

# "DÉVELOPPER LA PERFORMANCE MANAGÉRIALE : CE QUE FONT VRAIMENT LES ENTREPRISES"

ENQUÊTE RÉALISÉE PAR HOMMES & PERFORMANCE ET EMLYON BUSINESS SCHOOL

EN PARTENARIAT AVEC L'APEC

Juin 2011

## OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Gagner en productivité, innover, dégager davantage de valeur ajoutée, mobiliser les personnes autour d'objectifs ambitieux, telles sont les préoccupations majeures de toute entreprise qui vise la performance. Et la performance globale ne peut exister sans performance managériale effective.

Cette performance managériale est un élément déterminant et doit en permanence être identifiée, formalisée, encouragée, évaluée et valorisée à sa juste mesure.

Dans ce contexte, l'étude s'est donnée pour objectifs de répondre aux questions suivantes :

- A quel degré et comment la fonction managériale contribue-t-elle à la performance de l'entreprise ?
- La performance managériale peut-elle se mesurer et si oui, comment ?
- Comment l'améliorer et la valoriser ?

## PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

**La conduite des opérations (vente, production...) s'accompagne d'une nécessaire action managériale qui passe par l'atteinte des objectifs et par l'attention portée aux individus et aux équipes. Cette étude revisite et alimente la discussion sur les paradoxes de la position managériale. Elle illustre également les difficultés concrètes que nous constatons tous au quotidien dans les entreprises : l'évaluation de la performance managériale, les pratiques et les systèmes de support au développement du manager.**

Le manager apparaît avant tout comme responsable de l'atteinte des objectifs business, ... et se voit confier une responsabilité supplémentaire : l'animation et le développement des collaborateurs. L'enquête montre que ce SUPERMANager ne dispose cependant pas de SUPER moyens : la fonction managériale, pourtant proclamée stratégique, ne repose pas sur une politique officielle concrète, formalisée et diffusée. Les grandes lignes du constat sont analysées et mises en perspective, avec, chiffres à l'appui, des pistes de réflexions concernant l'animation de dispositifs transversaux.

**La performance managériale joue un rôle décisif dans la performance globale de l'entreprise pour près de deux entreprises interrogées sur trois.**

Cependant, dans deux entreprises interrogées sur trois, il n'existe pas de politique formalisée de la performance managériale et dans un cas sur deux l'entreprise ne dispose pas de référentiel spécifique aux compétences managériales.

La principale mission des managers consiste en « un rôle de soutien, d'accompagnement et de développement des collaborateurs », et le développement des collaborateurs est perçu comme un objectif « tout à fait explicite » par la moitié des interviewés seulement.

Si le temps consacré à cette mission varie selon le type de management (qu'il soit de direction, de projet ou de proximité), il est en revanche jugé insuffisant par l'ensemble des dirigeants interrogés.

**Etre un bon manager**, c'est avant tout une question de personnalité, d'expérience acquise et de capacités innées, loin devant la formation et les diplômes.

Un bon manager est celui qui atteint ses objectifs, adhère aux choix de l'entreprise et dont la vision est claire. Dans 25% des cas, il est évalué sur des sujets managériaux (absentéisme, turn-over,...) le plus souvent par son hiérarchique direct.

A l'opposé, un « mauvais » manager ne sait pas motiver, ni susciter l'adhésion de ses équipes, ni obtenir de bons résultats. Plus des trois quart restent en poste un an et plus. Les principaux freins évoqués à la performance managériale sont prioritairement de nature organisationnelle et stratégique, devant le manque de compétences managériales.

**Le développement des compétences managériales est une préoccupation régulière des comités de direction**, pour deux répondants sur trois.

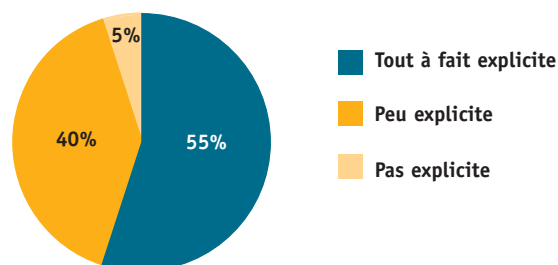
**Les formations au management apparaissent comme un axe clé de l'amélioration de la performance managériale.**

En effet, elles permettent la transversalité, la capitalisation et l'animation des communautés de pratiques. Ainsi, les dispositifs de type université d'entreprise sont jugés comme un support majeur de la performance managériale.

