

# Restitution de l'étude « Comment manager en confiance ? »

Cycle de réflexion 2014

14 octobre 2014, Bures-sur Yvette

En partenariat avec

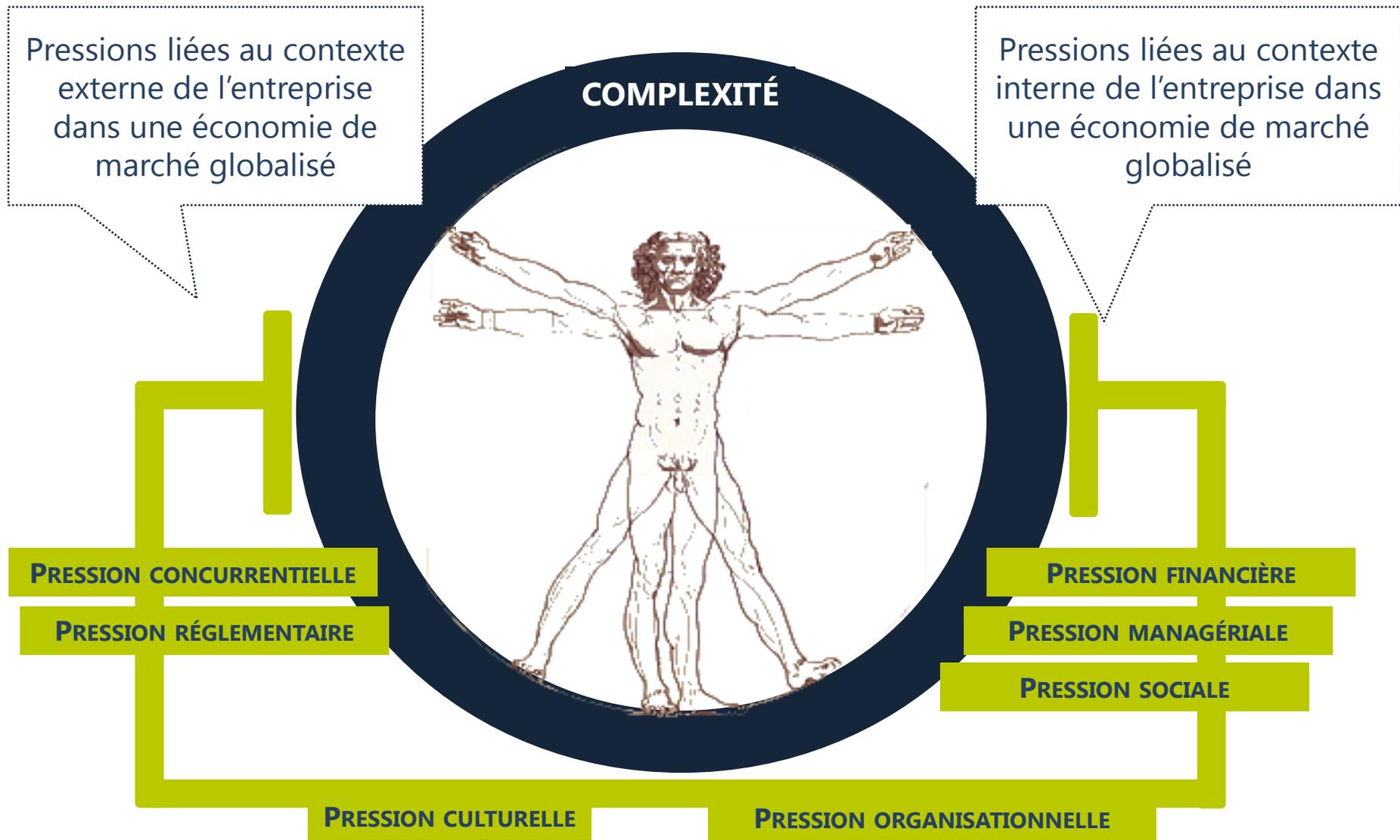


Réagissez en live avec [#ManagerEnConfiance](#)

