

RSE

ENJEUX DU MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

Sylvie Payoux
& Constant Calvo



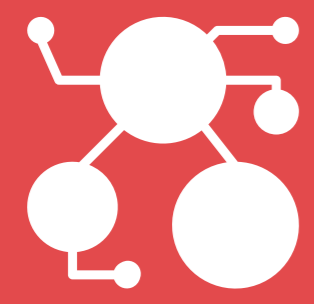
...

PRÉAMBULE

Le management socialement responsable semble bénéficier d'une conjoncture favorable.

En France, la loi PACTE adoptée en octobre 2018 est censée ouvrir la porte sur la transformation responsable des entreprises.

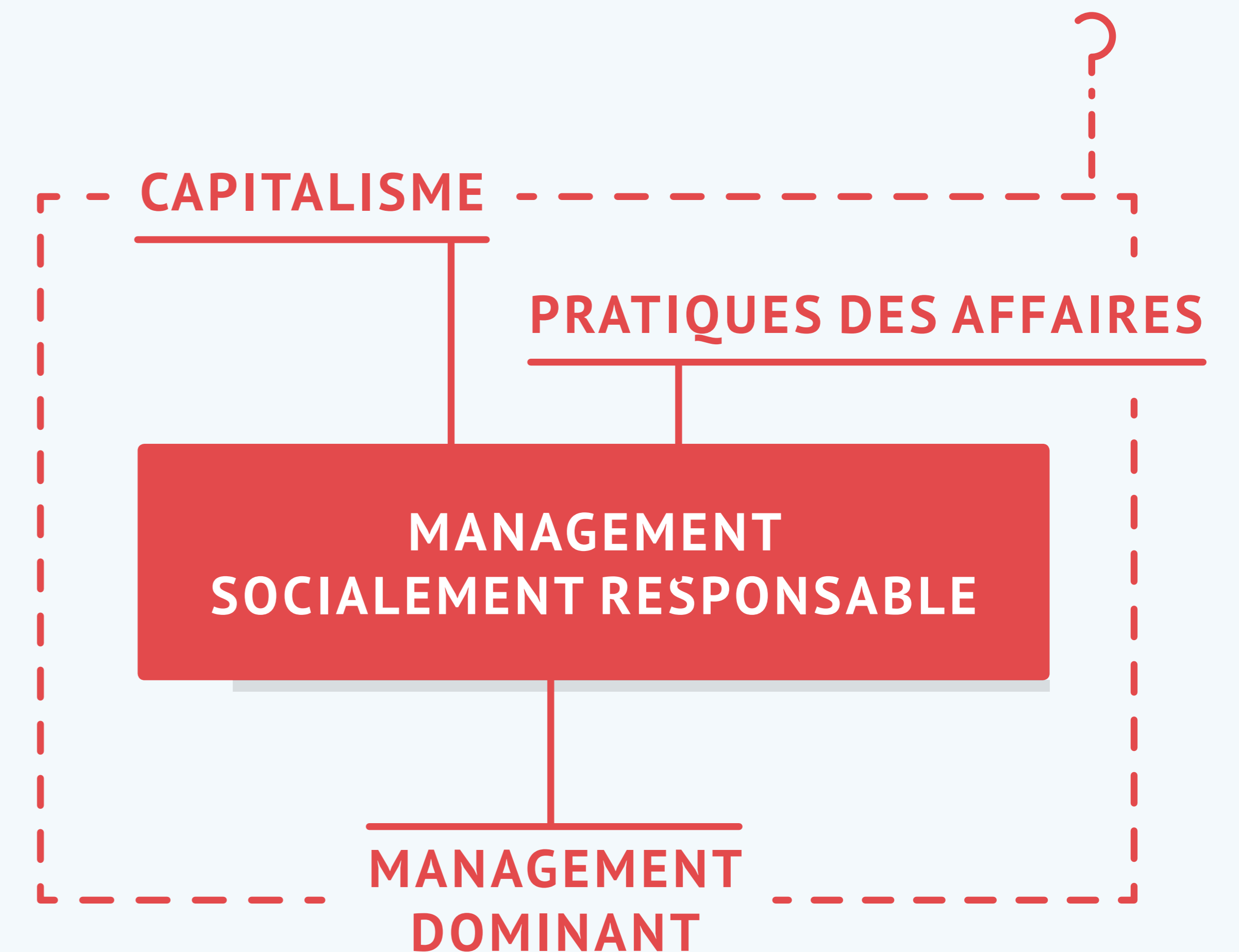
Et selon l'étude sur les métiers de la **RSE** et du développement durable (« *The State of Sustainability Profession 2018* ») menée par CSR Europe la plateforme RSE de l'Union Européenne, en partenariat avec le site d'informations GreenBiz, les entreprises affirment leur intention de passer d'un positionnement tactique – c'est à dire défensif et opportuniste – centré sur le reporting et les relations avec les parties prenantes, à une vision stratégique centrée sur la conduite du changement et de l'innovation.



ESPRIT DU CAPITALISME

Le management socialement responsable a pour origine l'émergence d'un nouveau contexte sociétal, qui se traduit par un changement voire un renversement des valeurs lié aux critiques dont la finalité économique de l'entreprise fait l'objet.

C'est l'esprit même du capitalisme, de la pratique des affaires, et des modèles de management dominants qui est mis à la question.





HISTORIQUE

Dans les **années 30**, on posait la question du management participatif.

Dans les **années 50**, des entreprises ont tenté d'organiser des équipes autonomes.

Dans les **années 70**, on a imaginé la participation des salarié(e)s au conseil d'administration.

Depuis les **années 2000**, les concepts de l'entreprise libérée, de l'holocratie ou de la sociocratie, cherchent à valoriser la participation et l'autonomie des salarié(e)s.

Le management socialement responsable a pour objectif de mettre les valeurs et principes de la RSE au cœur des pratiques managériales.



CHANGEMENT DE PARADIGME

Le management socialement responsable est l'articulation microéconomique du développement durable.

Il vise à intégrer les principes du développement durable à la stratégie de l'entreprise, et à concilier performance économique, sociale et écologique.

Le management socialement responsable représente un changement de paradigme par rapport aux modèles actionnarial, hiérarchique et vertical, technocratique.



ETHIQUE



Le management socialement responsable n'est rien d'autre que l'éthique du management.

L'éthique du management part du postulat selon lequel la démarche **RSE** est intégrée à la stratégie de l'entreprise.

Sachant que les objectifs RSE ne peuvent être atteints que si le management socialement responsable s'appuie sur une bonne gouvernance, elle-même le résultat d'une éthique et transparence de la responsabilité qui en constituent le socle.

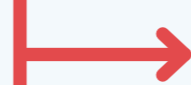


COMPÉTENCES SOCIALES ET RELATIONNELLES

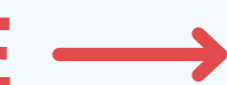
Le management socialement responsable est la prise en compte des critiques internes et externes à l'entreprise issues de divers acteurs économiques et sociaux : **salarié(e)s, ONG, associations de consommateurs, sociologues, ou syndicats.**

A l'aune de ces critiques, les compétences sociales et relationnelles du management sont appelées à prendre une nouvelle dimension.

COMPÉTENCES SOCIALES ET RELATIONNELLES



ENTREPRISE

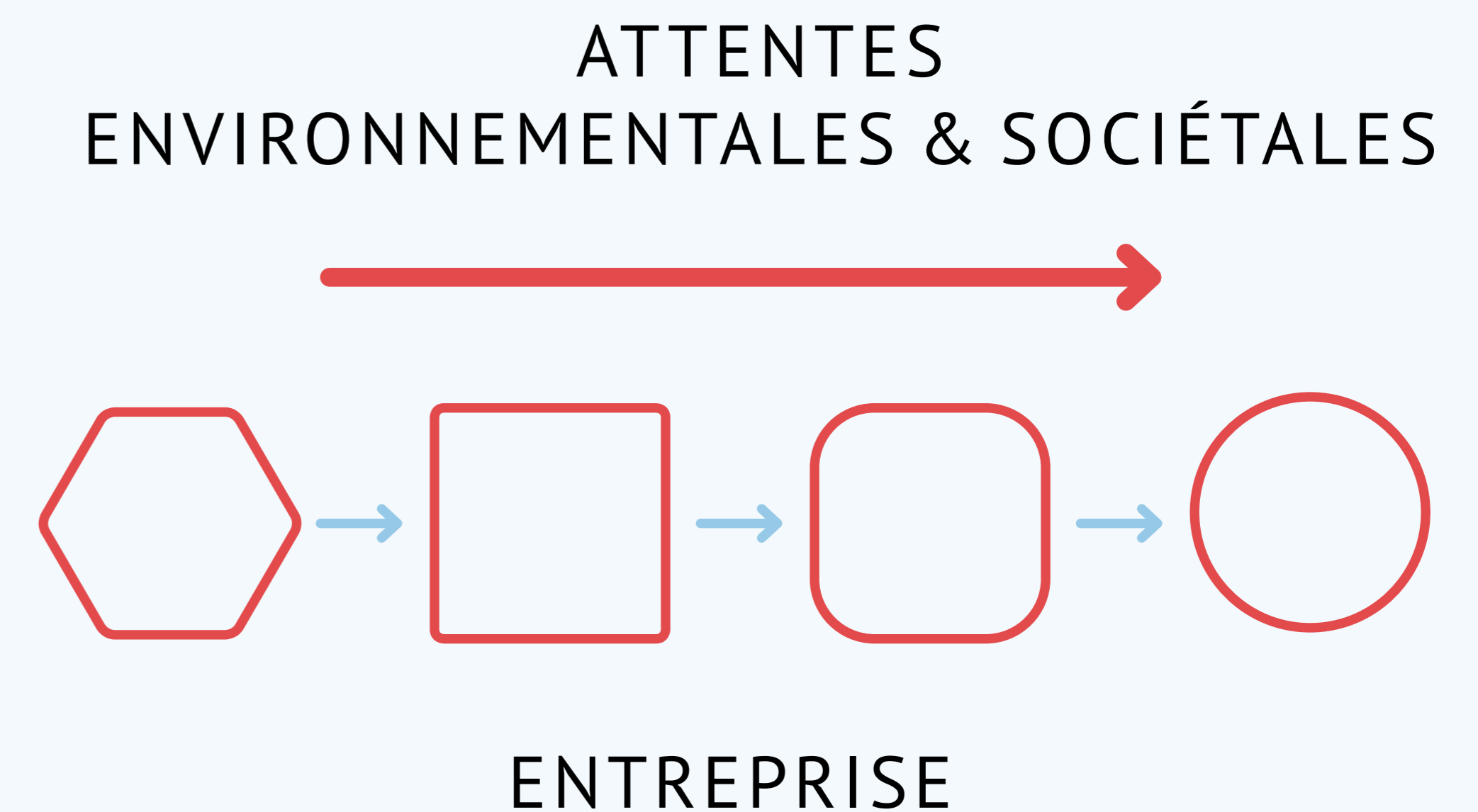




TRANSFORMATION DU MODÈLE D'AFFAIRES

Certains dirigeants d'entreprise prennent acte que la transformation de leur modèle d'affaires constitue la meilleure voie pour répondre aux nouvelles attentes environnementales et sociales de leurs clients et salarié(e)s, et plus généralement de toutes leurs parties prenantes.

