



Mardi 30 Novembre 2010

READY?



Les déjeuners de l'Observatoire Cegos

Les pratiques managériales en Europe



ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITE

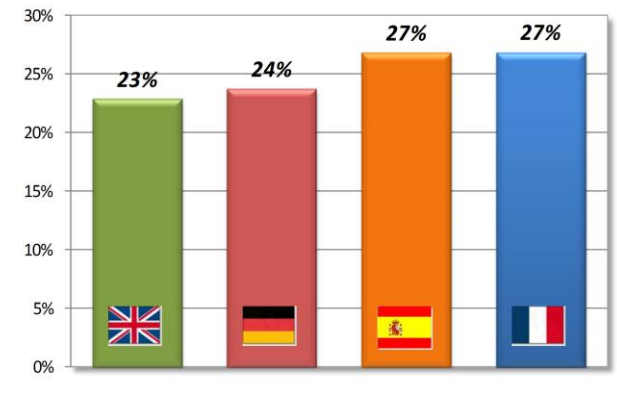
Les points clés de l'enquête



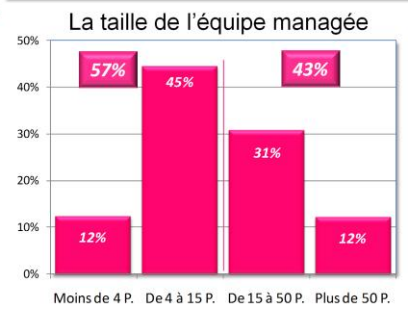
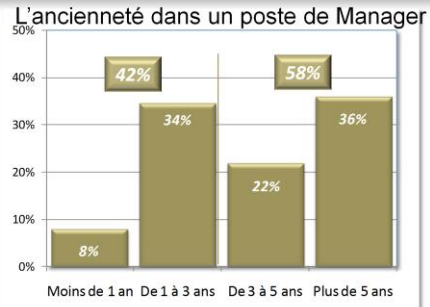
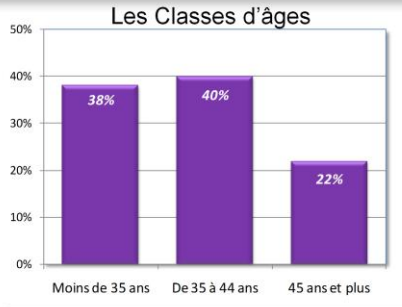
- ▶▶ Les managers dans leurs rôles de pilotage, d'animation et de relais de management
- ▶▶ La relation de confiance top management / ligne d'encadrement
- ▶▶ Le niveau d'autonomie des managers
- ▶▶ L'évaluation des managers et de leurs équipes
- ▶▶ La formation au management
- ▶▶ Les défis des managers pour demain



▶▶ **1 496** Managers interrogés en octobre 2010 au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en France



Au-delà des pays : les critères de tris utilisés





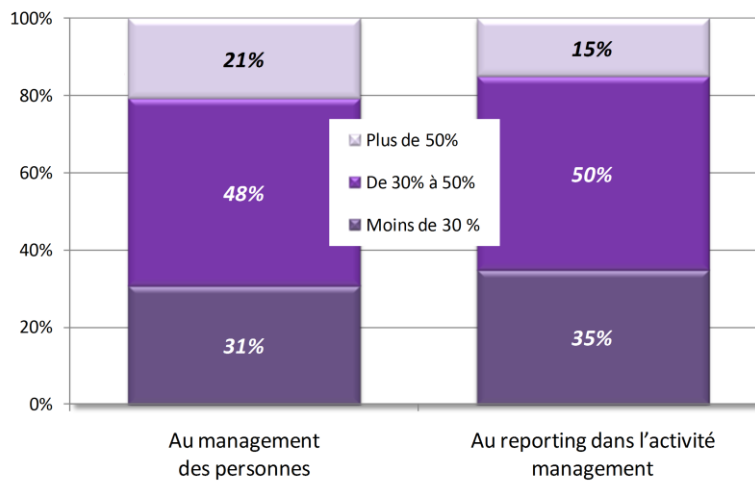
1 - LES MANAGERS DANS LEURS RÔLES DE PILOTAGE, D'ANIMATION ET DE RELAIS DE MANAGEMENT



