

observatoire

2017

du
management

6^{ème} édition

COMPRENDRE POUR AGIR

OASYS
mobilisation
réussir vos transformations

KANTAR TNS

MOBILISER

"Mettre en mouvement et développer l'énergie d'un collectif pour réaliser une performance"

MISSION

Réussir toutes les transformations par la mobilisation des acteurs clés, le développement des managers et le co-pilotage de projets partagés

LEVIERS

Concevoir et animer des dispositifs collaboratifs
Positionner les managers au centre du projet de transformation

GAMMES DE SERVICE

Le copilotage de projets partagés (Vision, accompagnement du changement...)
Le développement des compétences managériales
La mobilisation et le coaching des équipes

POSTURES

Conseil : concevoir et déployer des projets de changements à fort enjeu et mobilisant

Formateur : faciliter l'appropriation des nouvelles compétences managériales

Animateur : développer la cohésion et mobiliser l'intelligence collective

Coach : accompagner de façon individualisée les dirigeants et acteurs clefs au service de la réussite d'un dispositif collectif

VALEURS EN ACTION

La bienveillance, entre nous et avec nos clients

Le plaisir

La générosité, dans nos méthodologies et dans nos accompagnements

L'engagement, au quotidien auprès de nos clients

La qualité, pour un travail irréprochable

- SOMMAIRE -

- 1.** Présentation p. 5
de l'Observatoire du Management[©]
- 2.** La méthodologie p. 8
de l'étude
- 3.** Les tendances 2017 p. 11
- 4.** Les résultats p. 14
détaillés
- 5.** Comment dynamiser le management ? p. 34
Le point de vue des experts

- 1 -

PRÉSENTATION
DE L'OBSERVATOIRE
DU MANAGEMENT

Être en veille pour le management de demain

Une littérature abondante annonce la révolution du management, quand ce n'est pas sa disparition... L'Observatoire du Management[®], que nous avons créé en 2010, nous donne à voir une réalité souvent plus nuancée : en 2017, le management tend plutôt à la standardisation qu'à la différenciation.

Le management pour tous ?

Femmes ou hommes, salariés du public ou du privé, juniors ou seniors...les managers expriment des convictions et des pratiques souvent similaires : leurs différences de perception sont infimes. Est-ce le signe d'une "normalisation" consécutive à des formations managériales uniformes ? Les milliers de managers que nous rencontrons ont à cœur de concilier les objectifs de performance qui leur sont assignés et l'épanouissement de leurs équipes. Et c'est là que le management peine à trouver la solution : car les mêmes recettes produisent les mêmes résultats.

Passer du leadership au followership ?

Ce subtil équilibre ne procède pas seulement des compétences managériales "traditionnelles". Il dépend avant tout du temps et de l'énergie que les managers consacrent à soutenir et suivre les collaborateurs dans leur travail, à l'attention portée à chacun, à la capacité à conjuguer exigence et bienveillance. Une sorte de "followership" qui s'ajoute aux caractéristiques du leadership. Encore faudrait-il que les managers soient objectivés sur ces compétences et que l'on s'intéresse autant à la performance managériale qu'à la performance économique.

Et demain, quelle équation managériale ?

Le manager de demain devra mobiliser des talents plus relationnels que rationnels. Chez OasYs Mobilisation, nous aimons évoquer la formule 4H+E : Humeur égale, avec une sincère empathie et gentillesse ; Humilité dans le partage des victoires et dans la coresponsabilité des difficultés ; Humour, pour rester zen sous la pression ; Harmonie pour mettre en cohérence ses postures et ses paroles. Et de l'Enthousiasme pour mettre un peu de chaleur ajoutée dans le quotidien.

En attendant, nous vous invitons à découvrir notre Observatoire du Management[®] d'aujourd'hui qui éclaire les transformations du management de demain.

David Destoc,
Président d'OasYs Mobilisation



L'Observatoire du Management © OasYs Mobilisation

En partenariat avec Kantar TNS

Des clés pour suivre et anticiper les évolutions du management des entreprises et des organisations.

Créé en 2010 par OasYs Mobilisation, l'Observatoire du Management © s'appuie sur une enquête régulière auprès de 1 500 managers et collaborateurs.

L'Observatoire du Management © poursuit 2 objectifs :

1. **Ecouter pour comprendre** les évolutions des rôles et des pratiques des managers : dirigeants, cadres intermédiaires, managers de proximité.
2. **Observer pour agir** : fournir des clés pour améliorer la qualité du management et la performance collective.

L'Observatoire du Management ©, c'est :

- **Un indice de mobilisation** : pour connaître et comprendre le niveau et les leviers d'engagement des managers et des équipes dans le projet de leur entreprise
- **Une analyse du vécu des managers** : ce qui leur plaît, ce qui les motive et ce qui les gêne dans l'exercice de leur métier
- **Une base de comparaison entre managers et managés** : pour identifier et traiter les écarts de perception sur les pratiques managériales (responsabilisation, communication, reconnaissance...)

