



WEBINAR

LES NOUVEAUX ENJEUX DU MANAGEMENT

Mardi 26 mars 2020 de 12h00 à 12h45

Objectifs du webinar



- ▶ Faire le point sur l'étude Apec
- ▶ Partagez vos pratiques en tant que professionnels RH / manager
- ▶ Répondre à vos questions

L'intervenant du webinar



Joseph Coviaux

Chef de projets – Pôle études

Direction données, études et analyses



Une étude sur les nouveaux enjeux du management plus que jamais d'actualité



Une étude publiée par l'Apec en décembre 2019

A laquelle la crise sanitaire vient donner une nouvelle actualité

A partir :



d'entretiens
qualitatifs



d'une enquête
quantitative



d'une analyse
des offres d'emploi



"Le management à distance"





1. Un constat d'évolution des attentes

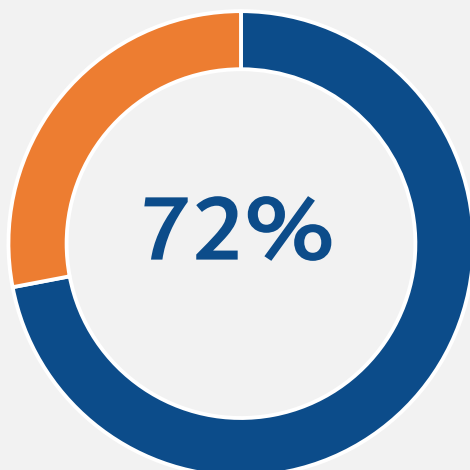
Fruit des mutations qui redessinent le monde du travail, de nouvelles attentes émergent à l'égard du management

3 managers sur 4 évoquent une évolution des attentes à leur égard



La perception d'une évolution des attentes

Avez-vous constaté ces dernières années une évolution des attentes de votre direction ou de vos collaborateurs à votre égard en tant que manager ?



Selon la taille d'entreprise :

PME : 68%

ETI : 75%

GE : 77%



De nouvelles attentes qui concernent essentiellement la dimension **RELATIONNELLE** du management



Responsabilisation
des salariés



Qualité de vie
au travail



Dynamique
participative

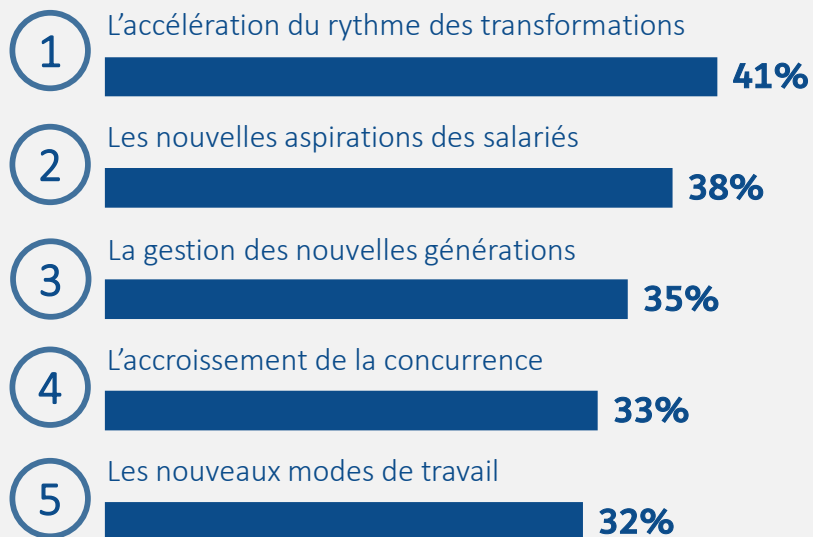
Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

