

Quel management pour demain ?

Une étude de Kurt Salmon (jan. 2012)

Kurt Salmon, cabinet de conseil, publie l'étude « Du comité de Direction au manager de proximité : quel management pour demain ? ». Avec des points de vue issus de différentes fonctions et générations, cette étude soulève de nombreuses questions au cœur de la tendance : comment anticiper l'accélération des nouveaux métiers ? Peut-on partager le pouvoir au sein de l'entreprise ? Quelles compétences managériales à l'heure de l'hyper-compétitivité ?...

Quelle que soit la taille de l'entreprise, sa performance est le résultat d'un circuit de prises de décisions complexes qui intègrent de multiples facteurs. Les décisions prises et partagées en équipe de direction rencontrent souvent des obstacles dans leur exécution. A l'origine des difficultés, l'organisation est souvent évoquée. Mais la capacité d'assimilation par les équipes dirigeantes des remontées compte aussi beaucoup : à 90% l'influence des collaborateurs dans les décisions est jugée de normale à faible.

La profondeur, la précision et la vitesse de déclinaison des décisions prises sont considérées comme étant fortement liées à la culture et à la personnalité des dirigeants. La délégation, pratique courante, ne permet pas toujours un véritable relais de la prise de risque. En effet le partage du pouvoir est généralement limité car l'élévation inexorable des compétences requises au sein des équipes empêche parfois la libre confiance et la délégation spontanée des responsabilités stratégiques.

Partage du pouvoir

Si pour une majorité des interviewés (81%), la structure de décision est en capacité de résister aux facteurs externes, le rôle de la structure financière dépend de la nature de l'actionnariat. La question de fond porte encore sur les limites du partage du pouvoir dans l'entreprise moderne. Il est certain qu'il n'est pas possible d'ouvrir en totalité les frontières avec le client. De même est-il dans la nature de l'entreprise d'ouvrir entièrement sa structure de décisions à ses collaborateurs ?

Performance managériale et individu

Pour 90,5% des personnes interrogées, le management peut s'apprendre

Les managers ont conscience de la difficulté à faire évoluer les comportements managériaux. Le management ne se décrète pas et dépend de la volonté et de l'appétence individuelle. S'améliorer, se corriger, sont des objectifs accessibles mais sur une base de compétences déjà présentes. Les meilleures pratiques semblent souvent très éloignées des contraintes opérationnelles du terrain, mais sont cependant nécessaires pour constituer un élément de référence, tout comme l'exemplarité. Elles servent souvent à la communication auprès des équipes et à la sécurisation des projets. Le management consiste à établir un jeu de rôle dont les règles restent plus ou moins claires mais qui sont acceptées par tous sur le mode du consensus général.

Dans la pratique, pour 61% du panel DRH interrogé, la dimension managériale semble inégalement maîtrisée voire insuffisante. Pour autant, 90% des répondants considèrent que le management peut s'apprendre et 87% d'entre eux avancent que la vision du management évolue avec le temps.

Les managers rencontrent deux principaux types de difficultés

- *développer leur leadership*
- *relayer un message clair dans un monde court-termiste.*

Conscients de la part d'illusion que comportent les pratiques managériales, ils s'appuient dans la réalité sur des standards et des normes où l'exemplarité est fondatrice.

« Au fond, les démarches managériales ont pour vocation de nourrir la culture d'entreprise et c'est en étant attentif à la dimension de perception et au ressenti des managers qu'il devient possible de renforcer l'impact des démarches d'amélioration » explique Frédéric Le Serrec – de Kurt Salmon.

Le management et la génération Y

94% des managers interrogés estiment qu'il faut davantage travailler sur la notion de sens au travail

La Génération Y regroupe les personnes nées entre 1980 et la fin des années 90 qui expriment un déphasage entre leurs attentes et le mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise. C'est un débat récurrent qui revient tous les 25 ans et de fait, les générations X et Y sont porteuses des mêmes aspirations tout en occupant des postes différents au sein des entreprises. Pour autant, il existe bien des spécificités propres à la Génération Y.

Enfants de la crise économique, les jeunes salariés ont développé un regard distancié voire critique vis-à-vis du monde du travail, constatant une faible réciprocité dans la relation employeur/employé (60% des DRH constatent cette distanciation). Pour manager la Génération Y, il devient nécessaire de travailler davantage sur la notion de sens au travail (comme l'estiment 94% des interviewés).

Une autre "spécificité Y" : l'appropriation des nouveaux outils de communication qui facilite la circulation rapide d'informations parfois essentielles au sein des organisations. D'où un nouveau rapport à la hiérarchie qui doit, plus encore qu'hier, assier sa légitimité sur son savoir-faire opérationnel et son exemplarité, elle-même communicable.

La perception de l'opinion publique (et donc des salariés) vis-à-vis de l'entreprise a évolué.

Pour répondre aux problématiques sociétales devenues un enjeu majeur il faut compter avec les managers, dont la grande majorité des DRH (89%) considèrent qu'ils sont indispensables à la réussite de l'entreprise.

L'étude « Du comité de Direction au manager de proximité : quel management pour demain ? » est téléchargeable :

<http://www.kurtsalmon.com/uploads/Kurt%20Salmon%20Etude%20Management%20version%20web.pdf>