

*Eclairez  
votre  
avenir !*



n°6



## ***Un management à l'écoute de ses parties prenantes***

Dans *Altipage n°5*, nous nous intéressions aux cohérences souhaitables entre organisations mieux intégrées dans leurs environnements et modes de management adaptés aux nouveaux enjeux sociétaux.

Cette question des inflexions managériales souhaitables –voire de l'altermanagement<sup>1</sup>— continue, bien sûr, de nous interpeller, nos clients et nous, car elle apparaît comme essentielle dans la mise en œuvre d'une démarche de développement durable pertinente et consistante.

Pour poursuivre la réflexion, considérons aujourd'hui le point de vue d'une partie prenante majeure : les salariés.

***Que veulent les "managés" ?***

***Qu'attendent-ils de leur n+1 et/ou de leur grand patron ?***

Deux enquêtes récentes nous permettent d'entendre la voix des salariés et, ainsi, d'éviter de penser faussement à la place des intéressés. Certes, il ne s'agit pas de vos salariés, objecterez-vous peut-être, lesquels sont, probablement (ou non), différents des autres, comme vous êtes, vous-même, différent des autres managers, comme votre entreprise est différente...

Notre prétention n'est pas ici de vous fournir une clé de compréhension personnelle car :

- ☞ soit vous connaissez bien vos salariés parce que vous les écoutez justement<sup>2</sup> et qu'ils s'expriment sans réserve sur votre management
- ☞ soit un "effet-miroir" réalisé par un tiers serait ponctuellement utile et vous pensez déjà à nous contacter.

Voici donc, à titre d'information ou d'éclairage, une brève synthèse de ce que pensent

☘ d'une part 6 800 salariés de 11 pays (dont France, USA, Russie, Pologne...) de leur manager direct<sup>3</sup>

☘ d'autre part, 1 014 français de plus de 18 ans du patron idéal<sup>4</sup>.

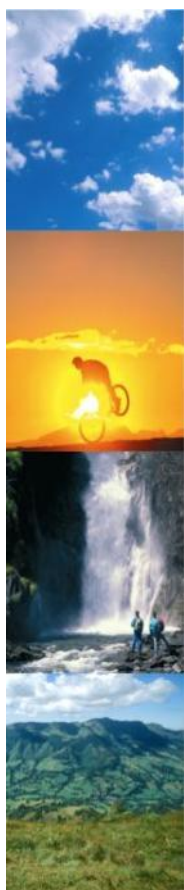
La première approche peut être comparée à une enquête similaire réalisée en 2007. Les pourcentages de très bonnes opinions ou bonnes opinions sur le manager direct ont, entre 2007 et 2011, fortement baissé dans de nombreux pays, moins dans les pays latins... car ils étaient déjà très bas.

<sup>1</sup> Ou alter management : courant "alternatif" qui se développe, notamment via formations et publications (dont l'ouvrage de Line BERGERY) ; il revisite le management et la gouvernance pour une performance plus sociétale.

<sup>2</sup> Nous préférons ici l'adverbe "justement" au trop galvaudé "objectivement" (considération d'objets extérieurs), lequel s'avérerait, dans le cas présent, aussi utopique que peu opportun

<sup>3</sup> Institut du Leadership/BPI Group janvier 2011, échantillon représentatif secteurs publics et privés, sexe, âge, profession  
<http://www.institut-leadership-bpi.com/publications/enquetes/le-manager-ideal>

<sup>4</sup> [http://www.lentreprise.com/gerer-une-equipe/pour-les-francais-le-patron-ideal\\_28838.html](http://www.lentreprise.com/gerer-une-equipe/pour-les-francais-le-patron-ideal_28838.html)



Le rôle-clé des managers de proximité dans l'attachement des salariés à l'entreprise est confirmé : relation personnelle, proximité, conditions de travail. Pour renforcer l'engagement des salariés, les leviers suivants doivent, selon les enquêtés, être mobilisés : équité, respect, soutien, confiance, voire communication sur la stratégie de l'entreprise.

Pour répondre aux enjeux du futur, les salariés attendent de leurs managers de proximité **des efforts** concernant les points suivants, jugés trop faibles : capacité à motiver, communiquer, reconnaître la qualité du travail de ses collaborateurs et maintenir la cohésion de son équipe.