L'Observatoire du Management ©, c'est enfin **un baromètre des grandes transformations du management et des ressources humaines** : qualité de vie au travail, digitalisation, management intergénérationnel, agilité & intelligence collective, risques psychosociaux, conduite du changement...

Avec l'Observatoire du Management ©, OasYs Mobilisation offre aux décideurs des leviers de réflexion et d'action pour **un management qui conjugue performance et développement des équipes.**

Bertrand Samson
Directeur de projets



- 2 -

LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

La méthodologie de l'observatoire

L'Observatoire du Management® a été réalisé du 4 au 7 octobre 2016 en partenariat avec Kantar TNS auprès d'un échantillon de 1 507 salariés d'entreprises et d'organisations publiques en France.

- 754 managers
- 753 collaborateurs

L'enquête en ligne, composée de 38 questions, s'articule autour de cinq thèmes :

- L'engagement dans l'entreprise
- Le plaisir au travail
- Les pratiques managériales
- Les difficultés liées à l'exercice du management
- Les évolutions managériales

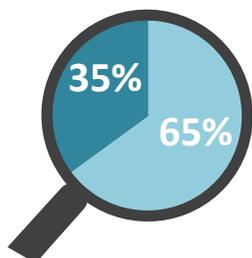
Répartition des répondants

754

MANAGERS

dont **22%**

de managers de managers



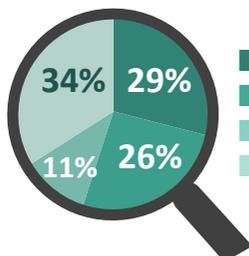
■ Hommes
■ Femmes



■ 16-34 ans
■ 35-49 ans
■ 50 ans et +



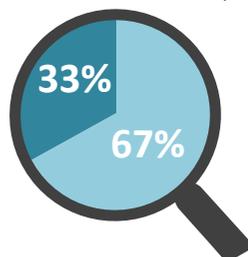
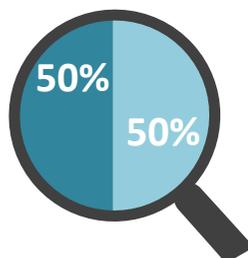
■ Privé
■ Public



■ de 0 à 49 salariés
■ de 50 à 499 salariés
■ de 500 à 999 salariés
■ plus de 1 000 salariés

753

COLLABORATEURS



- 3 -

LES TENDANCES
2017

Les tendances 2017

Un engagement managérial qui se confirme ...

86% des managers se disent très engagés dans le projet de leur entreprise

Les collaborateurs se sentent nettement moins engagés dans le projet de leur entreprise

59%

Les managers les plus engagés travaillent dans les petites entreprises

90% des managers des structures de moins de 50 personnes se disent très engagés dans le projet de leur entreprise

Le management, c'est stressant !

77% des managers se déclarent stressés par leur rôle

Et les managers de managers le sont encore plus !

84%

L'équilibre entre la performance et le bien-être au travail : sujet "clivant"

93% des managers estiment l'atteindre

40% des collaborateurs pensent le contraire !

Les tendances 2017

La performance managériale fait débat

94%

des managers pensent être globalement de bons managers

36%

des collaborateurs ne sont pas d'accord

Pression du court terme : la bête noire des managers !

70%

la placent au 1er rang de leurs difficultés quotidiennes

Le changement permanent, c'est lassant !

40%

des managers considèrent que le changement permanent finit par décourager les plus motivés et **43%** s'estiment démunis face à un énième projet de changement

Des managers presque unanimes pour la prévention des risques psychosociaux

82%

estiment qu'être bien dans son travail est essentiel pour la performance

Mais très partagés sur le management des jeunes générations

53%

estiment qu'il faut manager les moins de 35 ans comme les autres : **47%** pensent au contraire qu'il faut les manager différemment

- 4 -

LES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

L'engagement dans l'entreprise

Des managers sensiblement plus impliqués que leurs collaborateurs

total des réponses positives

MANAGERS

COLLABORATEURS



L'engagement des managers est très élevé. Cet indice, s'il est stable par rapport à l'Observatoire du Management® 2015, traduit cependant un léger fléchissement des managers très engagés : leur part passe de 34% en 2015 à 30% en 2017. Moins de six collaborateurs sur dix s'estiment engagés dans le projet de leur entreprise, dont 15% seulement de "très engagés". Soit un écart de près de 30 points avec les managers.

