



**Développer la performance managériale :
ce que font vraiment les entreprises.**

**Retours d'une enquête menée
dans 200 entreprises françaises**

Edition 2010

Une enquête centrée sur le point de vue des dirigeants

La fonction managériale est au cœur de toutes les préoccupations. De nombreuses enquêtes récentes, qui interrogent les managers eux-mêmes, rapportent d'évidentes difficultés pour faire face à des contradictions inhérentes à cette position intermédiaire entre formulation stratégique et pilotage opérationnel, objectifs de résultat court terme et de développement long terme, réalité économique et besoins sociaux,...

Mais quel est le point de vue de ceux censés créer les systèmes dans lesquels s'exerce cette fonction managériale ? C'est-à-dire les Dirigeants et/ou DRH, qui conçoivent des politiques de performance managériale et déploient des systèmes et outils de gestion, d'incitation, de développement des compétences et de sanctions/récompenses des résultats.

Pour éclairer ce point de vue,

une équipe d'enseignants-chercheurs d'EMLYON Business School (www.em-lyon.com) et de consultants d'Hommes & Performance (www.hpsas.com) a lancé une enquête par questionnaires et entretiens auprès des dirigeants et DRH des entreprises françaises de taille moyenne (entre 250 et 20 000 collaborateurs).

Cette enquête est originale dans le sens où elle vise à recueillir non pas la perception des managers, mais le point de vue des directions générales. Quelle est l'importance qu'ils attribuent à la performance de leurs managers ? En quoi la performance managériale est-elle reliée à la performance de l'entreprise ? Et finalement, que proposent-ils pour développer leurs managers ?

La relative proximité entre direction générale et ligne managériale dans les entreprises de taille moyenne offre un contexte favorable à une analyse plus directe des éventuels décalages entre vision promue et réalité vécue dans les faits. 86 % des répondants se situent bien dans cette cible d'entreprises moyennes.

Le portrait robot du manager Français

Le premier apport de cette enquête est de permettre de dresser le portrait robot d'un manager type dans une entreprise française de moyenne taille.

- Il dirige en direct 9 collaborateurs en moyenne
- Il consacre 10% de son temps au développement de ses collaborateurs
- La fonction est pour lui un passage obligé, levier pour la suite de sa carrière
- Il passe entre 2 et 5 jours par an à se former
- Ses compétences dépendent de son talent inné personnel - les DG/DRH l'ont choisi pour son talent inné personnel et non en raison de ses diplômes

Une contradiction de fond

Au-delà de ces quelques caractéristiques chocs, notre enquête met en évidence une contradiction de fond. Dans le discours, 85% des dirigeants interrogés confirment l'importance à leurs yeux de la performance managériale et leur volonté de développer les compétences de leur ligne managériale. Mais la réalité des faits se révèle en contradiction avec cette volonté affichée.

Découvrons quelques résultats de notre enquête qui alimentent ce constat.

Quels sont les rôles et activités du manager ?

Les 3 rôles principaux qu'attribuent les dirigeants à leurs managers sont :

- Rôle de gestionnaire : organiser, gérer, contrôler l'activité (indice de priorité de 2,95),
- Rôle de décideur du quotidien, arbitrer, définir des stratégies d'action (indice 3,37),
- Rôle d'entrepreneur : initier et lancer des projets, faire preuve d'initiative à son niveau (indice 3,84).

Les missions liées au développement des collaborateurs n'arrivent qu'ensuite. Les Dirigeants évaluent d'ailleurs honnêtement le temps que les managers consacrent à cette tâche comme inférieur à 10%. Ils sont également 66 % à considérer que le management est un passage obligé pour une progression de carrière.

Comment donc relayer cette volonté affichée de développer la performance managériale quand les activités concrètes restent concentrées sur l'opérationnel ?

Quels sont les outils d'incitation, de suivi et d'évaluation de la performance managériale ?

56% seulement des entreprises interrogées disposent d'un référentiel formalisé de l'activité managériale. Dans plus de 60% des cas, les tableaux de bord des managers n'incluent pas de critères managériaux tels que turn-over, absentéisme, arrêts maladies.

Dans 90% des cas, le supérieur direct (N+1) ou indirect (N+2) est l'interlocuteur unique, avec la plupart du temps une vision très parcellaire de la manière dont le manager gère "humainement son équipe" et qui relègue la question de "comment les résultats sont atteints" loin derrière celles des résultats eux-mêmes. Les critères d'évaluation de la performance restent centrés sur les dimensions "business" de l'activité : atteinte des objectifs, adhésion aux choix de l'entreprise, qualité de la résolution des problèmes... et le système de sanction/récompense prend encore peu en compte la performance managériale. Un manager qui répond à ses objectifs opérationnels mais qui néglige le développement de ses collaborateurs ne sera sanctionné que dans 3% des cas seulement !

