

**SOURIEZ**<sup>®</sup>  
VOUS MANAGEZ



Juin 2013



## **Manager au 21<sup>ème</sup> siècle**

Regards croisés de managers, consultants & DRH  
sur le management d'aujourd'hui et de demain

---

***Synthèse de l'enquête réalisée par  
Souriez vous Managez  
en partenariat avec Atout Com***

[souriezvousmanagez.com](http://souriezvousmanagez.com)

[atout-com.com](http://atout-com.com)



# Parole de manager

---

*"L'adhésion remplace le devoir, et donc la force de conviction à mettre en œuvre est plus importante et son impact plus fort puisque le collaborateur passe de « **je dois** » à « **j'ai envie** ».*



# Notre méthodologie

---

- 3 regards : ceux qui **vivent les contraintes** du métier de manager et de dirigeant, ceux qui **les éclairent** à partir de leur posture de consultants et enfin ceux qui **appuient et gèrent les besoins** des managers, à savoir les DRH et RRH.
- **286 personnes** interrogées en mars 2013 (110 managers et dirigeants, 100 consultants et 76 RH)
  - 30% de réponses. (85 retours)
  - 50% des dirigeants et managers
  - 35% des consultants en management
  - 15% des acteurs RH.
- **25 entreprises sollicitées**, essentiellement dans le secteur des services. Grandes entreprises et PME.
- Une enquête **plus qualitative que quantitative** avec des questions semi ouvertes sous forme de QCM, dans un contexte de crise



# Le cœur de l'enquête

---

## ***L'exercice du management à l'avenir ?***

•Diriez-vous que l'exercice du management dans les prochaines années sera : plus facile, équivalent, plus difficile ?

## ***Les contraintes des managers et cadres dirigeants ?***

(selon une liste de critères)

•Selon vous, dans l'exercice des missions de management ci-dessous, quelles sont les nouvelles contraintes, difficultés, obstacles auxquels les managers de demain devront faire face ? Sous 4 angles :

- L'exercice du leadership et de l'animation d'équipe
- Le pilotage, l'organisation et la gestion de l'activité
- La conduite du changement et des projets
- La communication interne et externe du manager



# Les nouveaux besoins d'accompagnement managérial ?

---

## Choix de réponses

|   | <i>Primordial</i> | <i>Secondaire</i> | <i>Inexistant</i> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gérer la diversité générationnelle                        |                   |                   |                   |
| Développer la créativité                                  |                   |                   |                   |
| Assumer les responsabilités sociales                      |                   |                   |                   |
| Appréhender la complexité et les inconnues                |                   |                   |                   |
| Promouvoir l'intelligence collective                      |                   |                   |                   |
| Développer l'agilité                                      |                   |                   |                   |
| Promouvoir et incarner les valeurs                        |                   |                   |                   |
| Construire son marketing personnel et celui de son équipe |                   |                   |                   |
| Développer ses réseaux internes et externes               |                   |                   |                   |
| Apprivoiser le temps et ses variables                     |                   |                   |                   |
| Identifier et optimiser son processus de décision         |                   |                   |                   |
| Apprendre à susciter la prise de conscience               |                   |                   |                   |
| Accueillir et utiliser émotions et intuitions             |                   |                   |                   |
| Intégrer la dimension interculturelle                     |                   |                   |                   |
| Rester reliés à distance                                  |                   |                   |                   |
| Dépasser la notion de changement                          |                   |                   |                   |
| Restaurer ou instaurer des rituels                        |                   |                   |                   |
| Réhabiliter le plaisir de travailler                      |                   |                   |                   |
| Accepter la fragilité et développer la compassion         |                   |                   |                   |
| Redonner du sens à l'action                               |                   |                   |                   |
| Autres :  |                   |                   |                   |
| Autres :  |                   |                   |                   |
| Autres :  |                   |                   |                   |



# Les résultats

---

## ***Vision croisée sur l'exercice du management de demain***

Selon vous, l'exercice du management sera-t-il plus facile, plus difficile ou équivalent dans les années qui viennent ?

- 63 % des sondés jugent que l'exercice du management sera plus difficile
- 27% qu'il sera équivalent,
- 10% qu'il sera plus facile.

Ont répondu, plus difficile :

- 56% des managers,
- 66% des RH,
- 70% des consultants.

Malgré un contexte de crise, les managers restent les plus optimistes ; les RH et consultants ayant une vision plus globale et diversifiée sur le sujet.