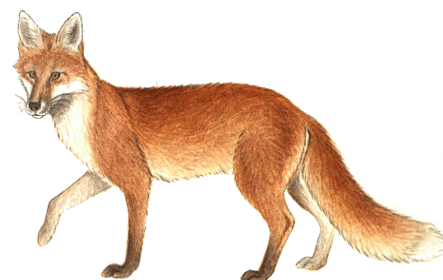
Toujours dans cette logique de meilleure compréhension des ressorts d'un management adapté aux évolutions sociétales, la seconde enquête apporte des éclairages complémentaires sur **l'image du patron dans la société française**.

La très grande majorité des répondants pensent qu'il est plus difficile d'exercer cette fonction que cela ne l'était hier. Parmi les qualités plébiscitées, le patron idéal sait plaisanter (pour 90% des répondants) et fait participer les collaborateurs à la fixation de leurs objectifs (87%).

Et si c'était un (drôle) d'animal ? Les enquêteurs ont eu l'excellente idée de proposer un portrait dit "chinois"<sup>5</sup> ! Toujours intéressante, l'analogie révèle d'autres attentes...

Alors que la majorité des français considèrent qu'ils ont un patron-renard, voire lion, voire Saint-Bernard... Ils aimeraient plutôt (tiercé inversé) un Saint-Bernard (surtout les 18-24 ans), voire un lion, voire un renard (surtout les 60 ans et plus). Les "requins" sont minoritaires (10%) et seuls 3% considèrent que c'est à cette espèce qu'appartient le patron idéal !

NDLR : Les bisounours ne sont pas cités... Si l'on en croit ce qui se répète encore à l'envi dans les réunions et formations, le management ne serait pas dans leur monde...



### *Comment répondre à ces attentes...*

### *et à celles des autres parties intéressées ?*

Faites exprimer, à bon escient, le manager participatif qui est en vous... et aussi le délégatif et le persuasif (le directif sera utilisé avec modération), le tout avec beaucoup d'écoute et une dose d'humour !

Soyez plaisant sans complaisance, sympa et efficace, relationnel et stratège, décontracté et sérieux. Bref, faites fonctionner cerveau limbique et cortical, soyez assertif (ni paillason, ni hérisson), ayez confiance<sup>6</sup> en vous et en vos collaborateurs car... vous n'êtes pas seul(e) mais... bien entouré (ou pas... mais, sauf cas extrême, votre savoir-faire consiste à travailler au mieux avec cette équipe-là).

Donc, déléguez, dans les règles de l'art, c'est-à-dire —en synthèse— à la bonne personne, au bon moment, le bon périmètre, avec les moyens adéquats et le mode d'accompagnement/contrôle adapté.

<sup>5</sup> Interrogés, quelques chinois de notre entourage n'ont pas authentifié cette origine... Mais le "guichet du savoir" nous apprend que c'est en raison de ses complications ingénieuses et surprenantes (rien ne blesse plus qu'une image) qu'il est ainsi qualifié !

<sup>6</sup> Celle qui n'exclut pas le contrôle !

Complicé ? Impossible ? Attentes hétérogènes, contradictoires avec celles d'autres parties intéressées ? L'approche écosystémique est là pour vous aider à trouver votre voie vers un management plus compatible avec le développement durable : <http://www.alticentre.fr/actu5.htm>



### *Pour aller plus loin*

Une suggestion estivale, tout à fait compatible avec le petit entraînement à la slow attitude<sup>7</sup> que vous avez programmé : observez le Saint-Bernard, le lion et le renard (Cf. notre rubrique biomimétisme)<sup>8</sup> ... Avec respect et distanciation !

## **Attiloup a... lu (et vu)**

Aujourd'hui *Attiloup* vous suggère de regarder Dame Nature autrement.

### *Biomimétisme de Janine Benyus*

Il est (enfin) paru en français ! De quoi réjouir tous ceux qui suivent les travaux de Janine Benyus ou qui ont apprécié à sa juste valeur la série d'ARTE : *Naturellement génial* !