Cycle de réflexion 2014 |  
Restitution de l'étude sur le management

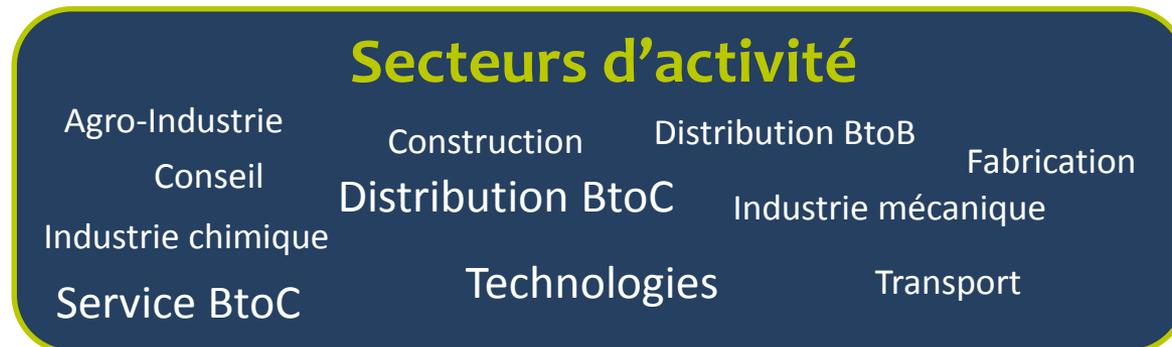
**ETAT DES LIEUX  
LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES  
LES PISTES POUR L'AVENIR**

# Cycle de réflexion 2014 | Contexte de l'étude



# Cycle de réflexion 2014 | Méthodologie

## Profil des entreprises interrogées



# Cycle de réflexion 2014 | Etat des lieux

NOUVELLE DONNE ÉCONOMIQUE

PRESSION SOCIALE

IMPACT DES NTIC

## > Le cercle VÉCU de la complexité du management

**COMPLEXITÉ**

Porosité entre vies  
professionnelle / personnelle

Accélération de la vitesse des  
prises de décision /  
management court-termiste

Transformation des rapports  
et façons de travailler

Accélération du rythme et  
fréquence des changements  
organisationnels

L'exception française ?

Organisations plus complexes,  
hiérarchies qui explosent

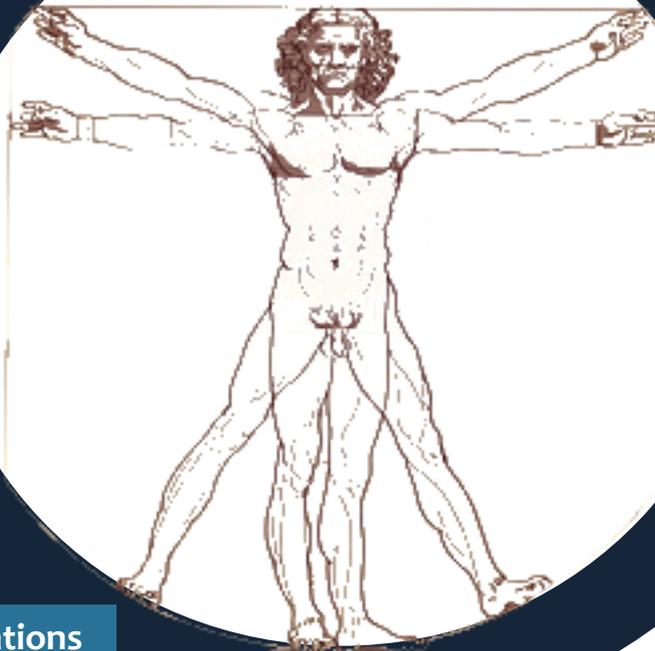
La question générationnelle  
▶ des modes de  
management à adapter

Dév. du collaboratif / participatif :  
▶ un manager de ++ multitâche  
▶ de +/- de délégation /  
autonomie  
▶ nouveau contrat social

Le devoir d'exemplarité

Pression sociale / réglementations  
▶ responsabilité de +/- complexe

L'international : savoir gérer la  
distance et les différences de cultures



# Cycle de réflexion 2014 | Etat des lieux

## > Les managers ne sont pas suffisamment armés

“ **C'est une fonction très difficile** du fait d'une disponibilité qui doit être importante, du fait d'une pression importante du management du dessus. Le rôle du manager c'est de préserver ses équipes, cela suppose d'**encaisser la pression** dans une organisation complexe où vous n'avez pas forcément tous les leviers pour obtenir le résultat qui est attendu. »

“ **L'écartèlement, c'est un peu la condition de manager.** C'est par définition notre mission, d'assurer un équilibre, et de faire en sorte que la communication transite bien entre les différents acteurs. »

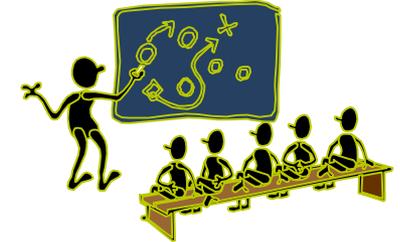
“ « La difficulté que j'ai eue, c'était d'arriver à trouver le bon mode de collaboration, que ce soit avec mes collaborateurs comme avec mon chef, le temps que tout ça se cale, et en fonction des gens, de la culture de chacun, **c'est plus ou moins difficile de trouver le bon mode de fonctionnement.** »

