



DU CODIR AU MANAGER DE PROXIMITÉ, QUEL MANAGEMENT POUR DEMAIN ?

L'organisation managériale s'essouffle au regard des nouveaux modes de communication, comme le Web 2.0, et de la nécessité d'être suffisamment ouvert pour déchiffrer un monde en constante transformation. Notre étude soulève de nombreuses questions au cœur de la tendance :

Comment décider efficacement tout en restant participatif ? Comment anticiper l'accélération des nouveaux métiers ? Que faire pour les managers qui hésitent à accepter les responsabilités de proximité ? Doit-on conserver toutes les couches managériales pour répondre aux évolutions ? Peut-on partager le pouvoir au sein de l'entreprise ? La délégation est-elle une solution efficace ? Quelles compétences à l'heure de l'hyper compétitivité ? etc.

Décision et management en Comité de Direction

Quelle que soit la taille de l'entreprise, sa performance est le résultat d'un circuit de prise de décisions complexe qui intègre de multiples facteurs. Les décisions prises et partagées en équipe de direction rencontrent souvent des obstacles dans leur exécution. A l'origine des difficultés, l'organisation est souvent évoquée. Mais la capacité d'assimilation par les équipes dirigeantes des remontées des collaborateurs compte aussi beaucoup : à 90% l'influence des collaborateurs dans les décisions est jugée de normale à faible. La profondeur, la précision et la vitesse de déclinaison des décisions prises sont considérées comme étant fortement liées à la culture et à la personnalité des dirigeants. La délégation, pratique courante, ne permet pas toujours un véritable relais de la prise de risque. En effet le partage du pouvoir est généralement limité car l'élévation inexorable des compétences requises au sein des équipes empêche parfois la libre confiance et la délégation spontanée des responsabilités stratégiques.

Si pour une majorité des interviewés (81%), la structure de décision est en capacité de résister aux facteurs externes, le rôle de la structure financière dépend de la nature de l'actionnariat.

La question de fond porte encore sur les limites du partage du pouvoir dans l'entreprise moderne. Nous savions qu'il n'était pas possible d'ouvrir en totalité les frontières avec le client. De même est-il dans la nature de l'entreprise d'ouvrir entièrement sa structure de décisions à ses collaborateurs ?

Performance managériale et individu

Les managers ont conscience de la difficulté à faire évoluer les comportements managériaux. Le management ne se décrète pas et dépend de la volonté et de l'appétence individuelle. S'améliorer, se corriger, sont des objectifs accessibles mais sur une base de compétences déjà présentes. Les best practices semblent souvent très éloignées des contraintes opérationnelles du terrain, mais sont cependant nécessaires pour constituer un élément de référence, tout comme l'exemplarité. Elles servent souvent à la communication auprès des équipes et à la sécurisation des projets.

Le management consiste à établir un jeu de rôle dont les règles restent plus ou moins claires mais qui sont acceptées par tous sur le mode du consensus général. Dans la pratique, pour 61% de notre panel DRH, la dimension managériale semble inégalement maîtrisée voire insuffisante. Pour autant, 90% des interviewés considèrent que le management peut s'apprendre et 87% d'entre eux avancent que notre vision du management évolue avec le temps.

Les managers rencontrent deux principaux types de difficultés : développer leur leadership et relayer un message clair dans un monde

- Solidarité des membres du CODIR dans la prise de décision : >84,7%
- Autonomie du CODIR vis-à-vis des collaborateurs dans la prise de décision : >84,8%
- Influence forte des collaborateurs dans les décisions : <10%

Focus sur la méthode

- Proposition de 13 thèmes aux 400 DRH inscrits au Cercle Humania et sélection du thème prioritaire
- Création du comité de pilotage dirigé par Jérôme Ceccaldi, Directeur Général Adjoint Ressources Humaines et Politique Sociale Groupe de Servair, Yann-Etienne Le Gall, Directeur des Ressources Humaines Groupe de Yves Rocher, Paul-Olivier Raynaud-Lacroze DRH de Carglass France, Erick Cauchois, DRH Groupe de Soflog-Télis & Bernard Delahousse, DRH de ALM Systems
- Mise en ligne d'un questionnaire de 60 questions auprès d'un panel de 65 DRH ayant accepté de répondre, dont 60% issus du CAC 40 et représentant plusieurs millions de salariés
- Traitement des réponses, analyse en Comité de pilotage et synthèse

- Croyez vous que le leadership puisse s'apprendre ? : oui à 50%, non à 50%
- Le niveau de management est-il satisfaisant ? : non à 61%
- Croyez vous que le management puisse s'apprendre ? : oui à 90 %

- Observez vous une demande d'autonomie des salariés ? : oui à 80 %
- Les modes de communication sont-ils satisfaisants ? : non à 54 %
- Les jeunes générations sont-elles davantage demandeuses de sens au travail ? : oui à 72 %