# Analyse

---

## *Entre le marteau et l'enclume : manager surhomme ou low cost ?*

La revue des contraintes des managers révèle des **paradoxes saisissants** entre :

- la **complexité croissante** du métier et les **moyens en réduction**,
  - les **attentes multiples** et grandissantes vis à vis des managers et la **perte d'aura** de ces derniers.
  - les souhaits de l'entreprise et **la capacité des hommes à les satisfaire**
- 
- L'entreprise souhaite un **manager « surhomme »** alors qu'il est vu et se voit souvent comme un **manager « low cost »**.
  - L'entreprise souhaite à la fois un **opérationnel**, pompier réactif à la Jack Bauer et un **stratège** qui donne une vision à terme que la direction générale ne possède parfois pas totalement elle-même.
  - Il doit être un **communicant disert et expert** alors que sa parole est de plus en plus **contrainte**.
- 
- > **En subissant ces injonctions paradoxales, les managers ressentent une perte de fierté et de crédibilité compréhensible de la fonction d'encadrant.**



# Les Contraintes dans l'exercice du Leadership et de l'animation d'équipe

---

## *Vues par les managers*

- Demandes **d'augmentation de la performance** tout en prenant en compte des aspirations individuelles et **du bien-être**
- **Objectifs de plus en plus exigeants**, demande d'efficacité et de performance à **court terme**, concurrence accrue, difficultés économiques, rapidité, externalisation nécessitant le pilotage de prestataires.
  
- Besoin de **manager par influence** : management de prestataires, management de générations différentes
  
- **Décalage entre les besoins collectifs et les exigences individuelles** :
  - Difficulté à créer un esprit d'équipe
  - Déperdition de la valeur du management, perte de crédibilité du management
  - Démotivation des collaborateurs et Individualisme exacerbé
  - Difficulté à motiver, à donner des raisons d'y croire, à réconcilier difficulté du contexte et aspirations personnelles, à susciter le bien-être.





# Les Contraintes dans l'exercice du Leadership et de l'animation d'équipe

---

## *Vues par les consultants et RH*

- Raidissement des méthodes. Responsabilités diluées
- **Réduction des effectifs et moyens nécessitant une plus grande opérationnalité du manager combinée avec des attentes managériales plus importantes**
- En management, l'accent est mis sur le **couple résultat/risque : de moins en moins de marge de manœuvre des cadres**
  
- **Discours de l'entreprise sur le comment et une évaluation des managers sur le combien**
- Développer la performance sur les **temps courts et maintenir l'énergie sur les temps longs**
- Imposer un haut niveau d'exigence sans risque d'être harceleur
- Nécessité du management transverse
- Pression du **jeunisme**. Gestion délicate des générations X et Y : **la course à la croissance a peu de sens pour les jeunes générations qui n'ont pas les moyens d'en profiter**
  
- > **En résultante : perte de fierté de la fonction managériale**



# Les Contraintes dans le pilotage, l'organisation et la gestion de l'activité

---

## *Vues par les Managers*

- **Outils de pilotage et de reporting plus nombreux et complexes**
- Les outils d'information difficiles à maîtriser / **gérer le trop plein d'informations**
- **Difficulté à gérer la charge émotionnelle due à la réactivité des outils**
- **Nouvelles lois des RPS**, nécessité de prise en compte des risques multiples et plus nombreux
- **Trop de priorités non hiérarchisées**
- Pas ou peu d'arbitrages, Feuille de route (objectifs, stratégie, contraintes a priori, moyens disponibles) mal définie par la hiérarchie.



# Les Contraintes dans le pilotage, l'organisation et la gestion de l'activité

---

## *Vues par les consultants et RH*

- **Manque de recul et de vision**, succession d'ordre et de contre-ordres
- **Nécessité de traçabilité** entraînant un droit à l'erreur plus faible
- **Dictature des outils d'informations** qui imposent leur tempo rapide et formate l'action managériale
- Virtualité du management à distance
- **Judiciarisation** qui génère une intolérance aux risques avec un risque supplémentaire de médiatisation des accidents
- **Augmentation du niveau d'exigence** des collaborateurs par rapport à leur management



# Les Contraintes dans la conduite du changement et des projets

---

## *Vues par les managers*

- Nombreux changements de caps, **revirements de situation fréquents**, vision à court terme, incertitude, **difficulté à positiver le changement**
- **Pas de capitalisation des effets du changement ni de pause entre les changements pour les intégrer**
- Du mal à **susciter l'adhésion** autour du changement
- Difficultés à **donner un sens concret à la stratégie et au changement**
- Moins d'engagement, de prise de décision et de responsabilisation

