



Kurt Salmon 

Du comité de Direction au manager de proximité

Quel management pour demain ?

Etude Humania Management

Etude réalisée de Janvier à Décembre 2012



A propos de Kurt Salmon



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 1 400 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 œuvre 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 - Société cotée à la Bourse de Londres).

www.kurtsalmon.com

A propos de Kurt Salmon RH-Management

Nous accompagnons nos clients - DRH, Dirigeants de grandes entreprises et organismes publics - de bout en bout sur leurs projets de transformation, organisation, développement du potentiel humain et mise en place de solutions applicatives :

- Accompagnement de la transformation des organisations (réorganisation, PSE, déménagement)
- Alignement de la fonction RH et de la stratégie de l'entreprise, CSP, externalisation
- Professionnalisation de la fonction RH, GPEC et gestion des talents
- Amélioration de l'efficacité et de la qualité de service de la fonction RH
- Pilotage de la performance RH, optimisation et maîtrise de la masse salariale
- Conduite du changement, mobilisation managériale, assessment, coaching

www.blogrhkurtsalmon.wordpress.com

A propos de l'Apec



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 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.

www.apec.fr

Focus sur la méthode

Proposition de 13 thèmes aux 400 DRH inscrits au Cercle Humania fin 2011 et sélection de thèmes portant leur intérêt notamment « Du comité de Direction au manager de proximité Quel management pour demain ? » qui fait l'objet de la présente étude.

Création d'un comité de pilotage dirigé par Jérôme Ceccaldi, DGRH de Servair avec Paul-Olivier Raynaud-Lacroze DRH de Carglass, Bernard Delahousse DRH de Crystal Group, Erick Cauchois DRH de Soflog-Télis et Yann-Etienne Le Gall DRH de Yves Rocher

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

Sommaire

| | |
|---|----|
| Executive summary | 4 |
| Partie 1 - Décision et management en Comité de Direction | 6 |
| 1. Construction des décisions : une tendance à l'autarcie | 7 |
| 2. L'influence des collaborateurs est encore faible | 9 |
| 3. Quand la délégation rencontre les limites de l'autonomie | 11 |
| 4. Partage du pouvoir : une seconde fracture CEO-CODIR ? | 13 |
| Partie 2 - Performance managériale et individualité | 14 |
| 1. Etat des lieux des pratiques managériales | 15 |
| 2. Les rôles du manager | 17 |
| 3. La mise en pratique des théories managériales | 19 |
| 4. Comment devient-on manager ? | 22 |
| Partie 3 - Jeune génération et management | 24 |
| 1. La théorie intergénérationnelle, un débat récurrent | 25 |
| 2. Evolution du rapport à la hiérarchie | 26 |
| 3. Une génération interconnectée | 28 |
| 4. Le manager face à la génération Y | 30 |
| Perspectives | 33 |
| Remerciements | 34 |

Pourquoi 3 parties sur un seul thème ?

Présentée en version courte lors du Cercle Humania du 10 juillet 2012, cette étude a ensuite été l'objet d'un travail rédactionnel qui a donné naissance au présent format en 3 parties :

- Décision et management en Comité de Direction

- Performance managériale et individu

- Jeunes générations et management

Ces 3 parties sont portées par 3 générations de managers/consultants dont les degrés d'expérience sont représentatifs des différences existant le plus souvent au sein de l'entreprise :

- **Claude Bodeau** est associé en charge de la practice RH Management et cumule plus de 20 ans d'expérience en CODIR

- **Frédéric Le Serrec**, Manager et coach, possède plus de 10 ans d'accompagnement managériale sur des projets nationaux et internationaux

- **Valentin de Turckheim** est consultant en change management et représente la « Génération Y »

Nous sommes partis d'un postulat simple : au-delà des théories managériales qui alimentent le fond académique du conseil en management et ressources humaines, la pratique au quotidien se nourrit de convictions inséparables de l'expérience réelle des individus. Claude, Frédéric et Valentin se sont faits pour nos lecteurs les dignes porte-paroles de ces 3 générations dont les points de vue cohabitent le plus souvent harmonieusement au sein l'entreprise, au delà des divergences de principes.

Executive summary

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 ?

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 ?

- 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%

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 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.

- 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 %

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 davantage 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.

- 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 %

Partie 1 Décision et management en Comité de Direction



Claude Bodeau - Associé
Membre du CODIR France de Kurt Salmon

Claude est diplômé du CFFOP et possède plus de 20 ans d'expérience en CODIR alternant des positions de consultant à Directeur Général

L'actualité récente nous a révélé l'émergence de situations de crises d'une nouvelle forme ayant un fort impact sur la structure de l'entreprise avec la participation accentuée des médias et des politiques. Elles impliquent de nouvelles réponses de la part des équipes de Direction. Et bien que le travail collaboratif fasse désormais partie du lexique managérial des équipes, leur mise en œuvre pose légitimement la question du positionnement du CODIR dans l'application des décisions qu'il a prise. Pour nos DRH interviewés, il n'y pas de réponse toute faite, chaque entreprise étant unique dans son histoire et ses enjeux. Cependant, certaines constantes apparaissent qui offrent des orientations concrètes pour comprendre les difficultés rencontrées par les CODIR pour retrouver une dynamique de succès au sein des équipes.

La première constante est liée au besoin des équipes dirigeantes de se donner des perspectives sur le long terme afin de mieux piloter les opérations au quotidien. Le CODIR vit dans un espace-temps qui lui est propre et qui, le plus souvent, correspond à une culture « maison » se traduisant par des rites décisionnels générant des obstacles, souvent ignorés, parfois contournés avec comme conséquences l'échec de projets stratégiques. La seconde constante concerne directement les équipes qui doivent pouvoir maîtriser à la fois les sujets managériaux et les sujets métiers. Dans l'entreprise moderne la séparation des activités, leurs dimensions techniques, la demande d'une expertise individuelle de plus

Cette première partie de l'étude se décompose en 4 chapitres :

1. Construction des décisions : une tendance à l'autarcie : La forte solidarité des équipes dirigeantes impacte le processus de prise de décision qui tend à se standardiser. Ainsi la relation du CODIR avec les équipes comporte une distanciation qui confirme une première forme de fracture.

2. L'influence des collaborateurs est encore faible : L'impact des collaborateurs est limité du fait de la faible prise en compte des informations émergentes par les décideurs. Les événements externes ont plus de poids sur les décisions en CODIR.

en plus poussée, ou encore la tension vers les objectifs globaux ne facilitent pas de manière naturelle ces échanges entre métiers, ni le partage des missions et enjeux de chacun. L'appel à l'intelligence collective ne va pas de soi, il faut désormais pour réussir, certes l'animer par des méthodes de management simples, mais aussi et surtout l'alimenter de contenus liés aux enjeux immédiats des clients de l'entreprise.

Ainsi, nos DRH interviewés nous expliquent-ils que le système de décision de l'entreprise de demain devra tenir compte d'une nouvelle fracture, celle de la confiance. Alors que la « maison » possédait déjà deux appartements composés du Comité de Direction et par ailleurs des équipes, un troisième émerge et s'autonomise, celui du CEO. Car pour faire face à ses responsabilités, ce dernier ne souhaite plus prendre de risque en déléguant les choix déterminants et préfère soigner lui-même ses doutes : les membres du CODIR sont-ils en capacité de modéliser un environnement de travail devenu complexe tant en interne qu'en externe ? Et face à un client exigeant, l'expertise technique (un temps complétée par un bon management) ne suffisant plus, seront-ils innovants et prêts à travailler en permanence en mode résolution de problème ? Aux bons maux les bons remèdes, mais ce ne sont pas là les seules médications contre ce qui pourrait devenir un état permanent de solitude du pouvoir. La présence, souvent observée d'un « second », avec qui le Dirigeant constitue un binôme, se révèle très utile en temps de crises et une thérapie bien moins exigeante...

3. Quand la délégation rencontre les limites de l'autonomie : Le leadership se recentre sur les compétences du Dirigeant et sur sa personnalité. Il impose ses décisions de peur de manquer d'expertise métier suffisante autour de lui. Ce qui peut être interprété comme un défaut de confiance a finalement des retentissements sur les collaborateurs, qui délèguent moins facilement à des collaborateurs de fait moins autonomes.

4. Partage du pouvoir : une seconde fracture CEO-CODIR ? : Devant l'urgence des décisions à prendre en temps de crises en se basant sur un plus fort niveau d'expertise, et les responsabilités assumées, les CEOs deviennent de fait plus autonomes, ce qui crée une seconde fracture plus récente et qui rappelle que le partage du pouvoir au fond n'est pas une fin en soi.

1 Construction des décisions : une tendance à l'autarcie

Les DRH interviewés sont tous unanimes sur l'importance réelle d'un état de solidarité dans les prises de décisions au sein de leur CODIR. Ils doivent agir en équipe et autant que possible être solidaires les uns par rapport aux autres. Mais cette forte solidarité des équipes

dirigeantes impacte le processus de prise de décision qui tend à se standardiser.

Ainsi la relation du CODIR avec les équipes comporte une distanciation qui confirme une première forme de fracture.

