

MaNager & ReSpON SABLE

LE GUIDE
DES COMPÉTENCES
DU MANAGER
NOUVELLE GÉNÉRATION



SomMajRe

AVANT PROPOS

I *Du manager conventionnel
au manager responsable*

II *Les visions académiques de l'éthique
et de la responsabilité*

- a. L'ÉTHIQUE
- b. LA RESPONSABILITÉ

III *Les visions académiques
du manager*

- a. L'APPROCHE PAR LES FONCTIONS
- b. L'APPROCHE PAR LE RÔLE
- c. L'APPROCHE PAR LES SAVOIR-ÊTRE
- d. L'APPROCHE PAR LES SAVOIR-FAIRE

IV *Le portrait robot
du manager responsable*

V *Le référentiel et l'évaluation
de compétences du manager responsable*

POSTFACE

Depuis l'émergence du concept de développement durable, le « métier » de manager semble s'être à la fois enrichi et complexifié.

La sphère de responsabilité de l'Entreprise s'est en effet considérablement élargie, la Société lui demandant progressivement de réduire ou de compenser les impacts sociaux et environnementaux négatifs de ses activités.

Dans un monde de plus en plus complexe, incertain et en mutation permanente, le manager peut parfois se sentir responsable de tout, dans un périmètre étendu, sans pour autant maîtriser grand chose... Il doit rendre compte de ses propres décisions, des conséquences plus ou moins prévisibles de ses actions, de celles de ses collaborateurs, de ce qu'il fait faire mais aussi de ce qu'il laisse faire ou ne voit pas faire.

Si auparavant on lui demandait d'être un « bon manager », il doit dorénavant être un « manager responsable ». Néanmoins, si beaucoup revendiquent « vouloir des responsabilités », savent-ils pour autant « être responsables » ?

Les laisse-t-on « être responsables » ?

Que se cache-t-il derrière ces mots ?

Qu'est ce qu'un manager responsable ?

N'avions-nous autrefois que des « managers irresponsables » ?

Qui sont ces managers, à la fois visionnaires

et pragmatiques, efficaces et humains, experts et ouverts ?

Quelles compétences exige-t-on des managers de demain ?

**DÉCIDEUR, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
OU DU DÉVELOPPEMENT DURABLE,**

**Ce guide est fait pour vous permettre de détecter, recruter, former,
accompagner, évaluer les managers de votre organisation.**



AvANT-pROPOS

CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ DANS LE CADRE DES TRAVAUX
DU RÉSEAU DU MANAGEMENT RESPONSABLE .

Il suggère les qualités, les valeurs et les compétences essentielles pour faire d'un manager un professionnel responsable. Il doit être à même d'exercer ses fonctions de manière cohérente, tout en intégrant à la fois ses objectifs de performance, les attentes de ses parties prenantes et en gérant au mieux les injonctions paradoxales qu'il reçoit,

Il s'agit d'adopter une nouvelle approche, un nouveau prisme d'analyse, pour aborder les problèmes de façon plus systémique afin d'influer, in fine, sur la performance, l'organisation et la culture d'entreprise.

S'intéresser au manager (l'individu) est indispensable et nécessaire, mais pas suffisant. Le manager est intégré à toute une ligne managériale. Sa responsabilité est partagée dans le cadre de la structure organisationnelle. L'entreprise doit développer un mode d'organisation responsabilisant pour permettre aux managers, quel que soit leur niveau, d'assumer pleinement leur rôle. La responsabilité est à considérer au sens le plus large possible. Elle est à la fois individuelle et collective, économique, sociale et environnementale. Elle suppose que le manager dispose de moyens et de marges de manœuvre suffisants vis-à-vis de ses collaborateurs comme de sa hiérarchie. Elle engage les valeurs personnelles et l'éthique du manager tout comme celles de l'organisation.

Les jeunes diplômés qui entrent sur le marché du travail ne s'y trompent pas. Ils sont plus exigeants que leurs aînés sur l'intérêt, l'utilité et le sens du travail, la prise d'initiative, l'autonomie et l'équilibre vie privée / vie professionnelle. Il faut aujourd'hui combiner ces attentes avec celles de la Société si les entreprises veulent être au rendez-vous des défis cruciaux qui leur sont posés. C'est une question de performance individuelle et collective, de motivation et d'implication. Il y va donc de l'intérêt de l'entreprise dans toutes ses composantes.

Le Réseau du Management Responsable (RMR) lancé par Euromed Management en 2007 réunit aujourd'hui 22 partenaires entreprises ou ONG. Son principal objectif est de reconnecter les enjeux de la Société avec ceux des sociétés.

I

Du manager conventionnel au manager responsable

L'ENTREPRISE A BEAUCOUP ÉVOLUÉ DEPUIS LE 19ÈME SIÈCLE.
LA CONCEPTION DU MANAGER EN EST LE REFLET.

L'entreprise s'est construite à l'origine sur une vision très hiérarchique presque militaire. Elle était le reflet de la culture de l'époque, d'une vision de la responsabilité fondée sur le lien de subordination et d'obéissance. Cette vision s'est concrétisée dans les codes Napoléoniens (Code civil, Code pénal, Code de procédure civile, Code d'instruction criminelle, Code de commerce). Le Code civil décrit dans son article 1384, toujours en vigueur, notre responsabilité vis-à-vis « des choses dont on a la garde ». C'est dans ce même article, aux alinéas qui suivent qu'est posé le principe de la responsabilité des parents vis-à-vis de leurs enfants, des instituteurs vis-à-vis de leurs élèves et... des « maîtres et commettants » vis-à-vis de leurs « domestiques et préposés ». Le salarié dans l'entreprise est, au même titre qu'un enfant, jugé irresponsable de ses actes, d'où son obligation d'obéir à celui qui est responsable à sa place. Ce devoir d'obéissance est caractérisé par le pouvoir disciplinaire de l'employeur et le lien de subordination.