Manager : une mission parmi tant d'autres



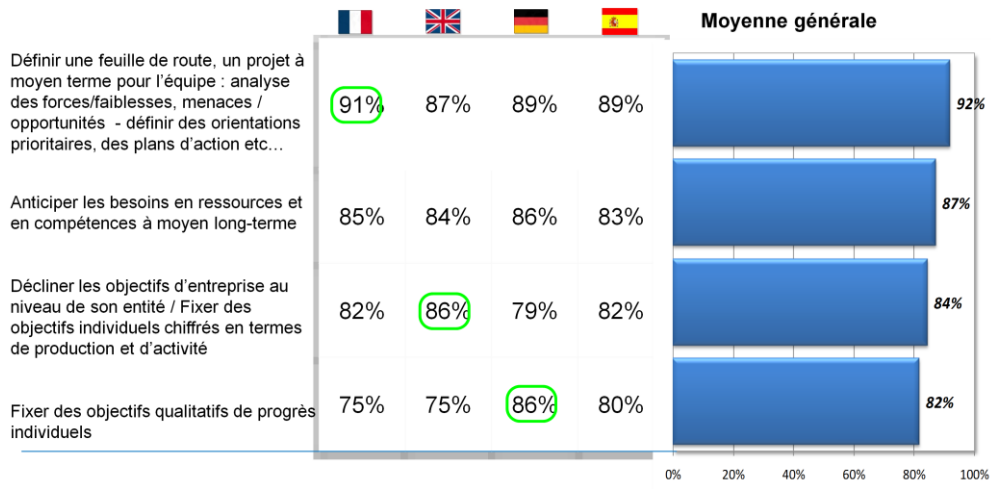
Au regard de vos activités courantes (opérationnelles...), combien de temps consacrez-vous :



Pilotage : des managers qui naviguent à vue



Au travers des tâches que vous effectuez, indiquez leur importance dans votre management :



Verbatims : les difficultés exprimées dans l'exercice du pilotage



»» Le manque de visibilité

- « Manque de visibilité sur les évolutions de l'entreprise »
- « Manque de connaissance de la stratégie du groupe »
- « Difficile de piloter quand la direction n'est pas claire »
- « Changement permanent de stratégie »...

»» La gestion des paradoxes

- « Difficile de conjuguer court terme et moyen terme »
- « Priorités contradictoires »
- « Baisse des budgets et augmentation du niveau d'exigence »
- « On doit faire plus avec moins »...

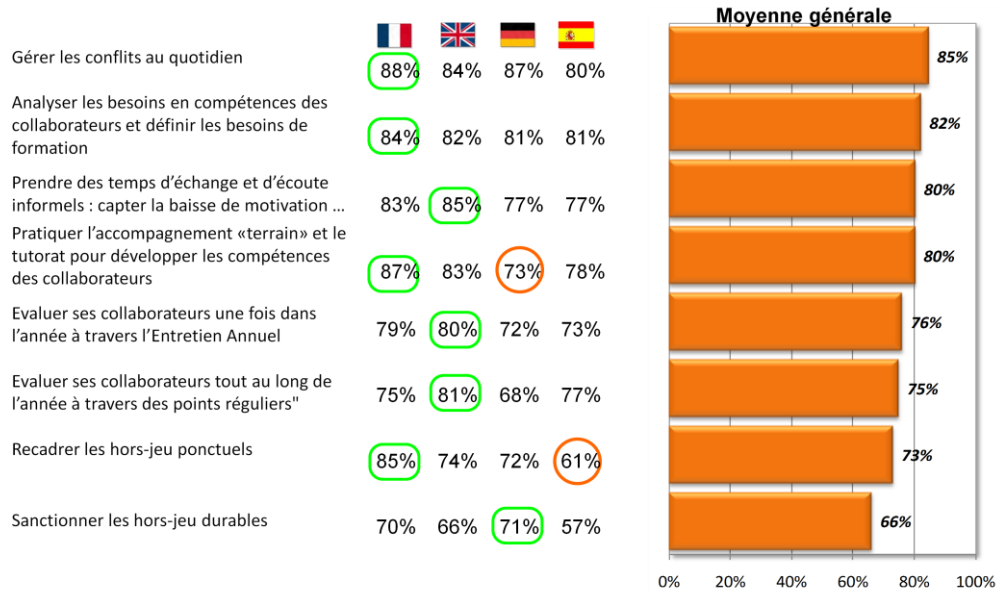
»» Les conflits d'intérêts

- « Difficile de concilier les intérêts collectifs et les intérêts individuels »
- « Concilier intérêts projets et intérêts métiers »
- « Concilier les intérêts des actionnaires et ceux des salariés »