1.1. Une forte solidarité confirmée au sein des codirs

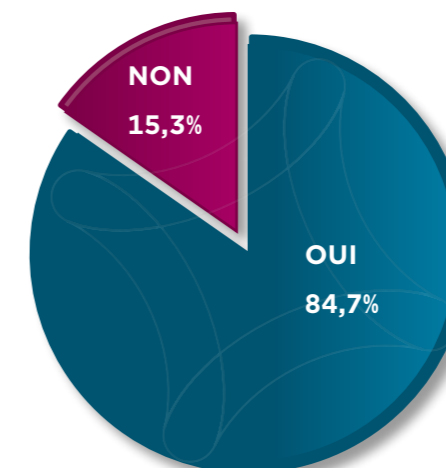
Le fonctionnement des prises de décision en Comité de Direction ne répond pas toujours à des règles écrites et laisse parfois la place à des modalités spécifiques liées à la culture de l'entreprise.

Pour certains il apparaît nettement que derrière la culture affichée de l'entreprise le fonctionnement effectif de l'équipe en situation de prise de décision est le résultat d'une combinaison de personnalités à un instant donné dans une situation donnée.

Au fond, la culture CODIR peut-être légèrement différente de la culture de l'entreprise, car au sein d'une enceinte fermée les individus ne s'expriment pas de la même manière. Le confinement, la proximité peuvent laisser entrevoir le spectre de l'autocratie.

Au centre, l'impulsion du Directeur Général influencera fortement l'ensemble du groupe avec un impact mesurable sur les décisions produites en permettant de pondérer le savant équilibre entre jeux de personnes, processus de décision, dimension culturelle, et ouverture sur l'extérieur pour une prise de décision efficace.

Observez-vous une solidarité dans la prise de décision des membres du Codir ?



Verbatim de nos DRH

- «La solidarité est présente malgré un fonctionnement inhomogène»
- «Derrière l'apparente cohésion, les jeux personnels restent forts»
- «La solidarité existe mais dépend du Directeur Général»
- «C'est un système assez autocrate sous des aspects d'ouverture à tous»

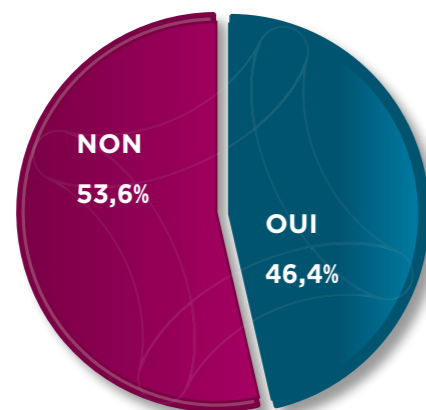
1.2. Des décisions standardisées

En réponse au mouvement général constaté qui reste purement culturel et humain au sein des Equipes de Directions, le processus de prise de décision lui se décline selon des habitudes qui s'installent au fil du temps.

Ainsi, les DRH interviewés observent que le système de fonctionnement du CODIR est potentiellement en mesure de brider les initiatives. En effet, si les règles deviennent trop lourdes dans le processus, elles peuvent influencer la production des décisions.

A l'origine, principalement lieu de choix stratégiques et d'orientations, le CODIR peut-être amené à souffrir d'un consensus mou qui conforte un mode standardisé : 47% des personnes interviewées considèrent être potentiellement limitées par une standardisation qui s'est installée dans leur équipe.

La standardisation des modes de décisions est-elle limitative ?



Verbatim de nos DRH

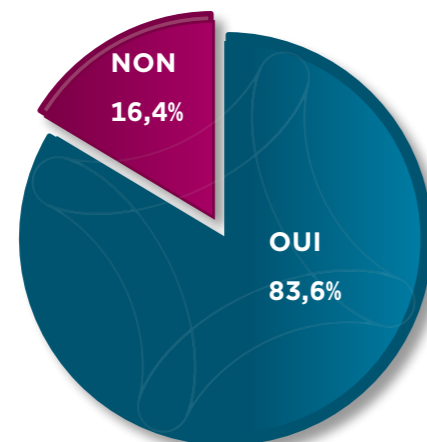
- «La normalisation tend à nous brider»
- «Les orientations finissent par être prises pour des instructions»
- «Nous devons de plus en plus assumer le poids du réglementaire»
- «Trop de rigorisme dans les prises de décision tue l'initiative»
- «La règle devient parfois la finalité»

1.3. Une première fracture codir-équipes

Le premier effet direct de la standardisation porte sur la déclinaison des décisions auprès des équipes. Leur mise en œuvre reste ainsi perfectible et laisse planer des interrogations sur la capacité d'exécution de l'entreprise. Paradoxalement, les DRH interviewés considèrent pour 83,6 % d'entre eux que la manière de prendre des décisions est claire et sans ambiguïté.

Ces deux points de vue cohabitent dans l'entreprise et il paraît difficile d'établir un lien logique sans prendre en considération les aspects culturels et humains qui constituent une part importante de la relation stratégie-opérations. Ce qui nous amène à conclure à une fracture déjà observée par ailleurs entre le ressenti des équipes de Direction et celui des collaborateurs qui exécutent ces décisions.

La structure de décision du Codir dans votre entreprise vous paraît-elle claire et efficace ?



Verbatim de nos DRH

- «Les décisions sont claires, mais la déclinaison est perfectible»
- «De façon étonnante beaucoup de décisions ne redescendent pas ou seulement partiellement»
- «Malgré un cadre stratégique clair, il résulte un sentiment de manque de clarté dans la prise de décision»

2 L'influence des collaborateurs est encore faible

L'impact des collaborateurs est limité du fait de la faible prise en compte des informations émergentes par les décideurs. Les événements externes ont plus de poids sur les décisions en CODIR que les positionnements internes.

2.1. Impact limité pour les informations émergentes des équipes

Résultat remarquable de l'étude, les DRH du Cercle Humania sont seulement 10% à considérer que l'influence des collaborateurs sur les décisions est forte.

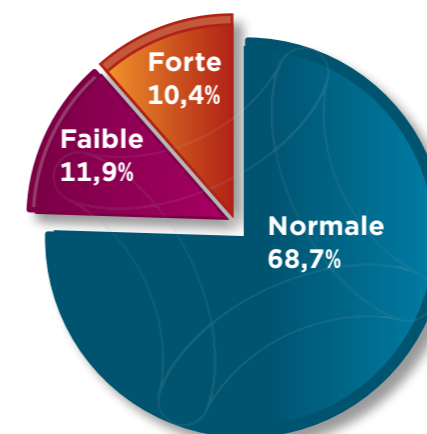
Principalement discrète, la présence des collaborateurs dans le fonctionnement de l'équipe dirigeante que l'on pourrait aujourd'hui croire plus importante grâce aux méthodes de travail en transversalité et en mode émergent, ne s'est finalement pas renforcée. Cette tendance confirme l'écart qui s'est installé entre le CODIR et les équipes.

En fonction de la culture de l'entreprise, le degré d'exposition des collaborateurs peut varier, mais il reste encore très normé même si nombreux sont les DRH qui souhaitent que les modes collaboratifs soient plus ancrés dans la réalité quotidienne.

Au-delà, se pose la question de l'opportunité réelle d'intégrer les collaborateurs dès l'amont des décisions. Les exemples ne manquent pas, tous les systèmes de travail en mode participatif, en bottom up, avec les nouveaux réseaux sociaux ouvrent des opportunités à l'implication des équipes sur le mode de la co-construction.

Reste que, à la racine de la construction des décisions, la capacité d'assimilation par les cadres dirigeants des informations et propositions remontantes des collaborateurs est fondamentalement structurante pour le processus général. Or il existe encore de nombreux filtres liés aux habitudes prises et, à la standardisation.

Quelle influence jouent vos collaborateurs dans vos prises de décisions Corporate ?



Verbatim de nos DRH

- «Faible mais ils jouent un rôle de capteur»
- «Discrète»
- «Leur influence reste modérée mais nous allons de plus en plus vers un mode collaboratif»

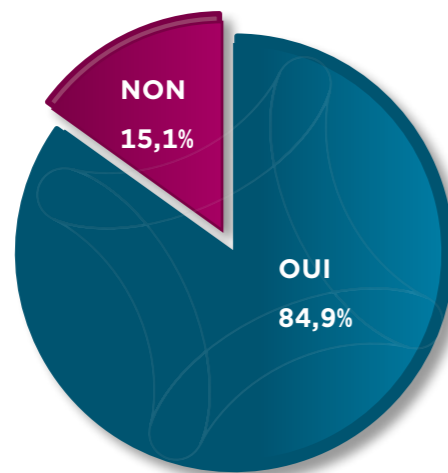
2.2. L'équilibre interne – externe

Les événements externes ont un poids de plus en plus fort dans les décisions prises en CODIR.

Certains facteurs externes, notamment les événements boursiers provoquent des inflexions sur les décisions. Cependant les DRH interviewés ne considèrent pas qu'ils puissent constituer un driver en soi. Tout au plus, dans certaines situations, ces événements peuvent-ils occasionner un forçage des orientations prises dans une optique adaptative.

A contrario, une des dimensions qui permet aux équipes dirigeantes de résister aux changements externes est la force de la culture interne. Dans certains cas, en effet, elle constitue un frein naturel qui grâce à l'inertie qu'elle représente peut permettre de conserver un mode de fonctionnement stable pendant la crise.

Les décisions stratégiques de votre entreprise sont-elles fortement influencées par les événements externes?



Verbatim de nos DRH

- «Oui mais le poids de l'interne (culture, process...) reste fort»
- «Certains événements méritent d'être intégrés dans la prise de décision»
- «La réponse est en fait entre les deux, mais l'influence de l'environnement externe ne peut pas être niée»

3 Quand la délégation rencontre les limites de l'autonomie

Le leadership se recentre sur les compétences du Dirigeant et sur sa personnalité. Il impose ses décisions de peur de manquer d'expertise métier suffisante autour de lui.