# 1. LA FONCTION MANAGÉRIALE EN ENTREPRISE : REPRÉSENTATIONS, ATTENTES, RÉALITÉS

Près de deux répondants à l'enquête sur trois estiment que, « dans une large mesure », la performance managériale est « un élément décisif de la performance générale de l'entreprise », et pour plus d'un répondant sur deux, le développement et la progression des collaborateurs est un objectif « tout à fait » explicite des managers.

LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROGRESSION DES COLLABORATEURS EST-IL UN OBJECTIF EXPLICITE DES MANAGERS ?



Source : Etude Hommes & Performance - EMLYON Business School - Apec 2011

Pour près de 8 personnes interrogées sur 10, manager des femmes et des hommes est considéré « dans une large mesure » comme « une responsabilité gratifiante qui honore ceux qui l'assument ». Mais, en second lieu, cette mission est perçue comme « un point de passage obligé pour évoluer. »

Seul 7% des interviewés déclarent qu'il s'agit « d'un rôle comme un autre ».

Malgré l'importance déclarée de la performance managériale comme composante majeure de la performance globale de l'entreprise, 1/3 des entreprises de plus de 500 salariés et 2/3 des entreprises de moins de 500 salariés, ne disposent pas d'un référentiel de compétences managériales. Lorsqu'il existe, il a été, dans la majorité des cas, mis à jour dans les deux dernières années ou est en voie de l'être.

De même, 46% des personnes interrogées déclarent qu'il n'existe pas, dans leur entreprise de politique formalisée concernant la performance managériale.

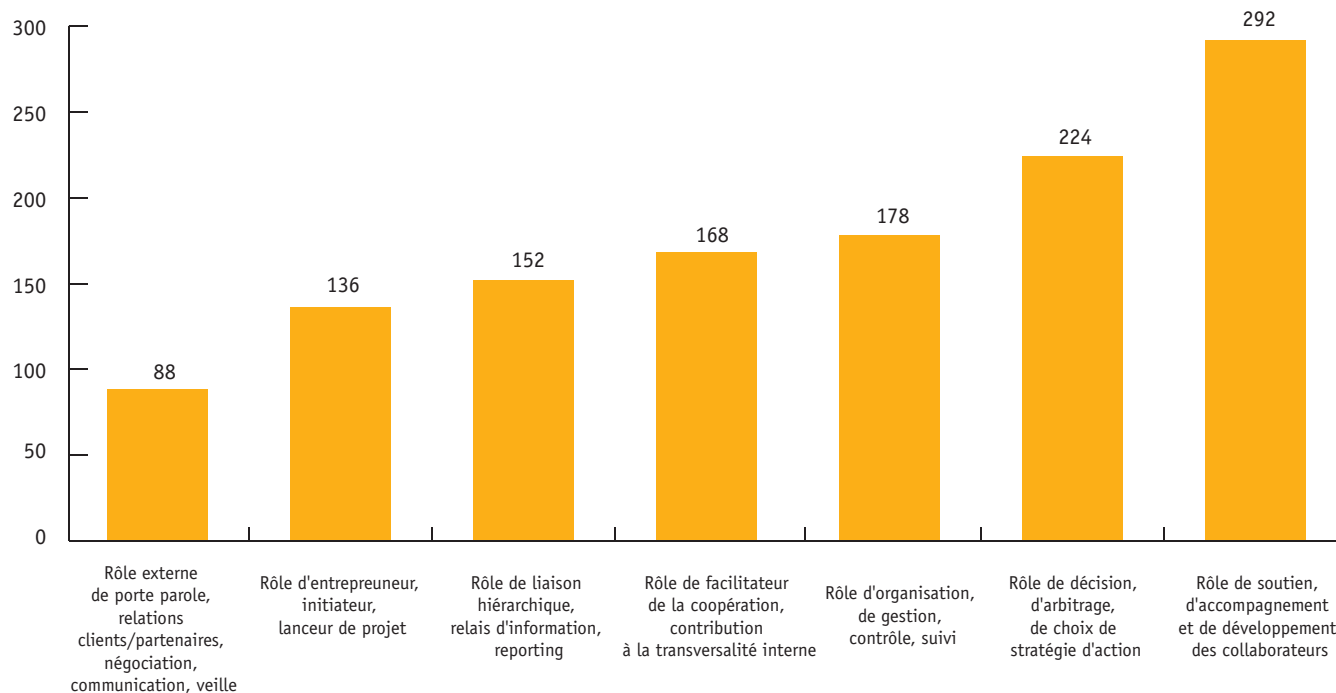
## Comment s'exerce la fonction managériale ?