**Pour plus d'informations,
vous pouvez contacter :**

Claude BODEAU

Associé en charge de la practice RH-Management
claude.bodeau@kurtsalmon.com
Tél. : +33 (0) 1 55 24 31 91
Mobile : +33 (0) 6 07 25 41 98

Denis FOMPEYRINE

Senior Manager Management
denis.fompeyrine@kurtsalmon.com
Tél. : +33 (0) 1 55 24 30 10
Mobile : +33 (0) 6 03 10 27 89

Frédéric LE SERREC

Manager Management

Valentin DE TURCKHEIM

Consultant Management

Remerciements particuliers à Danielle Brugalières, Directeur National Adjoint Services aux Cadres et Didier Tichkiewitch, Directeur National Ingénierie &, Solutions RH à l'APEC.

Nous remercions le président du Cercle Humania, Ghislain Missonnier, pour et au nom des membres du cercle qui ont animé le comité de pilotage et ceux qui ont répondu au questionnaire.

court-termiste. Conscients de la part d'illusion que comportent les pratiques managériales, ils s'appuient dans la réalité sur des standards et des normes où l'exemplarité est fondatrice. Au fond, les démarches managériales ont pour vocation de nourrir la culture d'entreprise et c'est en étant attentif à la dimension de perception et au ressenti des managers qu'il devient possible de renforcer l'impact des démarches d'amélioration.

Jeunes générations et management

La Génération Y regroupe les personnes nées entre 1980 et 2000 qui expriment un déphasage entre leurs attentes et le mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise. C'est un débat récurrent qui revient tous les 25 ans et de fait, les générations X et Y sont porteuses des mêmes aspirations tout en occupant des postes différents au sein des entreprises. Pour autant, il existe bien des spécificités propres à la Génération Y. Enfants de la crise économique, les jeunes salariés ont développé un regard distancié voire critique vis-à-vis du monde du travail, constatant une faible réciprocité dans la relation employeur/employé (60% des DRH constatent cette distanciation). Pour manager la Génération Y, il devient nécessaire de travailler d'avantage sur la notion de sens au travail (comme l'estiment 94% des interviewés).

Une autre "spécificité Y", l'appropriation des nouveaux outils de communication qui facilite la circulation rapide d'informations parfois essentielles au sein des organisations. D'où un nouveau rapport à la hiérarchie qui doit, plus encore qu'hier, assoir sa légitimité sur son savoir faire opérationnel et son exemplarité, elle-même communicable.

La perception de l'opinion publique (et donc des salariés) vis-à-vis de l'entreprise a évolué. Pour répondre aux problématiques sociétales devenues un enjeu majeur il faut compter avec les managers, dont la grande majorité des DRH (89%) considère qu'ils sont indispensables à la réussite de l'entreprise.

Perspectives

Les collaborateurs évoluent culturellement plus vite que l'entreprise dans ses modes de décisions. Au cœur de l'accélération des changements, c'est le système de valeur porté par le management qui sert de balise. Plus que jamais les DRH pensent que la structure managériale est vitale pour assumer les évolutions des entreprises. Cependant le métier de manager connaît aujourd'hui une vraie mutation. Dans le passé, le manager tirait sa légitimité essentiellement de sa connaissance technique. Aujourd'hui, il doit disposer d'une capacité d'abstraction, de gestion, ainsi que d'une ouverture d'esprit lui permettant d'apprécier la complexité de son environnement. L'ère de la modélisation des situations complexes par les managers est une réalité ! L'avenir est aux entreprises qui, en adaptant leurs modalités hiérarchiques, sauront faire s'exprimer librement les talents... en communautés.

L'Apec apporte aux entreprises, aux cadres et aux jeunes diplômés toute son expertise pour mieux appréhender le marché de l'emploi et agir de manière efficace. Elle propose aux entreprises des services pour recruter et favoriser la mobilité interne, et accompagne les cadres tout au long de leur vie professionnelle. Elle le suit et analyse le marché de l'emploi cadre pour anticiper ses évolutions. Aujourd'hui 45 000 entreprises et 690 000 cadres utilisent les services de l'Apec.

Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 4 continents, sous une même marque : **Kurt Salmon**. Nos clients bénéficient de la spécialisation sectorielle et fonctionnelle de nos 1400 consultants en stratégie, organisation et management.

Dans un environnement de plus en plus complexe, nous sommes convaincus que nous ne devons pas nous contenter d'être un cabinet de conseil. Nous voyons notre rôle comme celui d'un partenaire de confiance, qui, aux côtés de ses clients, conçoit et met en oeuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions. Forts de notre expérience, notre préoccupation permanente est de leur apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès de leurs projets, de manière significative et durable. Notre signature : l'excellence dans l'exécution.

Kurt Salmon est membre du Management Consulting Group (MCG Plc- Bourse de Londres)