Ce qui peut être interprété comme un défaut de confiance a finalement des retentissements sur l'équipe de direction, qui délègue moins facilement à des collaborateurs devenant, de fait, moins autonomes.

3.1. Une remise en cause de fait de la délégation ?

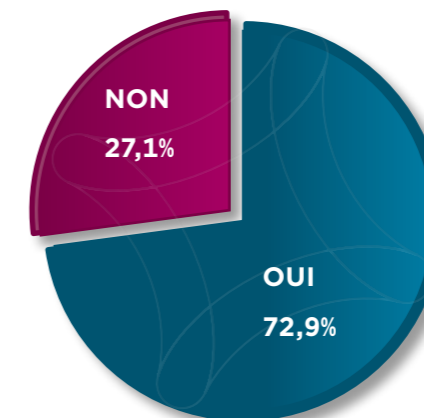
Le besoin d'autonomie des équipes dirigeantes dans la prise de décisions est à la fois structurant et désorganisant, car il laisse peu de place à la prise de risque chez les collaborateurs.

Certes la délégation, globalement considérée comme satisfaisante, est l'ultime recours en cas de goulot d'étranglement des décisions, mais elle déplace la responsabilité de la décision prise sur sa déclinaison et sur l'équipe qui l'exécute.

Au fond, il semble que pour les DRH du cercle Humania la délégation en temps de crise connaisse aussi ses limites qui sont celles de la confiance dans les compétences des collaborateurs.

A l'inverse, la standardisation des décisions issue des habitudes culturelles protège, elle, d'une trop grande autonomisation des collaborateurs en alignant l'ensemble des équipes autour d'un centre de décision unique.

La délégation est-elle une pratique exercée de manière satisfaisante dans votre entreprise?



Verbatim de nos DRH

- «La délégation poussée à l'extrême peut avoir son corolaire l'indépendance et la création de silos...»
- «Nos décisions sont très top down au niveau du siège»
- «Le pilotage est centralisé pour pouvoir agir dans la même direction»

3.2. L'urgence accrue de compétences doubles

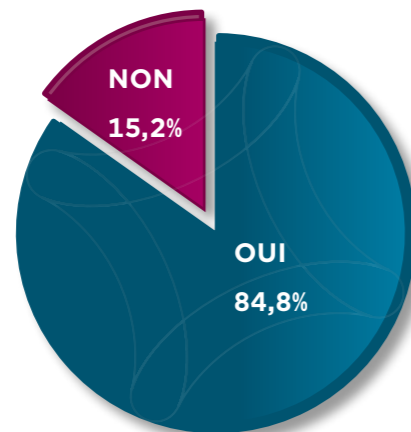
L'entreprise est plus que jamais dans un modèle post-matriciel avec des modes de travail transversaux largement installés depuis une dizaine d'années aboutissant à une complexité du quotidien.

Ainsi, la demande de compétences n'est plus seulement managériale mais elle concerne inévitablement l'expertise technique nécessaire pour agir vite et de manière adéquate dans un monde ultra-compétitif.

Les DRH interviewés considèrent qu'ils doivent pouvoir agir de façon plus autonome et faire les choix seuls, en marquant une forme d'indépendance vis-à-vis de leurs équipes.

Autre compétence remarquable, les décideurs doivent, plus que jamais, être en capacité de comprendre un environnement complexe afin de faire émerger par eux-mêmes les données pertinentes qui permettront de prendre les bonnes décisions.

Considérez-vous, en tant que membre du Codir, que vous êtes autonome dans vos prises de décisions vis-à-vis de vos collaborateurs ?



Verbatim de nos DRH

- «Le management matriciel inclut des compétences en management et des compétences techniques»
- «Même si les collaborateurs sont interrogés, il me revient de prendre les décisions les plus importantes»
- «Oui parce que je me donne de l'autonomie managériale»
- «Mes décisions sont influencées avant tout par mon analyse des contingences business»

4 Partage du pouvoir : une seconde fracture CEO-CODIR ?

Devant l'urgence des décisions à prendre en temps de crises en se basant sur un plus fort niveau d'expertise, et les responsabilités assumées, les CEOs deviennent de fait plus autonomes, ce qui crée une seconde fracture plus récente et qui rappelle que le partage du pouvoir au fond n'est pas une fin en soi.

4.1. Le besoin d'autonomie des CEOs

Concernant le pouvoir, notre étude recueille 64 commentaires sur 75 réponses. Ce sujet est clairement au cœur des préoccupations des dirigeants.

Nos DRH interviewés optent pour des pratiques personnelles de partage du pouvoir afin d'assurer la délégation en utilisant au maximum l'écoute et la responsabilisation (survey, réseau social, groupe de réflexion...), à la condition que l'expertise soit présente.

Le développement des compétences est considéré comme une nécessité pour l'avenir de l'entreprise.

Mais dans la plus part des cas les DRH interviewés considèrent que le pouvoir ne se partage pas et observe qu'il reste l'apanage du CEO qui porte la mise en œuvre d'une politique pour laquelle il est tenu responsable et doit rendre compte.

Dans un univers ultra-compétitif, le rapport d'équilibre entre la capacité de contrôle autonome qui soutient le pouvoir des Dirigeants et le degré de compétences dont ils ont besoin au sein des équipes, reste difficile à trouver.

Verbatim de nos DRH

- «Le partage du pouvoir se réalise de façon très différente en fonction des personnalités»
- «Le partage du pouvoir n'est pas une fin en soi, il ne se partage pas il en va de la responsabilité du CEO... »

Partie 2 Performance managériale et individualité



Frédéric Le Serrec Manager Pôle RH - Management

Frédéric est Psychologue du Travail et coach. Il possède plus de 15 ans d'expérience en management de projets complexes et en accompagnement des transformations. Il accompagne les managers dans le développement de leur performance individuelle et collective.

Le management fait l'objet d'une abondante littérature. Celle-ci décrit souvent concrètement les moyens de le développer et de le diffuser largement dans l'entreprise. Pourtant, l'observation sur le terrain montre que la mise en œuvre des théories managériales n'est pas une généralité. Alors que s'est-il passé entre la diffusion des principes théoriques et la mise en œuvre ?

Ces théories rendent-elles compte de la réalité du terrain ? Comment devient-on vraiment manager ? Comment développe-t-on le management ? Nous avons recueilli le point de vue de DRH de grandes sociétés françaises sur ces sujets.

Pour tenter de répondre à ces questions, cette partie se décompose en 4 chapitres :

1. Etat des lieux des pratiques managériales
2. Les rôles du manager
3. La mise en pratique des théories managériales
4. Comment devient-on manager ?

1. Etat des lieux des pratiques managériales

Pour les DRH de notre étude, les pratiques managériales ont encore une marge de progrès. Elles ont constamment besoin d'accompagnement, y compris sur des concepts de base du management. Le manager doit constamment s'adapter :

- L'évolution du nombre et du type de population à manager,
- Les critères d'évaluation du management,
- La maturité du manager,
- L'environnement économique.

2. Les rôles du manager

Le manager est en constante adaptation à son environnement et ses interlocuteurs. Il doit apprendre à ajuster en permanence

ses relations avec son équipe. La recherche d'authenticité et de parler vrai, au cœur de la posture managériale, pourront l'aider en ce sens. Il doit également tenir compte des évolutions permanentes de son environnement. L'exemplarité managériale reste une valeur plébiscitée par les DRH. Ils y voient un moyen efficace de diffuser les bonnes pratiques. En ce sens, l'exemplarité est créatrice de valeur.

3. La mise en pratique des théories managériales

Les théories managériales permettent d'exprimer un projet commun. Elles simplifient la lecture du réel mais ne peuvent s'appliquer à toutes les situations. Les leaders jouent souvent une partition personnelle de ces théories.

Conscient de la part d'illusion que comportent les concepts, les DRH ancrent le management dans la réalité. Les théories managériales sont des grilles de lecture pour eux. Ils donnent une direction mais ne remplacent pas l'intelligence de la situation. Pour eux, les valeurs d'entreprise sont nécessaires mais ne sont pas forcément mises en application.

4. Comment devient-on manager ?

Les DRH ont conscience de la difficulté à faire évoluer les comportements managériaux. Le management ne se décrète pas. Il dépend de la volonté et de l'appétence individuelle à manager. S'améliorer, se corriger, sont des objectifs accessibles en management mais sur une base de compétences déjà présentes. Le leadership renforce l'impact du management en stimulant la motivation des collaborateurs. Leadership et charisme ont la même origine : l'impact de la personnalité sur autrui. Toute démarche d'amélioration devra donc s'appuyer sur une prise de conscience de son propre impact sur les autres.

1 Etat des lieux des pratiques managériales

Les DRH participants à notre étude ont tendance à penser que les compétences managériales ne sont pas suffisamment diffusées au sein de leur entreprise. La question du développement managérial est donc toujours un sujet d'actualité.

1.1. Une pratique managériale à développer

L'appréciation des DRH interrogés sur le niveau de management des managers de leur entreprise est contrastée. Ils le trouvent à la fois suffisant mais pas satisfaisant (61%), surtout pour les managers de proximité.