**S'il reste difficile à mesurer, le temps consacré aux collaborateurs tel que déclaré par leurs dirigeants varie selon le type de manager observé :** les managers opérationnels sont ceux qui y consacrent le plus de temps, viennent ensuite les managers de direction. Les managers de projet sont ceux qui y consacrent le moins de temps, sans doute parce qu'ils n'ont en général pas de rôle hiérarchique dans l'entreprise.

Deux tiers des répondants jugent insuffisant le temps consacré par les managers au management de leurs collaborateurs.

**La mission la plus souvent citée pour caractériser le rôle des managers est « le rôle de soutien, d'accompagnement et de développement des collaborateurs » (23%).** Un deuxième groupe de missions vient ensuite qui comprend : le rôle de décision (18%), le rôle d'organisation (15 %), et enfin le rôle de liaison (15 %).

QUELS SONT LES RÔLES ET MISSIONS PRIORITAIRES DES MANAGERS ? (EN NOMBRE DE CITATIONS)

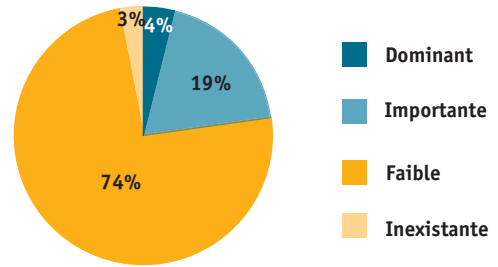


Source : Etude Hommes & Performance - EMLYON Business School - Apec 2011

Dans trois cas sur quatre, la part du management non hiérarchique dans les entreprises interrogées est considérée comme « faible » mais la tendance est à la hausse selon plus d'un interviewé sur deux.

Note : est considéré comme du management non-hiérarchique, le management transverse ou matriciel, une dimension projet ou dans une position d'expert.

QUELLE EST LA PART DU MANAGEMENT EN MODE NON HIÉRARCHIQUE ?



Source : Etude Hommes & Performance - EMLYON Business School - Apec 2011

Les managers de projets, sont évalués à 85% sur les résultats de leurs projets et à 50% sur la manière dont ils les conduisent. Le développement de leurs collaborateurs dans les projets n'intervient, en critère d'évaluation, que dans 14% des cas.

Les trois principaux moyens utilisés pour valoriser les chefs de projets performants sont :

- . La responsabilisation sur un projet de plus grande envergure,
- . La possibilité de progresser dans la hiérarchie,
- . Une revalorisation financière.

A noter : si les formations techniques l'emportent largement, dans 22% des entreprises interrogées, il n'existe aucun dispositif spécifique pour former ou accompagner les chefs de projets.

## 2. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE MANAGÉRIALE

En matière d'évaluation des compétences managériales, l'outil le plus fréquemment utilisé est l'entretien annuel dans 90% des entreprises interrogées. Très loin derrière, viennent l'utilisation de référentiels de compétences (20%), les revues de talents (18%), les évaluations de type 180°/360° (13%) et enfin l'auto-évaluation.