Ils ressentent la nécessité de mener cette transformation par conviction, par opportunisme, ou sous la contrainte.





CRISE OU ÉCHEC DU MANAGEMENT

On ne compte pas les différentes théories de management qui apparaissent, ni les différents vocables qui leur sont associés : neuro-management, management coopératif, management agile, management bienveillant, management 3.0.

➤ Les sociologues pour leur part n'hésitent pas à parler de **crise ou d'échec du management**.



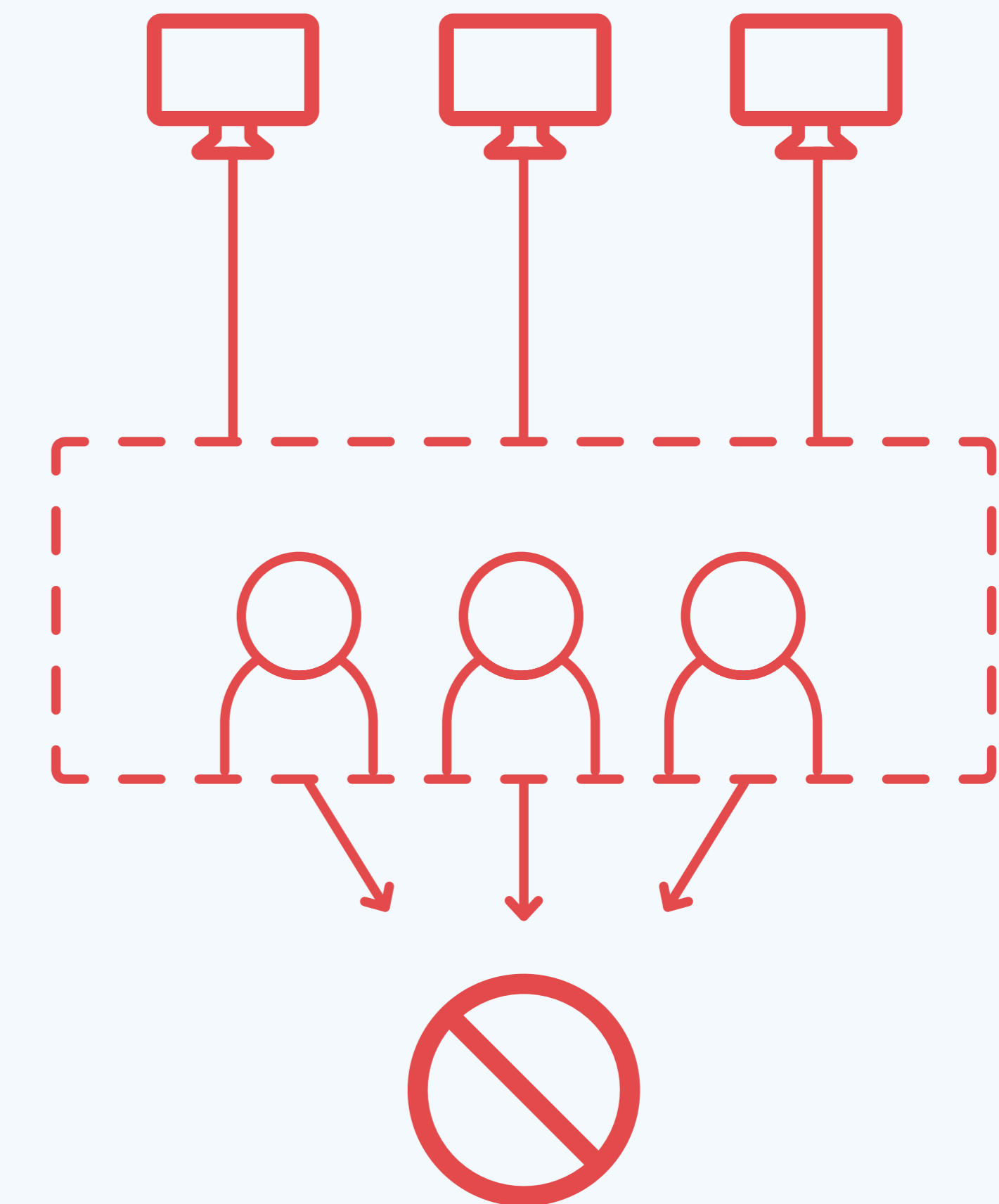
CONSTAT

Selon François Dupuy (« *La faillite de la pensée managériale* »), la multiplication des chefs de projet dans les grandes entreprises, ainsi que les systèmes de contrôle et de reporting, conduisent à une impasse.

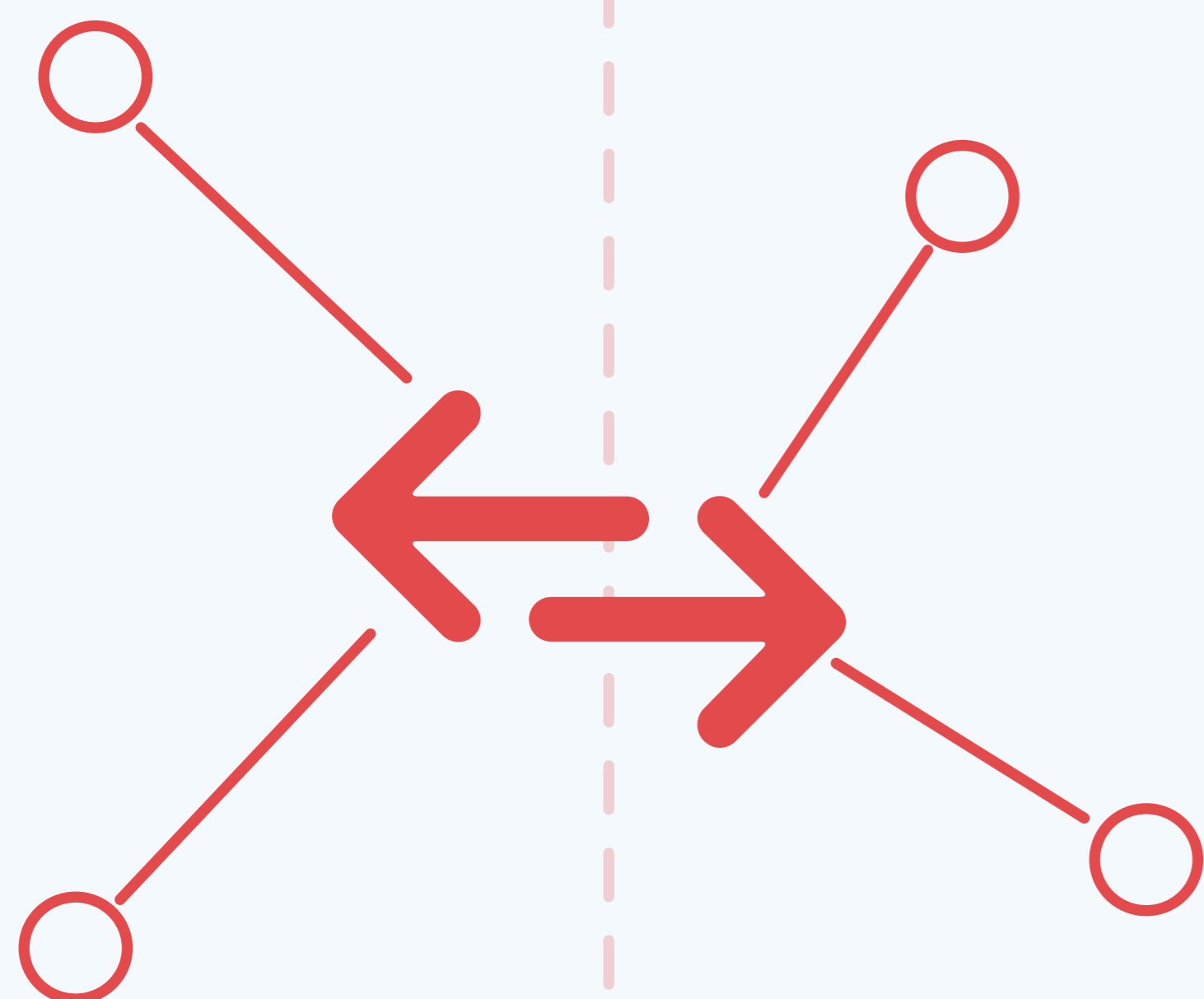
Pour Marie-Anne Dujarier (« *Le management désincarné* »), toutes les grandes organisations publiques ou privées ont recours aux mêmes méthodes de management et outils.

Leur constat est sans appel : ce sont des dispositifs - et non des êtres humains - qui encadrent l'organisation du travail.

EXEMPLE DU « MANAGEMENT DÉSINCARNÉ »



DOUBLE INJONCTION



Selon Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique « *Le Capitalisme paradoxant, un système qui rend fou* », une contrainte paradoxale soumet les salarié(e)s à un dilemme en leur imposant des exigences incompatibles ou contradictoires : produire toujours plus avec moins de moyens, être autonome en obéissant aux règles, avoir l'esprit d'équipe dans un système hyper concurrentiel.

La mutation vers un capitalisme financier exacerbe cette double injonction et la propage dans toutes les organisations privées et publiques, marchandes et non marchandes.



LA RSE DANS LES PME

Dans les PME la démarche **RSE** est faiblement intégrée à la stratégie.

Le management socialement responsable de la PME suppose une cohérence entre les représentations et valeurs du chef d'entreprise, les ressources et outils dont il (elle) dispose, et les pressions de son environnement. Les contraintes principales de la gouvernance d'une PME sont celles issues des clients et de la réglementation.

La croissance et la pérennité d'une PME dépendent des bonnes relations que le chef d'entreprise entretient avec la banque.

Certaines banques n'hésitent pas à assortir les prêts aux PME d'une incitation à intégrer des objectifs environnementaux à leurs politiques d'investissements.



LE MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE DANS LES PME

En matière de management socialement responsable les PME possèdent des atouts, à commencer par l'influence de la personnalité du dirigeant d'autant qu'il (elle) entretient une relation de proximité avec les salarié(e)s.

Les PME réagissent moins fortement aux pressions des parties prenantes, moins médiatisées elles ne redoutent pas les risques de réputation.