De nouvelles attentes liées aux profondes transformations du monde du travail



Les 5 principaux facteurs d'évolution

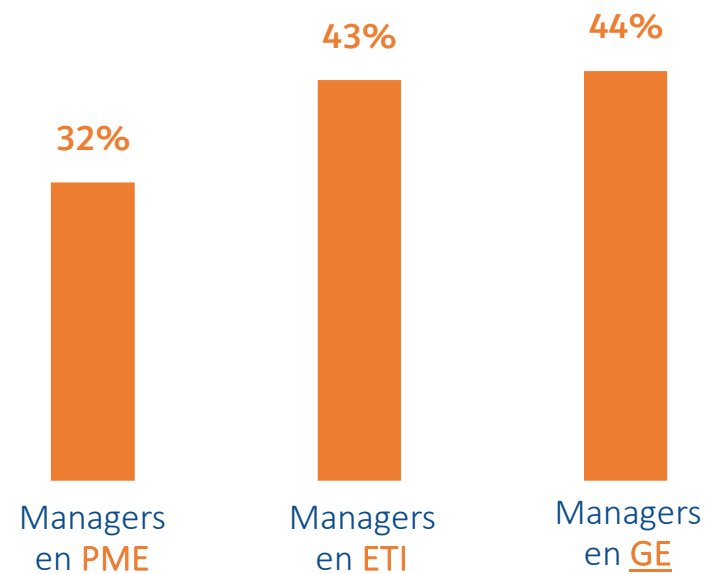
Quels sont parmi la liste suivante les principaux facteurs expliquant l'évolution des attentes à votre égard en tant que manager ?



Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019



Managers concernés par le **TÉLÉTRAVAIL** au sein de leur équipe



Coronavirus

Une situation qui s'est largement accentuée pendant la crise sanitaire

Pour aller plus loin



[DOC] WEBINAR ANDRH
"Organiser et accompagner
le télétravail pendant le
confinement"

📅 06/04/2020



Coronavirus et télétravail :
bonnes pratiques & conseils
| Mémorandum ANDRH

19/03/2020

Fiches pratiques « Télétravail &
management à distance »
+
focus sur les managers



A retrouver dans
Personnel +



Sur le site de la
fonction-publique



2. Une évolution plus qu'une révolution

Les cadres managers restent principalement attendus et évalués sur leur performance opérationnelle

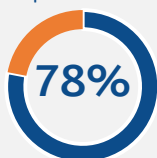
La performance opérationnelle demeure l'attente prioritaire des entreprises



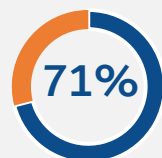
Les thématiques privilégiées par les entreprises

Votre entreprise a-t-elle mis l'accent ces dernières années sur :

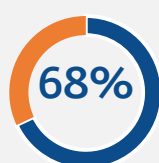
La recherche de la performance



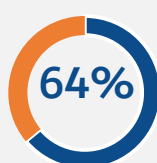
La responsabilisation des collaborateurs