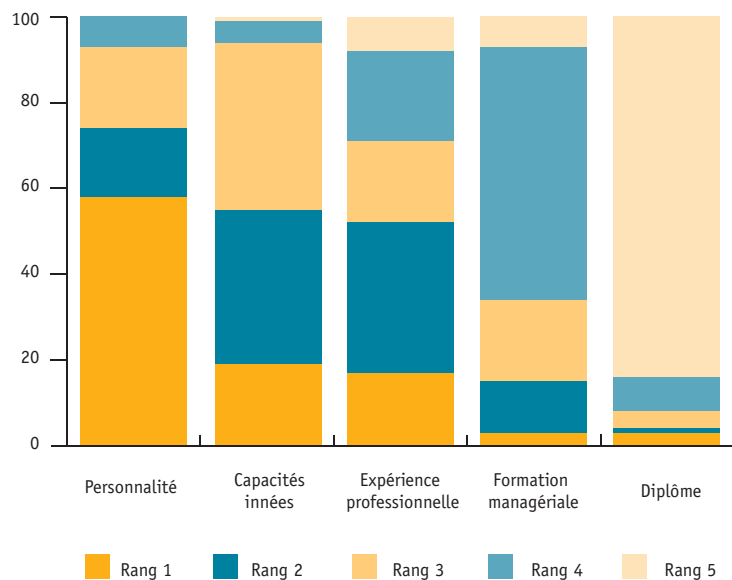
Qui évalue ? Le manager de direction et le manager opérationnel sont évalués principalement par leur hiérarchique direct, parfois par leur N+2. Plus rares sont les dispositifs d'évaluation incluant les retours des RH, des collaborateurs, des clients et des fournisseurs.

Si l'évaluation est très largement descendante (le supérieur hiérarchique direct est consulté dans 90% des cas), il arrive qu'elle soit multi-dimensionnelle (le responsable hiérarchique n+2 et les RH sont souvent sollicités).

Enfin, pour les managers opérationnels, on sollicite l'avis des collaborateurs, alors que pour les managers de direction, on s'adresse de façon privilégiée à ses collègues.

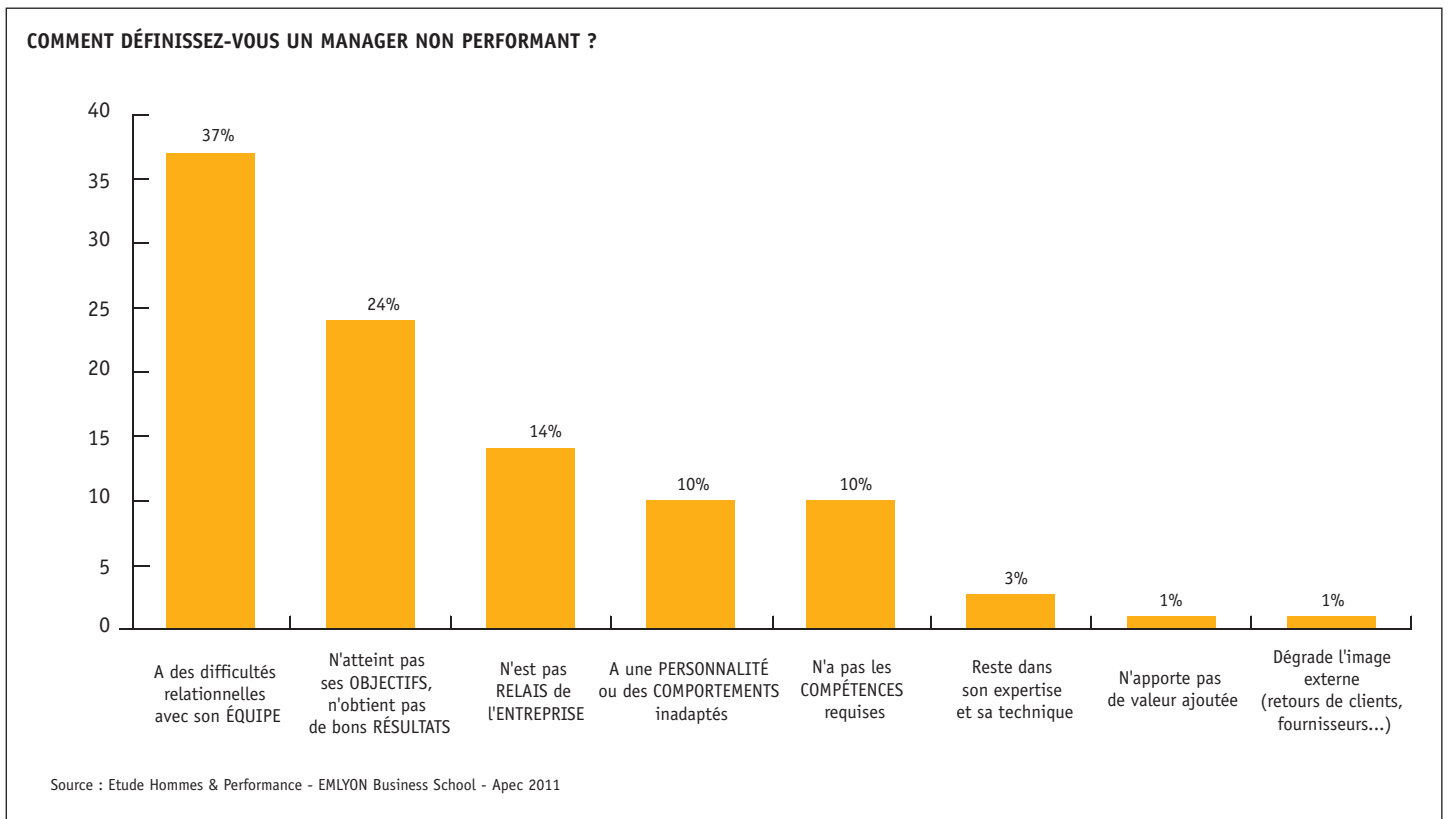
Etre un bon manager est avant tout affaire de personnalité, de capacités innées et d'expérience. La formation et les diplômes n'arrivent qu'en troisième position et loin derrière.