Les **documentaires** ARTE proposent un remarquable super coup d'œil sur 4 facettes de la bio inspiration : l'art du déplacement, l'architecture et la bâtiment, la communication et les matériaux du futur. <http://www.arte.tv/fr/Comprendre-le-monde/Biomimetisme---Naturellement-genial/3730346.html>



Le **livre-référence**, lui, ne montre pas (ni schéma, ni photo) mais il révèle, démontre et, surtout, laisse imaginer via l'écriture stimulante de Janine Benyus. Or, stimuler reste le propre de l'invention, mais aussi un ingrédient essentiel pour l'innovation. En effet, la visée applicative est souvent évidente dans la mesure où l'observation porte sur l'expérience utilitaire créée ou représentée par plus de 10 millions d'espèces (vivantes mais aussi fossiles) depuis 3,8 milliards d'années !

Il ne s'agit pas de "singer" la nature mais de s'en inspirer pour répondre à nos objectifs les plus responsables... et, pourquoi pas, la sauver, donc nous sauver ?

### *Le cahier d'enjeux 2011-2012 de la FING*

La Fondation Internet Nouvelle Génération décrit 7 tensions composant une "cartographie utile de forces à l'œuvre dans le numérique et dans son interaction avec la société et l'économie".



<sup>7</sup> Mouvement qui vise à rééquilibrer le temps consacré aux activités importantes par rapport à la culture des l'urgence.

<sup>8</sup> Si vous ne pratiquez pas leur langage, consultez-nous ! Nous nous ferons un plaisir de vous aider à traduire et adapter les postures qui vous seront les plus utiles.

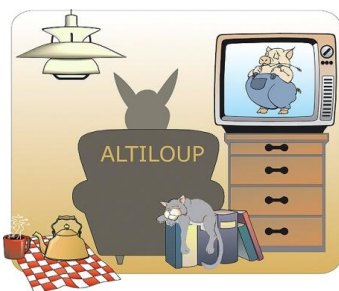
La FING nous a déjà habitués à des productions aussi actuelles que d'intérêt général, comme "le questionnaire pour comprendre ce qui se passe dans un groupe".

Cette cartographie d'enjeux, par ses fondements sociétaux, peut constituer un bon repérage des défis du management du développement durable et des sources d'innovation associées.

À vous de l'adapter à votre contexte pour susciter l'émergence de projets par tension créatrice, voire synthèse ou dépassement des opposés : on peut, par exemple, ajouter le fameux tandem global/local mais aussi jeune/expérimenté... (Cf. ci-après) !

<http://fing.org/?-Questions-numeriques-2011-2012->

**Attiloup a... vu**



### *Inside job*

Si, pour mieux éclairer nos futurs possibles, vous avez envie/besoin de mieux comprendre comment "on a pu en arriver là" lors de la crise de 2008 !

Et ce n'est pas parce ce que nous en serions sortis qu'il faut ranger "la" crise aux oubliettes ou aux cas d'école. D'ailleurs, le documentaire nous montre le rôle de prestigieux professeurs d'universités/business schools américaines dans cet "épisode" : conviction et intérêts pour la dérégulation, conseils éclairés apportés à l'Islande...

Ne soyez pas rassurés : aussi paradoxal que cela puisse sembler, les ingrédients, les acteurs majeurs, la chaîne de responsabilité et la gouvernance bancaire dominante sont toujours en place ! Certes, un subtil jeu de chaises musicales a déplacé quelques pouvoirs mais... toujours dans la même sphère d'influence : agences de notation, banques et État américain, entre autres. La concentration est aussi passée par là. Quid de la maîtrise des risques et de la fameuse couverture de défaillances ?

Si des explications ont été données, si les bonnes pratiques en matière financière évoluent —et, parfois, s'appliquent— toutes les leçons n'ont pas pu être mises en actes. Les victimes directes, souvent piégées par la confiance accordée à des "subprimes" et à ceux qui avaient intérêt à les vendre, sont anéanties et n'ont que peu voix au chapitre. Les victimes indirectes (acteurs économiques) sont préoccupées par leur propre reconstruction. Les responsables ? Ils sont majoritairement toujours en responsabilité.



Alors, que faire à notre échelle ?