Animation de l'équipe : gérer les conflits avant tout



Au travers des tâches que vous effectuez, indiquez leur importance dans votre management :





▶▶ **Le manque de Temps**



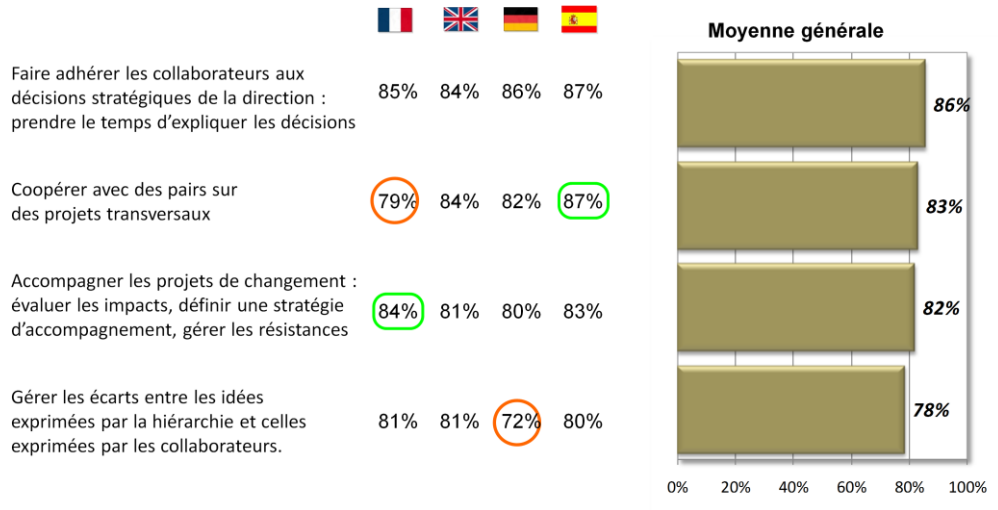
▶▶ **La gestion des conflits**



Rôle de relais de management : une mise à l'épreuve de la loyauté managériale



Au travers des tâches que vous effectuez, indiquez leur importance dans votre management :





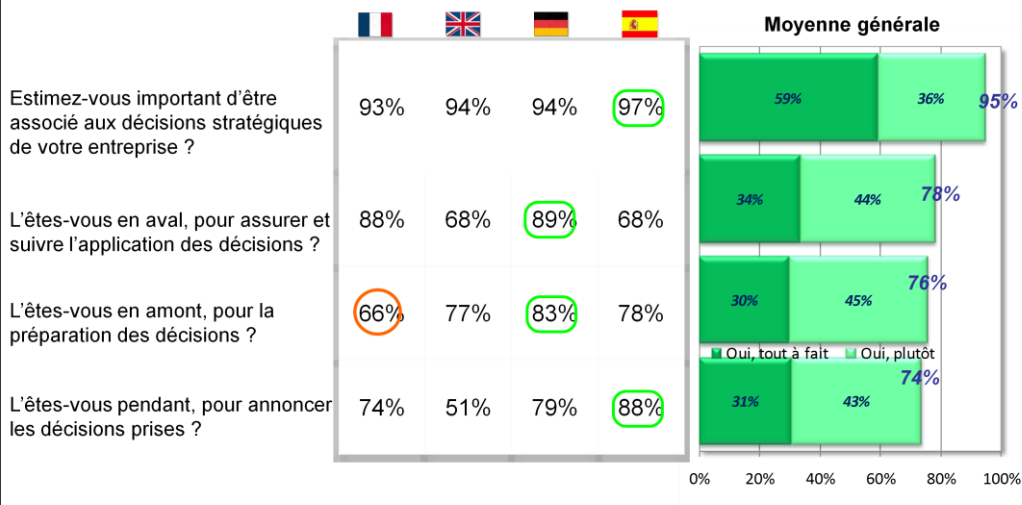
▶▶ **Une solidarité managériale parfois difficile**