Il a fallu tout le 20ème siècle pour obtenir les avancées et lois sociales que nous connaissons aujourd'hui mais perdue encore ce devoir d'exécuter les consignes et l'obligation d'obéir. Ces fondamentaux de la relation de travail sont parfois bien vivaces notamment lorsque les conflits surviennent et qu'on ne collabore plus en bonne intelligence. Le manager n'y échappe pas : il reste l'un des maillons d'une chaîne de subordination successive.

Depuis la fin des années 1980, on a délégué aux managers la partie la plus opérationnelle de la gestion des ressources humaines. De fait les managers de premier niveau ont un rôle de pivot à l'intersection des demandes de nombreuses fonctions support et des enjeux spécifiques de leur entité. Ils doivent atteindre les objectifs de rentabilité, gérer la relation client, gérer leurs équipes, respecter les dispositifs réglementaires, contribuer au reporting et, désormais, intégrer le développement durable au quotidien et notamment dans leur système de management.

De nos jours, le manager a une responsabilité étendue - responsabilité économique, responsabilité sociale et sociétale, et responsabilité environnementale - qui vise à prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes (dirigeants, salariés, actionnaires, fournisseurs, clients, ONG, société civile, État, collectivités locales) dans la gestion de l'entreprise. L'accumulation et la compression des enjeux et des risques qui y sont liés n'ont cessé de s'accroître impactant directement la notion même de responsabilité.

Ainsi, lorsque l'on parle du manager responsable dans un contexte aussi complexe que notre monde moderne, il est nécessaire et utile de préciser ce que l'on attend de lui et donc de préciser de quelle responsabilité l'on parle.

II

Les visions académiques de l'éthique et de la responsabilité

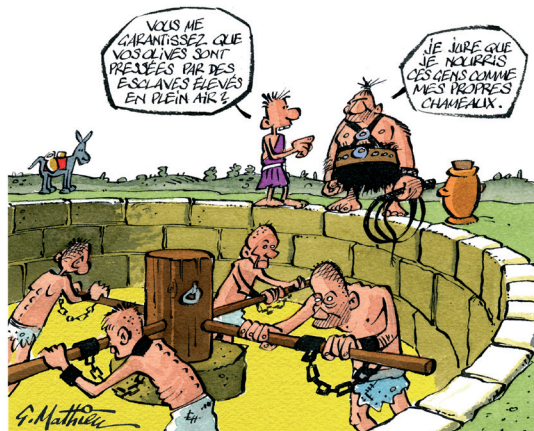
a. L'ÉTHIQUE

Elle s'est tout d'abord définie à partir des vertus (dans l'Antiquité) puis autour de valeurs religieuses (au Moyen-âge) avant d'être recentrée sur l'individu (Descartes). Les deux grandes définitions aujourd'hui communément acceptées ont été posées aux 18^{ème} et 19^{ème} siècles, respectivement par Kant et Weber.

L'éthique de conviction ou de déontologie, définie par Kant, se fonde sur le respect de valeurs jugées primordiales. Elles peuvent être de plusieurs ordres :

- des idéaux à poursuivre (Bien, Autonomie, Vie et Santé, Justice, etc.)
- des principes qui donnent de grandes orientations à l'action (Autodétermination, Respect de la vie, etc.)
- des normes et règles qui encadrent les décisions (Consentement libre et éclairé, moyens proportionnés, etc.)

L'éthique de responsabilité, définie par Weber, met l'accent sur les buts et les finalités d'une décision et s'oppose ainsi à la vision de Kant. Dans cette optique, toute réflexion éthique se fonde sur les effets d'une action, considérant qu'elle ne peut être jugée bonne ou mauvaise qu'en raison de ses conséquences. Une conduite est jugée bénéfique ou défavorable sur la base de ce qui est observable, plutôt que sur l'intention plus difficile à appréhender.



b. LA RESPONSABILITÉ

Pendant longtemps, l'homme a pu penser que son développement n'avait qu'une empreinte superficielle et sans danger sur son environnement, que la nature rétablissait elle-même les grands équilibres fondamentaux et, qu'au fond, chaque génération héritait d'un capital intact. Aujourd'hui, nous savons que nos technologies et nos modes de vie peuvent avoir des effets irréversibles sur la nature.

C'est sur ce constat partagé que se construit le concept de responsabilité de Hans Jonas. Jonas s'éloigne du concept culpabilisant de responsabilité selon lequel l'auteur doit répondre de ses faits et gestes, subir les conséquences de ses actes et réparer le tort causé à autrui. Il propose une vision dynamique invitant l'acteur, conscient de ses responsabilités, à agir pour préserver des possibilités. Lorsque l'homme a la puissance matérielle de détruire les conditions de vie, il a de nouvelles obligations. Selon Jonas, le devoir est défini non à partir des actes à accomplir, mais à partir du pouvoir-faire. Au-delà du principe de précaution qu'il a inventé, Jonas invoque une obligation de prendre des initiatives pour celui qui a conscience des impacts potentiels de ses actes et a la capacité d'agir.