Plus de 6 collaborateurs trouvent que leur direction ne les réunit pas régulièrement pour partager la stratégie et les plans d'actions. De même, la moitié des collaborateurs estiment que leurs managers ne leur expliquent pas leur contribution à la réussite de l'entreprise. Ces critères impactent directement l'engagement au travail.

Ce phénomène est moins marqué dans les entreprises de moins de 50 personnes : 63% des collaborateurs partagent régulièrement la stratégie et les plans d'actions avec leur direction.

L'engagement dans l'entreprise

Des représentations qui volent en éclat



Hommes / Femmes

Le genre ne fait pas le manager

L'Observatoire du Management[©] confirme la proximité des perceptions masculines et féminines sur le management : à peine 2 points les séparent sur les différents thèmes de l'Observatoire. Le "management au féminin" semble plus proche d'un effet de mode que de la réalité.



Public / Privé

Un même niveau d'engagement

Les managers du secteur public affichent un niveau d'engagement de 85%, soit 2 points de moins que leurs alter ego du privé.

Cette homogénéité de points de vue se retrouve dans l'ensemble de l'Observatoire du Management[©] et permet de réfuter une idée reçue sur la prétendue moindre motivation des salariés du public.

L'engagement dans l'entreprise

Qui sont les plus engagés* ?

LES MANAGERS DE MANAGERS !

89%

*sont très engagés
dans le projet de
leur entreprise*

LES JEUNES COLLABORATEURS !

64%

des moins de 35 ans

56%

des plus de 35 ans

*sont très
engagés dans
le projet de
leur entreprise*

A l'heure où les "experts" débattent des aspirations de la génération Y et de la façon de les manager, les moins de 35 ans affichent un taux d'engagement supérieur aux autres tranches d'âge.

L'enthousiasme serait-il inversement proportionnel à l'ancienneté ?

* Voir l'article d'OasYs Mobilisation
"Génération Y : la grande illusion"



L'engagement dans l'entreprise

Où sont les plus engagés ?

 **Small is smart : managers et collaborateurs sont davantage représentés dans les petites structures**

90%

des managers
des entreprises de
moins de 50 personnes

75%

des managers
des entreprises de plus
de 1000 personnes

*se sentent très
engagés dans
le projet de
leur entreprise*

65%

des collaborateurs
des entreprises de
moins de 50 personnes

50%

des collaborateurs
des entreprises de
plus de 1000 personnes

Le plaisir au travail

Plaisir et liberté d'action sont au rendez-vous... le stress aussi

total des réponses positives

MANAGERS

90%

J'aime mon métier

87%

Je dispose d'assez
de liberté dans mon
travail

Je peux compter sur le soutien
de ma hiérarchie dans mon
action de manager

75%

Mon métier de manager
est stressant

77%

COLLABORATEURS

84%

84%

Je peux compter sur le soutien
de mon manager dans mon
action au quotidien

63%

Mon manager est stressé
par son métier

53%

Le sentiment de liberté est fortement présent chez les collaborateurs, particulièrement ceux qui travaillent dans de toutes petites entreprises.

Quant au stress, il fait partie du quotidien des managers : qu'ils se sentent soutenus ou pas, engagés ou désengagés, tous les managers expriment un stress lié à leur fonction. Les managers très engagés (79%) le ressentent plus que les managers peu engagés (72%). Ce stress culmine même à 84% chez les managers de managers.

Ce niveau de stress est moins ressenti par les managés : la moitié d'entre eux seulement (53%) estiment que leur manager est stressé.

Le plaisir au travail

Quelle différence entre "engagés" et "désengagés" ?

total des réponses positives

84%

des managers engagés

Je peux compter sur le soutien de ma hiérarchie dans mon action de manager

34%

des managers désengagés

83%

des managers engagés

Ma hiérarchie s'intéresse autant à mon management qu'à mes résultats

33%

des managers désengagés

90%

des collaborateurs engagés

Je peux compter sur le soutien de mon manager dans mon action au quotidien

40%

des collaborateurs désengagés

95%

des collaborateurs engagés

Je vois clairement ma contribution à la réussite de mon entreprise

25%

des collaborateurs désengagés

L'Observatoire 2017 confirme le constat posé en 2015 : le soutien managérial est le premier levier d'engagement ou de désengagement, tant pour les collaborateurs que les managers. L'occasion de se souvenir qu'un manager est aussi (et avant tout) un collaborateur.

Le plaisir au travail

Un tiers des collaborateurs "lost in management"

Près de huit managers sur dix s'engagent dans le projet de leur entreprise et voient leur contribution à la réussite de celle-ci. Un collaborateur sur deux seulement partage cet état d'esprit. Plus inquiétant, près d'un collaborateur sur trois travaille sans aucun repère de sens.