- 👁️ renforcer notre conscience citoyenne, certes, en nous rappelant qu'outre la crise financière, donc économique, réputée "derrière nous", nous devons "réguler" des déséquilibres écologiques et sociaux ; la notation extra-financière des entreprises et collectivités, si elle est basée sur un système fiable— c'est-à-dire vigilant sur les risques de collusion et la déconnexion des réalités— peut nous y aider
- 👁️ ne pas oublier que d'autres bulles artificielles pourraient, lorsqu'elles rencontreront brutalement le réel, nous exploser au nez
- 👁️ mais aussi utiliser nos degrés de liberté pour effectuer des choix responsables, dans le domaine financier comme ailleurs. D'où l'intérêt croissant porté à la finance participative<sup>9</sup>, alternative, éthique ou... au bon sens !

<sup>9</sup> Basée sur une connexion directe avec les projets financés via des participations = à ne pas confondre avec la finance qualifiée de participative uniquement parce qu'elle rassemble financeurs et financés via internet. Parmi les différents dispositifs développés ou en développement, la finance islamique propose des règles dignes d'intérêt dont... l'interdiction de l'intérêt et la responsabilité sociale de l'investissement. Elle se développe actuellement en Europe : adaptation des régimes fiscaux, recherche de synergies avec la finance traditionnelle, organismes de promotion dont l'Institut Français de Finance Islamique.

Altiloup, vous le connaissez bien désormais ; résidant à Loubeyrat ("là où le loup boira"), le facétieux quadrupède vous propose fréquemment ses créations et découvertes.



Entre autres informations (Cf. ci-dessus), l'animal a repéré que les salariés préfèrent les managers plutôt jeunes... Comment associer jeunesse et expérience —et réciproquement— pour en faire, peut-être le 8<sup>ème</sup> défi ?

Parmi d'autres voies, nous retenons cette remarquable observation de Georges-Bernard Shaw, que nous citons dès Altipage n°1 : "*L'homme ne cesse pas de jouer quand il devient vieux, il devient vieux quand il cesse de jouer*".

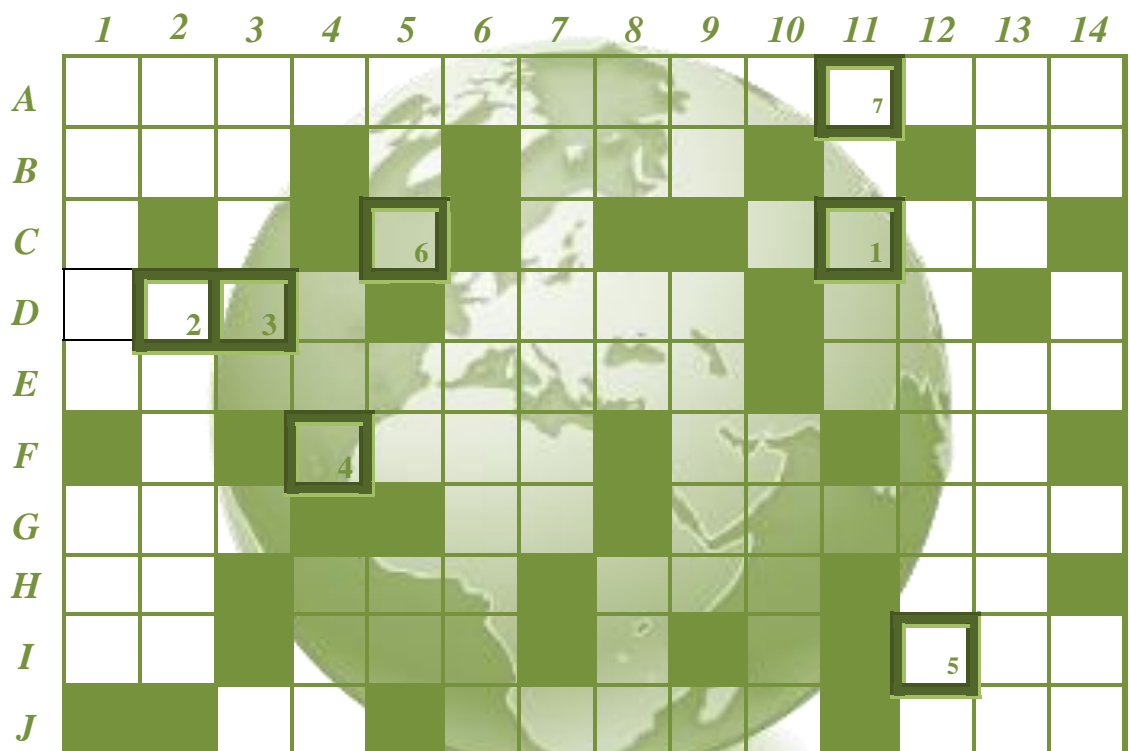
Pour agrémenter utilement votre été et votre évolution durable, Alticentre vous offre donc un petit jeu neuronal, à déguster seul(e) ou en équipe.