- « Adhérer soi-même à des projets qui ne me passionnent pas »
- « Décisions imposées avec lesquelles je suis en désaccord »
- « Delta entre la vision DG et le terrain »
- « Déployer une politique avec laquelle je ne suis pas toujours en phase »
- « Difficile de véhiculer des messages auxquels nous n'adhérons pas »
- « Faire le tampon Direction/équipe »
- « Faire passer des messages sans mettre en avant mon opinion »
- « Difficile de rester solidaire face à certaines décisions de direction »

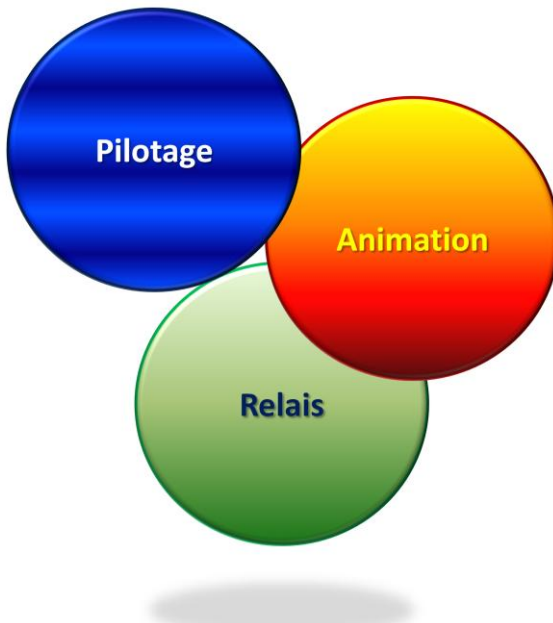
Les $\frac{3}{4}$ des managers se déclarent associés aux décisions stratégiques



Pour assurer pleinement votre rôle de manager, dans l'exercice de votre management :



Des pratiques plutôt harmonisées...
mais probablement aussi « fantasmées »



- ▶ Une compréhension clairement partagée des rôles de management
- ▶ Un « discours managérial » intégré
- ▶ Mais un phénomène de dissonance cognitive manifeste



2 – LA RELATION DE CONFIANCE TOP MANAGEMENT /

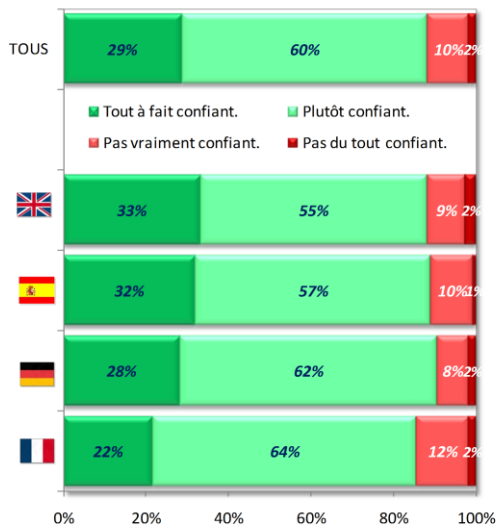
LIGNE D'ENCADREMENT



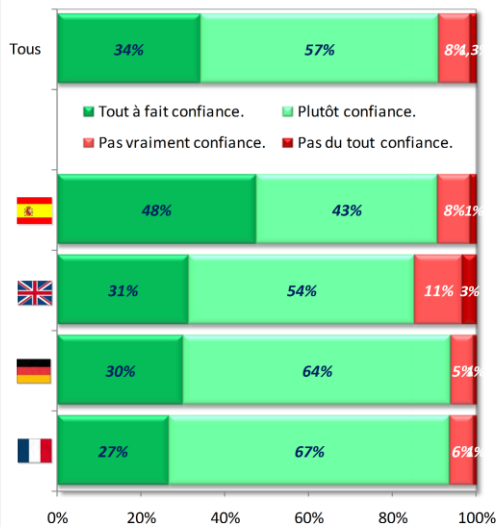
Une relation de confiance avec la direction clairement affichée



Globalement, quel est votre niveau de confiance dans la direction de votre entreprise ?