*Engagés mais
ne voient pas leur
contribution à la
réussite de leur
entreprise*

8% des
collaborateurs
et des
managers

*Engagés et
voient leur
contribution à
la réussite de
leur entreprise*

50% des
collaborateurs
et **77%** des
managers

31% des
collaborateurs
et **8%** des
managers

9% des
collaborateurs
et des
managers

*Désengagés et
ne voient pas
leur contribution
à la réussite de
leur entreprise*

*Désengagés
mais voient leur
contribution à la
réussite de leur
entreprise*

Les pratiques managériales

Des écarts de perception élevés

 **Managers et managés, dans des mondes parallèles ?**

94%

*"Globalement,
je suis un bon manager"*

64%

*"Globalement, mon manager
est un bon manager"*

Comme en 2015, nous avons croisé les regards des managers et de leurs collaborateurs sur les principales pratiques managériales.

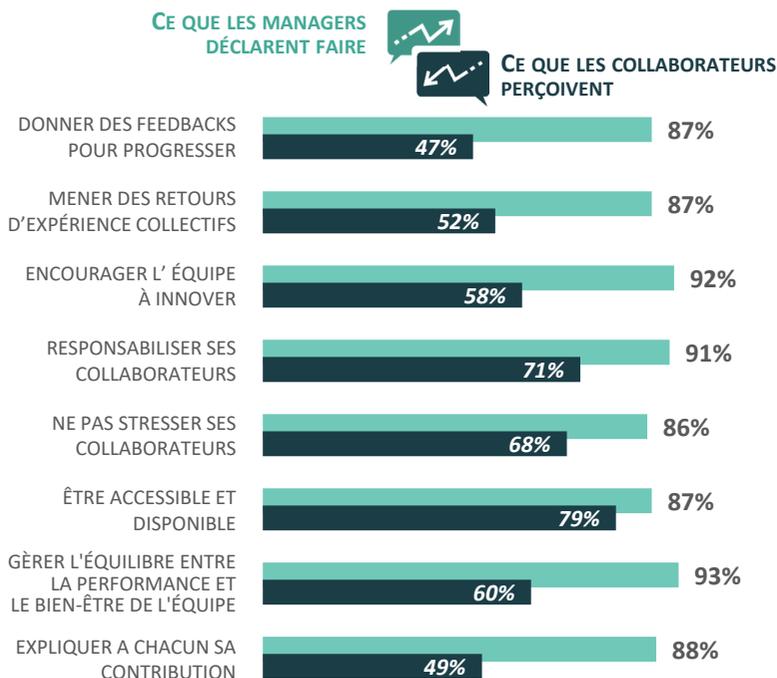
Globalement 30 points séparent l'appréciation des managers et celle de leurs collaborateurs sur la qualité du management.

Ces écarts sont stables pour les questions communes avec 2015.

Tous ces actes managériaux font partie des fondamentaux des formations au management dispensées depuis de nombreuses années. Le moment est-il venu de s'interroger sur leur efficacité ?

Les pratiques managériales

Les actes de management progressent plus dans les discours que dans les faits



Les pratiques managériales que l'Observatoire du Management® passe au "banc d'essai" en 2017 confirment et accentuent ces écarts de perception entre managers et managés. Les écarts les plus élevés portent sur la capacité du manager à expliquer à chacun sa contribution à la performance collective, à donner des feed-back personnalisés pour aider ses équipiers à progresser, à animer des retours d'expérience collectifs et à encourager l'équipe à innover.

L'écart entre managers et collaborateurs est moindre sur seulement deux pratiques : le fait de responsabiliser ses équipes et la capacité à ne pas stresser son équipe.

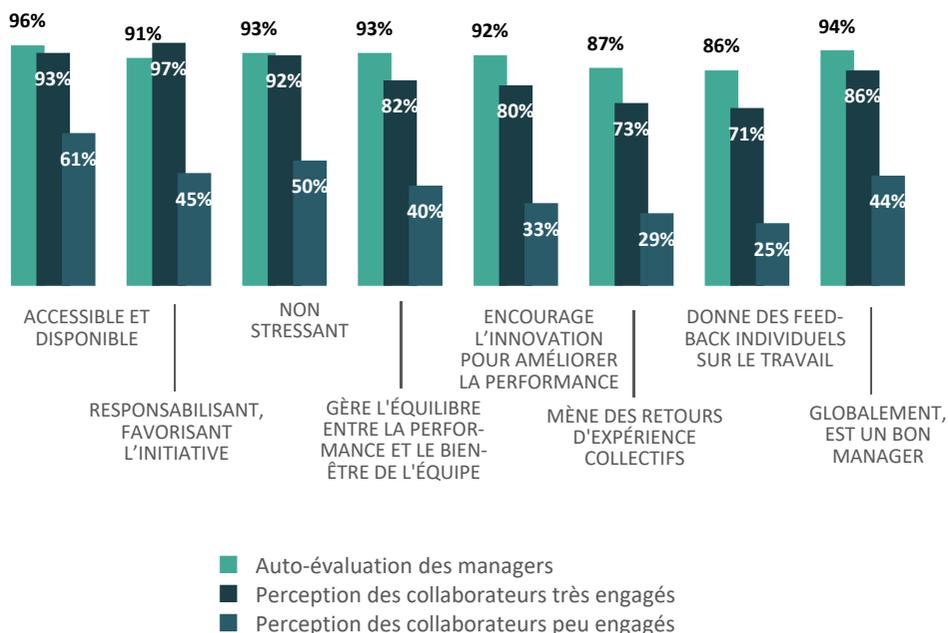
Conséquence directe, managers et collaborateurs ne partagent pas le même bilan de la qualité du management : 94% des managers pensent être globalement de bons managers. 64% des collaborateurs sont d'accord avec eux.

