

L'INTÉGRATION DE LA PERFORMANCE MANAGÉRIALE DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Hommes & Performance



Présentation de l'enquête

Cette enquête conçue et menée conjointement par une équipe Hommes & Performance et EM Lyon, est réalisée pour la troisième année consécutive auprès d'une population de 200 dirigeants (DG, DRH...) de sociétés françaises, essentiellement sur la cible 2.000 à 20.000 salariés.

L'objectif est de revisiter et d'alimenter la discussion sur les paradoxes de la position managériale. L'enquête permet également d'illustrer les difficultés concrètes que nous constatons tous au quotidien dans les entreprises, en particulier celui de l'évaluation de la performance managériale.

Les axes d'évolutions par rapport à la dernière enquête

Les conditions d'exercice du métier de manager évoluent ... mais la responsabilité d'encadrement reste prédominante

Face au management "classique", nous constatons depuis plusieurs années une hausse du management "non-hiérarchique" : management sur projet, missions, ou à travers des groupes de travail transverses.



Un tiers des entreprises développent ce mode de management non-hiérarchique ce qui explique qu'1 "manager" sur 3 n'encadre pas directement de collaborateur...

Le développement et la progression des collaborateurs ... des objectifs enfin explicites !
(+11% entre 2009 et 2012)



Comment objectiver le rôle et les responsabilités d'un manager ?

Notre enquête confirme nos observations de terrain : la définition et le périmètre d'activité du manager sont différents d'une organisation à l'autre.

Nous avons mené un projet sur les temps de travail des managers. Cette étude nous permet :

- d'identifier les principales activités des managers.
- de mettre en perspective les ambitions formulées dans les référentiels de compétences.

La culture managériale ... un « actif stratégique » ?

Son absence ou son hétérogénéité sont

des moments clés pour mettre le management « en observation ».

Ainsi la culture managériale commence à se faire une place à côté des enjeux métiers ; pour près de trois comités de direction sur cinq, le « développement des compétences managériales » est une préoccupation à part entière.



Evolution 2009 – 2012

Si le développement des compétences managériales est toujours une préoccupation du Comité de direction dans près de 60% des entreprises interrogées, la tendance est à la baisse : -10% entre 2009-2012.

Faut-il y voir le résultat de tensions sur l'activité opérationnelle ?

Verbatims de l'enquête 2012 / 2013

Les principaux freins à la performance managériale :

« Les résultats priment encore trop sur les compétences "soft" et managériales »

« La charge de travail et le manque de formation au management des responsables et encadrants »

« Pas de système de mesure de la performance »

« Absence de culture managériale »

« Manque d'exemplarité des managers de managers »

Comment définissez-vous un manager non performant ?

« Un manager qui confond responsabilité managériale et pouvoir »

« Non atteinte des objectifs et dégradation du climat social dans son service »

« C'est un manager qui a des soucis de posture ; il ne s'occupe pas du développement de ses « hommes » et ne sait être que donneur d'ordre »

« Un manager qui ne sait pas mettre en mouvement les membres de son équipe »

Quels seraient vos envies ou vos "rêves" en matière de performance managériale ?

« Des indicateurs de performance managériale à moyen terme »

« Une école des managers »

« Mettre en place un dispositif de formation au management d'équipe et au management de proximité avec des modules à la carte »

« Une évaluation réelle des performances comportementales et les sanctions ou récompenses appropriées »

Performance managériale : par où commencer ?

Le management est devenu un facteur clef de performance, « devenir manager » reste pour les DG/DRH interrogés un levier d'évolution professionnelle : la fonction managériale est considérée comme un « passage obligé » dans la carrière professionnelle d'un collaborateur, c'est aussi un moyen de valorisation, une « responsabilité gratifiante ».

Reste alors à organiser la formalisation et la diffusion d'une politique sur la performance managériale par le biais des référentiels de compétence par exemple... Mais le constat est sans appel : 75% des entreprises ne disposent pas d'une politique formalisée et diffusée concernant la performance managériale.

Pour trouver un début d'explication à ce constat, commençons par nous poser une question : comment devient-on manager ?

La part des entreprises disposant d'une politique officielle et formalisée sur la performance managériale est passée de 40% en 2009 à 20% en 2012.