QUELLES SONT, DANS VOTRE ENTREPRISE, LES CARACTÉRISTIQUES D'UN « BON MANAGER » ?



Source : Etude Hommes & Performance - EMLYON Business School - Apec 2011

Un manager est considéré comme non performant lorsqu'il est en « difficulté relationnelle avec son équipe » (pas d'adhésion, motivation ou de cohésion), lorsqu'il a « de mauvais résultats » ou qu'il ne sait pas « être relais » des choix de l'entreprise.

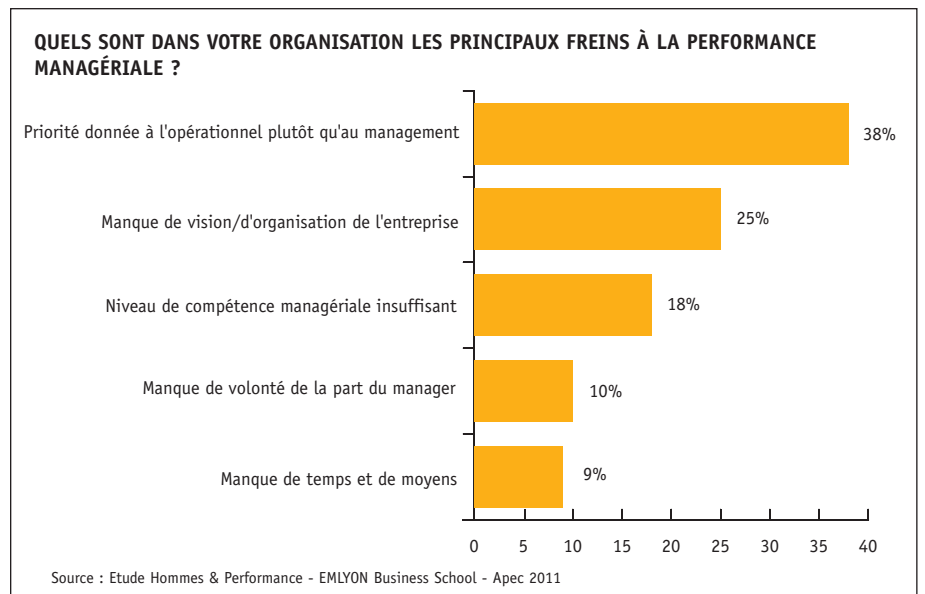


Si, être un « bon manager » est perçu comme une affaire de personnalité, les freins à l'exercice de la performance managériale sont paradoxalement de nature organisationnelle : « la priorité donnée à l'opérationnel » et « l'absence de vision claire de l'entreprise » sont loin devant le manque de compétences, de volonté ou de temps des managers.