Les pratiques managériales

Les collaborateurs désengagés creusent l'écart

Managers et collaborateurs désengagés sont aux antipodes

Une analyse plus approfondie permet de mieux comprendre ces différences de perception. En particulier, lorsque l'on compare les déclarations de l'ensemble des managers avec les collaborateurs très engagés et ceux qui le sont peu ou pas. Et l'on s'aperçoit ici que les collaborateurs très engagés sont globalement en phase avec leurs managers. A l'opposé, les collaborateurs les moins engagés sont aussi les moins satisfaits de leurs managers. Deux pratiques symbolisent ce "fossé managérial": l'encouragement de l'innovation (écart de 47 points) et les feed back individuels (46 points).



Les difficultés liées à l'exercice du management

"Dans votre métier de manager, êtes-vous souvent confronté aux difficultés suivantes ?"

70%

La pression
du court terme

67%

Le manque de moyens
financiers pour motiver
les plus performants

Comme dans l'Observatoire du Management[®] 2015, la pression du court terme représente la difficulté majeure que les managers rencontrent dans l'exercice de leur métier.

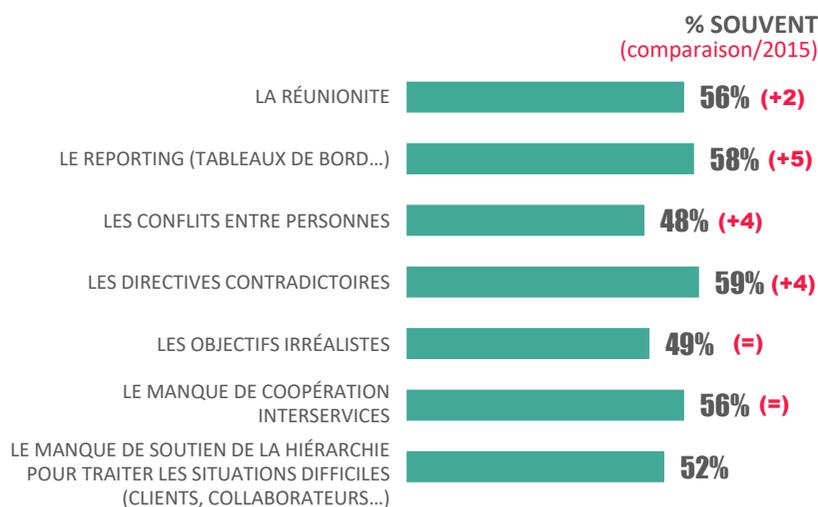
Ce facteur devance le manque de moyens financiers pour motiver les plus performants.

Ce sujet est particulièrement sensible pour 74% des managers de managers, ainsi que dans le secteur du commerce (88%).

Les difficultés liées à l'exercice du management

"Dans votre métier de manager, êtes-vous souvent confronté aux difficultés suivantes ?"

Des managers à la recherche du temps perdu



Les tracasseries quotidiennes des managers se situent toutes dans une fourchette de 50%/60% de "souvent" : réunionite, reporting, directives contradictoires, objectifs irréalistes, manque de coopération interservices, conflits interpersonnels et manque de soutien de la hiérarchie pour traiter les situations difficiles. Tout ceci constitue le lot des managers dont les préoccupations n'ont guère varié depuis l'Observatoire du Management® 2015.

On notera cependant que les managers peu engagés placent au 2ème rang le manque de soutien managérial dans les situations difficiles.

Le reporting représente une difficulté majeure pour les managers de moins de 35 ans : ils placent ce facteur devant le manque de moyens financiers.