Appliqué au monde de l'entreprise, ce principe demande au manager :

- **DE PRENDRE EN COMPTE**

le contexte, les enjeux, les contraintes et les externalités créés dans l'écosystème

- **D'AGIR**

à partir du moment où il a conscience des impacts potentiels de ses décisions

- **ET AUSSI DE SENSIBILISER**

autour de lui et d'impulser une prise de conscience

Les visions académiques du manager

POUR ÉLABORER SES PROPOSITIONS, LE RÉSEAU DU MANAGEMENT RESPONSABLE (RMR) S'EST BASÉ SUR LES TRAVAUX ACADÉMIQUES RELATIFS À LA FONCTION DE MANAGER.

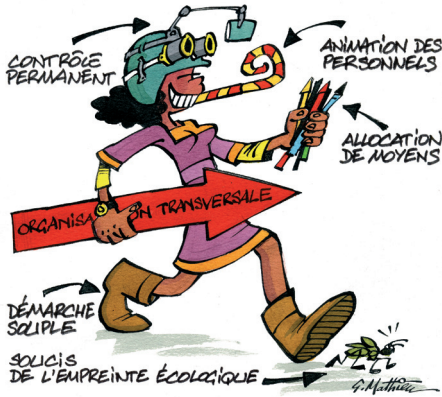
En effet, depuis la fin du 19^{ème} siècle, les chercheurs ont essayé de formaliser le rôle du manager dans les organisations. Il en ressort quatre modèles principaux qui sont décrits dans cette section. Chacun est le reflet de la culture de l'époque qui l'a vu naître et des enjeux qui pesaient alors sur l'entreprise.

Ces modèles se superposent et sont tous les quatre mis en œuvre à des degrés divers dans la plupart des entreprises. Il ne s'agit pas de choisir entre eux, mais de détailler les conditions d'exercice de la responsabilité dans chacun des cas. Ils représentent ainsi quatre prismes concourants à travers lesquels s'esquisse le profil du manager.

Le RMR a revisité chacun de ces modèles pour les enrichir et dresser le profil du manager responsable. Pour cerner le sujet le RMR pose les bases du manager responsable à travers quatre approches :

- LES FONCTIONS
- LE RÔLE
- LES SAVOIR-ÊTRE
- LES SAVOIR-FAIRE

LES FONCTIONS



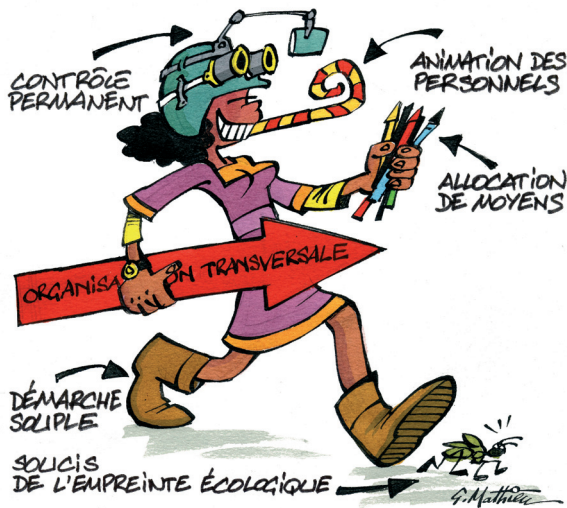
LE RÔLE



LES SAVOIR-ÊTRE



LES SAVOIR-FAIRE



a. L'APPROCHE PAR LES FONCTIONS

LA CONCEPTION CLASSIQUE

(APPROCHE FONCTIONNALISTE - HENRY FAYOL - 1916)

Dans cette perspective les différentes fonctions de l'encadrement sont le relais des fonctions de l'organisation : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler. Réactualisées dans le cadre de la gestion par objectifs, elles peuvent être déclinées en cinq processus majeurs : la finalisation, l'organisation, l'allocation des moyens, l'animation et le pilotage.

FONCTIONS INITIALES	GESTION PAR OBJECTIFS POUR LE MANAGER CONVENTIONNEL
LA PLANIFICATION	La finalisation : démarche plus souple que la planification, elle repose sur une définition d'objectifs clairs et connus des acteurs pour l'unité considérée
LA DIVISION DES TÂCHES	L'organisation : elle est plus transversale que la simple division des tâches et inclut la coordination comme partie intégrante du processus organisationnel
LA COORDINATION	L'allocation des moyens : dans un contexte où les ressources sont limitées, elle représente une des missions fondamentales des managers qui doivent constamment rapprocher les moyens des objectifs
LE COMMANDEMENT	L'animation : à l'inverse du commandement, elle suppose que les personnels, dans leurs dimensions individuelles et collectives, contribuent à la structure
LE CONTRÔLE	Le pilotage : Il n'est plus conçu comme un mécanisme de conformité rigide et a priori, mais comme un mode de pilotage permanent de l'activité, permettant des pro-actions et réactions rapides en fonction des opportunités

LA VISION DU RMR

Sur cette base, les principales fonctions du manager responsable peuvent être détaillées comme suit, en utilisant la grille de lecture du référentiel de la gestion par objectifs :