C'est une particularité française ... contrairement à nos homologues européens interrogés, les DG/DRH français interrogés considèrent en majorité que l'on "naît" bon manager. Ce sont les « capacités innées » qui différencient un bon manager d'un manager non performant. Quel intérêt alors pour les entreprises de formaliser une politique sur la performance managériale ?

Le manager serait alors un levier de performance pour l'entreprise mais ne disposerait pas de vecteur d'amélioration de sa propre performance.

Plus que de simples outils, il s'agit ici de diffuser et de partager une "culture de la performance managériale" dans l'entreprise et d'accompagner le changement à tous les niveaux de l'organisation.



"Du côté des pratiques" : La formation au management, pourquoi faire ?

Thierry Picq, professeur management et ressources humaines, doyen associé et directeur des innovations pédagogique à l'EM Lyon Business School



L'enquête H&P-EMLYON met en évidence la haute estime que portent les dirigeants et DRH à la formation des managers. C'est tout à leur honneur, mais ne font-ils pas de la formation une solution miracle, capable de répondre à tous les maux de la performance managériale ?

D'ailleurs, puisque beaucoup pensent encore (en France notamment) qu'il faut « naître manager pour être manager », est-il bien possible d'apprendre à manager ? Et qu'est-ce que signifie exactement se former au management ?

Un auteur célèbre, Henry Mintzberg avait dénoncé le fait que des diplômés de MBA ne faisaient pas pour autant de bons managers. Le management ne pourrait donc pas s'apprendre à l'école ?

Le management est avant tout une pratique, qui s'adapte à des contextes à chaque fois singuliers. La question de fond est de savoir si on peut enseigner une pratique ?

En tant que spécialistes de la formation, nous constatons une pression croissante des entreprises pour justement accentuer dans les séminaires ce côté pratique, concret, à la recherche d'outils et de techniques directement utilisables et porteuses de valeur ajoutée opérationnelle. En parallèle, nous voyons également l'importance mise sur le développement personnel et les « soft skills* », pour doter les participants des

attributs du « super-manager » du XXIème siècle : capable de résister à la pression, au stress, de mobiliser ses points forts, d'être flexible, réactif, innovant, meneur d'hommes...

A bien y regarder, la vision portée à la formation est la même que celle voulue pour l'activité managériale. Toujours plus ! D'ailleurs, nous sommes

Le management est avant tout une pratique qui s'adapte à des contextes à chaque fois singuliers

frappés par le fait que, pour la plupart de nos interlocuteurs, une formation de qualité est une formation dense, avec beaucoup d'heures de travail, de nombreux outils et des séquences multiples sur de longues journées, avec des cas ou lectures à préparer le soir ! Nous pensons pour notre part, que « l'école doit rester l'école ». La formation au management n'a pas comme finalité de reproduire dans la salle de cours des comportements décriés par ailleurs dans l'entreprise. Plutôt que le toujours plus, le rôle de la formation doit d'être dans le « autrement » : apporter des cadres

théoriques, pour modéliser les pratiques, permettre de prendre du recul, tirer des leçons de l'expérience, imaginer des actions alternatives, expliquer, mettre en perspectives, faire ressortir la complexité du fonctionnement des hommes et des organisations,... La formation, oui, mais pas pour plus de ce que donne déjà l'entreprise. Nous militons pour une formation à l'ouverture, qui favorise les rencontres, la découverte d'autres univers, le débat sur des questions de société, la découverte d'autres réalités et le regard critique. Pour cela, il faut être capable de re-créer des temps longs, non immédiatement opérationnels, où on ré-apprend à réfléchir, à trouver du sens, à questionner et à se donner du temps pour revenir à l'essentiel.

Terminons par une anecdote récente et révélatrice. Nous avons récemment monté pour une vingtaine de dirigeants d'une grande société française un séjour composé de visites d'entreprises à l'étranger. Les journées étaient denses, les visites et rencontres, toutes aussi intéressantes les unes que les autres, s'enchaînaient. Entre trajets en bus, rencontres, workshops** de debriefing et soirée networking***, les participants n'avaient pas une minute à eux. Quel a été le moment plébiscité par tous comme le meilleur pour eux ? Une activité sportive collective, conviviale et relaxante, qui a permis à chacun de respirer, faire bouger son corps, prendre du recul et voir les choses autrement !

* compétences douces

** ateliers de discussions *** soirée de réseautage

Manager... un métier qui s'apprend

Afin d'accompagner leurs managers dans leurs apprentissages, les entreprises privilégient le déploiement de démarches de formation et de coaching. La formation est devenue en quelques années un vecteur incontournable de l'amélioration et de la valorisation de la performance managériale. Et pourtant...