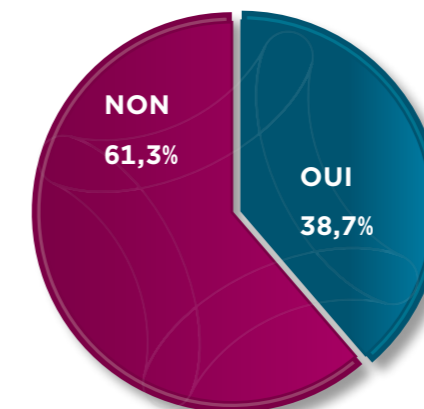
Les axes d'amélioration cités par les DRH sont :

- Les fondamentaux du management,
- L'autonomie,
- La culture du changement (capacité à évoluer dans un environnement perpétuellement changeant),
- La posture managériale.

Plusieurs critères rendent difficile une évaluation objective de la pratique managériale :

- Taille des équipes,
- Complexité de l'activité,
- Evolution des attentes en la matière,
- Critère d'évaluation,

Considérez-vous que les managers de votre entreprise ont un niveau satisfaisant en management ?



Verbatim de nos DRH

- «Globalement oui, même si c'est sans doute la dimension la plus complexe de l'activité»
- «Sens de la délégation et de l'empowerment à améliorer»
- «Nous devons poursuivre nos investissements auprès du management de proximité qui doit encore progresser»

Les DRH interrogés estiment que les moyens de mesurer le management doivent également évoluer. Ils sont soit inexistantes ou mal adaptés soit en évolution constante, ce qui ne permet pas d'analyse objective. Cela rend également complexes les démarches d'amélioration.

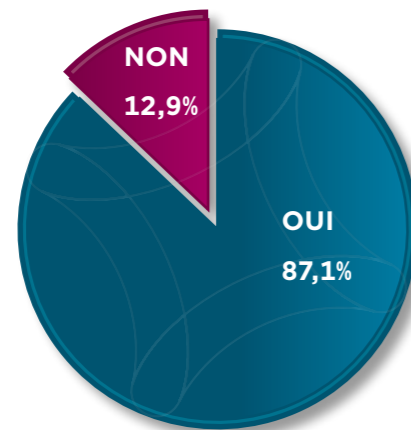
La diffusion des comportements managériaux reste donc une problématique d'actualité. Mais elle attend d'abord une formalisation précise des attentes en la matière. C'est une dynamique, qui doit constamment être remise en cause.

1.2. L'apport de l'expérience

Le management est sensible à la maturité. La majorité des DRH interrogés (87%) pense que son management a évolué au fil du temps. Avec le temps, leur rapport à l'autre et à l'autorité a évolué vers plus d'ouverture aux autres. Cette évolution a changé leur façon de

manager. Avec le temps, ils ont pris conscience que le management n'est pas une question de compétences et que s'entourer de gens plus compétents ne remet pas en cause sa propre autorité.

Votre vision du management a-t-elle évoluée au cours du temps?



Verbatim de nos DRH

- «Il est plus complexe aujourd'hui avec les NTIC, un monde qui bouge plus vite, des clients plus exigeants, des équipes plus variées...»
- «Avec l'âge on s'entoure de gens qui sont plus performants que soi et cela ne fait plus peur »
- «D'un mode directif au départ, je suis passé à un mode plus collaboratif en réseau actuellement»

L'évolution du management dépend autant de causes externes qu'internes :

Causes externes

Les conditions d'exécution du management évoluent, les populations à manager (ex : génération Y), la taille de l'unité, les attentes vis-à-vis du management, les modalités de mise en œuvre, la nature des situations rencontrées et le degré d'exposition à un certain risque...

Causes internes

Pour le manager, le rapport à l'autre et à l'autorité a évolué avec la maturité. Cela peut avoir un impact direct sur le mode directif ou collaboratif du manager.

2 Les rôles du manager

Le manager subit à la fois une forte pression liée à l'accélération des cycles de décision et doit adapter son mode de management à des équipes très diversifiées.

Dans cet environnement en changement perpétuel, il reste pourtant un repère. D'une part parce qu'il est le garant du respect de la qualité au détriment de la productivité, mais aussi parce qu'il a un rôle important à jouer dans la diffusion des bonnes pratiques managériales par l'exemplarité de ses comportements.

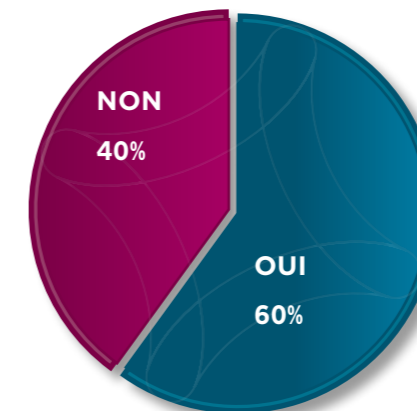
2.1. Le manager dans un monde changeant

Le management reste une pratique contrainte par des impératifs de temps et de rentabilité à court terme. Dans ce contexte, les DRH estiment (60%) que les managers parviennent néanmoins à donner une vision claire à leur équipe.

Pour les DRH, les modes de management doivent s'adapter à l'évolution du contexte.

Finalement l'un des critères le plus important est la capacité d'adaptation du manager à ces cycles courts. Mais il ne faut pas tomber dans l'excès inverse : la productivité au détriment de la qualité. Il faut donc s'adapter mais parfois faire preuve de résistance face au contexte.

Les managers peuvent-ils relayer une vision claire dans un environnement favorisant les cycles de décision courttermiste?



Verbatim de nos DRH

- «Par essence, une "vision claire" s'inscrit dans la durée... mais elle peut être assortie de décisions rapides aussi»
- «Très difficile. La difficulté ne provient pas du rythme de décision, mais des immanquables revirements mettant en cause la cohérence voire l'existence même d'une ligne directrice»
- «Il me paraît nécessaire de distinguer les managers (qui gèrent) des leaders (qui entraînent) »

Pour compenser ces changements permanents, le manager doit beaucoup plus communiquer. Si la vision est claire, les managers peuvent la relayer clairement; le cycle de décision n'influence pas le relais mais la vision elle-même.

La stratégie d'entreprise est un élément déterminant pour garantir la cohérence de l'action managériale. Le top management doit venir en relais du management opérationnel pour garantir la cohérence de l'ensemble. Les cycles peuvent être courts, la vision reste sur le long terme.

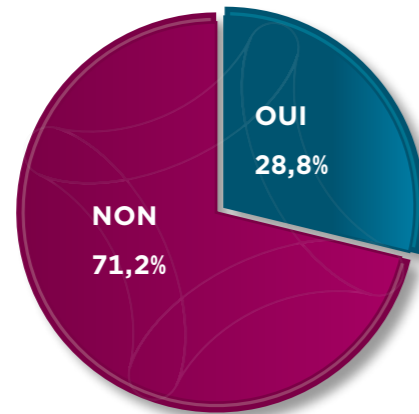
2.2. Les relations avec l'équipe

Par nature, la relation managériale dépend de nombreux critères internes et externes. Le manager et son équipe jouent alors un jeu de rôle dont la nature dépend du contexte. Cependant cette situation n'impacte pas l'authenticité de la relation entre le manager

et son équipe. Les DRH estiment à 71% qu'il n'y a pas de différence entre leur positionnement et ce qu'en perçoit leur équipe

La recherche d'authenticité et de parler vrai semble rester au cœur de la posture managériale.

Existe-t-il une différence entre votre rôle/positionnement et ce qu'en perçoit votre équipe?



Verbatim de nos DRH

- «Non, le tout est assez cohérent mais parce que je m'efforce de le communiquer»
- «L'équipe vous octroie toujours un pouvoir qui va au-delà de la réalité de la fonction»
- «Un comportement individuel peut être perçu différemment selon les contextes...c'est ce qui rend la tâche encore plus difficile»

La réduction de l'écart entre la conscience de soi et la perception des autres semble être le souhait des managers / DRH. Ils souhaitent :

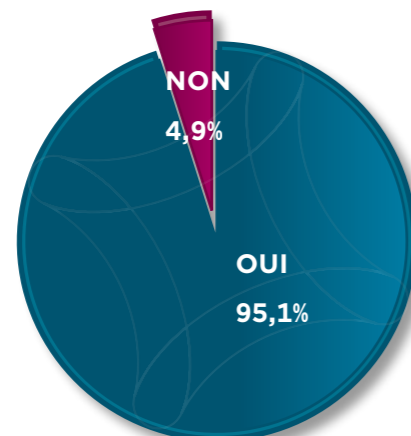
- Parler vrai,
- Etre authentique,
- Etre transparent,
- Etre aligné.

2.3. L'exemplarité managériale

La grande majorité des répondants estime à 95% que l'exemplarité managériale est primordiale pour l'entreprise. Du coup, si

elle favorise le management, elle crée de la valeur en permettant la diffusion des bonnes pratiques.

L'exemplarité managériale est-elle synonyme de création de valeur?



Verbatim de nos DRH

- «Indiscutablement. Mais l'exemplarité managériale, c'est un "outil" difficile à maîtriser et à développer»
- «Sans exemplarité difficile de parler d'éthique et donc en fine de création de valeur»
- «Bien sur! Pas grand chose n'existe dans la théorie ou dans l'injonction. L'enjeu est d'inspirer des pratiques»

Les DRH lient exemplarité, éthique et création de valeur. Mais, pour que cela puisse avoir un impact sur la création de valeur au niveau de l'entreprise, il faut que l'exemplarité soit une des valeurs prônées par l'entreprise.

L'exemplarité est un moyen fort d'inspirer les pratiques plutôt que par la théorie ou des principes abstraits. C'est par l'exemple que les comportements se diffusent.