FONCTIONS INITIALES	GESTION PAR OBJECTIFS POUR LE MANAGER RESPONSABLE
<p>LA PLANIFICATION</p>	<p><i>LA FINALISATION</i> Les objectifs définis par le manager responsable doivent être résolument SMART (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes, Temporisés). <i>Lors de leur définition, le manager doit veiller à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - intégrer le contexte - intégrer une vision à moyen et long termes - donner du sens à l'action - anticiper les impacts attendus et potentiels, positifs comme négatifs - gérer les injonctions contradictoires - donner de la cohérence entre les objectifs individuels et collectifs
<p>LA DIVISION DES TÂCHES</p>	<p><i>L'ORGANISATION</i> En amont, le manager doit définir un mode de gouvernance qui s'applique à l'organisation et tienne compte des parties prenantes. Il doit s'assurer en particulier que les règles d'arbitrage soient connues de tous. Dans la mise en œuvre, il doit choisir une organisation responsabilisante et efficace.</p>
<p>LA COORDINATION</p>	<p><i>L'ALLOCATION DES MOYENS (ARBITRER, EXPLIQUER ET ACCOMPAGNER)</i> Il doit être capable de réajuster les objectifs de ses équipes et partenaires, mais aussi de challenger sa hiérarchie (en particulier pour questionner, proposer des alternatives, négocier et alerter) en prenant en compte des critères de RSE.</p>
<p>LE COMMANDEMENT</p>	<p><i>L'ANIMATION</i> <i>Dans sa fonction d'animation, le manager doit veiller à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - échanger et partager avec son équipe dans une optique bienveillante - être à l'écoute et se rendre disponible - être capable de rappeler à l'ordre - sortir du subjectif - stimuler l'ouverture de son équipe et de sa hiérarchie aux enjeux du développement durable - être ouvert à l'innovation managériale et organisationnelle - confronter les avis et les aspirations - savoir déléguer tout en accompagnant et en partageant les responsabilités - contribuer au développement personnel et à l'autonomie de ses collaborateurs - prendre en compte le bien-être au travail et l'équilibre vie privée/vie professionnelle - inciter et soutenir les partenaires dans leur démarche RSE - savoir reconnaître ses erreurs
<p>LE CONTRÔLE</p>	<p><i>LE PILOTAGE</i> <i>Dans la mise en place du reporting, le manager doit être vigilant à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - clarifier les limites, les récompenses et les sanctions - dialoguer et négocier avec son équipe et ses partenaires



b. L'APPROCHE PAR LE RÔLE

LES DIMENSIONS ÉMERGENTES DES ACTIVITÉS DES MANAGERS

(LES ACTIVITÉS OBSERVABLES – MINTZBERG - 1973)

Elle s'attache à décrire les dimensions visibles de l'activité des managers. Mintzberg rattache les rôles des cadres non plus aux fonctions officielles mais à la structure et aux tâches concrètes observables. Il en a déduit onze rôles organisés en trois ensembles : les rôles liés à l'information, les rôles décisionnels et les rôles interpersonnels.

	ENSEMBLES	LES RÔLES DU MANAGER CONVENTIONNEL	
VISION SYSTEMIQUE EXEMPLAIRE	RÔLES LIÉS À L'INFORMATION	Observateur actif : recherche d'informations	
		Diffuseur d'informations	
		Porte-parole	
	RÔLES DÉCISIONNELS	Entrepreneur : mise en œuvre des changements	
		Régulateur : réaction face aux perturbations	
		Répartiteur de ressources	
		Négociateur	
	RÔLES INTER-PERSONNELS	CONFIANCE	Leader : hiérarchie verticale
			Agent de liaison : hiérarchie horizontale
Lien avec l'environnement extérieur			
Développeur			

LA VISION DU RMR

On peut revisiter le référentiel de Mintzberg comme suit :

		ENSEMBLES	LES RÔLES DU MANAGER RESPONSABLE
VISION SYSTEMIQUE EXEMPLARITE	RÔLES LIÉS À L'INFORMATION	<p>OBSERVATEUR ACTIF : RECHERCHE D'INFORMATIONS Acquisition de connaissances, compréhension et ouverture par rapport à son environnement. Position d'apprenant (posture de veille) dans toutes les disciplines mêmes celles qui ne touchent pas à son secteur d'activité.</p>	
		<p>DIFFUSEUR D'INFORMATIONS Partage, mise en perspective et transparence de l'information. Acceptation de la discussion et des confrontations. Accompagnement de la compréhension.</p>	
		<p>PORTE-PAROLE Ecoute, disponibilité et porteur de la bonne parole auprès de l'ensemble des parties prenantes. Acceptation des limites, des erreurs et des reproches.</p>	
VISION SYSTEMIQUE EXEMPLARITE	RÔLES DÉCISIONNELS	<p>ENTREPRENEUR : MISE EN ŒUVRE DES CHANGEMENTS Mise en œuvre du changement en y intégrant l'ensemble des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance au service de la performance globale. Anticipation et co-construction en s'assurant que l'ensemble des parties prenantes est intégré à ce changement. Anticipation des sources de développement.</p>	
		<p>RÉGULATEUR : RÉACTION FACE AUX PERTURBATIONS Garantie de la cohérence et d'un cadre de référence. Évitement, minimisation et compensation des impacts liés aux perturbations.</p>	
		<p>RÉPARTITEUR DE RESSOURCES Répartition des ressources en équilibrant la préservation des ressources naturelles, le respect des ressources humaines, et les ressources financières. Action à l'intérieur d'un écosystème (l'entreprise fait partie de la société). Prise en compte des externalités positives et négatives. Estimation des ressources selon leurs valeurs : optimisation versus maximisation. Allocation des ressources avec des visions à court et long termes et prospective. Questionnement perpétuel des outils.</p>	
		<p>NÉGOCIATEUR Capacité à porter les intérêts de l'organisation. Passage du bilatéral au multilatéral. Intégration des arguments qualitatifs dans l'arbitrage. Respect de l'« adversaire », de ses besoins et ses positions.</p>	
RÔLES INTER-PERSONNELS	CONFIANCE	<p>LEADER : HIÉRARCHIE VERTICALE Volonté de faire participer les autres aux décisions. Crédibilité et capacité à faire appliquer les décisions. Volonté de rapprocher les échelons hiérarchiques.</p>	
		<p>AGENT DE LIAISON : HIÉRARCHIE HORIZONTALE Facilite les relations entre les parties prenantes internes (collègues, syndicats...). Recherche d'un travail collaboratif.</p>	
		<p>LIEN AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTÉRIEUR Investissement au delà de l'entreprise (citoyen actif). Communication avec les parties prenantes externes.</p>	
		<p>DÉVELOPPEUR Volonté et capacité à faire grandir les parties prenantes.</p>	



c. L'APPROCHE PAR LES SAVOIR-ÊTRE

SAVOIR-ÊTRE MANAGÉRIAUX : LE RÔLE DE « TRADUCTEUR »