Pour les managers ne donnant pas satisfaction, il n'y a aucune sanction dans une situation sur quatre, et une sanction systématique n'est appliquée que dans 5% des cas.

**Pour 82% d'entre eux, ils restent en poste un an et plus, 17% voient leur départ traité à court terme.**

Lorsqu'il y a sanction, les entreprises ont recours au licenciement ou à la rupture conventionnelle (dans 35% des cas), au changement de fonction, à la rétrogradation ou l'avertissement (35%), et au non versement du salaire variable (11%).



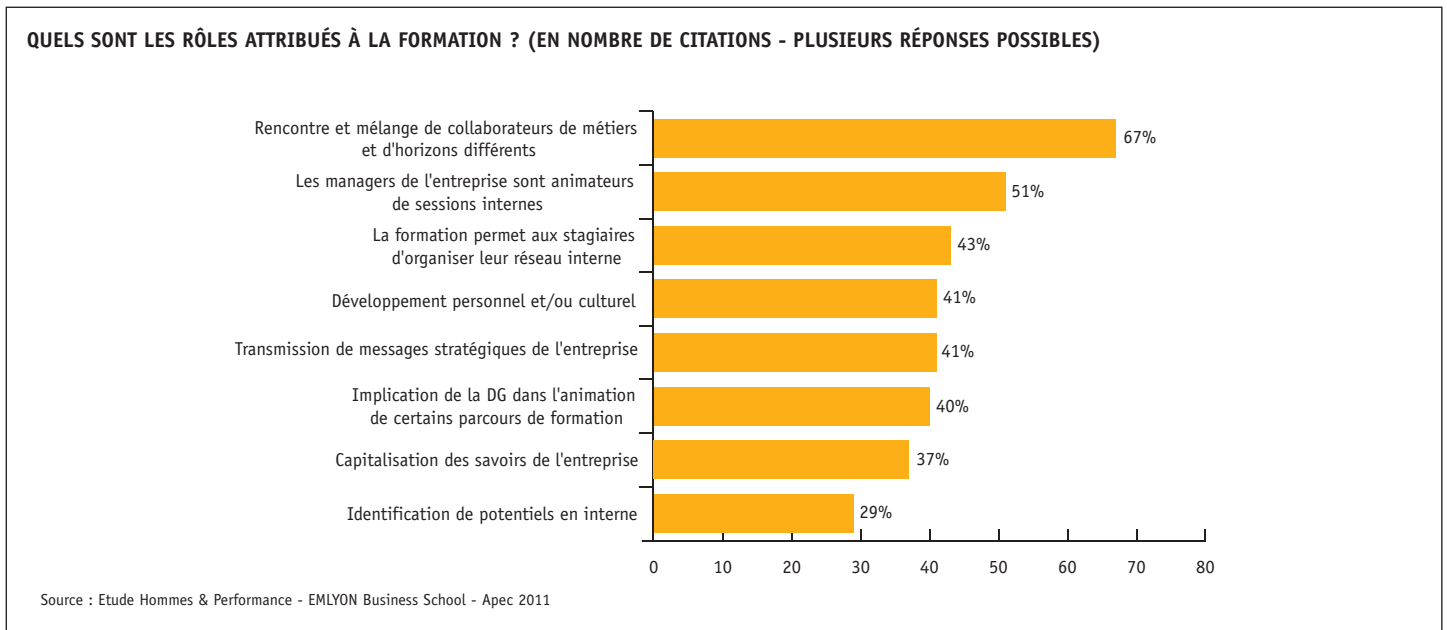
### 3. L'AMÉLIORATION ET LA VALORISATION DE LA PERFORMANCE MANAGÉRIALE

Dans 9 entreprises sur 10, les priorités du plan de formation sont définies en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise. Paradoxalement, 25% des responsables formations ne sont « pas ou plutôt pas » concernés par les grandes orientations stratégiques de l'entreprise.