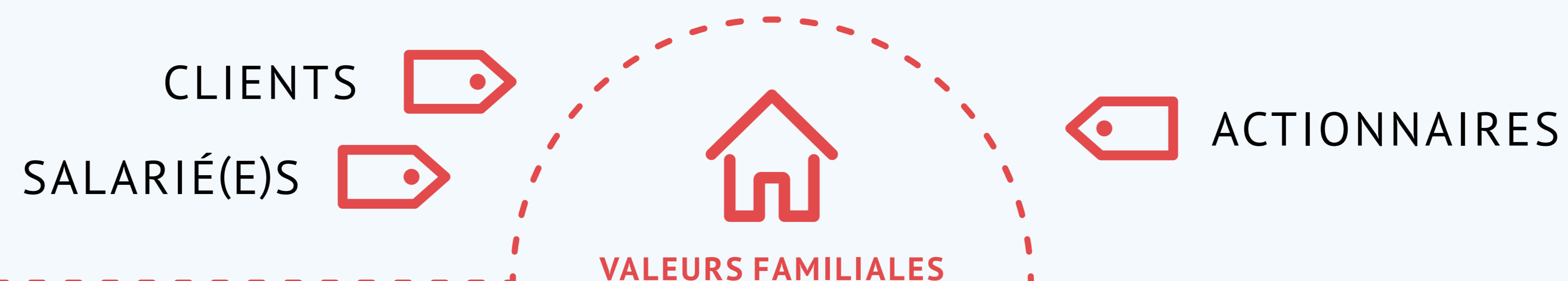
Grâce à leur taille humaine et leur agilité elles peuvent développer les capacités d'adaptation aux changements nés de l'émergence de l'économie durable.



ENTREPRISES FAMILIALES

Les entreprises familiales prennent des décisions socialement responsables. Elles entretiennent des relations solides avec leurs communautés et leur territoire, cherchent à assurer le succès de leur organisation pour les générations futures, considèrent les clients, salarié(e)s et actionnaires comme des parties prenantes clés de leur prospérité.

Elles se concentrent sur un nombre restreint d'initiatives environnementales et sociales en adéquation avec les valeurs de la famille.





BIEN COMMUN

Le management socialement responsable répond à la demande de l'entreprise comme bien commun.

Le bien commun est ce qui est profitable à long terme à l'ensemble des membres de l'entreprise, et soutient leur coexistence.

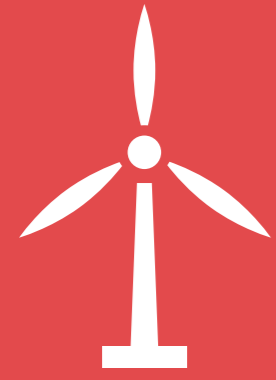
C'est l'ensemble des biens marchands, - et non marchands – tels que la culture d'entreprise, les relations interpersonnelles, ou les services de santé au travail et de ressources humaines qui participent au bien collectif.



ÉCOSYSTÈMES

5 raisons pour lesquelles l'entreprise peut être considérée comme un bien commun :

- Parce qu'on passe de longues années sur son lieu de travail et que l'entreprise occupe une place essentielle dans la vie en société.
- Qu'en son sein se tissent des liens affinitaires, d'amitié et de solidarité.
- Qu'on se livre à des activités et adhère à des valeurs communes.
- Qu'on partage les mêmes conditions de travail voire la même vision du travail.
- Parce que l'entreprise est inscrite dans un territoire, implantée au sein de communautés, intimement liée à des systèmes humains, économiques, sociaux et environnementaux, connectée à des écosystèmes qui lui permettent de prospérer.

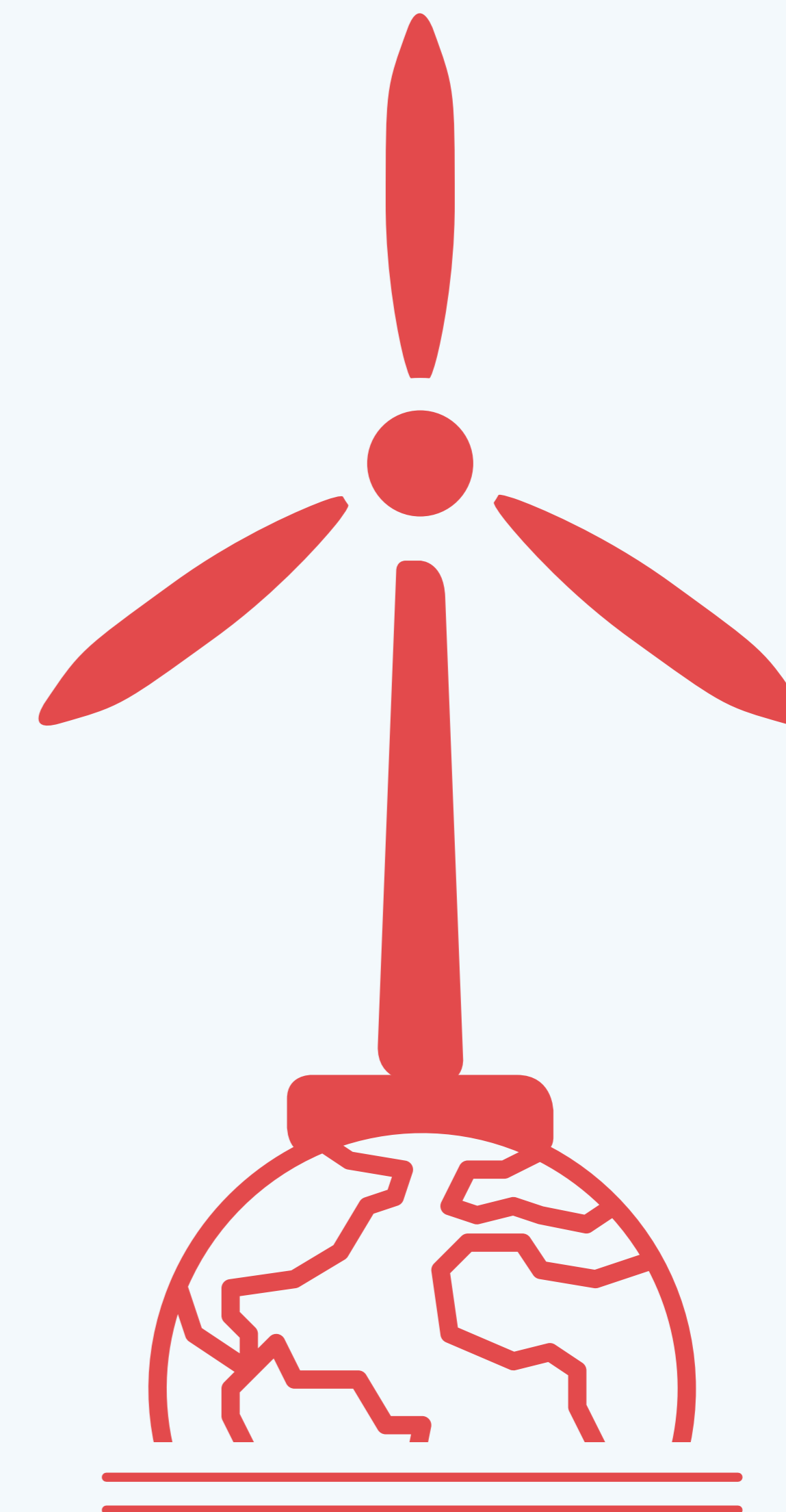


CONSCIENCE ÉCOLOGIQUE

Les entreprises ont une double responsabilité, celle de mesurer les impacts sociétaux et environnementaux de leurs activités, et de les réduire, et celle d'accompagner leurs managers et salarié(e)s à l'éducation au développement durable.

Cette double responsabilité constitue le socle de leur conscience écologique.

La conscience écologique est la résultante de trois facteurs : la connaissance de l'environnement, la sensibilité écologique, et le comportement écologique.



CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT

SENSIBILITÉ ÉCOLOGIQUE

COMPORTEMENT ÉCOLOGIQUE



LÉGITIMITÉ

Les milieux d'affaires craignent de voir les critiques dont ils font l'objet se transformer en une menace de contestation sociale et sociétale d'envergure. Le management socialement responsable vise à gérer la remise en question de la finalité économique de l'entreprise.

Au-delà de l'impact sur la stratégie et la structure de l'entreprise, le management socialement responsable consiste à redéfinir l'identité de l'entreprise et à lui donner une nouvelle légitimité.



SANTÉ AU TRAVAIL

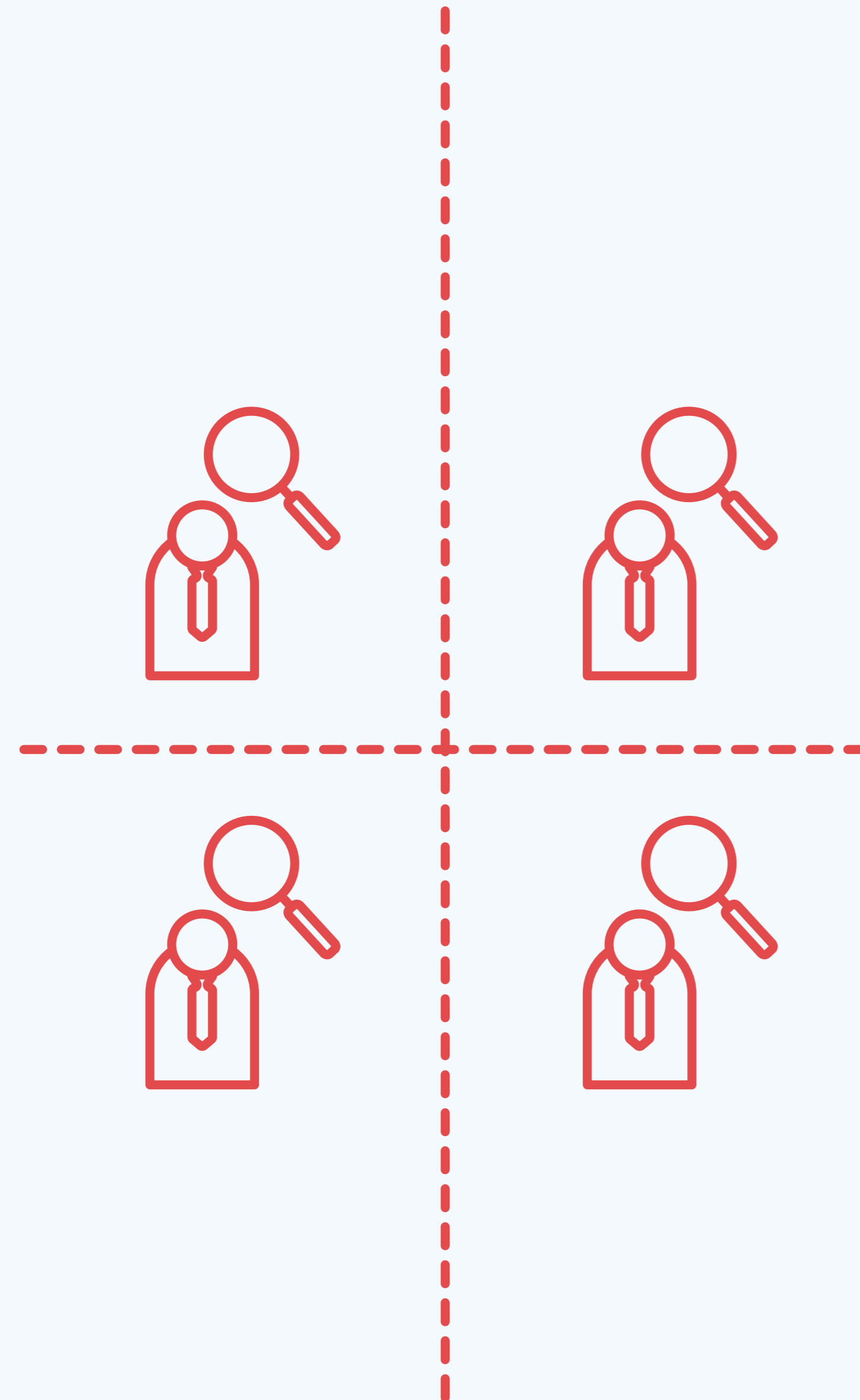
Les experts de la santé au travail et les sociologues sont nombreux à dénoncer l'avènement des gestionnaires d'entreprise dans les années 1980.