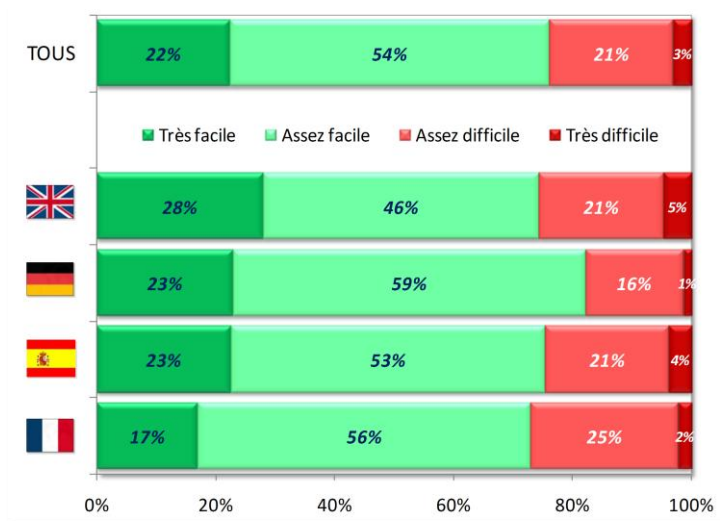
Globalement, quel est le niveau de confiance que vous accordez la direction de votre entreprise ?



Les Français peinent plus à exprimer leur désaccord que leurs voisins



S'il vous arrive d'être en désaccord avec votre hiérarchie, dans quelle mesure est-il facile de l'exprimer ?





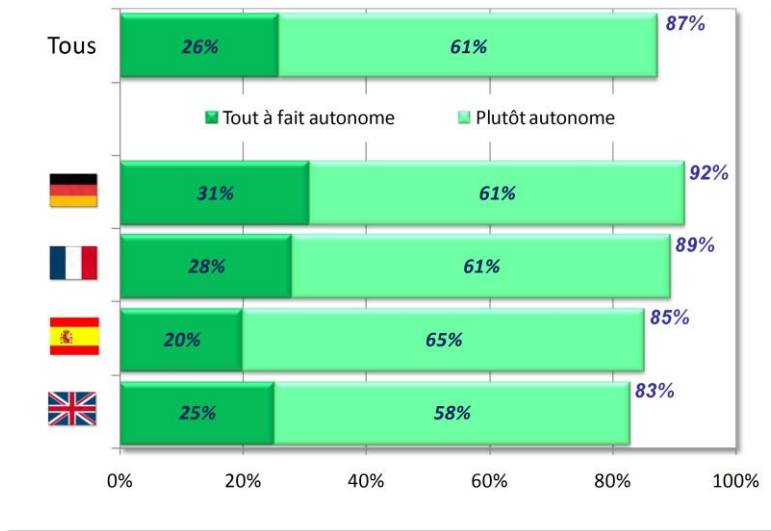
3 – LE NIVEAU D'AUTONOMIE DES MANAGERS



Un niveau d'autonomie déclaré très élevé



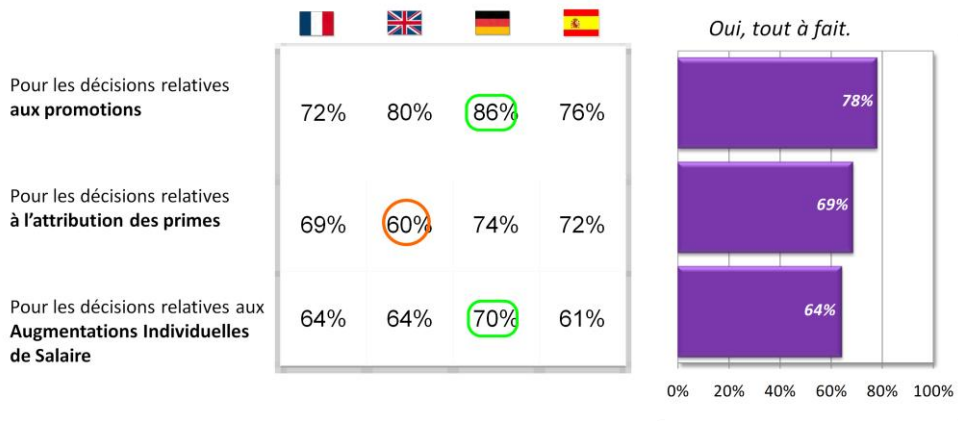
Quel est votre niveau d'autonomie dans la pratique de votre management ?
En général, vous-vous sentez :



Un niveau d'autonomie beaucoup plus relatif sur les sujets sensibles



Êtes-vous partie prenante des décisions concernant vos collaborateurs ?