3 La mise en pratique des théories managériales

Les concepts managériaux existent sous deux formes :

- Les théories managériales et leurs best practices,
- Les valeurs d'entreprise qui s'en inspirent.

Les théories managériales sont bien souvent trop éloignées de la complexité des situations managériales. Mais elles apportent un éclairage sur des situations complexes. Elles permettent d'explorer de nouveaux comportements. Elles sont indispensables pour améliorer sa pratique managériale. Mais elles sont comme une partition que chaque manager doit jouer selon sa personnalité et l'intelligence de situation.

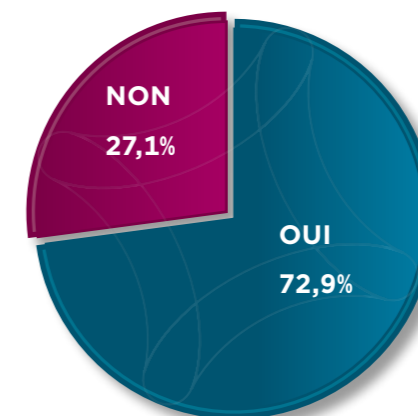
3.1. Des concepts éloignés du terrain

73% des DRH interrogés pensent que les best practices sont respectées par les managers comme des principes directeurs. Ils font cependant la distinction entre les best practices et la mise en œuvre de comportements concrets. On ne manage pas avec de la théorie. Une règle est faite pour être adaptée au contexte.

Les valeurs d'entreprises sont un des moyens pour tenter d'aligner

collectivement l'entreprise. Les DRH qui ont répondu à notre étude sont conscients que les théories managériales portent une part d'illusion. Ils connaissent l'éloignement de meilleures pratiques managériales avec la réalité du terrain. Elles sont d'autant plus éloignées qu'elles sont souvent originaires d'Amérique, pays culturellement éloigné du notre.

Y a-t-il des best practices managériales dans votre entreprise? Sont-elles respectées?



Verbatim de nos DRH

- «Il y en a mais elles ne sont pas toujours suivies»
- «C'est un idéal/objectif vers lequel il faut tendre»
- «Elles sont respectées quand elles s'inscrivent dans les priorités de l'établissement»

Elles constituent cependant pour eux des grilles de lecture pour éclairer et expliquer, les postures adéquates. Elles permettent ainsi de prendre du recul sur les situations vécues et de gagner en assurance. Si des best practices semblent identifiées dans les entreprises, elles semblent correspondre à une vision théorique. Ces best practices contribuent elle-même à forger les représentations managériales. Elles sont le reflet de la culture d'entreprise. Elles constituent une sorte de Graal des pratiques managériales vers lequel tous les managers doivent tendre.

Elles correspondent à la tentation de normalisation de l'entreprise qui

veut standardiser et reproduire les comportements les plus performants. Ces théories répondent à l'envie de l'entreprise de se repenser tout en lui évitant de se remettre en cause. Les entreprises initient souvent les chartes managériales mais peinent à suivre leur mise en pratique. Elles contribuent à entretenir l'image de l'entreprise mais ces efforts peuvent parfois paraître vains. Elles alimentent finalement les représentations communes des relations managériales. Elles contribuent ainsi à l'élaboration de la culture d'entreprise. Elles font ainsi partie de ces notions connues de tous qui ne sont pas toujours appliquées.

3.2. Un éclairage sur des situations complexes

Même si les théories managériales sont une simplification du réel et qu'elles ne peuvent être appliquées telles quelles, elles permettent

de prendre du recul et d'éclairer des situations complexes. Elles permettent souvent d'explorer de nouvelles possibilités.

Verbatim de nos DRH

- «C'est la qualité de l'exécution qui fait la réussite et pas la théorie mais sans une bonne théorie qui forge un bon plan il ne peut y avoir d'exécution de qualité »

Les théories veulent dresser un tableau complet de la situation qu'elles décrivent. Elles sont souvent trop globales. Elles ne peuvent rendre compte de la complexité des situations humaines. Cette complexité ne supporte pas la généralisation.

Cette simplification leur permet d'être

appliquées dans un grand nombre de situations. Mais en même temps elles ne peuvent parfois convenir à deux situations identiques.

Cette confrontation permet de se poser des questions. Mais les situations managériales n'obéissent à aucune règle. Les théories permettent de rester vigilant.

Verbatim de nos DRH

- «Parce plus que toute autre activité, le management ne relève pas de la théorie, d'un savoir objectif. Quelques recettes et points de repère sont utiles, mais la gestion d'un groupe, avec ses réalités, sa dynamique, ses équilibres est forcément soit passée au laminoir soit conceptualisée lorsqu'elle est théorisée »

Chaque entreprise vit de ses spécificités et de ses cycles :

- Poids économique,
- Poids des process,
- Poids des qualités relationnelles,
- Poids de la communication interne.

Leur facilité d'utilisation est parfois trompeuse.

Elles sont parfois utilisées pour améliorer l'image de l'entreprise.

Verbatim de nos DRH

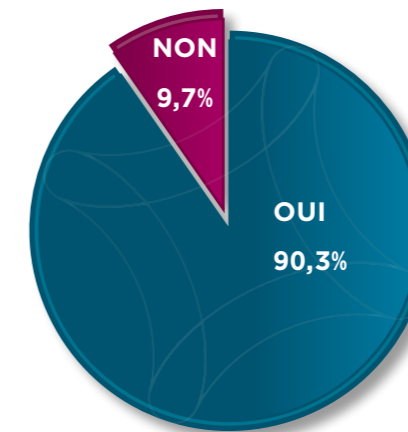
- «Trop souvent, les actions engagées apparaissent plus comme des artifices cherchant davantage à améliorer l'image de l'entreprise qu'à agir en profondeur (actions en faveur de la mixité, des seniors...) »

3.3. Les pratiques individuelles et valeurs d'entreprise

Les DRH estiment majoritairement (90%) que leur comportement est en cohérence avec ceux prônés par leur entreprise. Ils font cependant la distinction avec leurs pratiques courantes. Cela laisse à penser qu'ils en respectent l'esprit plutôt que la lettre.

Ils s'appliquent à eux-mêmes la notion d'exemplarité. Ils voient souvent le rôle du DRH comme un représentant des valeurs d'entreprises.

Les pratiques managériales que vous avez développées personnellement sont-elles en cohérence avec celles prônées par votre entreprise?



Verbatim de nos DRH

- «L'entreprise n'est pas le royaume des clones et c'est sa diversité qui en fait sa richesse»
- «Non, mais j'essaie toujours de m'en rapprocher»
- «Oui dans le sens où elles sont cohérentes avec le business model de demain»

Les valeurs d'entreprises doivent être en cohérence avec le business model de demain sous peine de n'en rester qu'au stade de vœux pieux.

Ces théories font l'objet de modes et sont souvent sujettes à interprétation. Elles

représentent un idéal que chacun doit interpréter. Chacun peut donc s'y retrouver. C'est cette interprétation qui permet de fédérer les hommes autour d'un projet commun.

Verbatim de nos DRH

- «Comme dans toute société la part de rêve doit exister et dans le management il en va de même»

Les théories sont un peu comme une partition qu'il faut jouer avec sa propre personnalité. Il faut avoir conscience de cette nécessité d'interprétation personnelle.

Les théories managériales doivent donc être suffisamment souples pour permettre cette expression. Les leaders savent rester eux-mêmes.

Verbatim de nos DRH

- «Avec l'expérience, nous apprenons que chaque leader exprime son leadership avec différence»

4 Comment devient-on manager ?

Pour comprendre ce que sont les managers d'aujourd'hui, il faut comprendre ce qu'à été leur parcours et par quels mécanismes ils sont devenus managers. Cette réflexion nous permettra d'identifier quelques traits caractéristiques susceptibles de servir le développement.

4.1. L'envie de manager

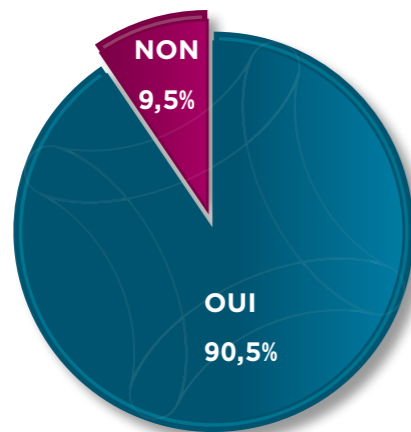
Lorsqu'on leur demande si le management peut s'apprendre, les DRH interrogés sont catégoriques à 90% : le management peut s'apprendre. Il faut certaines prédispositions et un accompagnement en situation.

La formation peut favoriser une prise de conscience et apporter des clés sur les

fondamentaux du management. Il est possible de s'améliorer ou d'acquérir des outils complémentaires sur des thèmes comme :

- La délégation,
- La gestion des réunions,
- La fixation des objectifs.

Croyez-vous que le management puisse s'apprendre ?



Verbatim de nos DRH

- «C'est souvent le goût du management qui ne s'apprend pas. Les vrais managers démarrent d'ailleurs très tôt»
- «Le management, c'est l'aspect le plus important de la compétence d'un dirigeant»
- «Je pense que nous pouvons apporter une prise de conscience et quelques clés mais en aucun cas tout apprendre par de la formation»
- «Il doit y avoir des prédispositions puis on peut s'améliorer»

Le management est surtout une dynamique interne. Il dépend d'éléments intrinsèques qui ne peuvent s'acquérir par une formation. Ces éléments dépendent de l'appétence du manager à aborder ces sujets. Les DRH interrogés décrivent celle-ci de deux manières :

• L'intérêt pour autrui

Le management est une affaire de relations interpersonnelles. Ces sujets et les situations qui en découlent doivent être un sujet d'intérêt pour le manager, confirmé ou apprenti.