Auparavant l'organisation du travail était l'apanage des gens du métier.

Cet avènement a eu des effets catastrophiques sur la qualité du travail et les pathologies qui en sont les conséquences, les gestionnaires ayant réduit le travail à un ensemble de tâches purement quantifiables dont la performance est chiffrable.

L'exigence de performance peut devenir insoutenable et conduire au risque d'effondrement collectif.

PRÉCARISATION



L'évaluation individualisée des performances a introduit la concurrence entre les salarié(e)s, menaçant les liens de solidarité.

La situation de précarité que vivent de nombreux salarié(e)s augmente.

Beaucoup de personnes bénéficiant d'un emploi stable se sentent menacées.

Le sentiment de précarisation tend à se généraliser.



DOUBLE CONTRAINTE

La contrainte venant de l'organisation du travail est néfaste pour le psychisme, d'autant que cette contrainte est double :

- **Division technique des tâches.**
- **Division politique du travail se caractérisant par un système de surveillance et de sanctions.**





GOUVERNANCE

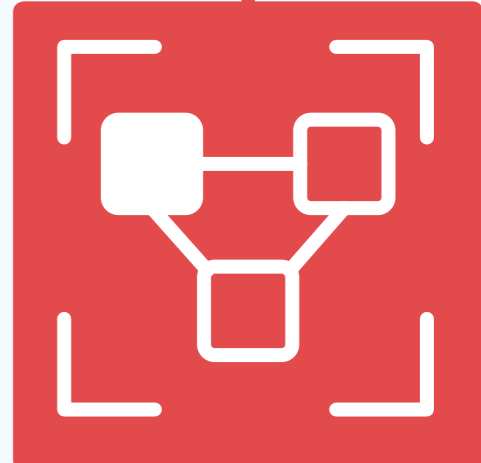
Le management socialement responsable ne se décrète pas.

Il ne fait pas partie de l'ADN de l'entreprise.

Le management socialement responsable est porté par une organisation, à travers son dirigeant, sa gouvernance, sa stratégie, sa structure, ses processus, la qualité de son climat et de son dialogue social.



PROJET SOCIÉTAL



Les conduites de changement organisationnel que vivent les entreprises sont généralement internes et liées entre elles.

Or, la mise en place d'une **démarche RSE** et du management socialement responsable s'inscrit dans un projet sociétal qui dépasse le cadre de l'entreprise.



CONDUITE DU CHANGEMENT

Beaucoup de dirigeants considèrent que la démarche RSE est importante pour la prospérité et la pérennité de leur entreprise.

La plupart d'entre eux cependant ne sait pas comment l'ancrer au sein de leur organisation.

La difficulté vient essentiellement du fait que la RSE ne s'inscrit pas seulement dans la conduite du changement interne mais également externe.





ACTEURS DU CHANGEMENT

Les managers sont les acteurs naturels de la conduite du changement.

Mais ils sont souvent les premières victimes de changements dont ils sont peu ou prou informés, et auxquels ils ne sont pas associés.

La mise en place du management socialement responsable vise à restaurer leur autorité hiérarchique et fonctionnelle, ainsi qu'à clarifier leur périmètre décisionnel.

ADAPTATION AU CHANGEMENT



Les entreprises sont en quête de performance, laquelle engendre de nombreux changements auxquels les salarié(e)s doivent s'adapter.

Cette adaptation nécessite leur mobilisation qui est facilitée quand ils (elles) ne sont pas seulement considéré(e)s comme un moyen, mais aussi et surtout comme une fin.

Si le changement était conduit par le management socialement responsable, il serait perçu comme un défi plutôt que comme une menace.



IMPLICATION DE LA DIRECTION

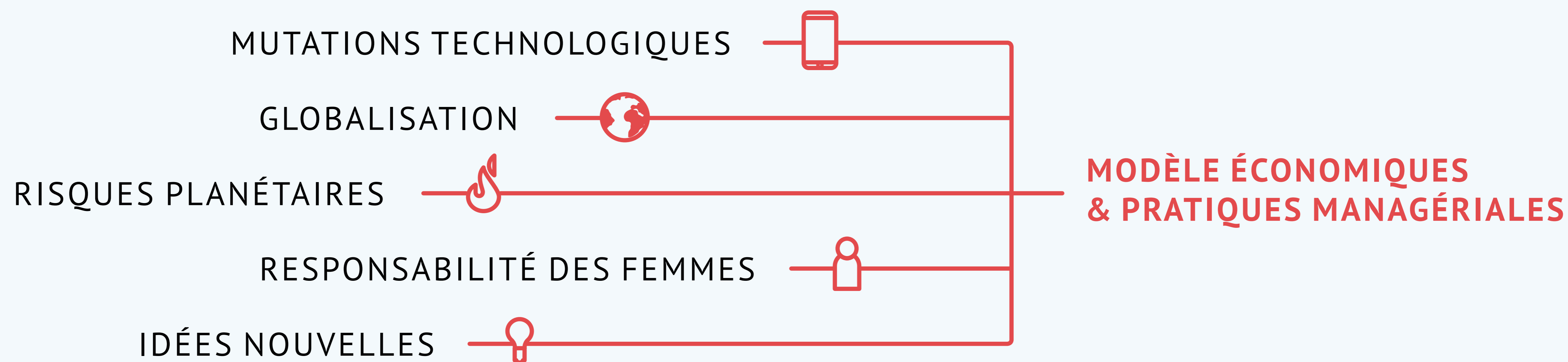
On n'exige plus seulement d'un cadre qu'il soit un bon manager, mais un manager socialement responsable.

Outre le fait qu'il ne suffit pas d'avoir des compétences d'encadrement et de leadership pour être un manager socialement responsable, il ne suffit pas non plus d'être sensibilisé aux valeurs et principes de la RSE, sans cohérence d'ensemble, ni lien avec une stratégie portée par l'implication de la direction.

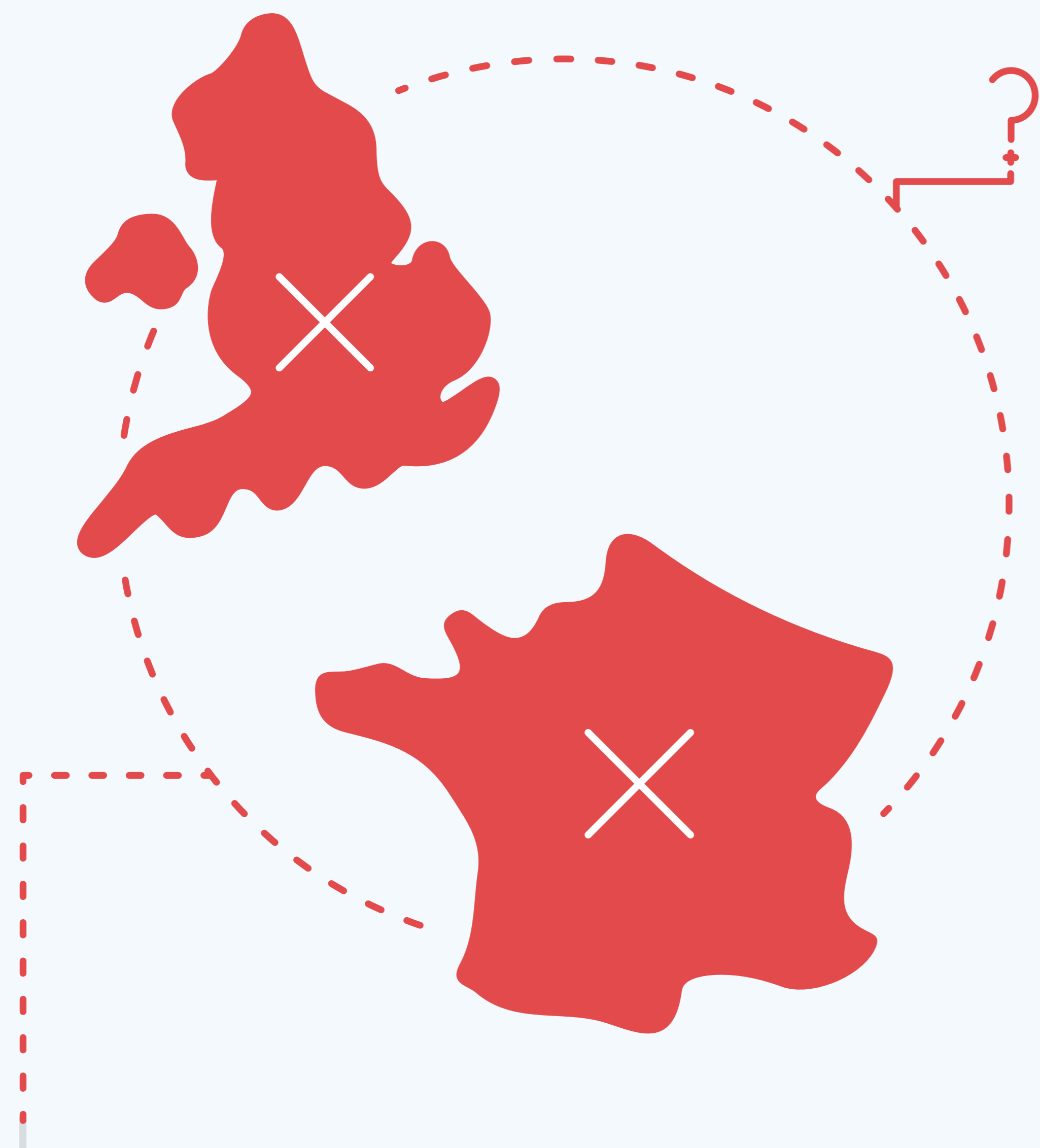


MUTATIONS, GLOBALISATION, RISQUES

Les mutations technologiques, la globalisation, les risques planétaires, conjugués à la prise de responsabilité grandissante des femmes et l'arrivée sur le marché de l'emploi de générations porteuses d'idées nouvelles, favorisent l'émergence de modèles économiques et de pratiques managériales articulés autour des principes et valeurs de la RSE.