Les évolutions managériales

Le point de vue des managers

Le changement permanent, c'est lassant

60% Le changement est indispensable pour challenger les équipes

Le changement permanent finit par décourager les plus motivés

40%

57% Je me sens bien armé pour accompagner le changement

Je me sens démunis face à un énième projet de changement

43%

Les résultats traduisent une certaine lassitude managériale : pour 60% des **managers** le changement est indispensable pour challenger les équipes et 57% se sentent bien armés pour accompagner le changement dans leur équipe. Mais, dans le même temps, 40% des managers considèrent que le changement permanent finit par décourager les plus motivés et 43% s'estiment démunis face à un énième projet de changement. Quel soutien leur apporte-t-on pour les aider à l'accompagner ?

Logiquement, **les managers les plus engagés** sont davantage favorables au changement ; 62% le jugent indispensable pour challenger les équipes. Et 63% s'estiment être bien armés pour accompagner le changement.

A l'inverse, **les managers désengagés** pensent à 53% que le changement permanent finit par décourager les plus motivés. Et 62% se sentent démunis face à un énième projet de changement.

Les managers de managers sont pratiquement unanimes pour dire que le changement est indispensable (91%) et 68% se sentent armés pour accompagner le changement avec leur équipe, alors que 46% managers de proximité se sentent démunis face à un énième changement.

Les évolutions managériales

Le point de vue des managers :
la digitalisation ? Même pas peur...



La digitalisation fait partie du quotidien

83%

La digitalisation est une opportunité pour mon entreprise

La digitalisation est une menace **17%**

75%

La digitalisation simplifie le travail de mon équipe

La digitalisation complique le travail de mon équipe **25%**

La grande majorité des managers estime que la digitalisation est une opportunité pour leur entreprise. Ils sont, cependant près de 20% à la considérer comme une menace et 25% trouvent qu'elle complique le travail de leur équipe.

Ce thème ne révèle pas de différence d'appréciation significative entre les managers qui se déclarent engagés dans le projet de leur entreprise et ceux qui s'estiment peu ou pas engagés.

Les évolutions managériales

Un regard contrasté sur le télétravail

 **Un levier qui simplifie... et complique le travail des managers**

53%

Le télétravail m'aide à mieux concilier les objectifs de performance et de qualité de vie au travail de mon équipe

Le télétravail complique mon rôle de management et de contrôle à distance

47%

Une légère majorité de managers s'accorde à dire que le télétravail les aide à mieux concilier les objectifs de performance et de qualité de vie au travail de leur équipe. Mais à l'inverse, près de la moitié des managers juge que le télétravail complique leur rôle de management et de contrôle à distance. Le manager a besoin d'être formé et accompagné aux pratiques du management à distance.

Ce thème ne marque pas de différence notable entre les managers de managers et les managers de proximité.

Les évolutions managériales

Les risques psychosociaux font débat

 **La prévention des RPS, un sujet essentiel... surtout pour les autres**

82% des managers estiment que c'est un sujet essentiel pour être performant

18% jugent ce sujet comme "bidon"

La grande majorité des managers estime que c'est un sujet essentiel pour être performant, les 18% restant jugent ce sujet comme "bidon". Selon eux, ce sont ceux qui se plaignent le plus du travail qui en font le moins.

Mais cette unanimité de principe ne se retrouve pas dans les modalités de mise en œuvre : 50% des managers estiment que c'est aux RH de prévenir les RPS ; l'autre moitié pense que c'est d'abord de la responsabilité des managers. **L'effort doit porter sur l'explication et la sensibilisation des managers sur les rôles respectifs des différents interlocuteurs.**

Les évolutions managériales

L'agilité fait partie du paysage managérial



L'agilité pour tous...

76%

C'est un sujet indispensable dans un environnement incertain

C'est un concept inapplicable sur le terrain

24%

Même si le sujet est récent, l'agilité rencontre déjà un écho positif chez trois quarts des managers ; à l'inverse, un quart des managers (et 1/3 des managers désengagés) la juge inapplicable sur le terrain. **Un travail de pédagogie s'impose pour savoir quelle forme d'agilité mettre en œuvre : méthodes agiles, agilité comportementale ou collective...**

Les évolutions managériales

Nouvelles formes de management :
de quoi parle-t-on ?

 Holocratie, entreprise libérée... le grand flou

41% ne connaissent pas

36% un mouvement positif
qui va se généraliser

24% une mode qui va
vite s'essouffler

Les nouvelles formes de management font l'objet de multiples ouvrages et de conférences ; elles n'ont cependant pas convaincu l'ensemble des managers : une majorité relative ne les connaît pas ; 1/3 d'entre eux estiment qu'il s'agit d'un mouvement positif qui va se généraliser.

Les managers de managers semblent avoir plus d'appétence sur ce sujet : 47% estiment que c'est un mouvement positif qui va se généraliser.