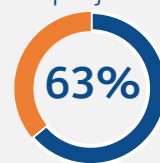
Le travail collaboratif



La qualité de vie au travail



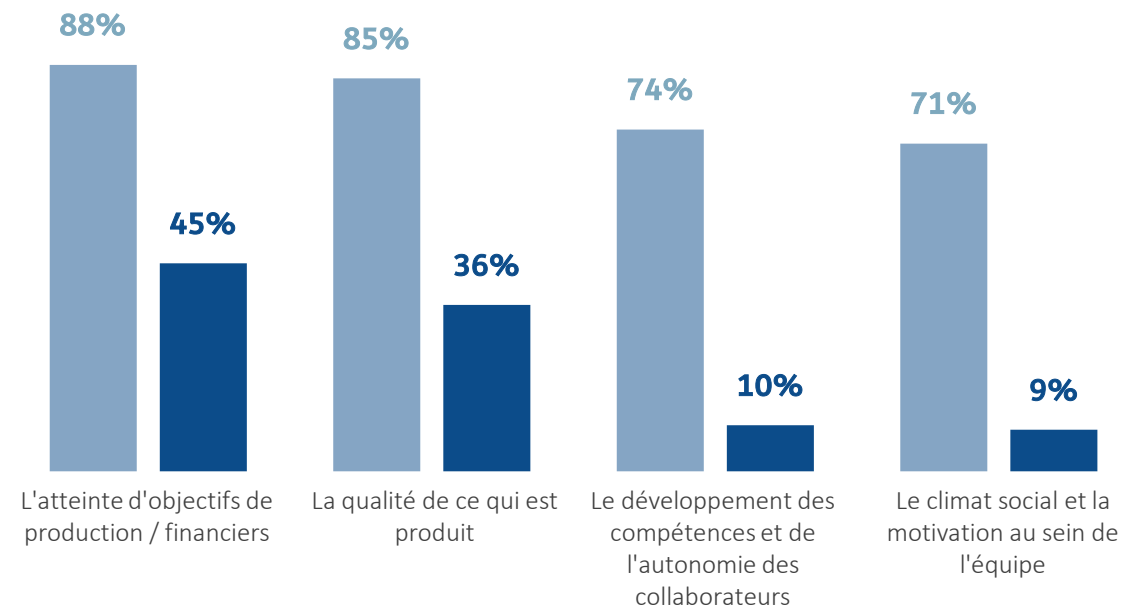
L'organisation en mode projet



L'évaluation des managers repose encore **PRINCIPALEMENT** - mais plus seulement - sur des critères d'excellence opérationnelle

● Critères pris en compte dans l'évaluation des managers

● Principal critère d'évaluation



Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

Une primauté des attentes opérationnelles qui transparait dans les offres d'emploi



➤ Responsable d'une **ÉQUIPE**, le manager est aussi et surtout responsable d'une **ACTIVITÉ** et de sa performance

Extrait d'offre d'emploi de responsable d'agence

[... En parallèle de son rôle de manager d'équipes et avant tout, il assure le rôle de chargé d'affaires, pilotant le chiffre d'affaires et assurant le développement commercial.]

➤ Les attentes exprimées en termes de management d'équipe restent très souvent reliées à un objectif de **PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE**

Extrait d'offre d'emploi de chef·fe d'atelier

[... Vous êtes le garant d'une organisation et d'une gestion de votre production répondant aux objectifs de délais et productivité fixés en amont en développant l'efficacité et l'autonomie des équipes que vous encadrez.]



3. Une recherche permanente d'équilibres

Les cadres managers sont à la recherche de nouveaux équilibres pour parvenir à concilier leurs différents rôles

Des managers éloignés de leur équipe par une multitude de tâches chronophages



La répartition du temps des managers

Lors d'une semaine de travail classique, quelle part de votre temps accordez-vous :



Au management
d'équipe

Animer l'équipe, répartir la charge de travail, accompagner les collaborateurs, contrôler le travail...



38%



A vos autres
activités

Traiter les dossiers, gérer la relation avec les clients ou prestataires, piloter les indicateurs d'activité...



62%



La participation à des réunions et le reporting occupent une part croissante dans l'emploi du temps de nombreux managers

La participation
à des réunions



41%

y consacrent
DE PLUS EN PLUS
de temps



Le suivi et l'analyse de
l'activité (reporting)



34%

y consacrent
DE PLUS EN PLUS
de temps

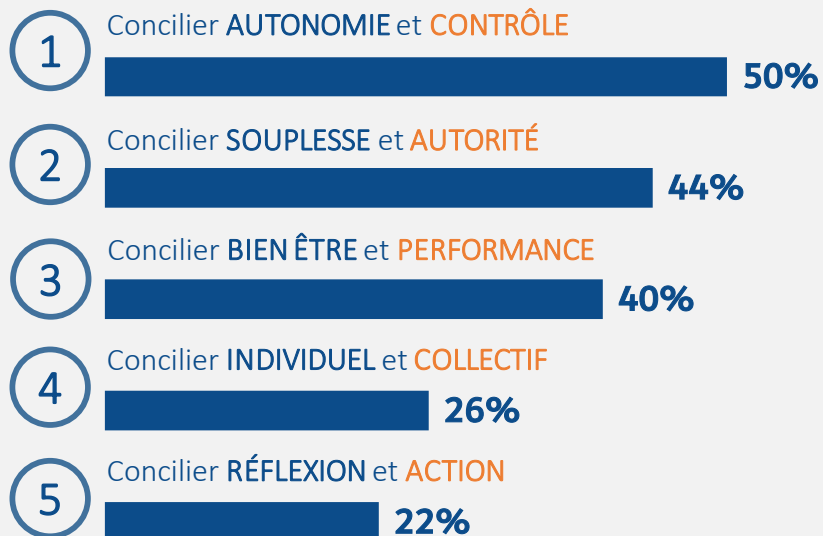
Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

Concilier autonomie et contrôle, principal dilemme des cadres managers



Principaux dilemmes pour les managers

Auquel de ces « dilemmes » êtes-vous le plus souvent confronté en tant que manager ?