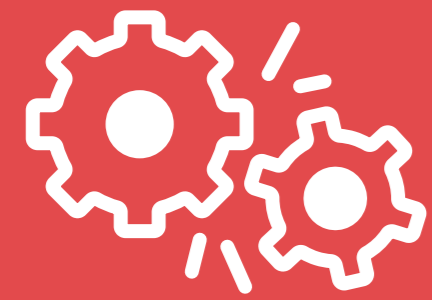
REDYNAMISATION



Le management à la française est souvent décrié, il semble s'essouffler.

Le modèle anglo-saxon souvent pris pour exemple ne remporte pas tous les suffrages.

Quelles sont les nouvelles solutions pour redynamiser les salariés ?



DÉSENGAGEMENT

Le management socialement responsable s'impose parce que le désengagement des salariés prend une ampleur inédite.

D'autant que les conflits collectifs ont cessé d'être le mode d'expression privilégié du mal-être ou du mécontentement des salarié(e)s.

Les réactions collectives laissent place à des réactions individuelles de désengagement moins visibles mais qui peuvent être au moins aussi coûteuses pour l'entreprise.



SYSTÉMIQUE

Les causes du désengagement des salarié(e)s sont nombreuses, diverses, difficiles à maîtriser, centrées sur des réactions individuelles, intérieures et extérieures à l'entreprise, pour tout dire systémiques.

Le degré d'engagement des salarié(e)s est fonction de la capacité de l'entreprise à se les fidéliser durablement.

Une politique sociale négligente peut conduire à du désengagement.

Beaucoup de managers paraissent envahis par le doute quant à leur légitimité d'une part, la portée et les limites de leur autorité et pouvoir d'intervention d'autre part.



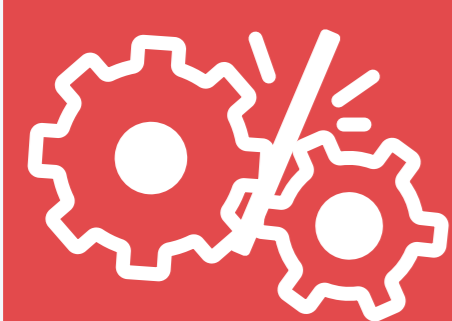


QUALITÉ DU MANAGEMENT

Le degré d'engagement des salarié(e)s de l'entreprise est fonction de la qualité de son management.

Afin de rétablir sa dynamique interne et de contribuer au développement de ses salarié(e)s, l'entreprise doit promouvoir leur prise de responsabilité, développer leur sentiment d'appartenance, renforcer le dialogue social.

Cela passe par un engagement du dirigeant et de la ligne managériale.



ACTIVEMENT DÉSENGAGÉS

Une étude 2018 menée par l'*Institut américain Gallup* estime que **6%** des salarié(e)s français sont engagés.

Ceux ou celles qui sont « activement » désengagé(e)s n'ont pas seulement une vision négative de leur entreprise, ils (elles) mettent en œuvre parfois des stratégies de lutte contre les intérêts de celle-ci.





LIEN SOCIAL

Selon les résultats d'études internationales menées en 2013 par ADP Research Institute, il existe un déficit de lien social dans les entreprises.

Les résultats montrent que la fonction RH estime à **74%** que la gestion des salarié(e)s est de bonne qualité, mais les salarié(e)s européens ne sont que **38%** à partager ce sentiment.

La fonction RH est peu satisfaite d'elle-même, avec des taux de **53%** en Europe, **54%** au Canada, **59%** aux US, **48%** en Asie-Pacifique.

Le taux de satisfaction concernant l'équilibre vie privée/vie professionnelle dans le monde varie selon la zone géographique, entre **38%** en Europe et **49%** aux États-Unis.

42% des salarié(e)s européens estiment qu'il est facile d'obtenir des réponses à leurs attentes sur les problématiques RH.



MOBILISER VS DÉMOBILISER

Du point de vue de la psychodynamique du travail, la question n'est pas tant de savoir comment mobiliser les salarié(e)s, que de veiller à ne pas les démobiliser. La réponse réside dans la reconnaissance au travail, non pas seulement quand les résultats économiques et financiers sont positifs, mais quand ils font défaut.

Reconnaissance du travail,

Reconnaissance du savoir faire,

Reconnaissance des difficultés,

Reconnaissance de la pénibilité.



CONFIANCE DES SALARIÉS

“C’est par la prise d’initiatives individuelles et la possibilité d’agir en commun que le lien de confiance entre le management et les salariés se crée. Mais cela suppose que les salariés jouissent d’une réelle liberté d’action.

Or, certains chiffres de l’étude montrent que les pratiques managériales ne se sont pas suffisamment réformées pour faire advenir cette culture de la confiance capable d’insuffler le désir

de prendre des initiatives, de gagner en compétences, de se dépasser.

*2 salariés sur 3 jugent inefficace la culture managériale, **33,5 %** perçoivent les pratiques managériales de leurs entreprises encore comme trop contrôlées par le reporting et **39 %** des salariés considèrent que le droit à l’erreur n’est pas reconnu dans leur entreprise.”*

(Malakoff Médéric - La confiance des salariés, où en est-on en 2018 ?)

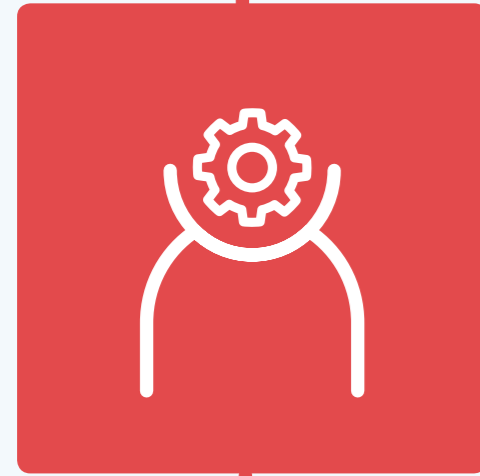


DÉSENCHANTEMENT

On assiste au désenchantement croissant des managers, lequel représente une menace pour l'entreprise.






Afin de leur redonner confiance et de renforcer leur légitimité, l'entreprise peut en première instance convier les managers à participer à la définition, la mise en œuvre, et le pilotage de la démarche RSE.





COMPLEXITÉ

Le manager responsable doit optimiser ses compétences :

-  — Savoir-être organisationnel, interpersonnel, stratégique, multidimensionnel.
-  — Savoir-faire d'évolution.
-  — Savoir-faire d'équipe.
-  — Savoir-faire hiérarchique.
-  — Savoir-faire de concurrence.

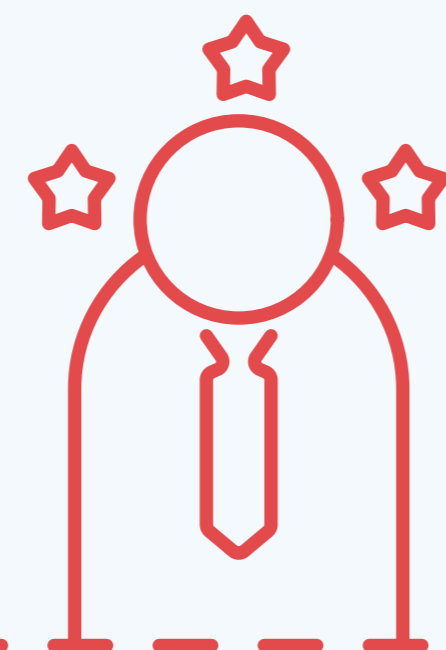
Tout en étant capable de gérer la complexité qui y est associée.



COMPÉTENCES DOUCES

Dans un monde de plus en plus complexe, incertain, changeant, on voudrait que le manager fût comptable de tout, depuis la valorisation du capital humain, jusqu'à la création de valeur, la gestion des risques, en passant par la communication.

Le manager socialement responsable ne serait pas tant un leader qu'un communicant doté de fortes compétences transversales, faisant appel à l'intelligence collective et aux compétences douces (soft skills), capable de fédérer les énergies et les talents.



- VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN
- CRÉATION DE VALEUR
- GESTION DES RISQUES
- COMMUNICATION



DOMAINES DE RESPONSABILITÉ

Les 8 domaines de responsabilité du management socialement responsable :

- **Comprendre** les attentes de la société dans son ensemble.
- **Veiller** à la santé et au bien-être des salarié(e)s.
- **Appliquer** les principes de la non-discrimination.
- **Renforcer** les capacités des collaborateurs.
- **Développer** l'esprit critique.
- **Communiquer** et **dialoguer** avec les parties prenantes.
- **Favoriser** la diversité des approches.



SENS AU TRAVAIL

Le sens au travail suppose qu'il existe au sein de l'entreprise une gouvernance éthique et transparente et un management responsable.

Le sens au travail peut se définir comme la cohérence qui existe entre les valeurs d'une personne et le travail qu'elle accomplit ; ou le degré d'harmonie et d'équilibre qui s'instaure entre une personne et ses activités professionnelles.

Ou encore l'accomplissement d'une mission et de tâches dont une personne peut tirer une certaine fierté, qui la valorise à ses propres yeux autant qu'aux yeux des autres.



APPROCHES MANAGÉRIALES (1)

Sociodynamique :

La sociodynamique tente de concilier les impératifs de l'entreprise (l'institution) et les attentes des salarié(e)s (le corps social).

L'entreprise cherche à trouver l'équilibre dialectique entre l'institution et le corps social.

Le manager socialement responsable joue un rôle clé dans cette recherche d'équilibre.

En tant que représentant de l'institution, le manager socialement responsable explique la stratégie et coordonne les actions ; il recueille et prend en compte les attentes collectives et individuelles des salarié(e)s afin de les intégrer à la mise en œuvre de la stratégie.

APPROCHES MANAGÉRIALES (2)



Management situationnel 🗨️

Dans la mesure où il gère une équipe composée avant tout d'individualités, le manager socialement responsable adapte sa gestion à chacun de ses collaborateurs, en fonction de chaque tâche. Sachant qu'il n'y a pas un style de management idéal, mais des styles adaptés à diverses

situations. L'efficacité dépend de la capacité du manager à adopter le style qui convient le mieux la situation.