(DESMARAIS - 2004)

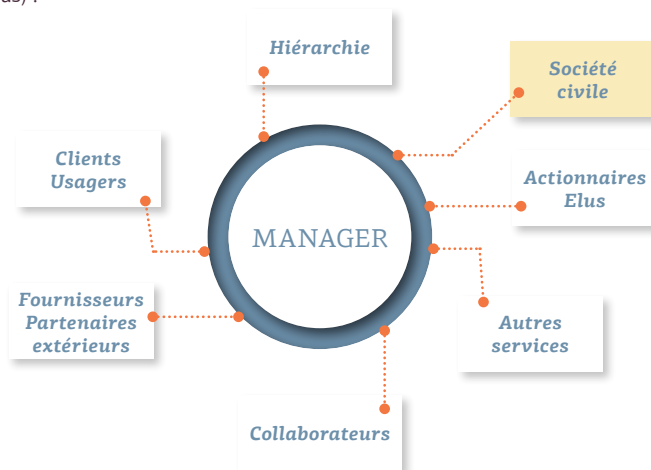
Dans ce référentiel, le manager a pour rôle essentiel de développer du sens, en lien avec les attentes de ses principales parties prenantes et sa propre compréhension de sa fonction.

Le rôle de traducteur consiste à interpréter et influencer les attentes et contraintes de l'environnement d'un service à travers les trois processus suivants :

PROCESSUS	OBJECTIF	LES SAVOIR-ÊTRE DU MANAGER CONVENTIONNEL
ORGANISATIONNEL	Favoriser un recul vis-à-vis des règles et des attentes	Pour pouvoir articuler les règles et les prescriptions, le manager doit disposer de marges de manœuvre suffisantes et faire preuve de recul : résistance aux attentes des subordonnés, mais aussi à celles de la hiérarchie ou des clients. Le manager trouve dans cette distance les moyens de réguler les pressions contradictoires auxquelles il est soumis. Elle permet la recherche de performance organisationnelle. La négociation des moyens financiers illustre cette dimension capitale de l'action managériale.
INTER-PERSONNEL	Favoriser un partage des interprétations avec les parties prenantes	La construction de bonnes relations est destinée à favoriser un partage rationnel et/ou affectif avec les parties prenantes les plus importantes pour l'action du manager. L'objectif est d'aboutir à des conceptions les plus partagées possibles de l'action à mettre en œuvre dans le service.
STRATÉGIQUE	Créer du sens	Étant situé au cœur des interactions entre clients, salariés, hiérarchie, fournisseurs et associations professionnelles, le manager est le mieux placé pour comprendre les enjeux stratégiques. Chacune des parties prenantes ayant son propre système d'interprétation des événements et des problèmes, le travail du manager consiste à créer du sens à travers ses pratiques et les analyses qu'il diffuse, notamment par le biais des conversations.

LA VISION DU RMR

La prise en compte du développement durable implique en premier lieu d'élargir le cercle des parties prenantes considérées par Desmarais en ajoutant notamment la société civile ou encore le législateur (voir ci-dessous) :



Le manager responsable devra mobiliser des savoir-être qui peuvent être détaillés comme suit :

PROCESSUS	OBJECTIF	LES SAVOIR-ÊTRE DU MANAGER RESPONSABLE
ORGANISATIONNEL	Favoriser un recul vis-à-vis des règles et des attentes	Le manager doit avoir la capacité de qualifier et d'argumenter la prise de décision par rapport à : - la globalité du projet et des enjeux - la temporalité, en particulier les enjeux de moyen-long terme - la position des parties prenantes En termes de moyens, il doit déployer des outils d'évaluation qui permettent de rendre visible la complexité des décisions. Sa valeur ajoutée est aussi jaugée sur sa prise d'initiative, sa capacité à faire des choix, et son courage à prendre des positions sans rester en retrait systématique. Il doit savoir prendre des décisions mais aussi reconnaître ses erreurs.
INTER-PERSONNEL	Favoriser un partage des interprétations avec les parties prenantes	Le manager doit avoir la capacité de : - mobiliser des réseaux - faire circuler l'information Dans la mise en œuvre, il doit veiller à développer l'intelligence collective, en particulier pour permettre la prise de décision collective. Pour la partie prenante « salariés », il est attendu du manager de respecter les collaborateurs, les motiver, les former, les aider à évoluer ou à gérer leur carrière, leur proposer un plan d'évolution et enfin, les rémunérer en s'inspirant des meilleures pratiques.
STRATÉGIQUE	Créer du sens	Il a pour défi de construire et faire partager des diagnostics qui : - intègrent l'ensemble des enjeux (économiques, financiers, humains, mais aussi environnementaux, sociaux et sociétaux) - prennent en compte l'influence et les dépendances vis-à-vis des parties prenantes - expliquent ses choix et leurs incidences sur l'ensemble de ces enjeux.

d. L'APPROCHE PAR LES SAVOIR-FAIRE

LES SAVOIR-FAIRE FONDAMENTAUX DU MANAGER

(WHETTEN & CAMERON, 2007)

Deux universitaires américains, Whetten et Cameron ont tiré la synthèse de nombreuses études sur les pratiques des managers et ont identifié dix savoir-faire fondamentaux. A partir de ceux-ci ils ont construit un programme de développement des capacités managériales, qui a touché plus de 100 000 managers dans le monde depuis 1984.