Les évolutions managériales

Management des générations X et Y :
le débat n'est pas clos

 **Le management intergénérationnel est-il toujours d'actualité ?**

47%

estiment qu'il faut les manager différemment car ils n'ont pas les mêmes attentes

53% *pensent qu'il faut les manager comme les autres, parce que c'est une question d'équité*

Faut-il adopter un management différencié selon l'âge des collaborateurs ? Depuis 15 ans, une littérature abondante sur le management intergénérationnel suggère de répondre par l'affirmative. Les managers n'en sont pas totalement convaincus. Quoiqu'il en soit, l'Observatoire du Management[®] démontre que les collaborateurs de moins de 35 ans affichent un engagement et un plaisir au travail supérieurs à ceux de leurs aînés, alors même qu'ils n'ont pas fait l'objet de mesures managériales spécifiques.

- 5 -

COMMENT DYNAMISER
LE MANAGEMENT ?

Le point de vue d'OasYs Mobilisation

Donner plus de sens et augmenter l'engagement

Le constat : quatre collaborateurs sur dix se sentent peu ou pas engagés dans le projet de leur entreprise.

Favoriser les rencontres directes entre dirigeants et équipes : managers et managés expriment une demande de temps pour partager la stratégie et les plans d'actions associés et recueillir les suggestions des collaborateurs. A charge ensuite aux managers de se responsabiliser sur leur rôle : donner du sens, relayer les priorités et démontrer à chacun sa contribution à la réussite collective.

Impliquer chacun dans le projet collectif : aider les managers à mobiliser leurs équipes en bâtissant au niveau de leur entité des projets de services collaboratifs : la proximité du projet facilite l'appropriation de la stratégie et donne le sens de l'action au quotidien. Elle augmente le sentiment de confiance et l'autonomie de chacun à concrétiser le projet à son niveau.

"Upgrader" les compétences managériales

Le constat : un écart important et constant sépare managers et collaborateurs sur la réalité et l'efficacité des pratiques managériales.

Cela passe en premier lieu par la création de repères de management communs : modèles et référentiels managériaux. Ces "fondamentaux" posés, il faut objectiver les managers sur leur propre performance managériale : intégrer dans leurs objectifs annuels des axes de progrès vérifiables. Evaluer ces actions par des écoutes internes (baromètre de motivation...) et des observations in situ. Et... pourquoi pas inclure une dose de "proportionnel managérial" dans la part variable de rémunération ?

Revoir les dispositifs de développement des compétences managériales. Les formations classiques ne semblent plus répondre aux besoins et aux contraintes des managers d'aujourd'hui. Ce changement passe par des formats d'apprentissage différents, en phase avec "la vraie vie" des managers : nous privilégions des temps de soutien courts et réguliers : pour prendre du recul, challenger ses pratiques, rencontrer ses pairs, partager et traiter ses problématiques. Ces temps de soutien peuvent prendre la forme d'ateliers sur des thèmes spécifiques, de groupes de codéveloppement ou, au plan individuel, de séances de coaching ou de mentoring...

Le point de vue d'OasYs Mobilisation

Promouvoir l'innovation managériale

Le constat : les mêmes méthodes de management produisent toujours les mêmes résultats.

Le saupoudrage a fait son temps ; place au management différencié, à l'attention accordée à chacun et au suivi personnalisé (le followership). Il s'agit de donner plus de marges de manœuvre et de responsabilités aux managers pour adopter un véritable management sur-mesure : le droit (et le devoir) de valoriser les meilleurs collaborateurs... et d'aider les autres à le devenir.

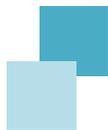
Encourager les initiatives managériales innovantes, pourvu qu'elles soient utiles : c'est le besoin qui fait l'innovation, pas l'excitation de la nouveauté ; et c'est vrai pour le management, comme pour les autres domaines de l'innovation. Notre observatoire le démontre : les managers sont preneurs de pratiques nouvelles qui répondent à des problématiques nouvelles. Ils sont plus réservés à l'égard des pratiques qui leur sont demandées parce que c'est dans l'air du temps sans réel usage concret. Nous suggérons la mise en œuvre de parcours de "transformation" managériale alternant des vignettes de connaissance, des séquences situationnelles et des temps de retour d'expérience.

Dynamiser l'animation des communautés managériales

Le constat : le temps effectivement consacré au management (de soi comme d'autrui), se restreint sous la pression du quotidien.

L'investissement dans le management d'aujourd'hui se rentabilise dans la performance de demain. Il s'agit d'offrir aux managers des moments et des espaces d'échange et de ressourcement, entre eux et avec les dirigeants. Cela peut se traduire par différentes modalités : mise en place de comités management pour faire "écho" aux réflexions stratégiques des dirigeants, forums ou conventions managériales régulières pour partager et enrichir les projets, campus pour explorer de nouvelles méthodes de management, plateformes digitales pour stimuler la transversalité...