Premier Paradoxe : les dirigeants privilégient la formation continue comme principal levier d'amélioration des performances des managers. Et pourtant, ils croient peu en son efficacité, le niveau de formation initial reste prépondérant dans le parcours professionnel.

Deuxième paradoxe : les chiffres montrent que : "plus on est expérimenté, moins on est formé". Le coaching individualisé, de plus en plus répandu pour les managers expérimentés, est souvent un moyen de les aider lorsqu'ils sont déjà en difficulté... Plus rares sont les entreprises qui proposent des apprentissages en cours de carrière.

L'évaluation des managers

L'évaluation des managers illustre tout à fait ce constat.

Les critères d'évaluation d'un « bon manager » portent surtout sur ce qu'il "réalise" : l'atteinte des objectifs, l'adhésion à la stratégie de l'entreprise, la qualité de la résolution de problème, le respect des budgets...

Les indicateurs de performance restent centrés sur les rôles de « production » : respect des budgets » et « atteinte des résultats », mais nous observons toutefois une forte montée en puissance de critères tels que "capacité à mobiliser, motiver, entraîner son équipe" et "capacité à développer ses collaborateurs".

Qu'évaluent les entreprises quand elles parlent de performance managériale ?

51% des entreprises interrogées ne disposent pas de référentiel de compétences managériales. Si l'on regarde cette statistique de plus près, l'on s'aperçoit que la présence d'un référentiel formalisé est directement lié

à la taille de l'entreprise : 33% des entreprises de plus de 500 salariés et 67% des entreprises de moins de 500 salariés ne disposent pas de ce type de référentiel. En l'absence de référentiels, il est impossible de mettre en place une gestion des compétences managériales. De même, les viviers de potentiels "futurs managers" ne peuvent se construire sans ces référentiels.

Il y a des difficultés à harmoniser les modalités d'évaluation des managers. Ces difficultés sont souvent d'ordre organisationnel. Dans les grandes entreprises, chaque division a mis en place ses propres outils, et bien qu'ils soient souvent très cohérents sur le fond, les harmoniser globalement à posteriori est une vraie gageure. A contrario, déployer des modalités d'évaluation génériques suscite dans chacun des métiers l'envie de plus de spécifications pour se les approprier.

La principale difficulté consiste donc à maintenir, mettre en cohérence et faire évoluer ces outils d'évaluation

sans pour autant lancer de nouveaux chantiers, coûteux en ressources, et qui perturbent la visibilité des managers.

Les critères ont peu évolué de 2009 à 2012

Parmi les caractéristiques citées par les entreprises pour qualifier un bon manager seule "l'expérience" est en forte hausse (+20%). Les critères "diplôme", "personnalité" et "capacités innées" sont stables. Pour qualifier la non-performance, les caractéristiques citées sont liées aux difficultés relationnelles : "Ne mobilise pas son équipe", "Ne fais pas adhérer", "N'est pas un relai de l'entreprise".

Enfin, notons que l'évaluation des "managers non-performants" pose encore et toujours problème : quelles sanctions prendre ? Aujourd'hui encore, dans un cas sur trois, lorsqu'un manager n'est pas performant il ne se passe rien : aucune sanction n'est prise.



"L'oeil de l'expert" : les universités d'entreprise

Frédéric Beaud, directeur de l'offre Universités d'entreprise chez Hommes & Performance



Les répondants considèrent les universités d'entreprises comme un vecteur majeur de culture et de performance managériale. Ce sont des lieux de capitalisation des savoirs, de cristallisation des valeurs et des comportements. Ils sont souvent le lieu où l'on se donne le droit de comprendre, de réfléchir, de penser le futur ensemble sans contraintes et dans le respect des valeurs de l'entreprise pour le bien collectif.

Les managers et les salariés travaillent par petits groupes, sans concurrence, en confiance. Se nourrir des autres, de l'extérieur pour enrichir son management et ses pratiques. Des « team building » permettent de vivre et partager des émotions au-

delà du travail. Des décalages (de nuit, dans un pays pauvre...) modifient les repères habituels du participant et conduisent à l'élaboration collective de solutions efficaces et transposables dans leur quotidien !

L'expérience vécue ensemble reste le ciment fort entre les participants, souvent prolongée par des communautés virtuelles, véritable lieu d'échange et de partage.