Coronavirus

Des enjeux accentués dans le contexte de la crise sanitaire du fait de la généralisation du télétravail et de situation exceptionnelle dans laquelle se trouvent plongés les salarié.e.s



Une évolution qui conduit 4 managers sur 10 à estimer qu'exercer la fonction de manager est de plus en plus **DIFFICILE**

- En particuliers pour les managers d'équipes élargies (10 salariés et plus) ou hétérogènes (présence à la fois de jeunes et de seniors)

Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

Pour aller plus loin



[DOC] Webinar "Et si on s'occupait aussi de la santé psychologique des managers ?"

21/11/2019



[DOC] Webinar Ecoute RH - Le management attentionné en période de transformation

09/07/2018

Supports de webinar ANDRH
Management, QVT,

A retrouver dans
Personnel +



L'évaluation 360 à la loupe |
Personnel N°597

07/10/2019



Les nouveaux
équilibres étaient le
thème de l'Université
de l'ANDRH en 2019 !



4. Une savante combinaison de compétences

Pour évoluer dans ce nouveau jeu de contraintes, les managers doivent associer à leurs compétences métiers des *soft skills* devenues stratégiques

Un socle de compétences métiers toujours nécessaire

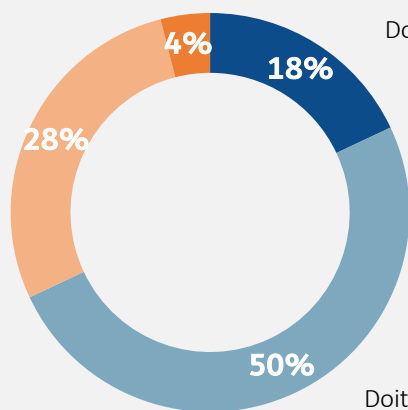


L'importance des compétences métiers

Quelle affirmation se rapproche le plus de votre opinion concernant l'importance de la connaissance et des compétences métier chez un manager ?

N'A PAS BESOIN de compétences métiers particulières

Doit disposer de compétences DE BASE



Doit être UN EXPERT de son domaine

Doit disposer d'un SOLIDE BAGAGE de compétences métiers

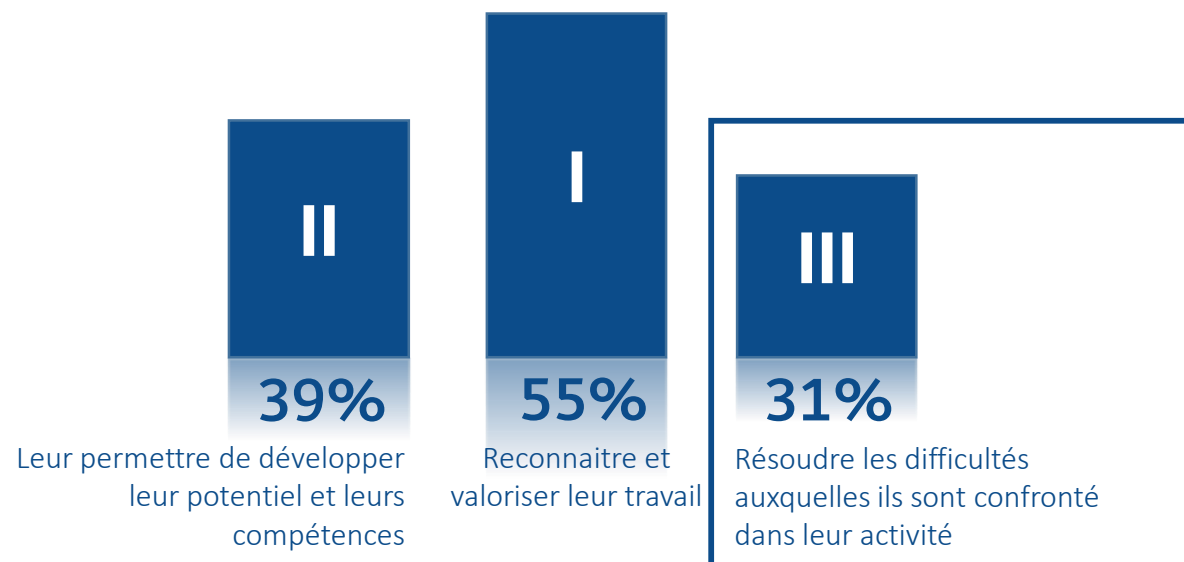
Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019