• L'envie d'être manager

L'un des facteurs le plus important pour les DRH consultés est l'envie d'être manager. En effet, il faut le goût du management, l'envie d'apprendre sur ces sujets pour être capable de mettre en pratique.

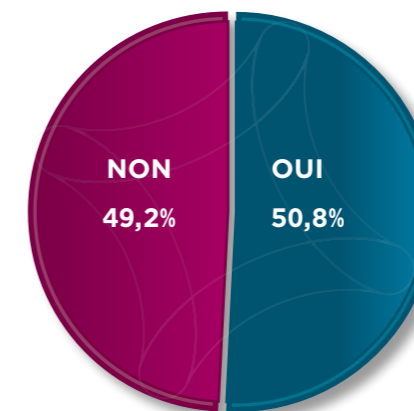
La motivation est toujours un facteur facilitant en situation d'apprentissage. Mais la nature particulière du management fait qu'on ne peut feindre l'intérêt à autrui. Il n'y a pas de manager, il n'y a que des personnes en situation de management.

4.2. Leadership et conscience de soi

Les DRH de notre étude expriment des doutes sur la capacité d'acquisition du leadership. Une faible majorité d'entre eux (51%) pense qu'il peut s'apprendre. Mais la volonté de mieux se connaître et de travailler sur soi-même est indispensable. C'est la prise de conscience de

son impact sur autrui qui permet de développer cette faculté. Pour les autres, tout est question de charisme, cela ne peut pas s'acquérir. Le leadership semble donc être une question d'être plus que de savoir.

Croyez-vous que le leadership puisse s'apprendre ?



Verbatim de nos DRH

- «Moins facilement que le management mais à force de feedbacks et de travail sur soi-même on peut devenir un meilleur leader»
- «On peut développer un certain charisme pourvu qu'on soit prêt à travailler sur soi, à s'investir pour mieux se connaître et développer de l'estime de soi»
- «La capacité d'entraînement, cette faculté générant l'adhésion et facteur d'engagement des autres est une alchimie subtile, très liée à une façon d'être, de communiquer»

Le management peut être vu comme l'exercice de l'autorité hiérarchique et le leadership comme l'autorité naturelle. Réussir à développer ces deux facultés chez le même manager permet de renforcer l'impact managérial. Le leadership stimule l'implication des collaborateurs dans la réalisation de leurs missions. Il est un vecteur important de mobilisation. A l'inverse, son absence peut être limitant dans certaines situations managériales.

Pour les DRH interrogés, le leadership est une dynamique interne, comme le management. Il est lié à la personnalité propre à chacun. Il peut donc être renforcé par une démarche de prise de conscience de soi et son impact sur autrui. Il faut un accompagnement qui ressemble plus à du coaching qu'à une simple formation. L'amélioration du leadership est une démarche de développement personnel.

Partie 3 Jeune génération et management



Valentin de Turckheim
Consultant Pôle RH - Management

Valentin intervient lors de missions d'accompagnement managérial en France et l'Étranger, et représente le point de vue de la Génération Y.

La Génération Y regroupe les personnes nées entre 1980 et 2000. L'origine de ce nom fait suite à la précédente Génération X jugée incapable de trouver ses repères dans l'immédiat après guerre.

Le succès de la notion de génération Y dans les entreprises prend, pour sa part, appui sur le déphasage entre les besoins et attentes des jeunes de cette génération Y d'une part et le mode de fonctionnement de l'entreprise d'autre part. Débarquée dans le monde de l'entreprise, le poids numérique (actuellement près de 13 millions de personnes en France) et hiérarchique de cette nouvelle génération va grandissant. L'arrivée des Y sur le marché de l'emploi s'accompagne de valeurs, de comportements et d'aspirations qui tendent à impacter le mode de management au sein des organisations.

Ces valeurs, comportements et aspirations ne sont pas propres à la Génération Y. Ils ne sont pas inédits mais doivent cependant être replacés dans le contexte socio-économique de l'époque qui lui, est tout à fait particulier. En effet, contrairement à leurs parents, les jeunes actifs sont nés pendant la crise. Ils ont grandi dans ce contexte de morosité et de stagnation économique.

Pour cette génération, la réciprocité employeur/employé n'existe pas et n'a jamais existé. Les salariés limitent leur attachement à l'entreprise car ils voient autour d'eux les licenciements, les délocalisations, le nivellement des salaires, le problème des retraites, la montée du chômage. L'entreprise, et le monde du travail en général, sont alors perçus avec méfiance. En conséquence, les salariés ne sont plus prêts

à donner autant à leur entreprise. Le jeu du donnant - donnant paraît trop déséquilibré. Les nouvelles générations arrivent sur le marché du travail avec une distance et une méfiance a priori face auxquelles les entreprises ont parfois du mal à trouver une réponse efficace. Or en temps de crise, les entreprises utilisent trop souvent le personnel comme variable d'ajustement et creusent un peu plus le fossé avec leurs salariés. Les politiques de réduction d'effectif pourraient pourtant se rapprocher, dans l'esprit, du concept de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) en renforçant notamment le dialogue social, en assouplissant les clauses d'indemnité de départ, en mettant l'accent sur les dispositifs de formation et de reclassement... Autant de leviers qui permettraient de ne pas détériorer un peu plus le lien et l'attachement du salarié à son entreprise.

Les salariés de la génération Y occupent une place de plus en plus centrale au sein d'entreprises. Ces dernières, pour rester en phase avec leur époque, ne peuvent plus faire l'économie d'une remise en question de leurs méthodes de management.

Pour analyser ce phénomène générationnel et ses implications managériales, cette partie s'articulera autour de 4 chapitres :

1. - La théorie intergénérationnelle, un débat récurrent
2. - Evolution du rapport à la hiérarchie
3. - Une génération interconnectée
4. - Le manager face à la génération

1 La théorie intergénérationnelle, un débat récurrent

La Génération Y, abondamment décrite par la littérature managériale, existe-elle vraiment ? Peut-on réellement mettre dans le même panier jeunes cadres parisiens, jeunes agriculteurs et jeunes des quartiers ? Que partagent-ils ?

Il s'agit là d'un débat récurrent qui revient tous les 25 ans avec l'avènement d'une nouvelle génération. Les jeunes générations ont, de tout temps, été caractérisées par des comportements spécifiques :

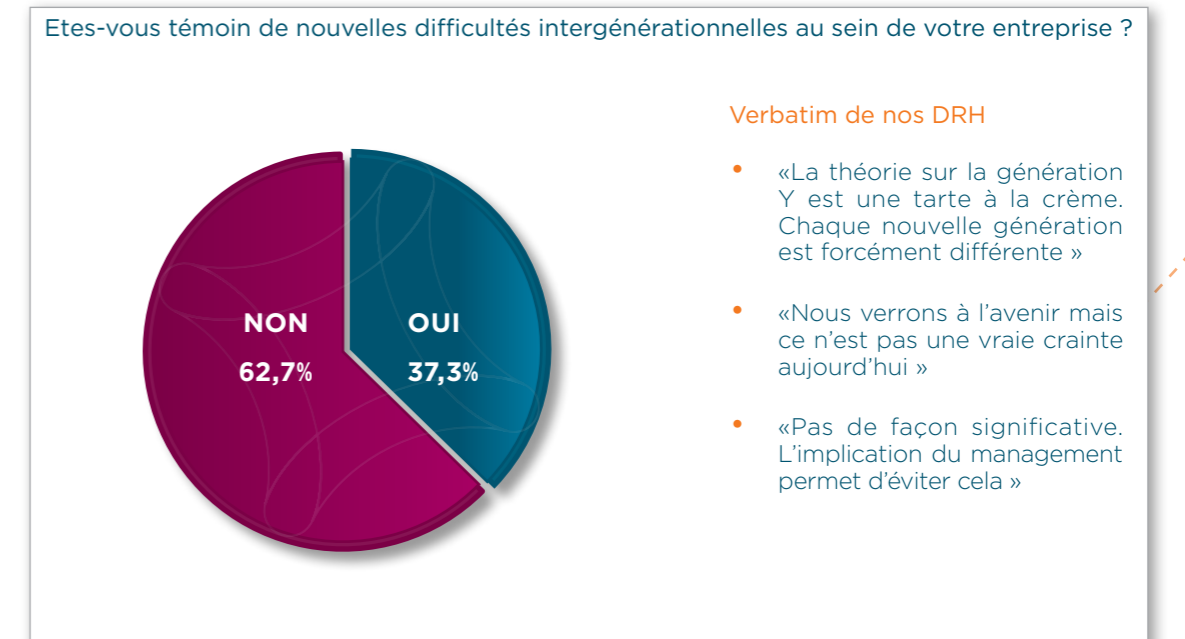
- Le besoin de donner du sens au travail
- L'aspiration vers plus d'autonomie
- La remise en cause de l'autorité hiérarchique
- La flexibilité
- L'immédiateté

Ces tendances ne sont pas nouvelles et s'appliquaient déjà aux générations précédentes. La jeunesse est intemporelle, elle est porteuse de valeurs et d'aspirations qui lui sont propres. Qu'il s'agisse de la Génération Y ou de sa devancière X, la question de leur intégration au monde du travail s'est donc toujours posée.