## *Vues par les Consultants et RH*

- Pas d'éléments significatifs



# Les Contraintes dans la communication interne et externe

---

## *Vues par les managers*

- Manque d'une communication directe, présente, rassurante, **transparente**, suffisante et crédible.
- . Manque d'un leadership incarné.
- Contrainte de vérifier l'impact de sa communication. Objectif : **donner confiance**
- Besoin de rondeur et de diplomatie dans un contexte plus dur et stressant
- Difficulté à motiver, à donner des raisons d'y croire, à réconcilier difficulté du contexte et aspirations personnelles, à susciter le bien-être.
- Difficulté à adapter son discours en fonction des publics de plus en plus variés (syndicats, RH, prestataires, Directions, équipes...)
- Peu de place ou trop de place laissée à la négociation
- Multiplication des canaux de communication à maîtriser
- Méconnaissance des objectifs de chaque canal et de leur usage.
- **Confusion entre outils collaboratifs internes et externes**, d'où difficulté de contrôler l'info et sa confidentialité du fait de leur caractère viral.
- Décalage entre discours de long terme et réactivité nécessaire



# Les Contraintes dans la communication interne et externe

---

## *Vues par les Consultants et RH*

- Nécessité de **porter des messages qu'on ne comprend pas toujours**
- Nécessité de **développer des réseaux**
- Nécessité de développer **personal branding**
- **Nécessité de prouver son utilité**, VA, rentabilité et celle de son équipe et de ses collaborateurs
  
- **Réduction drastique des budgets d'animation de séminaires et d'animation**
  
- **Qualités oratoires** devenues incontournables

## **Au global, les contraintes des managers vues par les RH**

**Les acteurs RH**, moins nombreux à répondre, insistent sur les questions suivantes :

- > **Comment se projeter à moyen et long terme ?**
- > **Comment délivrer à court terme tout en préparant le moyen et le long terme ?**
- > **Comment gérer à la fois et aussi bien l'individuel et le collectif ?**

**SOURIEZ**<sup>®</sup>  
VOUS MANAGEZ



## Les nouveaux besoins

---



# Plus d'humain et moins de process et de reporting

---

- On constate que l'individualisme croissant au sein de l'entreprise, la dé-ritualisation des rapports et la multiplication des contraintes de temps, d'outils, et moyens ont abouti à des situations proches de la rupture.
- Dans nos formations sur le stress pour les managers, nous constatons nous-mêmes de nombreux cas limites de burn out.
- Les managers sont beaucoup formés à l'accompagnement des équipes mais leur besoin d'être accompagnés eux-mêmes sur leurs difficultés personnelles est peu entendu ou peu exprimé.

**> Ces nouvelles contraintes génèrent des besoins nouveaux.**





# Les nouveaux besoins en matière d'accompagnement des managers

| LE TOP 10 DES BESOINS PRIMORDIAUX DES MANAGERS :          |             |    |
|---|-------------|----|
| Classement Managers                                       | Consultants | RH |
| 1/ Réhabiliter le plaisir de travailler                   | 16          | 6  |
| 2/ Redonner du sens à l'action                            | 1           | 4  |
| 3/ Promouvoir l'intelligence collective                   | 2           | 2  |
| 4/ ( ex aequo) Accueillir émotions et intuitions          | 13          | 14 |
| 5/ ( ex aequo) Promouvoir et incarner les valeurs         | 10          | 9  |
| 5/ ( ex aequo) Développer la créativité                   | 12          | 1  |
| 5/ Apprendre à susciter la prise de conscience            | 17          | 11 |
| 6/ (ex aequo) Développer ses réseaux internes et externes | 11          | 7  |
| 6/ ex aequo) Assumer les responsabilités sociales         | 18          | 17 |
| 6/ ex aequo) Apprivoiser le temps et ses variables        | 5           | 13 |



# Le top 6 des besoins primordiaux vus par les consultants et les RH

---

| Besoins vus pas les <b>consultants</b>            | Besoins vus pas les <b>RH</b>              |
|---|--|
| Redonner du sens à l'action                       | Développer la créativité                   |
| Promouvoir l'intelligence collective              | Promouvoir l'intelligence collective       |
| Appréhender la complexité et les inconnues        | Développer l'agilité                       |
| Développer l'agilité                              | Redonner du sens à l'action                |
| Apprivoiser le temps et ses variables             | Appréhender la complexité et les inconnues |
| Identifier et optimiser son processus de décision | Réhabiliter le plaisir de travailler       |



# Les managers vivent dans la complexité, les consultants et RH la considèrent...

---

- Les réponses des **managers** sont très empreintes des **contraintes opérationnelles de la réalité terrain** ; en ce sens il s'agit de réponses émotionnelles émises sous le sceau de la confidentialité de l'enquête.
- Les réponses des consultants et des **RH** sont proches les unes des autres ; elles traduisent une prise de recul et focalisent **plus sur les causes que sur les effets** de la complexité. Elles sont plus intellectuelles et distanciées, ce qui explique les écarts sur les questions de plaisir, émotions et susciter la prise de conscience des collaborateurs...
- **La créativité et le plaisir** qui arrivent en tête des besoins des managers trouvent logiquement plus écho chez les RH que chez les consultants.
- Néanmoins, nous constatons un consensus sur les thématiques de fond telles que le **sens à l'action, l'intelligence collective et la relation au temps**