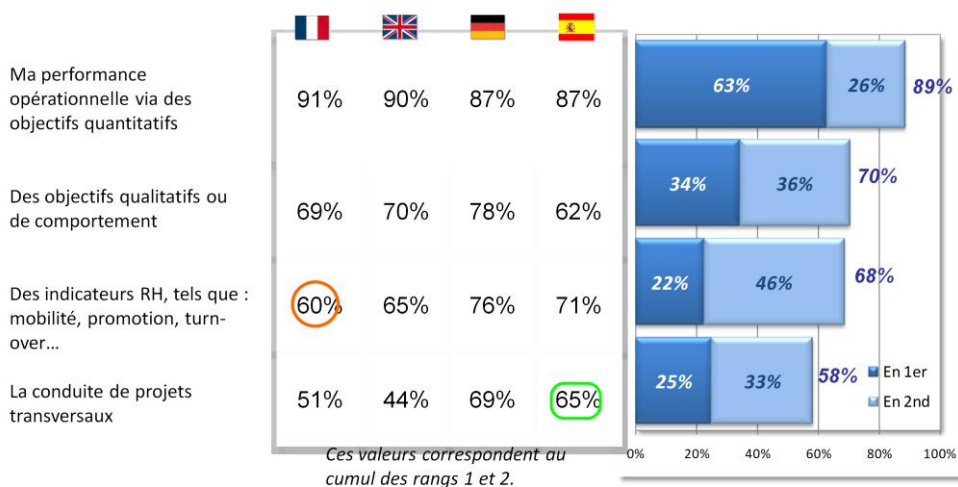
4 – L'EVALUATION DES MANAGERS ET DE LEURS EQUIPES



Des managers d'abord évalués sur leur performance opérationnelle



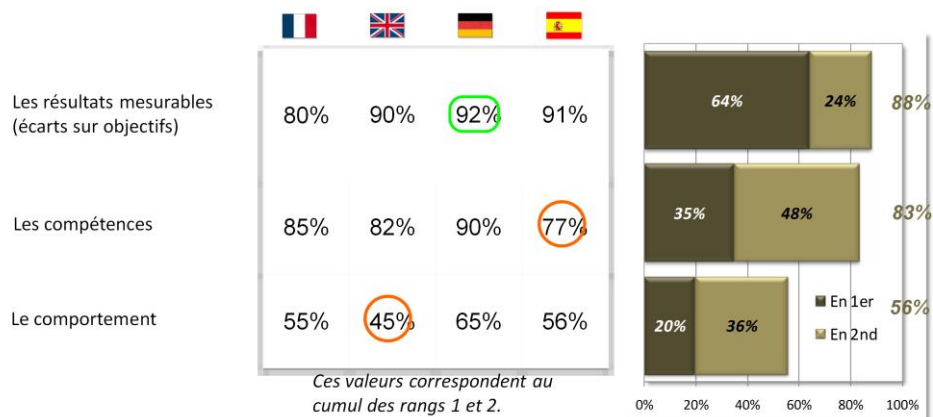
Indiquez le rang de ces éléments en tant que critères utilisés dans votre entreprise pour l'évaluation de votre management



Le comportement du collaborateur n'est pas un critère important pour son évaluation



Indiquez le rang de ces éléments en tant que critères, utilisés dans votre entreprise, pour l'évaluation des collaborateurs :





5 – LA FORMATION AU MANAGEMENT



1/4 des managers non formés au management







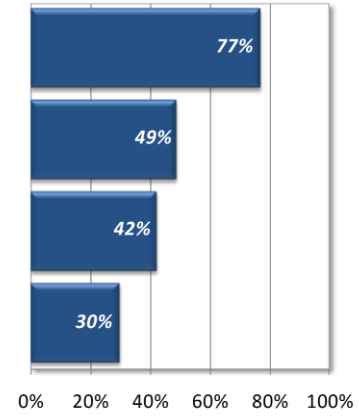
Avez-vous bénéficié de formation(s) au management ?

OUI, une ou plusieurs formations : 76%

NON, aucune formation : 24%

Et de quels types de formations avez-vous bénéficié ?