Je suis convaincu que ces nouvelles pratiques sont les signaux faibles qui préfigurent l'organisation nécessaire de nos entreprises pour le XXIème siècle. Un réseau ouvert : chaque collaborateur se sent partie d'un tout collectif.

Un besoin tellement naturel pour vivre et travailler ensemble dans la même entreprise... presque une nécessité !

Les universités d'entreprise [...] sont souvent le lieu où l'on se donne le droit de comprendre, de réfléchir, de penser le futur sans contrainte



Nos pistes de réflexion issues de ces études : une question de temps

Patrick Roth, président et directeur associé d'Hommes & Performance



Nous interrogeons les DG et DRH des entreprises françaises depuis plusieurs années maintenant. Tous soulignent l'importance et le rôle clef du manager dans l'entreprise. Tous travaillent, nous l'avons bien vu, à mettre en place des outils et des éléments d'un langage commun interne plus efficace pour déployer et partager une véritable culture managériale. La plupart d'entre eux soulignent dans leur témoignages les difficultés à rendre exemplaires certains managers, et nous disent leurs rêves d'une ligne managériale solidaire et cohérente de bout en bout pour expliquer l'entreprise et son projet, assumer sereinement les erreurs, surmonter ensemble les difficultés, envisager et projeter l'avenir. Ce rêve qui semble parfois accessible est contrarié sur le terrain par une difficulté mécanique simple : le manque de temps disponible pour « faire du management ».

Le temps des ressources humaines est un temps long. Faire évoluer des pratiques nécessite de se mettre en ligne sur une politique et des

orientations, de former, d'expliquer, de démontrer, de réexpliquer, de recaler les écarts des uns, d'éviter les raccourcis préférés par les autres, de réexpliquer encore, de former toujours, d'ajuster sa politique...

Le temps de l'opérationnel est un temps court. Mesurer les résultats, gérer les activités, la production, les flux. Tous les indicateurs de performance sont encore dans la majorité des entreprises calés sur des logiques de court terme, et ce pour la plupart des managers. Ce qui concrétise le présent est bien entendu plus facile à visualiser que ce qui contribue à construire l'avenir. Les deux sont bien sur indissociables pour l'entreprise mais souvent incompatibles dans l'organisation du temps du manager, surtout s'il est « de proximité », c'est-à-dire fortement inclus dans un environnement opérationnel.

Nous avons déjà souligné le faible temps de management consacré aux collaborateurs, notamment en individuel. Evidemment incompatible avec les objectifs qualitatifs attendus du manager vis-à-vis des équipes.

L'entreprise exige de ses managers

de garantir le temps court de l'opérationnel et d'assurer la réalisation du temps long des RH. Les deux en même temps et c'est bien normal.

Le manager est donc aux confins de ces deux logiques de temps qu'il n'a pas le moyen d'arbitrer seul. De façon naturelle, on sait que l'arbitrage de performance sera toujours fait sur le temps court, plus puissant, plus visible, plus simple. CQFD et la boucle est bouclée.

C'est sur cette difficulté concrète de gestion du temps de management que porterons nos prochaines études et que nous allons faire évoluer notre observatoire.

Des expériences sont déjà en cours chez Hommes & Performance et à l'EM Lyon pour modéliser cette démarche. Notre objectif est d'en faire un véritable axe de recherche, et d'expérimentation avec quelques entreprises pilotes, pour voir plus objectivement l'organisation du travail du manager et tenter d'apporter des réponses concrètes.

Et pourquoi pas permettre à l'entreprise et aux managers d'être plus en cohérence ?

A propos de nous...

Hommes et Performance :

Hommes & Performance accompagne les entreprises dans la recherche de performance de leur organisation et de leurs ressources (humaines, commerciales, financières,...).

L'équipe, d'une vingtaine de consultants experts, s'implique aux côtés des clients, de la conception jusqu'au résultat, en passant par la mise en œuvre et l'appropriation du changement.

Hommes & Performance, membre de Syntec Conseil en Management, est reconnu par ses clients pour la qualité de ses missions et sa proximité relationnelle.

Valérie Leray : valerie.leray@hpsas.com, tel : 01 42 85 49 49
www.hpsas.fr

EM Lyon Business School :

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.

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

Valérie JOBARD : jobard@em-lyon.com, tel : 04 78 33 78 29