*« Nous pensons que les entreprises vont devoir polariser leurs efforts sur trois axes majeurs : former des leaders créatifs, mobiliser leurs ressources humaines rapidement et avec souplesse, et capitaliser sur l'intelligence collective. »*

Extrait de l'Etude internationale sur la fonction RH « IBM Global CHRO Study 2010 »



# Ni surhomme ni objet, juste humain !

---

Compte tenu de toutes ces contraintes et des exigences croissantes que le manager a du mal à assumer, on constate qu'il exprime le besoin de partager ses peurs, de trouver de l'aide et des solutions collectives tout en respectant sa singularité.

- Il est donc logique que les besoins des managers du 21<sup>e</sup> siècle tournent autour du sens, des valeurs, du collectif retrouvé, des émotions assumées et partagées, des rituels, du plaisir et du concret.

En réponse à ces nouveaux besoins,  
Anna Edery et Manuel de Sousa de Souriez vous Managez  
et Arnaud Constancias de Atout Com ont créé

**MANAGER AU 21<sup>ème</sup> SIECLE<sup>©</sup>**

un programme de néomanagement résolument humaniste et créatif



# Des formations à vivre plus qu'à théoriser

---

- Si le management du 21<sup>ème</sup> siècle doit intégrer le plaisir, le partage, les émotions, le sens, les réponses pédagogiques doivent être audacieuses pour permettre de les vivre plutôt que de les théoriser.
- Quels que soient les thèmes du cursus que nous proposons, l'animation des formations permettra de ressentir du plaisir, de partager ses expériences, d'exprimer ses émotions et de redonner du sens.
- Les modalités pédagogiques seront donc résolument créatives, collectives, chaleureuses, expérientielles et ludiques.



# Manager au 21<sup>ème</sup> siècle<sup>©</sup>

---

*5 expériences de 2 à 3 jours pour retrouver le plaisir au travail*

- **REDONNER DU SENS DE L'ACTION ET INCARNER LES VALEURS**

- Partager, communiquer et incarner les valeurs et la stratégie (avec l'échelle de DILTS) pour aligner vision, comportements et moyens.

- **RENOUVELER VOTRE MANAGEMENT AVEC LA CREATIVITE**

- Acquérir les clés du fonctionnement créatif et stimuler la créativité de sa tribu, réhabiliter les rituels, animer des réunions stimulantes

- **DYNAMISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

- Résoudre des problématiques transverses, faciliter et promouvoir l'autonomie de l'équipe (world café, ateliers en manège, co développement, forum ouvert...)

- **MANAGER LE TEMPS MODERNE**

- Naviguer dans un environnement complexe avec agilité ; maîtriser le temps et ses variables

- **REDUIRE LA PRESSION en réhabilitant émotions et plaisir au travail**

- Comprendre et anticiper le stress, apprivoiser et utiliser émotions et intuitions...et agir



# D'autres regards pour étayer ces résultats

---

**Enquête IBM** auprès des DRH en 2010\* et auprès des dirigeants de grandes entreprises en 2012. [Voir](#)

**Etude 2011** d'Innov'acteurs/Inergie auprès des entreprises adhérentes. [Voir](#)

## ***Les conclusions de ces études vont dans le même sens :***

Elles mettent en exergue l'urgence et la nécessité du développement d'un leadership créatif. *Pour contourner les obstacles mis au jour par l'étude, nous pensons que les entreprises vont devoir polariser leurs efforts sur trois axes majeurs : former des leaders créatifs, mobiliser leurs ressources humaines rapidement et avec souplesse, et capitaliser sur l'intelligence collective.* Etude internationale sur la fonction RH

### **Selon IBM Global CHRO Study 2010 :**

69% des DRH dans le monde (68% en France) déclarent le leadership comme un domaine important pour les trois prochaines années (IBM /DRH 2010)

60% des dirigeants considèrent la créativité comme la qualité de leadership n°1 des prochaines années (source IBM)...

**SOURIEZ**<sup>®</sup>  
VOUS MANAGEZ



## Retrouvez nous sur

[www.souriezvousmanagez.com](http://www.souriezvousmanagez.com)

[www.atout-com.com](http://www.atout-com.com)

---

*Merci à tous les Managers, Dirigeants, Consultants  
& confrères, acteurs des ressources et de la  
relation humaine.*

*Anna, Arnaud et Manuel*