Comment vouloir que les managers développent leurs collaborateurs si aucun système de soutien, de mesure, d'incitation et d'évaluation ne les y incite ?

Comment développer la compétence managériale ?

L'enquête montre qu'un référentiel formalisé des compétences managériales n'existe que dans 56% des entreprises. Il est donc difficile d'accompagner... quand on ne sait pas où on va !

Plus on est jeune, plus on est formé ! Mais sur un nombre de jours qui reste faible (entre 2 et 5 jours/homme/an), suivant la règle mécanique suivante : plus un manager a de l'ancienneté, moins il se forme. 31% des thèmes de formation concernent le développement des compétences métier. Au final, les organisations avouent un retour mitigé. L'image du dispositif de formation reste à améliorer dans 45% des cas.

La formation constitue le levier principal du développement du management (77%). Il s'agit d'abord d'un outil de soutien en termes de développement personnel et culturel (72%), mais aussi un lieu

de diffusion du savoir-faire par les managers « maison » (52%), de capitalisation et d'échange de savoir (50%), de diffusion des messages stratégiques (48%), de création de réseau, d'identification des potentiels...

La formation ne s'apparente-t-elle pas à une solution miracle, capable de répondre à tous les objectifs en même temps, même ceux contradictoires ?

En synthèse :

Un grand mouvement est à l'œuvre depuis une vingtaine d'année consistant à déléguer aux managers la responsabilité de GRH de leurs équipes. Le manager est celui qui recrute, évalue, incite, développe ses collaborateurs.

Notre étude confirme le décalage entre les discours qui prônent l'importance proclamée de la performance managériale et les systèmes de sanction/récompense (pourtant fortement créateurs de sens pour les salariés) qui restent basés sur une vision "taylorienne" du management.

Les managers ont en fait très peu de moyens, d'incitation et de supports pour s'investir dans ce rôle clé de RRH. Les systèmes de GRH n'institutionnalisent pas aujourd'hui en France l'importance accordée dans les mots à la performance managériale et découragent les managers motivés par cette dimension de l'activité.

Les investissements dans la formation suivent une tendance croissante à offrir à chacun des opportunités de développement personnel, comme un baume face aux contradictions de la fonction. Même si cet investissement est perçu favorablement dans 55% des entreprises interrogées, les managers ne sont pas dupes du risque de transférer sur les individus la responsabilité des carences du système de management.

Quelles conséquences ?

Finalement, qui est responsable du développement des hommes dans les organisations actuelles? Le DRH, le manager, le salarié lui-même ? Entre des expert RH « business partner », des managers débordés et pas toujours formés au management, les salariés sont sans repères, sans interlocuteurs, à la merci des changements et incertitudes court terme, sommés de prendre en charge leur employabilité.

Cette enquête confirme une nouvelle fois que les organisations, au moins françaises, ne se donnent pas les moyens de leurs ambitions en matière de management, allant dans le sens du malaise fréquemment exprimé par les managers eux-mêmes. Cette fois, ce sont les dirigeants et DRH eux-mêmes qui montrent qu'ils sont conscients de cette contradiction, qui reconnaissent que les politiques et systèmes ont peu évolués et qui admettent que cette réalité pèse fortement sur la performance des managers ainsi que sur celle des organisations.

Pourquoi le système est-il si bloqué et pourquoi est-il si difficile de changer les choses ? Nous pensons que ce constat honnête et lucide, volontairement exprimé, est en soi déjà un point positif et un message d'espoir.

Y-a-t-il des raisons d'espérer ?

Il nous semble que les blocages sont essentiellement dans les têtes et représentations. Les dirigeants questionnés et rencontrés sont conscients des enjeux et expriment une volonté de changement. Quelques organisations montrent la voie et tentent de réagir.

Voilà ci-dessous quelques pratiques intéressantes qui incitent à l'optimisme.