- Selon 66% des personnes interrogées, le développement des compétences managériales est une préoccupation régulière de leur comité de direction.
- Dans deux tiers des entreprises, les thèmes des formations au management sont imposés par la direction. Dans 49% des entreprises interrogées, l'accent est mis sur les dispositifs

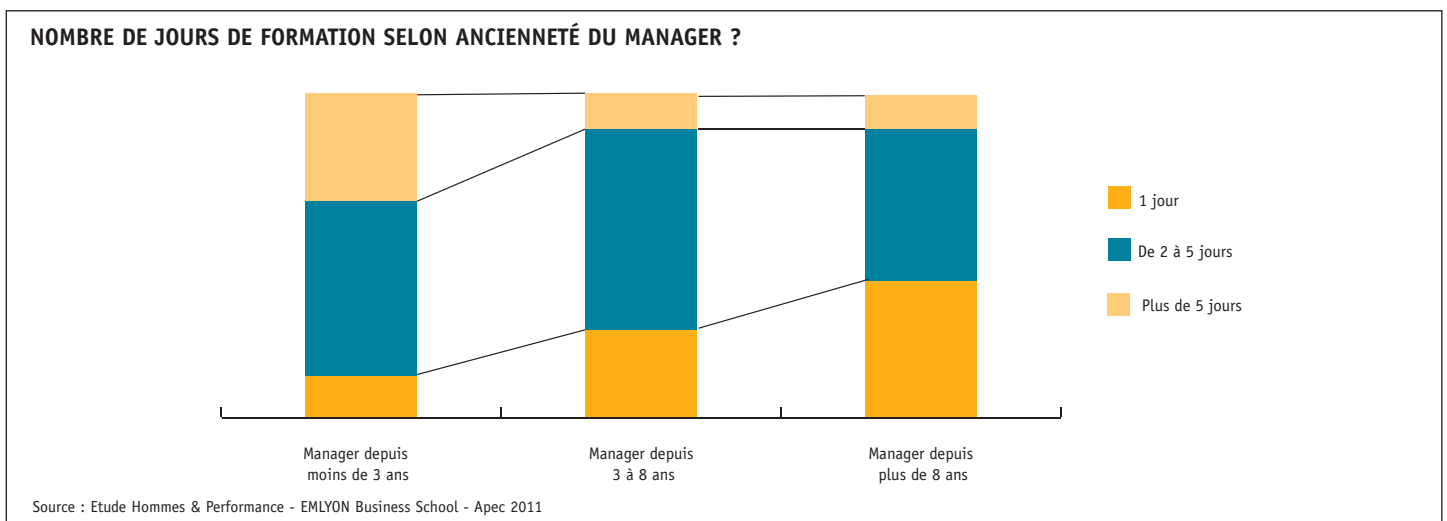
de développement managérial existants dès la phase de recrutement de nouveaux collaborateurs.

- En complément des formations managériales classiques (délégation, gestion de conflits...), figurent en 2011, le management transverse, le coaching croisé, ainsi que des modules sur la santé, la prévention des risques psycho-sociaux, l'éthique et la RSE...
- Pour près de 9 interviewés sur 10 (88%), la formation va bien au-delà du développement des compétences et joue un rôle dans les rencontres et la création de réseaux internes ; elle permet aux managers d'animer les sessions internes et ainsi de contribuer à la capitalisation des savoirs.



■ Constat paradoxal : pour 68% des interviewés, l'image du dispositif de formation au management en interne est « bonne » ou « plutôt bonne ». Cependant, la formation n'apparaît pas comme le moyen miracle pour combler le manque de compétences managériales.

■ **Le temps alloué à la formation des managers** est plus important pour les jeunes managers (moins de trois années d'expérience). En revanche les formations courtes (de moins d'une journée) sont plus nombreuses chez les managers expérimentés (plus de huit années d'expérience).