“ Au final, on ne sait pas, on fait des erreurs, et après **on entre dans une spirale où la mauvaise gestion fait que l'équipe le vit mal ou que c'est le manager qui absorbe tout et qui finit par exploser.** Le défi, il est pour moi autour de cela : comment on arrive à préparer des gens à la fonction de manager. **Il faut arriver à travailler sur nos hommes et pas seulement sur nos métiers.** ”

- ❖ Comment gérer la pression ?
- ❖ Comment faire face au sentiment d'isolement ?
- ❖ Comment concilier métier et gestion des hommes ?
- ❖ Quel cadre adopter avec ses équipes ?
- ❖ Comment organiser son temps ?
- ❖ Quelle attitude adopter avec les NTIC ?
- ❖ Etc...

# Cycle de réflexion 2014 | Priorités stratégiques

## > Former les managers à la complexité

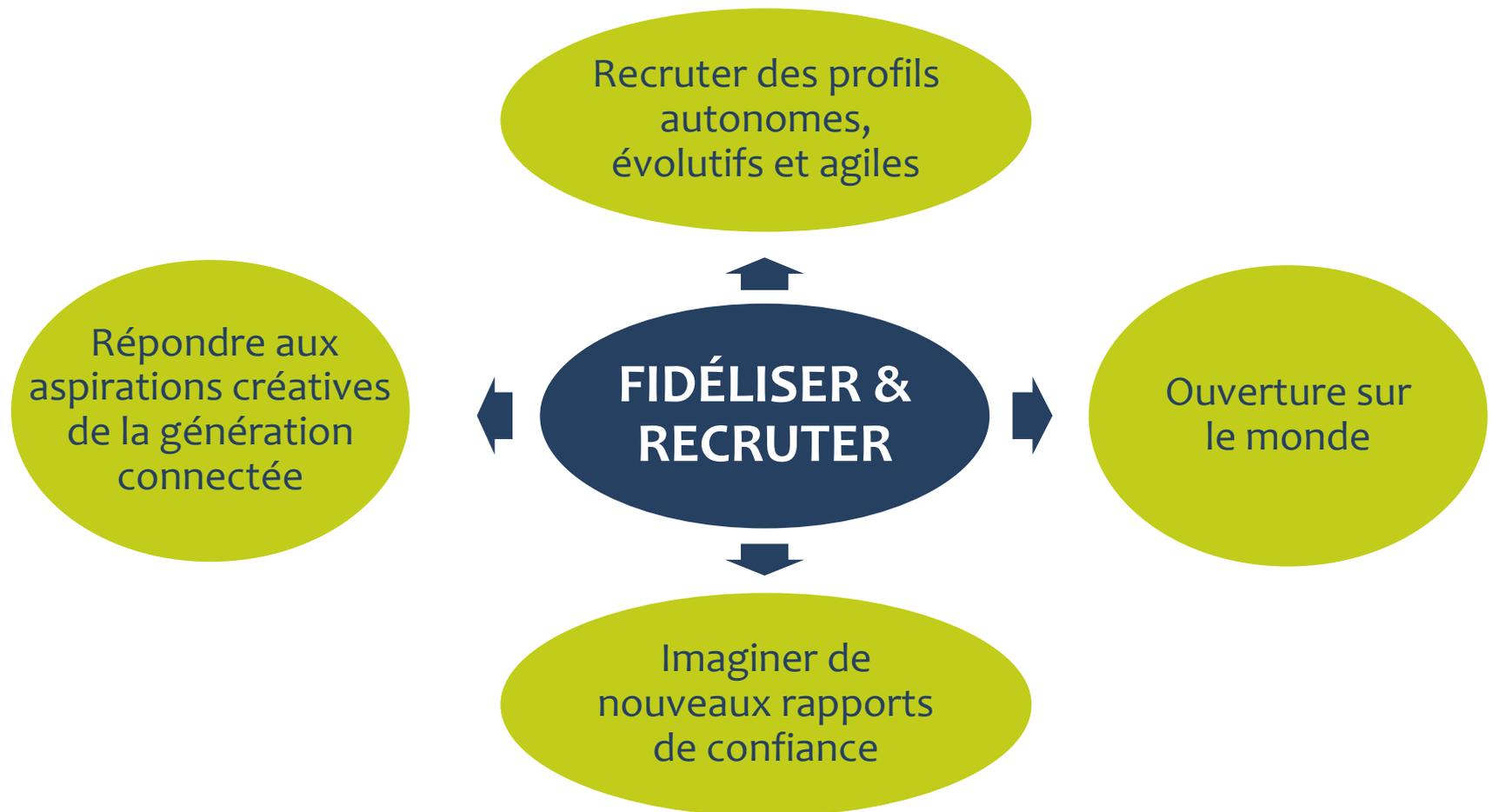


## ❖ Apprendre à manager des ressources et des projets :

- Au sein d'un périmètre aux frontières extensibles et mouvantes
- Avec des niveaux de dépendance très différents
- Avec des impacts culturels importants
- En tenant compte d'un rapport au temps et à la vitesse qui n'a de cesse de s'accélérer
- Dans un contexte budgétairement tendu et réglementairement contraint.