Les 10 savoir-faire fondamentaux qu'ils ont identifiés sont les suivants :

• 3 SAVOIR-FAIRE PERSONNELS :

- la conscience de soi : savoir s'évaluer et se déterminer sur différents plans (valeurs, priorités, intelligence émotionnelle, style d'apprentissage, etc.)
- la gestion du temps et du stress
- la résolution de problèmes (analytique aussi bien que créative)

• 4 SAVOIR-FAIRE INTERPERSONNELS :

- la construction de relations solides par l'écoute et la communication
- l'exercice et le développement de son pouvoir et son influence
- la motivation d'autrui, c'est-à-dire le fait de créer un environnement où l'autre est susceptible d'identifier des (suffisamment de) facteurs de motivation
- la gestion des conflits

• 3 SAVOIR-FAIRE PLUS COLLECTIFS :

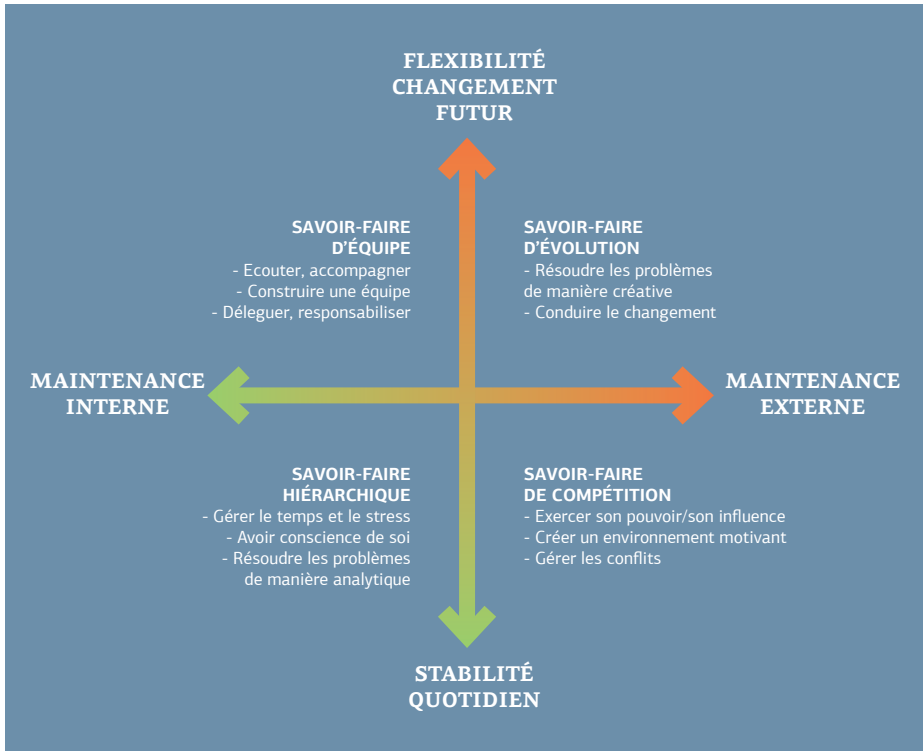
- la délégation et la responsabilisation (empowerment)
- la construction d'équipes efficaces et la facilitation du travail en équipe
- la conduite réussie du changement

Whetten et Cameron ont aussi remarqué que les managers sont soumis à des exigences contradictoires :

- gérer la stabilité, mais aussi être flexible et conduire le changement
- maintenir l'existant en interne, mais aussi se positionner à l'externe

Ces savoir-faire peuvent se regrouper en 4 familles fondamentales présentées dans la matrice ci-dessous :

- les savoir-faire hiérarchiques, pour piloter, dans un univers de stabilité interne
- les savoir-faire d'évolution, pour créer, dans un univers de mutations externes
- les savoir-faire d'équipe ou de coopération, dans un univers de changement interne
- les savoir-faire de marché ou de compétition, pour être ou rester compétitif dans un environnement stable ou prévisible



LA VISION DU RMR

Le manager responsable est celui qui arrive à concilier ces différentes dimensions, en gérant la complexité associée :

- les savoir-faire d'évolution compte tenu des mutations de l'environnement et des incertitudes associées
- les savoir-faire d'équipe pour impliquer le plus grand nombre
- les savoir-faire hiérarchiques et de compétition pour arbitrer et sécuriser les résultats

En ce sens, le management responsable constitue un élargissement des savoir-faire à mobiliser.



IV

Le portrait robot du manager responsable

A L'ISSUE DES TRAVAUX RÉALISÉS, LE RÉSEAU DU MANAGEMENT RESPONSABLE S'EST PENCHÉ SUR CE QUI POURRAIT CARACTÉRISER L'ESSENTIEL, VOIRE L'ESSENCE MÊME DU MANAGER RESPONSABLE. LE RMR EST ARRIVÉ À LA CONCLUSION SUIVANTE :

LE MANAGER RESPONSABLE A UNE « TRIPLE VISION » :

- Une vision globale qui tient compte des impacts économiques mais aussi environnementaux et sociaux de ses décisions.
- Une vision partenariale qui prend en compte les parties prenantes (non seulement les collaborateurs et leurs représentants, mais aussi les parties prenantes externes comme les fournisseurs, les législateurs ou les clients...). Il veillera à recenser, cartographier et dialoguer avec les parties prenantes pour comprendre leur réalité et leurs attentes afin de mesurer l'impact de ses décisions sur elles. Il s'enrichit des échanges et des partages d'expérience.
- Une vision à long terme qui anticipe et se projette et qui prend en compte les impacts à moyen et long termes de ses décisions et est capable de sortir du cadre pour innover.