N'importe quel style de management peut être efficace ou inefficace selon le degré de maturité professionnelle des collaborateurs.



OUTILS DU MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (1)

1 - Intelligence émotionnelle

- Conscience de soi
- Capacité à comprendre ses émotions
- Autorégulation ou maîtrise de soi
- Motivation
- Empathie
- Aptitudes sociales

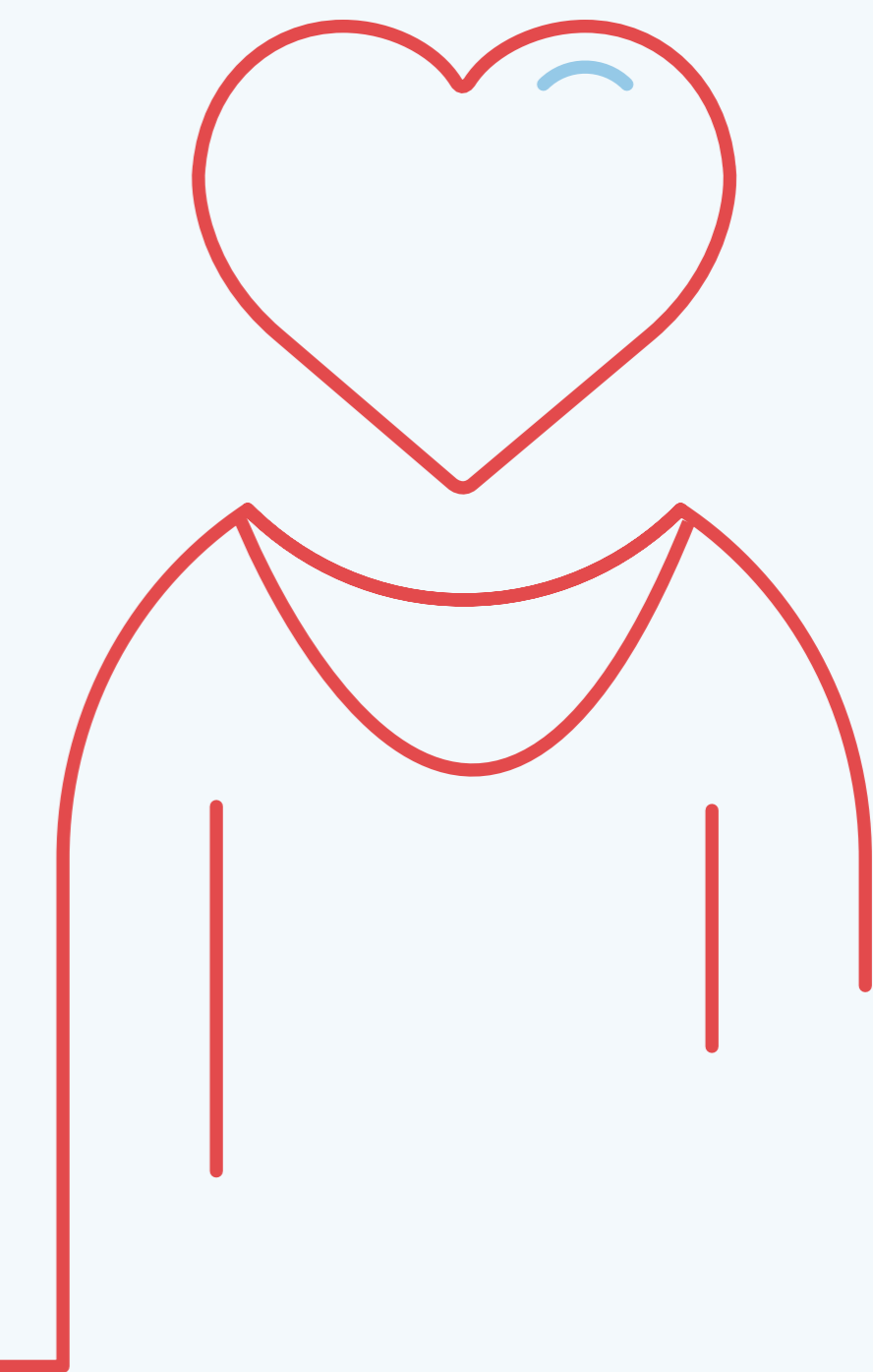




OUTILS DU MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (2)

2 - Empathie

- Conscience des émotions et points de vue des salarié(e)s
- Éprouver un intérêt pour leurs préoccupations
- Renforcer leurs capacités
- Sentir les carences des salarié(e)s
- Concilier des sensibilités différentes pour mieux saisir les opportunités
- Appréhender les courants émotionnels d'un groupe





OUTILS DU MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (3)

3- Aptitudes sociales

- Pratiquer l'écoute active
- Susciter l'adhésion
- Savoir négocier et gérer les conflits
- Guider les salarié(e)s et le groupe
- Initier et piloter le changement
- Créer une synergie de groupe dans la poursuite des objectifs collectifs

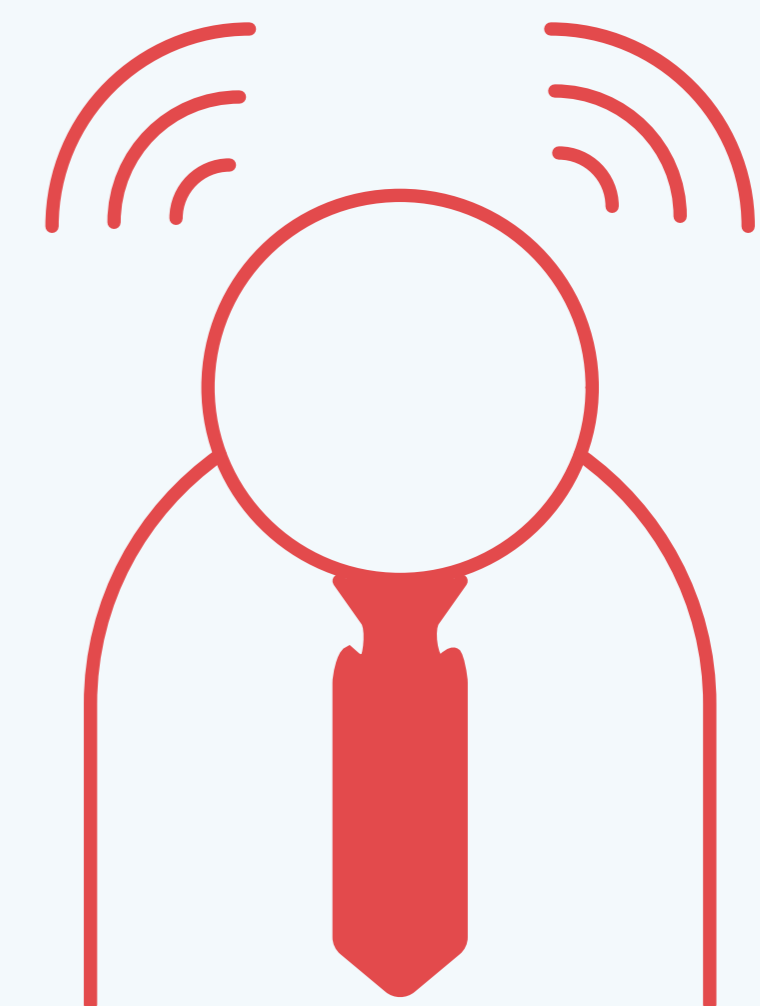




OUTILS DU MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (4)

4 - Écoute active

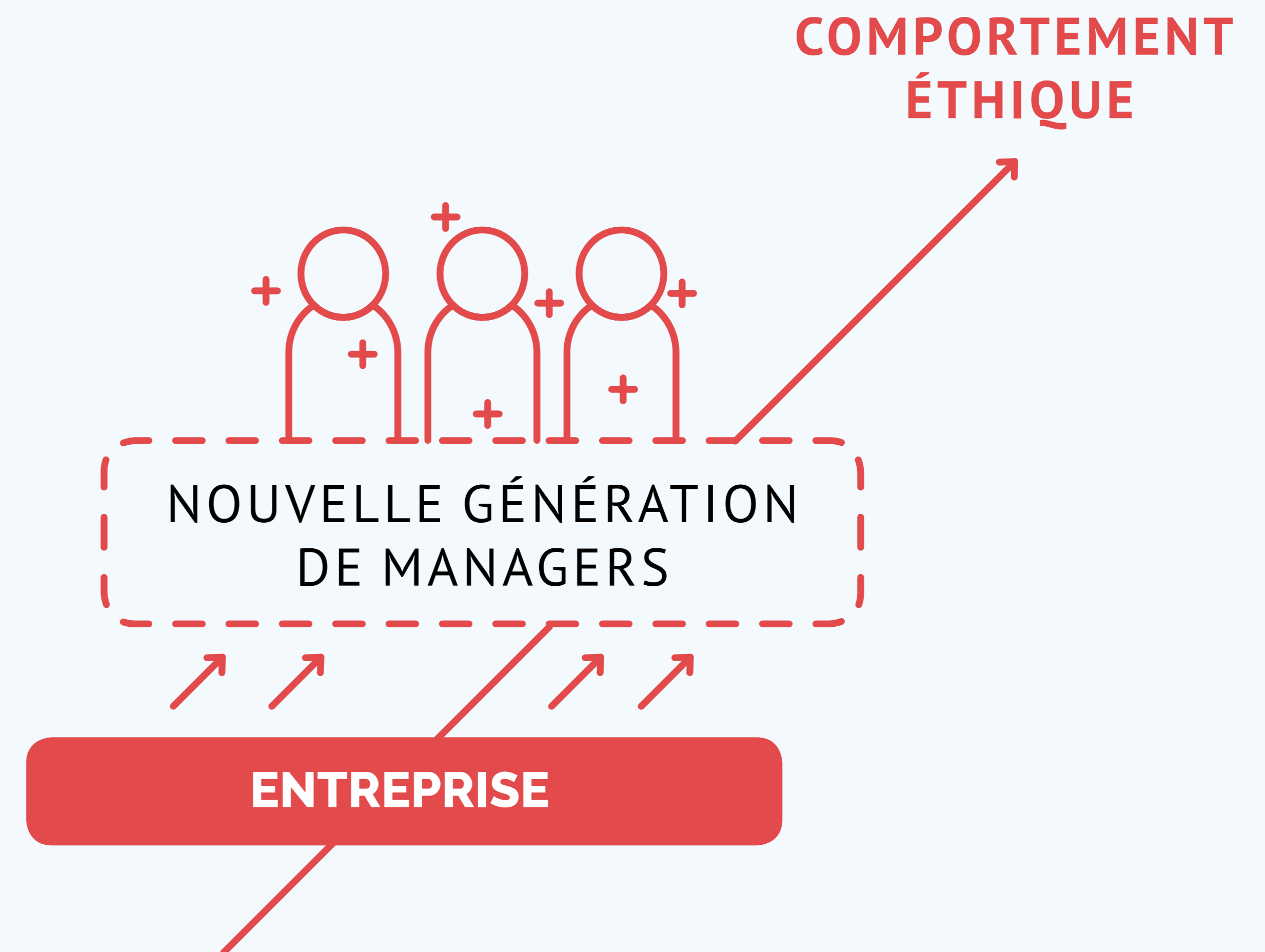
- Accepter le salarié(e) tel qu'il est
- Être centré sur ce que le salarié(e) vit et pas seulement sur ce qu'il dit
- S'intéresser au salarié(e) autant qu'au problème lui-même
- Montrer au salarié(e) qu'on le respecte
- Être le miroir des émotions du salarié(e)