# Cycle de réflexion 2014 | Priorités stratégiques

## > Faire évoluer les politiques RH



# Cycle de réflexion 2014 | Priorités stratégiques

## > Transformer les mentalités « à la française » dans l'entreprise

### ❖ Sortir de la culture du présentisme



### ❖ En finir avec les oppositions de principe

### ❖ Valoriser l'échec

“ Bénis soient les échecs ! Je leur dois tout ce que je sais. ”

*Cioran*

“ Le succès c'est être capable d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme. ”

*Winston Churchill*



# Cycle de réflexion 2014 | Facteurs clés de succès

## > Un leadership « humaniste »

❖ Mettre l'humain au cœur de l'activité pour la pérenniser

❖ Avoir des dirigeants qui impulsent une vision partagée



“ L'atout principal d'une organisation se trouve de plus en plus dans le talent et la créativité de ses employés »  
*Vineet Nayar, PDG de HCL Technologies*  
*Auteur de « Les employés d'abord, les clients ensuite. »*

“ Les entreprises ont souvent tendance à négliger l'humain, et finissent par en pâtir car on ne peut pas offrir un service performant si les salariés ne sont pas épanouis. »  
*Tony Hsieh, PDG de Zappos*  
*Auteur de L'entreprise du Bonheur*

“ De toutes les choses que j'ai pu faire, la plus importante a été de coordonner les personnes qui ont travaillé pour moi et cibler leurs efforts sur un certain objectif. »  
*Walt Disney*

# Cycle de réflexion 2014 | Facteurs clés de succès

## > Les bonnes pratiques managériales

RELAYER LES MESSAGES DE LA DIRECTION AVEC UN FILTRE ADAPTÉ ET PERTINENT



REMONTER LES INFORMATIONS SENSIBLES À LA DIRECTION AVEC DISCERNEMENT



FAIRE PARTAGER LA VISION DE L'ENTREPRISE AUX COLLABORATEURS ET AUX ÉQUIPES



- Proximité et **présence** physique
- **Ecoute** des individus et du groupe
- Confiance mutuelle à travers la **responsabilisation** et la délégation
- Co-construction par les **échanges**

ACCOMPAGNER EN HUMANITÉ LES COLLABORATEURS ET LES ÉQUIPES



- **Révéler** la personnalité des collaborateurs
- Favoriser l'esprit d'innovation et la **prise de risque**

OBTENIR LE MEILLEUR DE CHACUN POUR TIRER LE MEILLEUR PARTI DE L'ENTREPRISE



## Cycle de réflexion 2014 | Conclusion

### > Manager aujourd'hui...

*Faire beaucoup plus qu'hier et de façon bien différente...*

*Faire comme hier mais avec moins de moyens financiers...*

*Faire ce que l'on peut quand on ne peut plus rien faire...*

*Faire grandir les autres en grandissant soi-même...*

# Cycle de réflexion 2014 | Bibliographie (non exhaustive)

## **Pour un management en confiance**

*Emeline Pasquier & Emmanuelle Patry*

## **Les employés d'abord, les clients ensuite :**

Comment renverser les règles du management  
*Vineet Nayar*

## **L'entreprise du bonheur**

*Tony Hsieh*

## **La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon**

*Jean-François Zobrist*

## **Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises**

*Isaac Getz & Brian Carney*

## **La Manager et le Philosophe : Femmes et hommes dans l'entreprise : les nouveaux défis**

*Isabelle Barth & Yann-Hervé Martin*

## **When Teams Collide: Managing the International Team Successfully**

*Richard D. Lewis*

## **The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work**

*Teresa Amabile & Steven Kramer*

## **L'Elément Humain : Comprendre le lien estime de soi, confiance et performance**

*Will Schultz*

## **Intelligence Emotionnelle 2**

*Daniel Goleman*

## **La bible du manager**

*Eric Alonso et Delphine Barrais*

## **Manageor**

*Michel Barabel*

## **Le Management**

*Henri Mintzberg*