				
Formations en salles.	83%	83%	77%	67%
Sur le terrain : coaching, tutorat.	44%	54%	62%	38%
Avec des modules e-Learning	32%	51%	34%	51%
Lors d'échange avec des pairs	31%	31%	34%	24%



La formation toujours autant appréciée



Quel est votre niveau d'accord sur chacun des points suivants, en regard de ces formations au management ? Les formations suivies :

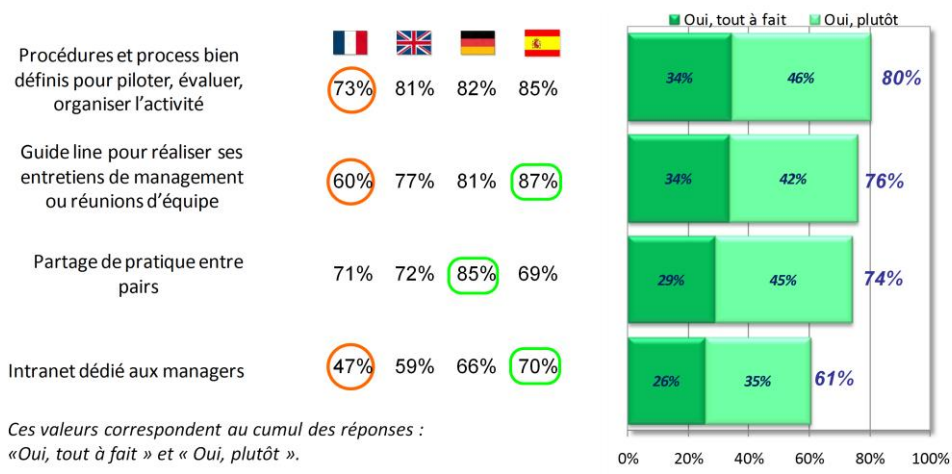
	FR	UK	DE	ES
Avaient le bon format, le bon contenu, la bonne durée, la bonne modalité	86%	93%	92%	92%
Etaient programmées « au bon moment » par rapport à la prise de fonction	83%	94%	90%	92%
Ont permis l'acquisition de compétences utiles à l'exercice du management	87%	91%	92%	87%



Les managers français moins « outillés » que leurs voisins



Dans votre entreprise, avez-vous la possibilité de vous appuyer sur ces supports d'aide au management ?





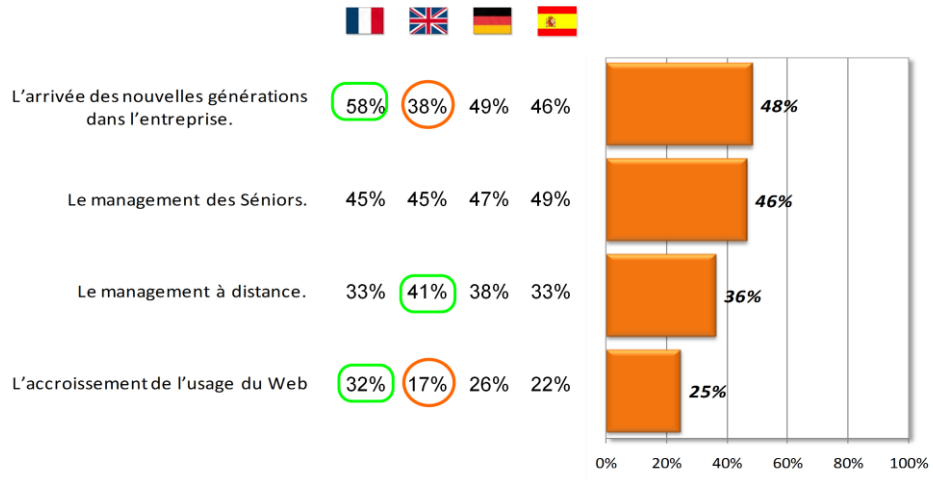
6 – LES DEFIS DES MANAGERS POUR DEMAIN



Le défi managérial de demain : gérer les problématiques générationnelles



Quels sont les principaux défis qui vous attendent à court et moyen termes ?



Ce que nous retenons



- ▶▶ « Métier Manager » : la fin d'un cycle ou l'émergence d'un nouvel enjeu ?

- ▶▶ Des managers qui :
 - ont peu le temps de manager (seuls 21% d'entre eux passent plus de 50% à manager)

 - Surinvestissent les activités de reporting (65% y consacrent plus de 30% de leur activité managériale)

 - sont jugés avant tout sur leurs performances opérationnelles (89%)

 - déclarent pratiquer ce qui est important, mais fantasment probablement en partie leur activité et leur pouvoir réel

 - expriment de réelles difficultés pour exercer leur rôle dans un contexte tendu, porteur d'incertitudes et de contradictions