## Les universités d'entreprise : lieu de montée en puissance de la performance managériale.

L'enquête fait ressortir plus fortement qu'en 2010 le phénomène des universités d'entreprise.

Elles se positionnent comme des outils politiques pour affronter la complexité, développer l'identité et la culture de l'entreprise, et à ce titre créer des modèles d'efficacité d'où leur rôle majeur pour l'amélioration des managers.

Nous constatons, dans l'étude, que les rôles de la formation cités par les répondants, sont en fait les caractéristiques sur lesquelles se fondent les universités d'entreprise.

- la formation des managers permet la capitalisation des savoirs de l'entreprise,
- l'implication de la DG dans l'animation de certains parcours de formation permet d'avoir un relais efficace auprès des managers,
- le processus de formation est une occasion privilégiée pour les stagiaires d'organiser leur réseau interne et de rencontrer d'autres collaborateurs de métiers et d'horizons différents. Nous constatons une hausse significative de ce thème par rapport à l'an passé.
- sous l'impulsion des nouvelles technologies et des réseaux sociaux, de nouveaux outils sont cités tels que : ateliers de partages de bonnes pratiques, groupes de résolution de problème, forums collaboratifs...

Ceci tend à prouver que les universités internes sont, de plus en plus, des lieux de création et de partage des savoirs, qui permet de penser autrement et favorise la montée en compétences des managers.

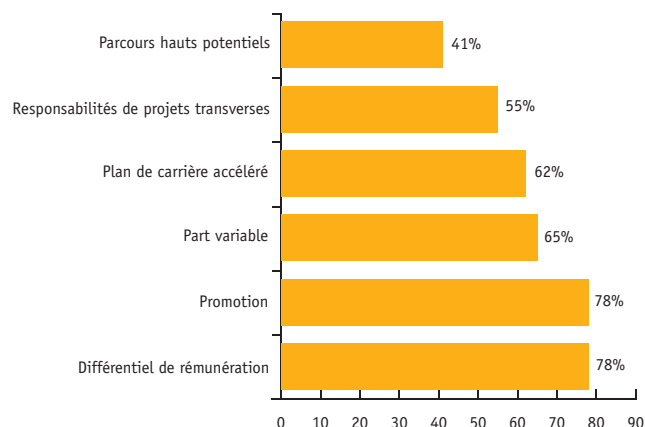
■ Enfin, les principaux moyens de valorisation des managers performants sont, par ordre d'importance :

- le différentiel de rémunération,
- la promotion, et,
- une part variable de rémunération plus importante.

Sont aussi cités mais de façon moins importante :

- des plans de carrière accélérés,
- la responsabilité de projets transverses, et,
- des parcours « hauts potentiels ».

### QUELS SONT LES 5 MOYENS PRINCIPAUX DE VALORISATION DES MANAGERS PERFORMANTS ?



Source : Etude Hommes & Performance - EMLYON Business School - Apec 2011

### Pour conclure :

La présente étude met en évidence un décalage entre les discours des dirigeants et la réalité des pratiques et des dispositifs : les dirigeants confirment l'importance de la performance managériale mais les pratiques managériales sont insuffisantes au regard des ambitions.

Des conférences co-animées par Hommes & Performance avec EMLYON Business School seront l'occasion de développer perspectives et pistes de travail issues de cette étude.

## MÉTHODOLOGIE

« Développer la performance managériale : ce que font vraiment les entreprises » est une étude réalisée sur Internet entre le 15 mars et le 15 mai 2011, auprès de 187 Directeurs généraux, Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines, Directeurs et Responsables Formation, Développement des Compétences, Mobilité, ou cadres dirigeants en charge de grands départements opérationnels.

40% des entreprises ayant répondu à l'enquête comptent plus de 2 000 salariés et 10%, moins de 250.

La diversité des grands secteurs d'activité est représentée : 36% pour l'industrie, 14% pour les services, 10% dans les services publics... 35% des entreprises interrogées font partie de groupes internationaux.