Le point de vue des experts



Éric CHAUVET,
*Directeur Expert Employee and Customer
eXperience, KANTAR TNS*

L'Observatoire du Management[®], c'est d'abord un bain d'ondes positives : les choses se passent bien mieux qu'on ne le dit à longueur d'édito et d'ouvrages. La quasi-totalité des managers (89 %) se déclarent engagés dans le projet de leur entreprise. Et ce n'est pas dans une grand-messe managériale qu'ils l'affirment, mais dans le secret d'une étude neutre, où ils pourraient s'épancher s'ils en ressentiaient le besoin.

Au-delà de ce score, on retrouve cette année à nouveau des majorités écrasantes (75%, 80%, parfois même 90% !) de managers qui se déclarent contents : du soutien dont ils bénéficient, du métier qu'ils exercent, de leur autonomie... De plus, les scores des questions déjà posées l'année dernière sont presque tous extrêmement stables : on n'est pas dans l'effet de mode mais bien de l'ordre des fondamentaux.

L'étude permet aussi de relativiser de nombreuses "légendes managériales". Par exemple :

La fameuse génération Y se déclare encore plus engagée que la génération X ou que les boomers... comme toutes les générations de jeunes depuis 30 ans que nous mesurons ce type d'opinions. Et pourtant, près de la moitié des managers, sans doute influencés par la pression médiatique sur ce sujet, pensent qu'il faut les manager différemment.

Le point de vue des experts

La révolution digitale, loin de faire peur, est quasi-unaniment perçue comme une opportunité, qui facilite de surcroît le travail de leur équipe. Le cliché du manager angoissé de perdre la maîtrise de l'information semble bien loin.

Alors, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes et il n'y a rien à faire ? Certainement pas, mais avoir conscience de tout ce qui va bien permet de mieux cibler ses efforts et prouve qu'il est utile d'agir, car les managers n'hésiteront pas à dire que les choses vont bien si l'on met en place les bons plans d'action.

Ainsi, un faisceau de moins bons résultats concerne le long-terme : la pression du court-terme est leur principal "irritant" (loin devant la réunionite, le reporting...) ; parmi les composantes de l'engagement, c'est l'information stratégique ("la direction de mon entreprise nous réunit pour partager la stratégie et les plans d'action") qui pêche le plus ; près de la moitié des managers disent avoir du mal à accompagner des programmes de changement qui se succèdent. Retrouver le souffle d'une stratégie à long terme, régulièrement expliquée, stable dans le temps constitue une... stratégie gagnante pour renforcer davantage encore les managers dans leur rôle pivot au sein de leur entreprise.



Éric CHAUVET

Le point de vue des experts



François DUPUY,
Sociologue des Organisations

Cette troisième édition de l'Observatoire du Management[®], basée sur une méthodologie sérieuse, nous apporte des enseignements intéressants. Le premier est lié à la notion d'engagement, qui apparaît centrale dans cette étude. On perçoit clairement que l'engagement n'est pas un comportement "individuel" ne dépendant que de la bonne volonté du cadre ou de son éventuelle stratégie de retrait. Pour être effectif, il suppose un soutien effectif de la hiérarchie, donc la création d'un contexte favorable à cet engagement. Cependant, on note que les collaborateurs se disent, en général, moins engagés ce qui laisserait supposer que les "encadrants" interrogés n'effectuent pas le même travail d'accompagnement que leur propre hiérarchie. A creuser.

De plus, il est important de souligner trois résultats qui peuvent amener à questionner des idées reçues : l'absence de différence entre le public et le privé surprend... les tenants d'une critique sans nuance de l'administration publique. De même, en matière de management, le sexe n'apparaît pas comme une variable discriminante. C'est un résultat très positif pour celles et ceux qui travaillent à l'acceptation d'une véritable mixité dans les entreprises et pour les entreprises elles-mêmes pour lesquelles se confirme que cette question ne relève pas de la morale mais de l'efficacité économique. Enfin ce travail confirme que les entreprises les plus importantes (en nombre de salariés) sont celles qui réussissent le moins bien à obtenir un réel engagement de leurs salariés.

On s'en doutait. Mais cela rend d'autant plus urgent pour elles de proposer, aux nouveaux entrants en particulier, des modalités de travail plus attractives que leurs fonctionnements bureaucratiques actuels.

François DUPUY
*Auteur de "la faillite de la pensée managériale"
et de "Lost in management"*





10 Rue Cambacérés
75008 Paris

01 44 94 87 85

SUIVEZ NOUS SUR



LinkedIn
oasys-mobilisation



twitter
@Oasys_Mob

www.oasys-mobilisation.fr

David Destoc

Président d'OasYs Mobilisation
06 77 07 57 42
david.destoc@oasys.fr

Bertrand Samson

Directeur de projets
06 60 61 16 24
bertrand.samson@oasys.fr