**
- enfin celles qui sont **comportementales (savoir être/soft skills)**

Certaines clés sont communes à tout type de management (exemplarité, tenir le cap), d'autres, souvent plus complexes et plus exigeantes, sont propres au management responsable (zone d'influence, gouvernance ouverte...).



1 APPRÉHENDER LE CONTEXTE

et les enjeux de durabilité stratégiques et opérationnels



CONSCIENCE/COMPRÉHENSION

- Être conscient des grands défis sociétaux (*résumés par les 17 ODD, le dépassement des limites planétaires, la justice sociale*)
- Avoir développé une vision systémique (*interaction des enjeux entre eux*)
- Avoir développé une vision de long terme (*écoute des signaux faibles, prospective*)
- Suivre les transformations sociétales à l'œuvre, les mutations du contexte économique (*travaux sur le capitalisme responsable*), l'émergence des nouvelles formes d'économie (*circulaire, fonctionnelle, collaborative, inclusive*), des nouveaux modèles (*entreprise contributive, régénérative, à impact, redirection écologique*)
- Être au fait des enjeux de RSE sectoriels (*benchmark, veille notamment réglementaire, travaux de la fédération professionnelle s'ils existent, initiatives collectives*) et des incidences pour son entreprise
- Cerner les enjeux de RSE de son entreprise (*et idéalement ceux des différents départements : Finance, RH, commercial, marketing, supply...*)



SOFTS SKILLS

- Être curieux (*s'autoformer, être en veille*)
- Avoir développé le sens critique, la capacité à challenger

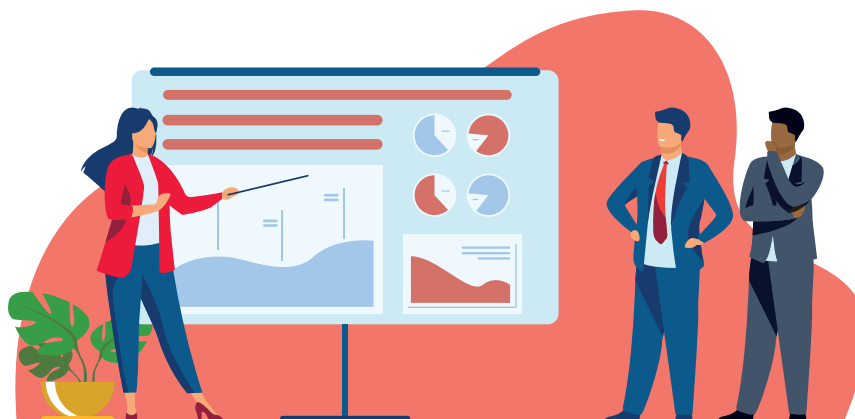


CONNAISSANCE/SAVOIR-FAIRE

- Avoir acquis des clés de lecture pour appréhender les principaux repères, grandes notions, échelles de grandeur
- Avoir la capacité à analyser l'environnement externe de l'entreprise
- Avoir développé la capacité à analyser la chaîne de valeur de l'entreprise et un background sur les différents métiers (*stratégie, finance...*)
- Connaitre les fondamentaux/un bagage de base sur le DD/la RSE (*acteurs, jargon, normes et labels, dates clés, outils...*)
- Faire monter en compétences sur les enjeux DD (*manager et son équipe*) dans la durée et proposer des formations



Il est important de réintroduire un temps long dans les entreprises, ce qui est à contre-courant de la tendance de ce début du 21^e siècle .





2 TENIR COMPTE DE LA RESPONSABILITÉ ÉLARGIE

de sa fonction dans les prises de décisions



CONSCIENCE/COMPRÉHENSION

- Être conscient des impacts de sa fonction de manager :
 - > Sociaux, sur la sécurité, le bien-être, l'employabilité, la motivation de ses équipes et plus largement des équipes de son écosystème (*fournisseurs et sous-traitants, partenaires*),
 - > Economiques, sur la performance de l'entreprise à court, moyen et long terme, comme la santé financière de ses fournisseurs et de ses partenaires
 - > Environnementaux (*émissions de GES directes et indirectes, consommation de ressources...*)



CONNAISSANCE/SAVOIR-FAIRE

- Intégrer des critères de durabilité à ses prises de décisions (*choix de partenaires, investissements, déménagement/ réaménagement, recrutement*) pour réduire ses impacts négatifs et accroître les positifs
- Déployer les politiques sociales de l'entreprise (*formation et employabilité, sécurité et QVT, lutte contre les discriminations, égalité, parentalité et insertion...*)
- Répondre de ses impacts (*principe de redevabilité*)
- Mesurer ses résultats avec des indicateurs financiers (CA, Ebitda...à=) et extra financiers (ESG)



SOFTS SKILLS

- Développer des réflexes de questionnement
- Être transparent



Je préfère parler de leadership que de management.