Parmi les travaux récemment menés sur le sujet, l'étude scientifique menée par Jean Pralong en 2010¹ permet de mettre les choses en perspectives. Sur un panel de salariés sondés, il ressort en effet que les aspirations et les postures au travail ne varient pas d'une génération à l'autre.

L'autonomie, le sens au travail, l'individualisme, la flexibilité ou l'immédiateté sont des valeurs fortes et des aspirations communes à tout jeune salarié, quelque soit sa génération. La Génération Y n'est donc pas "innovante" en cela qu'elle reproduit les mêmes schémas que sa devancière.

Les DRH participants à notre étude ont tendance à confirmer que les problématiques générationnelles sont récurrentes et ne sont pas particulièrement liées à la seule Génération Y. Ils sont à ce titre 61,9% à considérer qu'il n'est pas apparu de nouvelles difficultés intergénérationnelles au sein de leurs entreprises.



¹ Jean Pralong, "L'Image du travail selon la génération Y: une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives", "Revue internationale de psychosociologie", 2010/39 - vol. XVI, pp. 109 à 134, 2010

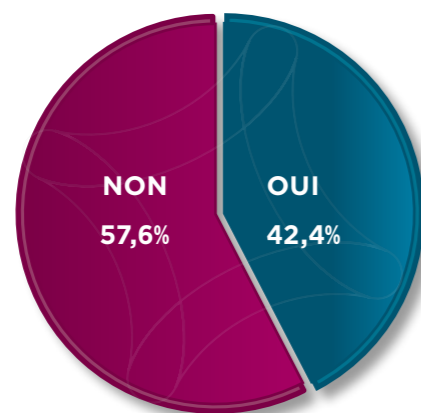
2 Evolution du rapport à la hiérarchie

Pour les jeunes salariés, l'autorité hiérarchique ne découle pas automatiquement du prestige de la fonction ou du titre. Le statut du chef ne se suffit plus en lui-même.

D'une part, le respect s'acquiert par l'efficacité et l'exemplarité. La crédibilité managériale repose avant tout sur la compétence. C'est donc le savoir-faire opérationnel qui confère au manager son autorité et sa légitimité. D'autre part, un manager ne peut plus se contenter de donner un ordre sans s'expliquer. Il doit justifier ses décisions, apporter des éléments de contexte. Le respect ne s'obtient pas grâce au titre ou à une fonction mais grâce à la compétence et à l'efficacité qui en découle.

Cette notion d'expertise chez le manager ne semble cependant pas encore reconnue comme un besoin prioritaire. Seuls 42,9% de nos DRH constatent une appétence pour des carrières d'expertise chez leurs managers. Ce chiffre est amené à augmenter de manière significative dans les années à venir. A cet égard, les entreprises doivent développer les mécanismes susceptibles de faciliter l'avènement du manager expert (parcours de formation, mobilité, recrutement...)

Constatez-vous que vos managers développent une appétence pour des carrières d'expertise (vs des profils généralistes) ?



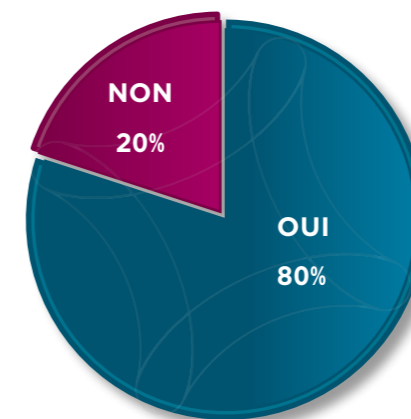
Verbatim de nos DRH

- «Le management intermédiaire fuit relativement le management de masse pour rechercher des postes d'expertise, plus techniques»
- «Bon équilibre aujourd'hui entre ceux qui aspirent à des responsabilités managériales et ceux qui se destinent à des fonctions d'expert»
- «La technicité est reconnue comme un plus»

Nos DRH remarquent par ailleurs, et de façon très majoritaire (79,7%), qu'au sein de leurs entreprises, les jeunes salariés sont en demande d'autonomie. Cette aspiration vers plus d'autonomie remet

en question la verticalité de la structure hiérarchique traditionnelle et les organigrammes qui ne constituent pas, pour eux, l'alpha et l'oméga des rapports humains au sein des organisations.

Avez-vous remarqué une aspiration vers plus d'autonomie chez vos jeunes salariés ?



Verbatim de nos DRH

- «Ils sont autonomes dans la gestion de leur temps, de leur mission»
- «Cela est ressorti très nettement du questionnaire sur l'évaluation des risques psychosociaux»
- «Autonomie oui, mais couplée au besoin d'être sécurisé»

La Génération Y réclame plus d'autonomie car elle envisage différemment les rapports sociaux au sein de l'organisation. Elle est en demande de transversalité (renforcement des relations entre services) et souhaite un glissement vers une horizontalité collaborative qui écraserait la traditionnelle verticalité hiérarchique.

Découle de ce fonctionnement horizontal un certain pragmatisme vis-à-vis de la hiérarchie. La Génération Y appréhende les décisions prises "au

dessus" différemment. Elle a plus de facilité à questionner les décisions et comportements des échelons supérieurs. Qu'il s'agisse de la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation de travail, les Y ont moins de complexes pour donner leur avis et afficher leur désaccord. Cela ne signifie pas que la Génération Y soit plus rebelle que les générations précédentes ni même qu'elle fasse montre d'un complexe de supériorité. Elle fonctionne simplement sur un mode de pensée naturellement plus horizontal.

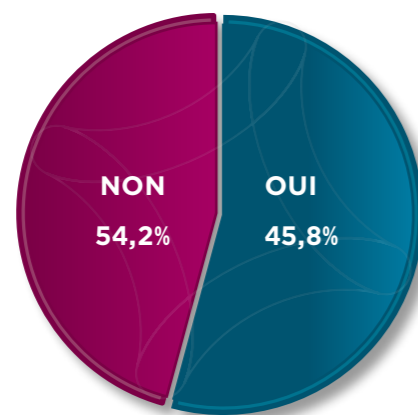
3 Une génération interconnectée

Connectés en permanence et de façon instantanée via les réseaux sociaux, les emails et autres SMS, la Génération Y s'est construite, grâce à internet, autour d'un mode de fonctionnement ultra-collaboratif au sein duquel le partage de l'information est une pratique naturelle. Cette évolution majeure, une fois transposée au monde de l'entreprise, s'inscrit en rupture avec le modèle traditionnel de préservation du pouvoir par la rétention d'information. Les avancées technologiques récentes et à venir vont porter cette évolution comportementale de sorte que l'entreprise devienne un espace d'interaction et d'échange où règnera la notion de transparence de l'information.

Seuls 54% de nos DRH estiment que les modes de communication développés au sein de leurs entreprises répondent aux besoins de l'ensemble de leurs salariés. Cela montre que la question des moyens de communication demeure un vrai sujet pour les entreprises.

Beaucoup de nos DRH insistent dans leurs réponses sur le décalage entre les générations. Ils constatent au quotidien l'appétence pour une interconnexion permanente et dématérialisée de leurs salariés les plus jeunes, là où leurs salariés plus âgés se satisfont de modes de communication plus traditionnels.

Les modes de communication répondent-ils aux différents besoins de l'ensemble des générations de l'entreprise ?



Verbatim de nos DRH

- «La question porte plus sur le contenu de la communication et pas vraiment sur les modes»
- «Il y a trop d'échanges dématérialisés»
- «Il existe sur ce point un décalage entre les jeunes salariés et les générations précédentes»
- «Il reste à développer un réseau social interne et des espaces collaboratifs»

Si près de la moitié de nos DRH estiment que leurs entreprises ne répondent pas de façon satisfaisante au besoin de communication de leurs salariés, c'est qu'il existe une vraie marge d'amélioration. Portée par des outils technologiques toujours plus innovants, la génération Y fonctionne sur un mode de partage de l'information avancé et sur une interconnexion constante. Elle se nourrit de cette progression exponentielle de l'information (quantité, accès, vitesse). En découle des profils polychrones (faculté de pouvoir faire plusieurs choses en même temps) qui obligent les entreprises à s'adapter à leur perpétuelle envie de changement et de nouveauté.

Les entreprises doivent à cet égard être en mesure de proposer des politiques internes basées sur la réactivité, l'innovation l'authenticité et la personnalisation. En s'inspirant de la pyramide des besoins de Maslow, nous pouvons catégoriser cinq types de "besoins 2.0" qui sont autant d'axes d'amélioration pour les entreprises :



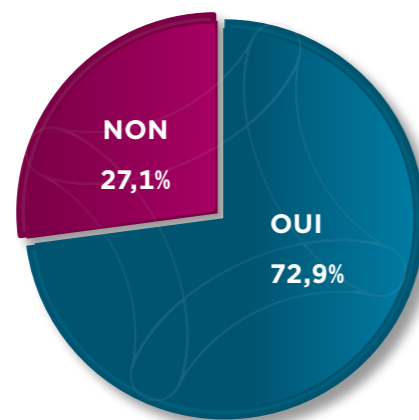
4 Le manager face à la génération Y

Les modèles de management qui ont cours au sein des entreprises sont amenés à prendre en considération certaines des aspirations portées par la Génération Y. Comment le management de l'entreprise peut-il répondre efficacement au défi présenté par cette nouvelle génération ?