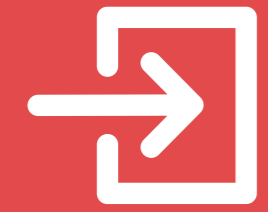




NOUVELLE GÉNÉRATION

L'entreprise se doit de favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de managers socialement responsables, consciente de la nécessité de réfléchir à des solutions collectives visant à faire face à la vulnérabilité de la planète, **et à l'urgence de doter l'entreprise d'un comportement éthique.**





MANAGEMENT PAR LA RSE

Dès lors qu'on se donne la mission de former une nouvelle génération de managers, on doit nécessairement changer de paradigme, passer d'un mode de management « de » la RSE à celui de management « par » la RSE.

Le management par la RSE se caractérise par son intégration de manière transversale à la gestion de l'entreprise, ainsi que par la mobilisation autour de ses valeurs et principes des salarié(e)s et des ressources stratégiques matérielles et immatérielles.

DEUX LOGIQUES



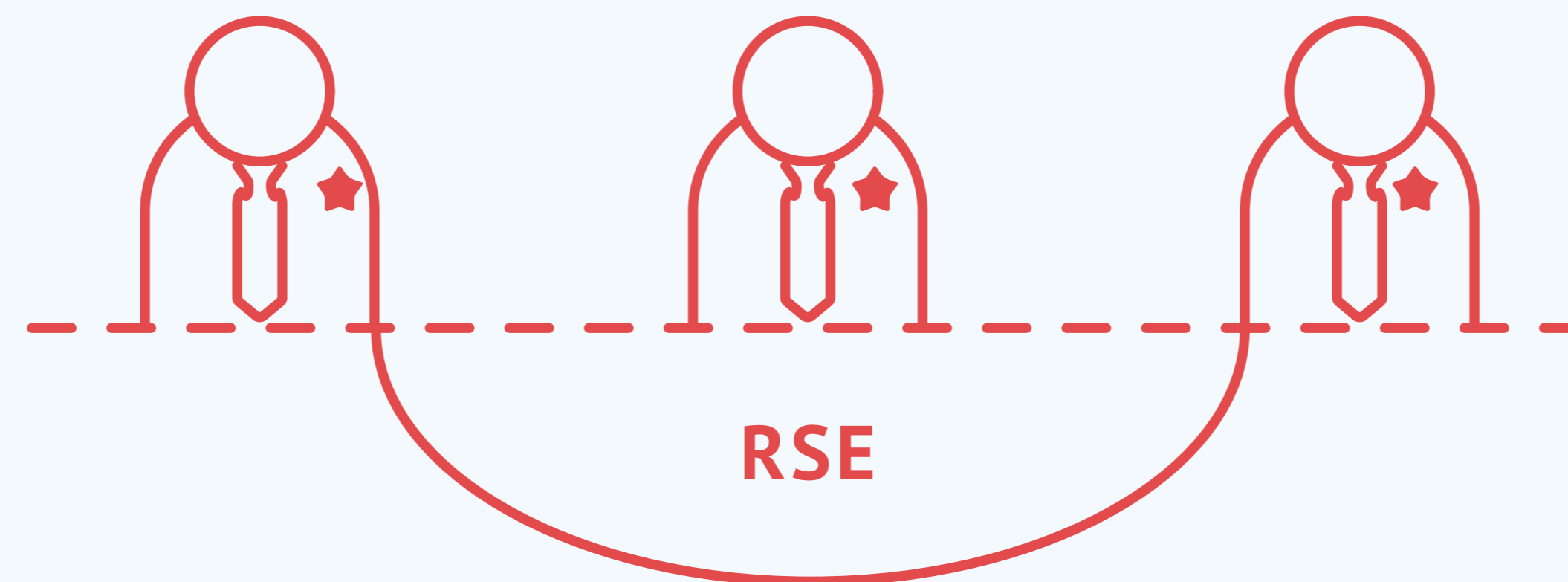
L'organisation centrée sur le management socialement responsable amène l'entreprise à tout mettre en œuvre, à commencer par l'intelligence collective, afin de conjuguer deux logiques différentes : **la logique du métier qui conduit à penser en termes de rentabilité et de performance, et celle qui conduit à penser en termes de responsabilité et d'éthique.**

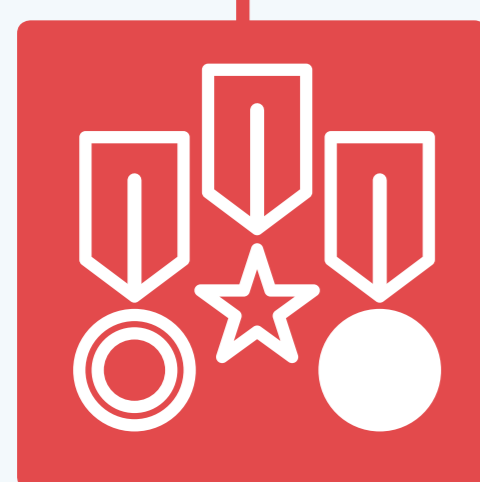


GÉNÉRATION DE MANAGERS RESPONSABLES

L'un des obstacles majeur à l'émergence d'une génération de managers socialement responsables, ne vient pas tant des managers eux-mêmes que de l'équipe dirigeante qui tend à penser que les valeurs et principes de la RSE sont une affaire de spécialistes, techniciens et experts, pour ne pas dire d'une élite, travaillant en étroite collaboration avec elle, et ne reportant qu'à elle.

ÉQUIPES DIRIGEANTES





RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Les 4 formes de reconnaissance au travail :

Existentielle : s'adresse au salarié(e) en tant que personne reconnue comme un être singulier, un être humain possédant une identité propre.

Comportementale : liée aux résultats observables, mesurables et contrôlables.

Investissement du salarié(e) : prend en compte la motivation et les efforts fournis pour contribuer au processus de travail.

Éthique : prend en compte les valeurs du salarié(e), ses compétences sociales, relationnelles et humaines, son souci des autres, et son engagement RSE.



SALARIÉ ET CLIENT DE L'ENTREPRISE

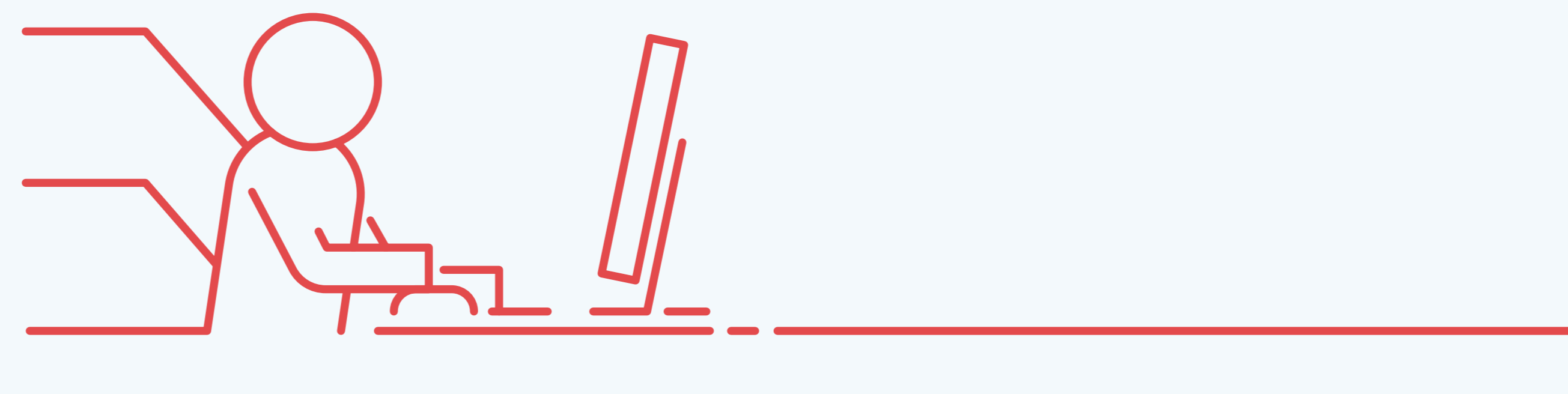
La reconnaissance au travail est un besoin éprouvé par un nombre croissant de salarié(e)s d'autant que ceux-ci sont de plus en plus soucieux de la qualité de vie au travail, de leur équilibre vie professionnelle vie privée, et de leur développement personnel.

Les salarié(es) se considèrent de plus en plus comme les clients de l'entreprise dont il faut satisfaire les attentes, dans la mesure où ils constituent en termes de savoir-faire une part non négligeable de son capital immatériel.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL



STATUT ET IDENTITÉ DU SALARIÉ(E)



La reconnaissance au travail est une composante essentielle de l'identité personnelle et sociale du salarié(e), elle donne un sens à ses missions et tâches, et contribue à sa santé et son bien-être.

La reconnaissance au travail est un facteur de performance.

Sachant par ailleurs, que le statut du salarié(e) par rapport à l'entreprise et la société dans son ensemble a radicalement changé, il (elle) exprime le droit de vivre pour lui (elle)-même et d'avoir ses propres valeurs.

C'est une tendance lourde, autant qu'une donnée psychosociologique que l'entreprise doit intégrer.



VALEURS DU SALARIÉ(E)

Selon Dominique Genelot « *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants* », on ne peut plus raisonner sur un modèle unique admis de tous, ni se référer à des valeurs collectivement partagées.

Les valeurs n'ont pas disparu, mais elles sont portées par les individus de façon très diversifiée, fragmentée et évolutive.

Cette fragmentation condamne les managers à une course poursuite épuisante dans la recherche de nouvelles méthodes et dans l'adaptation aux particularités.

On ne peut plus espérer mobiliser les salarié(e)s autour de valeurs admises par tous de façon stable. On doit se mettre à l'écoute des motivations très diverses des personnes que l'on dirige et inventer de nouvelles formes d'organisation du travail, évolutives et différenciées.