Un "leader durable" ou "sustainable leader" adopte ou bien développe des compétences de leadership distinctives qui lui permettent d'entraîner l'entreprise et ses parties prenantes dans la transformation de son business model vers plus de durabilité.



3 DONNER DU SENS ET CONDUIRE LE CHANGEMENT



CONSCIENCE/COMPRÉHENSION

- Être conscient du rôle de porteur de sens
- Comprendre les enjeux et modalités de conduite humaine du changement (*inspirés de la psychologie sociale*)
- Tenir compte du contexte mouvant et s'adapter dans la durée.



SOFTS SKILLS

- Travailler sur soi pour devenir un "Leader éclairé"
- Faire preuve d'introspection
- Travailler sur la fluidité entre son monde intérieur et ses actes vis-à-vis du monde externe.
- Intégrer dans son management des pédagogies novatrices telles que "tête-corps-cœur"... (*cf. Schumacher Collège.**)



CONNAISSANCE/SAVOIR-FAIRE

- Contribuer à la formulation de la vision / Raison d'Être de l'Entreprise (*sa contribution aux grands défis sociétaux, au sens de la loi Pacte ou au projet Société à Mission*)
- Traduire cette RE au niveau de l'activité de son service/département
- Associer les équipes à la construction d'une vision partagée
- Aligner le système de valeurs sur la Raison d'Être

**Le Schumacher College est un institut d'enseignement supérieur britannique. Situé dans le village de Dartington dans le Devon, il a été fondé en 1991 par Satish Kumar et Brian Goodwin. Il a pour sujets principaux d'études l'écologie holistique et les pratiques de vie durables.*





4

FAIRE PREUVE D'EXEMPLARITÉ

en incarnant une cohérence entre les pensées et les actes



CONSCIENCE/COMPRÉHENSION

- Avoir conscience des impacts de ses comportements



SOFTS SKILLS

- Agir avec humilité
- Faire preuve de constance
- Être rigoureux



CONNAISSANCE/SAVOIR-FAIRE

- Promouvoir un comportement éthique (*équité, conformité à la réglementation, sobriété...*)
- Développer son exemplarité (*incarner les prises de position, éviter la dissonance*)



L'introspection me semble incontournable. Nombre de managers ont soigneusement évité ce chemin, trop occupés et protégés (très fragilement) par le statut que leur octroie le poste de manager.

Un manager responsable ne peut être un manager tyran.



5

SAVOIR « EMBARQUER », FÉDÉRER ET RESPONSABILISER

ses équipes en interne



CONSCIENCE/COMPRÉHENSION

- Comprendre l'évolution du contexte social (*désengagement, « grande démission », « quit quitting », open travail, home office, freelancing, nouveau contrat social et proposition de valeur de l'entreprise à proposer*)
- Dépasser la vision traditionnelle du management (*hiérarchie, contrôle...*) et se mettre « au service » du développement des collaborateurs (*manager coach, servant leadership*...*)



CONNAISSANCE/SAVOIR-FAIRE

- Responsabiliser les équipes, les associer aux réflexions stratégiques (*shadow comex*)
- Encourager la prise d'initiatives, les mouvements de salariés engagés (*ex « Les collectifs »*)
- Soutenir l'intrapreneuriat et favoriser les conditions de sa mise en œuvre
- Développer la transversalité, la coopération entre départements et entre équipes
- Favoriser les dynamiques d'engagement sociétal de son équipe (*mécénat de compétence, congés solidaires, ...*)



SOFTS SKILLS

- Démontrer de l'enthousiasme
- Faire preuve d'humilité



*Le concept de Servant leadership a été popularisé dans les années 1970 par Robert K. Greenleaf, chercheur et consultant auprès de grandes entreprises aux États-Unis, qui cherchait un modèle alternatif au leadership autoritaire.