LE MANAGER RESPONSABLE INCARNE UN CERTAIN NOMBRE DE VALEURS

- L'ouverture : il favorise la consultation et la discussion (pour permettre à chacun de contribuer à son niveau), ainsi que la transversalité.
- L'exemplarité : il s'efforce, dans son comportement quotidien, d'être cohérent avec les qualités qu'il promeut vis-à-vis de ses collaborateurs, clients, pairs et supérieurs.
- Le courage : la responsabilité managériale implique au quotidien la prise d'initiatives et de décision. Le courage implique aussi le devoir de résistance quand la hiérarchie ou les pairs prennent des orientations contraires à la « triple vision » (globale, partenariale et long terme).

LE MANAGER RESPONSABLE DÉTIENT DES SAVOIR ÊTRE ESSENTIELS

- la capacité à communiquer
- la bienveillance
- la capacité de décider
- l'humilité car ses démarches s'inscrivent dans une amélioration continue
- la ténacité
- l'empathie

Ces réflexions ont inspiré les travaux qui suivent et qui visent à décrire plus précisément le manager responsable à travers plusieurs grilles de lecture concurrentes : les rôles, les activités, les savoir-être et les savoir-faire.

V

Le référentiel et l'évaluation de compétences du manager responsable

LE RMR A ÉLABORÉ, À PARTIR DES PROPOSITIONS DU CHAPITRE PRÉCÉDENT SUR LE MANAGER RESPONSABLE, UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES QUI DOIT PERMETTRE :

- d'évaluer le niveau de responsabilité managériale pour les faire évoluer
- de revisiter les fiches de poste
- de construire les parcours de professionnalisation

IL PEUT ÉGALEMENT ÊTRE UTILISÉ COMME SUPPORT D'AUTO-ÉVALUATION.

Cet outil comprend à la fois des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être qui ne deviendront des compétences qu'une fois mises en œuvre dans un contexte professionnel précis, en situation, dans une organisation donnée, dans un secteur donné, dans une fonction donnée.

Il comporte quatre niveaux de compétence, de faible (niveau 1) à excellent (niveau 4). Les membres du RMR estiment qu'un manager peut être considéré comme responsable lorsqu'il atteint a minima le niveau 3 pour l'ensemble des domaines évalués. Atteindre ce niveau démontre que le manager traduit en actions concrètes et opérationnelles, prouvées, la compréhension qu'il a acquis des différentes dimensions de développement durable de son domaine d'activité et de son périmètre de responsabilité.



DOMAINES DE RESPONSABILITÉ	COMPÉTENCES
<p>COMPRENDRE LA SOCIÉTÉ Comprendre les enjeux de la RSE et du développement durable Comprendre le rôle de chaque acteur dans la société (État, entreprises, syndicats, ONG, société civile, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir des connaissances sur le développement durable et la RSE : les grands enjeux économiques, sociaux, environnementaux, les acteurs engagés, les principaux repères (réglementation, soft law), les interactions, etc. • Penser de façon analytique et holistique (savoir « zoomer » et « dézoomer » sur les enjeux) • Penser les enchaînements et avoir une vision d'ensemble • Tenir une posture de veille
<p>RENFORCER LES CAPACITÉS Renforcer les capacités des collaborateurs et des partenaires externes (fournisseurs, etc.). Créer des réseaux stratégiques et d'alliances.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir détecter des potentiels • Savoir donner de la perspective • Donner du sens • Créer des réseaux et les animer
<p>QUESTIONNER LE « BUSINESS AS USUAL » Être ouvert à de nouvelles idées Challenger les collaborateurs pour adopter de nouvelles façons de penser Questionner les habitudes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des initiatives et être force de proposition • Savoir alerter sa hiérarchie en cas de dysfonctionnement • Savoir négocier et argumenter • Reconnaître les défauts et les opportunités dans les systèmes • Reconnaître et gérer les paradoxes • Penser de façon innovante, et créative (<i>out of the box</i>) • Savoir transformer des risques en opportunités
<p>PRENDRE EN COMPTE LES PARTIES PRENANTES Identifier les parties prenantes Construire des relations avec elles en interne et en externe Les consulter et prendre en compte les demandes contradictoires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve d'écoute et humilité • Savoir gérer les conflits, négocier et argumenter • Analyser les impacts réels ou potentiels de ses décisions sur les parties prenantes • Respecter l'autre • Être acteur dans la communauté
<p>AVOIR UNE VISION STRATÉGIQUE Avoir une vision stratégique de l'écosystème</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donner une perspective et construire du sens • Faire face aux incertitudes • Œuvrer pour le bien commun • Savoir arbitrer et prendre des décisions en acceptant « le prix à payer » • Pensez à différentes échelles de temps et articuler les approches à court et long termes • Agir quand le moment est venu • Utiliser sa conscience comme critère ultime
<p>FAVORISER LA DIVERSITÉ DES APPROCHES Respecter la diversité des idées Adapter l'approche à des contextes différents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Remettre en cause ses idées, ses actions • Assumer ses responsabilités personnelles • Reconnaître et respecter ses propres valeurs et celles des autres individus et des autres cultures • Être bienveillant et faire preuve d'humilité et d'empathie • Coopérer sur une base interdisciplinaire et transdisciplinaire