- L'introduction de démarches d'évaluations multi-acteurs, types 360° se développent progressivement et surtout quittent les seules sphères dirigeantes pour atteindre des niveaux managériaux intermédiaires. Les modalités et les critères d'évaluation en seront d'autant plus riches, au-delà de la seule mesure de l'atteinte des objectifs.
- Même si les référentiels de compétences managériales n'existent que dans 36% des cas, 2/3 des référentiels existant ont moins de 2 ans ou sont en cours de réalisation, ce qui montre bien que la prise de conscience est récente et que des évolutions sont en cours. De plus 31% des entreprises qui ont en place un tel référentiel le font vivre de façon régulière, dans le cadre d'une procédure récurrente qui porte sur le sujet en tant que tel.
- Les experts RH n'hésitent pas à investir dans le rôle d'accompagnement des managers. Par exemple, nous avons rencontré un DRH dans une filiale d'un groupe pharmaceutique (700 personnes) qui passe du temps avec chacun des 60 managers de l'unité pour les aider à bien préparer les entretiens d'évaluation annuelle. Ce suivi individuel et personnalisé est à la fois un soutien technique (aide à l'utilisation de la feuille d'entretien, de la formulation d'objectifs rigoureux,...), de formation-coaching à la conduite d'entretien, et d'encouragement/conseil pour le traitement de cas ou de situations susceptibles d'être difficiles. Un bon moyen de rappeler par l'exemple l'importance du rôle du manager dans le développement de ses collaborateurs !
- D'autres entreprises tentent de dépasser la conception innéiste du management en créant des initiatives préparant l'accès à des fonctions managériales à tous, par des dispositifs intégrés. Par exemple, un opérateur de transport public a créé pour ses Directeurs Opérationnels (DO) un programme de 30 jours de formation, couplé à une réflexion sur le référentiel de compétences. Avant la formation, une évaluation individuelle est menée pour identifier les points de progrès principaux. A la fin de la formation, un bilan est établi et l'ensemble de cette réflexion sur les compétences est entretenue lors de l'évaluation annuelle avec le hiérarchique des D.O. Un bon exemple qui prouve que la formation peut trouver toute sa place au sein d'un système intégré de développement du management.
- Nous avons également identifié des pratiques révélatrices de tendances nouvelles en termes de soutien des managers, qui passent par la facilitation de réseaux de managers, avec des outils comme les ateliers de pratiques, déjeuner- débat, ateliers de prospective managériale, jumelage à l'international, communauté 2.0...
- L'existence d'Université d'Entreprise, lieu de réflexion, d'expérimentation et de soutien à la performance managériale est aussi un élément favorisant la maturité individuelle et organisationnelle dans ce domaine.

Au cours de notre plongée dans les pratiques managériales de l'entreprise d'aujourd'hui, nous n'avons pas croisé de démarches très nouvelles, innovantes et spectaculaire. Ce n'est d'ailleurs pas ce dont rêvent les dirigeants.

Tant mieux, car le progrès dans le domaine de la performance managériale ne viendra certainement pas d'une recette magique à trouver ou à reproduire, mais tout simplement d'un

meilleur alignement entre intention et pratique, vision souhaitée et réalité produite, et d'une meilleure mise en cohérence, pas forcément spectaculaire en termes de dispositifs, mais plus exigeante en termes de pilotage.

CONTACTS Presse :

EM Lyon : Valérie JOBART, tel : 04 78 33 78 29 jobard@em-lyon.com
Hommes et Performance : Valérie LERAY, tel : 01 42 85 49 49 valerie.leray@hpsas.com

A propos d'EMLYON Business School - www.emlyon.com

EMLYON est une Business School européenne dédiée à l'apprentissage du management entrepreneurial et international tout au long de la vie.

Son projet éducatif consiste à développer l'esprit entrepreneurial et cultiver le sens des responsabilités sociales des participants de ses programmes afin de leur permettre d'évoluer avec succès dans les différents «ethos» économiques du système mondial.

Son expertise repose sur des formations à la fois académiques et en prise directe avec les réalités de l'entreprise.

Son identité s'appuie sur une tradition d'innovation pédagogique et d'approche entrepreneuriale de la formation au management

A propos d'Hommes & Performance - www.hpsas.com

Présent sur le marché du conseil depuis 1992, Hommes & Performance, avec une équipe d'une vingtaine de consultants experts, accompagne les entreprises et dans la recherche de performance de leur organisation et de leurs ressources (humaines, commerciales, financières,...). Les consultants s'impliquent aux côtés des équipes projets internes, de la conception jusqu'au résultat, en passant par la mise en œuvre et l'appropriation du changement.

Hommes & Performance est reconnu par ses clients pour la qualité de ses missions et sa proximité relationnelle. Il intervient dans de nombreux secteurs des services et de l'industrie (Immobilier, Banque/Assurance, Edition/Presse, Energie, Informatique et Technologies, Distribution spécialisée et Grande Distribution, Défense & Secteur Public...).

Hommes & Performance, s'appuie sur l'expertise de ses équipes et sur les missions réalisées et développe une offre spécifique de conseil dédiée à la création d'Université Interne pour les entreprises privées et publiques.

Hommes & Performance est membre de Syntec Conseil en Management.