DIAGNOSTIC



Le modèle économique prévalent des entreprises, celui d'une organisation hiérarchique et bureaucratique, semble être arrivé à la fin d'un cycle.

Le diagnostic des experts et sociologues laisse peu de doute : procédures envahissantes et déresponsabilisantes, perte de sens, management centré sur la production pléthorique de tableaux de bord, reporting, déficit d'autonomie, surveillance et contrôle permanent.





ÉCONOMIE VS MORALE

Le management socialement responsable doit être capable de naviguer entre l'économie et la morale en déjouant deux tentations et pièges :



Une vision opportuniste de la RSE utilisée en fonction des intérêts économiques



Une vision angélique susceptible de l'enfermer dans une lecture étroite de la morale confondue avec la RSE



EMPLOYABILITÉ

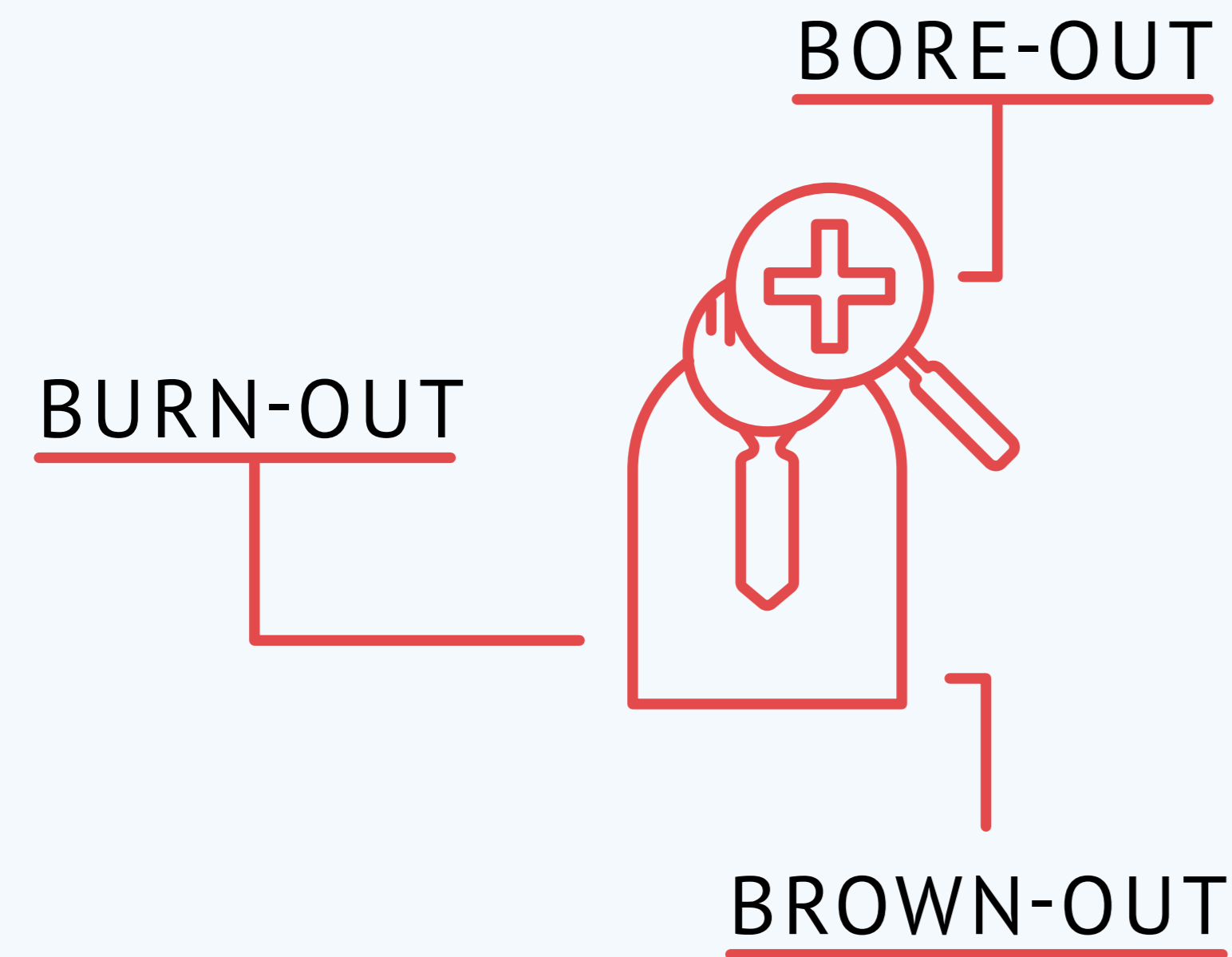
L'employabilité est un enjeu central du management socialement responsable.

La formation professionnelle est un levier essentiel de la RSE, mais il s'agit d'aller plus loin.

L'employabilité est la capacité de tout salarié(e) à trouver et conserver un emploi dans sa fonction ou dans une autre à son niveau hiérarchique ou à un niveau différent.

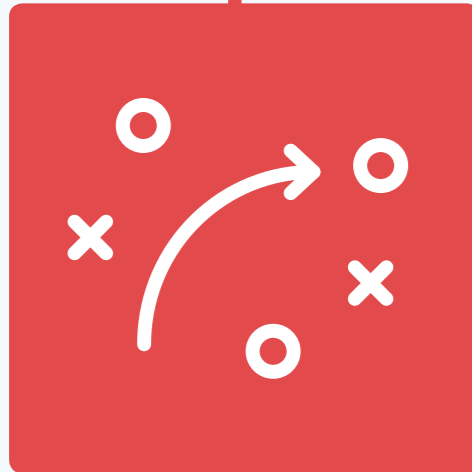
Elle désigne la capacité de la personne à évoluer sur le marché du travail et à réaliser son potentiel
Les entreprises qui participent au développement de l'employabilité de leurs salarié(e)s favorisent leur performance globale.

MANAGEMENT DE LA SANTÉ






En France, **3,2 millions** de salarié(e)s seraient en risque élevé de « **burn-out** », syndrome d'épuisement professionnel se caractérisant par une intense fatigue émotionnelle et le sentiment de non-accomplissement personnel au travail.

On parle par ailleurs de « **bore-out** » lorsque le salarié(e) tombe malade, non pas à cause d'une surcharge de travail, mais parce qu'il (elle) est sous-employé(e); et de « **brown-out** » quand il (elle) plonge dans un état dépressif parce qu'il (elle) ne comprend pas ou plus le sens de son travail.



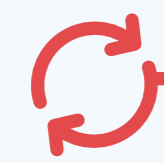
VISION STRATÉGIQUE

La vision stratégique du management socialement responsable est de trois ordres.

-  — **Globale et systémique** : elle tient compte des impacts économiques, environnementaux et sociaux de ses décisions, et de leurs interactions.
-  — **Partenariale** : elle prend en compte les attentes des parties prenantes, et mesure l'impact de ses décisions.
-  — **Anticipatrice** : elle évalue les impacts à moyen et long terme de ses décisions.



PRINCIPES D'ACTION



Apprendre à gérer les changements.



Accompagner les salarié(e)s dans l'adaptation au changement.



Détecter, évaluer et développer les hauts potentiels et les talents.



Transformer l'entreprise en une organisation apprenante.



Prendre en compte la demande des salarié(e)s relative à l'équilibre vie professionnelle et vie privée.

PERFORMANCE SOCIALE



Des chercheurs ont montré l'impact du management socialement responsable sur la performance sociale.

Ils ont également mis en évidence que les entreprises qui affichent une performance sociale cohérente entre les différents groupes de parties prenantes – c'est-à-dire qui démontrent un engagement similaire à l'égard des clients, des employés ou des actionnaires – réalisent des résultats supérieurs aux entreprises qui accordent davantage d'importance à un groupe de parties prenantes en particulier.





PERFORMANCE GLOBALE

Il existe une relation bidirectionnelle entre la performance sociale et la performance financière des entreprises.

La performance sociale influe sur la performance financière (théorie de la saine gestion) tandis que la performance financière influe sur la performance sociale (théorie des ressources disponibles).



PERFORMANCE RH



La performance RH du management socialement responsable peut être mesurée à travers les quatre missions principales de la DRH : être un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des salarié(e)s, un acteur du changement.

Ces quatre missions permettent à la DRH de répondre aux attentes des clients internes de l'organisation : la direction générale attend un partenaire stratégique, les managers socialement responsables ont besoin d'un acteur du changement, les salarié(e)s souhaitent un champion, et tous considèrent normal d'avoir un expert administratif.



RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La mesure de la performance RH du management socialement responsable ne peut être réduite à sa simple dimension financière.

Il n'existe pas de modèle unique qui donnerait les clés d'un management socialement responsable humain efficace et performant.

La performance RH est une nécessité impérieuse dans une économie mondialisée.

Elle passe par la recherche et le développement, elle suppose un investissement à long terme et la création de conditions de travail favorables à la créativité et la coopération des salarié(e)s.



CRÉATION DE VALEUR

Au-delà de sa fonction qui consiste à assurer l'adéquation entre compétences et objectifs stratégiques de l'entreprise, la DRH participe au pilotage de l'organisation et à l'efficacité productive, elle contribue à l'émergence de nouveaux modèles et de nouvelles normes de gestion comme le management par la RSE et le management socialement responsable.

Concilier l'économique et le social à travers la mise en place du management socialement responsable suppose une philosophie fédératrice de la part du dirigeant, afin que la performance RH contribue à la création de valeur dans le respect de l'humain.

ÉCONOMIQUE



SOCIAL

MANAGEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE



SOURCES

- Amara, Amira, et Faouzi Bensebaa « *La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs* », Management & Avenir, vol. 25, no. 5, 2009, pp. 15-35
- Courrier Cadres
- Christophe Dejours professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM, Paris), l'Echo, interview 22 octobre 2018, «*La domination au travail est beaucoup plus dure qu'avant*»
- De Bry, Françoise « *Concept d'éthique l'éthique au cœur du management* », Management & Avenir, vol. 20, no. 6, 2008
- Dupuis, Jean-Claude « *Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale* », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 223, no. 1, 2007, pp. 131-135
- Blog Adhere-RH blog.adhere-rh.com
- Harvard Business Review
- Frémeaux, S. & Noël-Lemaître, C. (2014) *Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral*. Management & Avenir, 73,(7), 107-122
- Guide des compétences du manager responsable
- *Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise »* Quairel, Françoise; Auberger, Marie-Noëlle La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion; Epinay-sur-Orge Vol. 40, N° 211/212
- Pour un management socialement responsable (cadres CFDT)
- REDD (Réseau Entreprise Développement Durable)
- Souffrance au Travail



EN PARTENARIAT AVEC :