NIVEAUX			
1 FAIBLE	2 MOYEN	3 BON	4 EXCELLENT



- 1) Emmanuel Kant, Critique de la raison pratique, 1788
- 2) Max Weber, L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme, 1904 & 1905
- 3) Hans Jonas, Le Principe de Responsabilité - une éthique pour la civilisation technologique, 1979
- 4) Henri Fayol, Administration industrielle et générale, 1918
- 5) Henry Mintzberg, The nature of managerial work (Le manager au quotidien), 1973
- 6) Céline Desmarais & Emmanuel Abord de Chatillon, Le rôle de traduction du manager, Revue française de gestion, 2010/6 (n°205)
- 7) David A. Whetten & Kim S. Cameron, Developing management skills, 2007

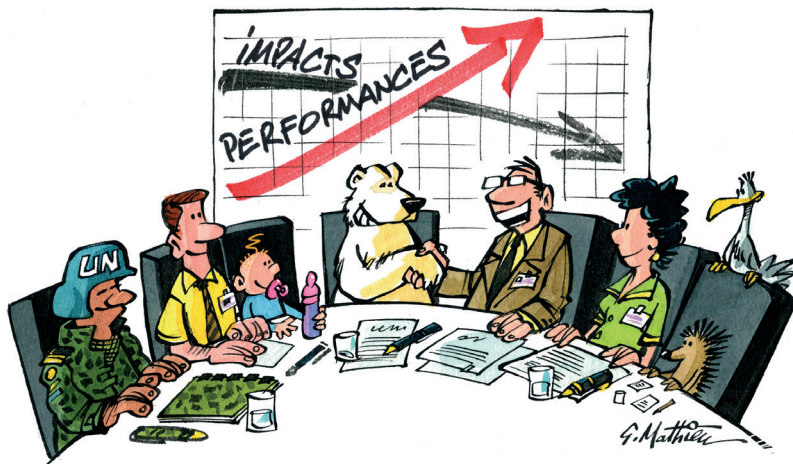
POSTFACE

En réponse aux interrogations des managers sur le sens de leur fonction et aux nouvelles attentes de la Société, le Réseau du Management Responsable (RMR) a exposé dans ce guide le résultat de ses travaux sur les postures, les valeurs et les compétences essentielles susceptibles de faire d'un manager un professionnel responsable, à même d'exercer son rôle dans un environnement de plus en plus complexe et contraint.

En approfondissant la description de ses principaux rôles, fonctions, savoir-faire et savoir-être, il s'agit d'inciter les organisations à s'approprier l'enjeu fondamental de la responsabilité et à développer de nouveaux systèmes et outils pour accompagner sa mise en œuvre à plus grande échelle dans le recrutement, la formation, le coaching et l'évaluation des cadres.

Si le RMR a choisi dans un premier temps de centrer ses travaux sur la personne du manager, il est évident que les systèmes de management doivent, eux aussi, évoluer. Le RMR est convaincu que le développement de la responsabilité managériale dans l'entreprise est le vecteur essentiel pour intégrer plus largement les responsabilités environnementale, économique, sociale et sociétale au cœur du pilotage des activités et de la gouvernance. Il permettra de concevoir et diffuser de nouveaux modes de management responsable, en capacité d'associer sincèrement l'ensemble des parties prenantes (salariés, actionnaires, fournisseurs, clients, ONG, société civile, pouvoirs publics, etc.), dans une optique de performance durable.

EN UN MOT,
RECONNECTER EN CONFIANCE LES SOCIÉTÉS AVEC LA SOCIÉTÉ.



Réseau du
Management
Responsable

CONCEPTION ET RÉALISATION

EUROMED MANAGEMENT

&

LES MEMBRES DU RÉSEAU DU MANAGEMENT RESPONSABLE :

ACCID, Adecco, Armor Lux, Cora, Des Enjeux et des Hommes, EDF,
ERDF, Institut Inspire, Kinnarps, La Poste, La Varappe, L'Occitane,
Max Havelaar, Novethic, ONET, Satori, SNCF, Sodexo,
St Microelectronics, Utopies, Veolia

UN REMERCIEMENT SPÉCIAL

Laurence Acerbo, Christophe Alliot, Florent Baarsch, Isabelle Bluche,
Pierre Olivier Berniere, Ralph Bigo, Diane Botta, Hugues Carlier,
Jean-Christophe Carteron, Jean-Francois Connan, Emilie de Lombares,
Alice Dufлот, Benjamin Enault, Patrick Fonteix, Marie Gauducheau,
Sarah Gautschoux, Marie Ged, Grégoire Guyon, Jean-Charles Lambron,
Frederic Losfeld, Laure Mandaron, Matthieu Mingasson,
Katia Michieletto, Jeanne Neuschwander, Corentin Pinier,
Agnes Rambaud, Delphine Riant, Elodie Reaud, Hélène Renard,
Melanie Salagnat, Anja Stoll, Aurelie Uricher, Charlotte Yvard.

ILLUSTRATIONS

Gerard Mathieu, avec le généreux soutien du Groupe la Poste

www.euomed-management.com

ESTIMER
COMMUNIQUER
RESPECTER
DEVELOPPER
REPARTIR
CONTROLLER
PLANIFIER
PRENDRE DU
RECUIL
COORDONNER
ANIMER
INCITER
INFORMER
METTRE EN
OEUVRE
IMPLUSER
OBSERVER
COMPRENDRE
APPRENDRE
EVALUER
TEMPORISER
ECOUTER
ETRE DISP
ACCEPTER
INTEGRER
ANTICIPER
Ouvrir
ENTRAINER



CHECK
LISTE

RAMENER
DU PAIN

Albthuy

Ma
NAGER
& ReSpON
SABLE