6 ADOPTER UN MODE DE "GOUVERNANCE" OUVERT

aux parties prenantes internes et externes et ne plus considérer son département/service/équipe comme un système fermé



CONSCIENCE/COMPRÉHENSION

- Penser son département/service comme un système « ouvert »
- Être familiarisé avec les notions de création de valeur partagée
- Favoriser la diversité sous toutes ses formes au sein de son équipe pour enrichir la pluralité des points de vue



SOFTS SKILLS

- Être ouvert à la collaboration interne (*avec ses pairs, au nom de l'intérêt général*) et externe (*y compris coopération avec les concurrents, coalition d'acteurs*)



C'est à partir d'une gouvernance responsable et exemplaire que l'on peut entraîner l'ensemble du corps social dans le cadre d'un projet d'entreprise responsable.



CONNAISSANCE/SAVOIR-FAIRE

- Avoir cartographié ses parties prenantes (*directes et indirectes, internes et externes, contractuelles ou non*)
- Entretenir le dialogue avec les parties prenantes externes (*instances et dispositifs de consultation, voire création d'un comité des parties prenantes*)
- Rendre compte en interne et en externe
- Pratiquer une gouvernance « partagée » en interne (*évaluations 360°, co construction, dispositifs bottom up, enquête d'engagement,...*)
- Mettre en place des dispositifs de partage de la valeur (*participation, intéressement*)



7 AGIR DANS SA ZONE D'INFLUENCE pour porter l'engagement de l'entreprise



CONSCIENCE/COMPRÉHENSION

- Comprendre les enjeux de visibilité des engagements de l'entreprise



CONNAISSANCE/SAVOIR-FAIRE

- Constituer un réseau "d'alliés"
- S'entraîner à la prise de parole en public, savoir faire preuve de pédagogie
- Maîtriser les réseaux sociaux et outils de communication
- Intégrer des cercles, think tanks qui traitent de l'intégration de la RSE au métier
- Porter les engagements de l'entreprise à l'externe



SOFTS SKILLS

- Avoir un bon relationnel
- Faire preuve de conviction



Il est important d'intégrer la notion de durabilité dans les stratégies, objectifs et décisions de l'entreprise et veiller activement à travailler à sa mise en œuvre afin de diffuser une "culture de la durabilité" en interne.



8 TENIR LE CAP

dans un contexte de turbulences



CONSCIENCE/COMPRÉHENSION

- Comprendre les enjeux de visibilité des engagements de l'entreprise

“
Le manager durable doit se doter d'une capacité à dire "non" et à affronter des situations difficiles avec des intérêts visiblement contradictoires.



CONNAISSANCE/SAVOIR-FAIRE

- Savoir gérer les objections, la contradiction, les injonctions paradoxales
- Savoir arbitrer, renoncer
- Savoir gérer la complexité



SOFTS SKILLS

- Être courageux (*prise de risque, lanceur d'alerte*)
- Être résilient (*rebond en cas d'échec*)
- Être pugnace face à la lenteur des changements et aux résistances internes (*scepticisme sur l'utilité de la démarche*)
- Être confiant dans sa capacité à changer les choses



La responsabilité d'un manager ou la question d'un management «responsable» est en un sujet en évolution constante que chacun doit s'approprier.

Nous espérons que ce document synthétique vous permettra d'avancer personnellement dans votre réflexion et dans votre mode de management. Alors... maintenant, c'est à vous !

Ce document a été réalisé par l'association MR21 en collaboration avec des Enjeux et des Hommes.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Arnaud Hermann (EcoLearn), Caroline Renoux (Birdeo) et Catherine Puisseux (Transform 2030) pour leur contribution.

Ces travaux se sont inspirés de ceux conduits notamment :

- (En 2011 et 2016) par Kedge Management School et le cabinet Des Enjeux et des Hommes :
<https://www.desenjeuxetdeshommes.com/guides/managerresponsable-le-guide-des-competences-du-manager-nouvelle-generation-tome-1/>
<https://www.desenjeuxetdeshommes.com/guides/management-responsable-le-guide-pratique-dun-management-nouvelle-generation-tome-2/>
- De plus une enquête a été réalisée auprès du réseau MR21 en 2022.