La Génération Y aspire à ce que ses tâches, sa mission et ses relations interpersonnelles fassent sens à ses yeux. C'est-à-dire qu'elles soient en accord avec ses valeurs. C'est avec une perception positive de son rôle et de son environnement de travail que le salarié va s'impliquer plus affectivement et donc plus efficacement dans l'organisation. C'est en travaillant sur la notion de sens au travail que les DRH peuvent répondre à la dégradation grandissante du lien et de l'attachement des jeunes salariés vis-à-vis de leurs entreprises.

Nos DRH ne s'y trompent pas puisqu'ils sont 74,6% à considérer que les jeunes générations sont plus en demande de sens au travail.

Les jeunes générations sont-elles plus en demande de sens au travail ?



Verbatim de nos DRH

- « Toutes les générations en ont besoin »
- « Elles sont surtout en demande de sens de leur vie »
- « La demande de sens au travail est intergénérationnelle. C'est la forme de cette demande qui peut changer selon les générations »

A cet égard, la prise en compte de la dimension de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est devenue un enjeu majeur. Elle fait écho à la forte sensibilité de la jeune génération aux problématiques de responsabilité sociale et environnementale. Dans son acceptation managériale, la RSE repose sur un modèle basé sur :

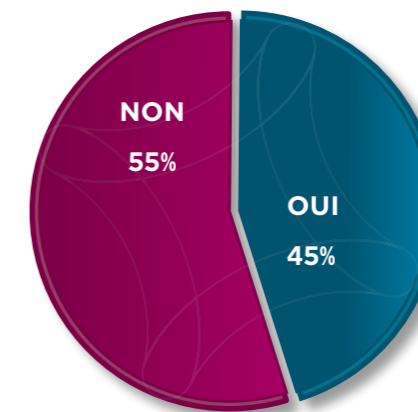
- Une plus grande fluidité de la structure de décision
- Un renforcement de la logique participative
- Un dialogue renforcé entre toutes les parties prenantes de l'organisation
- Des engagements collectifs.

Les entreprises qui s'impliquent dans cette démarche RSE ambitieuse participent à renforcer le lien avec leurs salariés. La crise a, nous l'avons vu, distendu le lien entre le salarié et son entreprise. La RSE est à ce titre une réponse aux aspirations réelles de leurs jeunes salariés qui sont en besoin de sens au travail. Elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et de fidéliser de facto les talents.

Nos DRH ont une vision assez nuancée de l'état du management au sein de leurs entreprises. Seul 46,9% d'entre eux considèrent leurs

entreprises comme étant en phase avec leur temps d'un point de vue managérial.

Considérez-vous que votre entreprise est en avance/en phase sur son temps d'un point de vue managérial ?

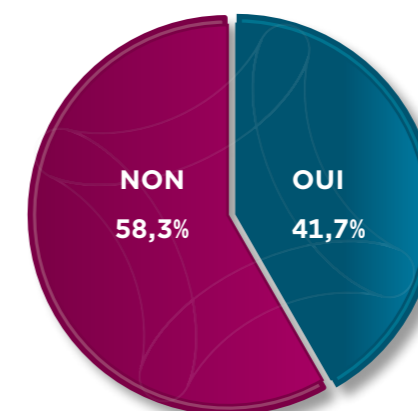


Verbatim de nos DRH

- « Le management intermédiaire est relativement réfractaire à jouer le rôle que l'on attend d'eux »,
- « Le monde digital et les paradigmes de management qui en découlent rendent très difficile l'avance de phase ».

Ce chiffre tombe même à 40,6% si on y ajoute la variable générationnelle.

Les jeunes générations sont-elles en phase avec le management de l'entreprise ?



Verbatim de nos DRH

- « Elles souhaitent plus de sens et plus d'autonomie »,
- « Les jeunes contestent la non prise en compte de leur individualité dans le groupe. Ils finissent par devenir cyniques à force d'en oublier leurs idéaux »,
- « A condition que l'exemplarité mise en avant par les managers soit bien le reflet des réalités perçues par cette population ».

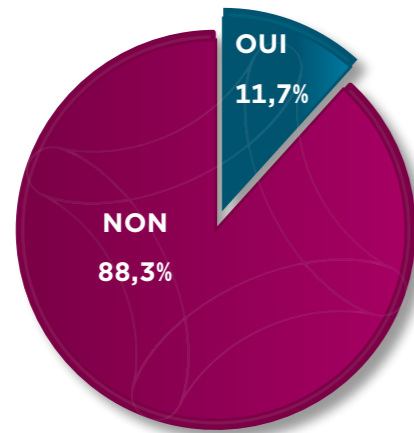
Ces résultats sont intéressants en cela qu'ils mettent en lumière la difficulté qu'ont les entreprises à intégrer à leur politique

managériale les spécificités de cette nouvelle génération et plus généralement de notre époque.

Nous avons donc voulu faire réagir notre panel de DRH afin de savoir s'il considérait qu'une "révolution managériale" était nécessaire pour répondre efficacement aux défis portés par les nouvelles générations. Peine perdue puisque 89,1% d'entre eux considèrent que l'entreprise

a toujours autant besoin de ses managers. Nos DRH sont donc bien conscients des efforts à fournir pour faire évoluer le modèle managérial au sein des entreprises afin qu'elles puissent rester en phase avec leur temps ; mais pour eux, le manager en demeure l'acteur central.

Considérez-vous que votre entreprise a de moins en moins besoin de managers ?



Verbatim de nos DRH

- «Le manager reste un élément essentiel dans la coordination des actions. Les outils changent mais ne se substituent pas à la prise de décision »,
- «Ils sont essentiels au bon fonctionnement de l'organisation, à la diminution du stress. Ce sont des relais d'information, capables de donner du sens »,
- «Les managers doivent gérer d'avantage de données (techniques, humaines, sociales, politiques) et intervenir dans de très nombreux registres. Ceci étant, ils restent la réponse centrale face à la complexification croissante de l'environnement de travail ».

Si le manager demeure la clé de voute du système managérial de demain, il existe des pistes de réflexion pour le manager afin qu'il appréhende de façon plus efficace la génération Y (ainsi que les générations suivantes) :

- **L'individualisation** : croire que l'on peut manager tout un groupe de personnes de la même façon est un leurre managérial que le marketing a débusqué depuis longtemps dans le domaine de la relation client. Une entreprise qui veut fidéliser son client développe une politique marketing qui prend pleinement en compte l'individualité. Dans la même logique, la relation entre un salarié et son manager ne doit pas s'inscrire dans un cadre de fonctionnement entre une catégorie de personnel et l'organisation. Elle doit relever d'un rapport authentique, personnalisé et de proximité. Le salarié n'est pas une ressource à gérer mais une personnalité, avec des attentes, des envies, des contraintes et des contradictions.

- **L'explication** : le manager 2.0 doit pouvoir gérer les états d'âmes, les problèmes personnels mais il doit également éduquer et aider à comprendre. Le temps du "comment faire" a laissé la place au "pourquoi faire". Les salariés de la génération Y sont en quête de sens et de bien fondé. Ayant grandi dans l'explication permanente (parents, professeurs, internet...), il est essentiel que leurs managers sachent présenter les règles, expliquer ce qui est attendu, exposer avec précision les missions, le contexte, la vision...

- **L'expertise** : Nous l'avons vu, les jeunes salariés ont un rapport à la hiérarchie frappé d'horizontalité. Cela signifie que les jalons hiérarchiques ne suffisent plus à asseoir seuls l'autorité d'un manager. La corrélation entre structure hiérarchique et autorité est bien moins évidente. L'autorité managériale repose plus aujourd'hui sur la capacité à développer une expertise. Pour les salariés Y, un manager est légitime s'il a une maîtrise opérationnelle et un savoir faire reconnu sur son périmètre d'intervention.

Au final, le manager 2.0 doit être capable de maximiser l'apprentissage de son équipe, de la protéger de l'extérieur et de l'aider à progresser individuellement et collectivement. Il doit créer pour les conditions nécessaires afin de stimuler ses collaborateurs et d'en garantir une participation équilibrée. Le manager est donc un **facilitateur** qui doit savoir fluidifier les relations de son équipe.

Pour mener à bien ses missions, le manager doit intégrer à son cursus des nouvelles méthodes de travail et des nouvelles compétences:

- Compétences relationnelles
- Capacité d'analyse situationnelle
- Capacité à développer une approche systémique et globale de son environnement.

Perspectives

Les collaborateurs évoluent culturellement plus vite que l'entreprise dans ses modes de décisions. Au coeur 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.

Remerciements

Traitement des réponses, analyse en Comité de pilotage et synthèse, et finalisation par l'équipe RH-Management de Kurt Salmon.

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.

Remerciements à Denis Fompeyrine.

Avertissement

Ce dossier réalisé par Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon contient des renseignements généraux fournis « tels quels ».

Dans la présente étude, Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon fournissent des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale. Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon peuvent modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et notamment s'engagent à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers). Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon ont mis en oeuvre tous les efforts possibles pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ». Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon ne garantissent rien d'autre et déclinent toute responsabilité, en leurs noms, ceux de leurs agents, conseils, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;

- au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;

- au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.

Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre

Liens avec les marques et/ou sociétés citées

La référence aux marques/sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude. Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon ne cautionnent ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent. En outre, Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon n'affirment rien et déclinent toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

Droit d'auteur

©2012, Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon

Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon sont propriétaires du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon autorisent toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon sont les sources de l'étude reproduite;

- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon.

Le Cercle Humania, l'Apec & Kurt Salmon interdisent de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

Contacts

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