Parce qu'il n'y a pas que les regards croisés dans la vie, les mots, lorsqu'ils laissent libre cours aux rencontres au pied de la lettre, produisent des entrecroisements inédits. Sérendipité<sup>10</sup> verbale ?

À vous de retrouver, dans l'enchevêtrement ci-après, quelques fondamentaux du développement durable !

Si vous séchez (trop longtemps à votre goût, même si vous vous sentez en phase avec d'autres belles plantes victimes de sécheresse), plusieurs solutions peuvent être harmonieusement combinées :

- 👁️ vous abreuver de quelques bons ouvrages DD/RSE = ceux que vous aviez justement prévus pour le transat
- 👁️ vous inscrire à l'une de nos formations de perfectionnement ou conférences
- 👁️ solliciter quelques parties intéressées et répondre à leurs enjeux significatifs partageables par ce jeu (plaisir, compétition, échange, défi, culture commune...)
- 👁️ patienter jusqu'à la prochaine parution d'Altipage
- 👁️ poursuivre votre acculturation chemin faisant, lors de l'une de nos missions de conseil et d'accompagnement de votre démarche de développement durable et de responsabilité sociétale.



<sup>10</sup> Cf. Altipage n°4

<u>HORIZONTAL</u>	<u>VERTICAL</u>
A Caractéristique essentielle d'une démarche de RSE	1 Notre support à tous . Radical normatif (facétieusement mis en désordre)
B L'un des enjeux mondiaux . L'enjeu de l'espèce humaine . Note initiale	2 Illumine nos journées . Ce que nous construisons
C A publié des recommandations sur le gouvernement d'entreprise	3 Cible de l'altérité
D Pourrait venir à manquer ou "Réseau des agences régionales de l'énergie et de l'environnement" . L'homme n'en manque pas . Cela est	4 Alternatives au pétrole . La nôtre serait l'anthropocène (Cf. Altipage n° 5)
E L'ISO 20121 le guidera vers la responsabilité . Vent ou fromage du patrimoine massif-centralien	5 Monnaie d'échange . Entreprise individuelle . L'ISO26000 est consacrée à celle des organisations
F Pour les cow-boys fringants, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus .... . Précieux ou poison . Métal rare et en voie d'épuisement très rapide du fait de son utilisation dans les écrans tactiles	6 Plus d'une terre pourrait le devenir
G Moteur du développement durable . La version 2012 concrétise certains engagements du Grenelle . Fréquente les Points d'Apport Volontaire (fin recyclée)	7 Le DD devrait l'être pour tous !
H Marque l'hypothèse . Désert de dunes . Investissement socialement responsable . Prêtresse en sabots ( <i>définition empruntée à Georges Pérec</i> )	8 Sommet(s) de la Terre tronqué(s) Norme européenne Début d'investissement
I En deçà du rouge . Révélée par Bowen, désormais normalisée . Observatoire de la vie étudiante	9 Oligoélément . Acteurs majeurs du DD
J Réfléchi . Acteur du DD (insertion + rénovation électroménager) . Nouveau	10 Son effet est redouté par ceux qui l'amplifient
	11 Elle éclaire votre démarche RSE
	12 Acte essentiel... en RSE comme ailleurs
	13 Extermine Créé de nouvelles voies pour la RSE
	14 Conjonction préférée de DD . Impeccable quand associé au nickel . Début d'éolienne

**Bonus** (cases en relief) : cet Archie là a construit la pyramide de la RSE !

*Bonne réflexion, bel été et à bientôt !*



Vous avez "raté" Altipage n°1, 2, 3, 4 et/ou 5 ? retrouvez-les sur [www.alticentre.fr](http://www.alticentre.fr)



Alticentre - Dominique Michalon – Le court – 63410 LOUBEYRAT  
04 73 67 98 56 - [dmichalon@alticentre.fr](mailto:dmichalon@alticentre.fr) - [www.alticentre.fr](http://www.alticentre.fr)