Les équipes n'attendent pas du manager qu'il soit un expert, mais qu'il puisse les guider et les faire grandir

TOP 3

des attentes des cadres à l'égard de leur managers



Mais des *soft skills* de plus en plus stratégiques



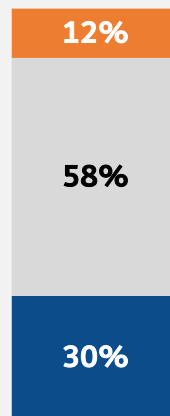
Evolution de l'importance des compétences

Dans votre quotidien de manager, avez-vous le sentiment que les compétences suivantes sont :

● de +/+ importantes ● Toujours autant ● de -/- importantes



Compétences relationnelles et comportementales



Compétences techniques et métier

Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019



L'écoute figure de loin en tête des *soft skills* les plus mobilisées par les managers et les plus valorisées par les équipes

Les 5 aptitudes

que les managers mobilisent le plus à l'heure actuelle



- LE SENS DE L'ÉCOUTE : 47%
- LE SENS DE L'ORGANISATION : 35%
- LA CAPACITÉ À FAIRE DES CHOIX : 30%
- LE CAPACITÉ À RESPONSABILISER : 27%
- LA CAPACITÉ D'ADAPTATION : 20%



Coronavirus

Un compétence clé pour rester connecté aux besoins de son équipe

Pour aller plus loin : Pratiques partagées par les participants



- Indicateurs de performance sociale
- Absentéisme, turn-over rentrent en compte dans l'évaluation, mais...du bout des lèvres
- Enquêtes d'engagement / pulse Survey / indicateurs on-boarding cf. fin de période d'essai / idem démissionnaires...
- La tendance à améliorer : Nbre de réunion et automatisation des reporting pour + VA Mananagement
- Nous avons un indicateur de QVT par exemple, taux entretiens annuels, taux de formation, accès à des postes managériaux.. en dehors des indicateurs de performance

Pour aller plus loin



A retrouver en annexes du support ou en ligne sur le site de l'ANDRH



5. Le management peut-il s'apprendre ?

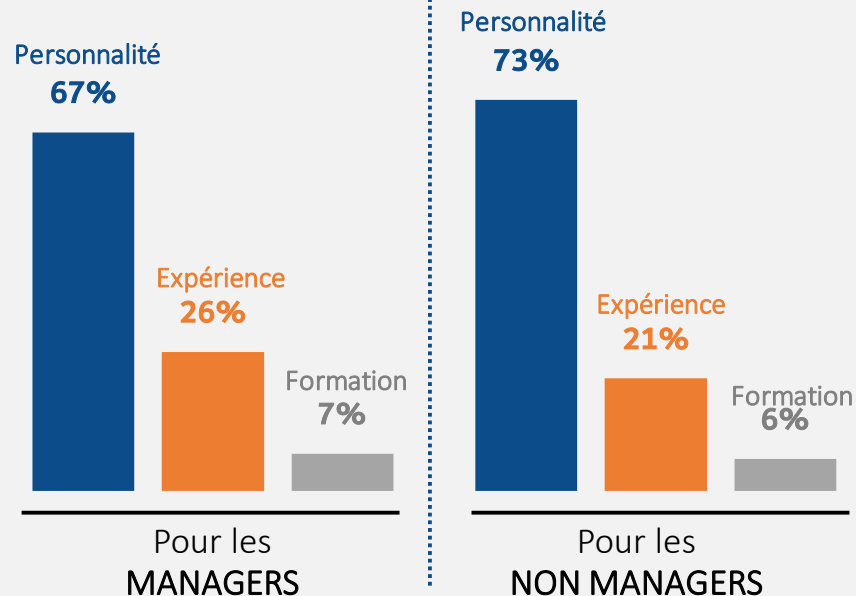
De nouveaux défis qui renforcent la dimension stratégique du recrutement des managers et du développement de leurs compétences

Un consensus sur la nécessité de disposer au préalable d'un terreau favorable

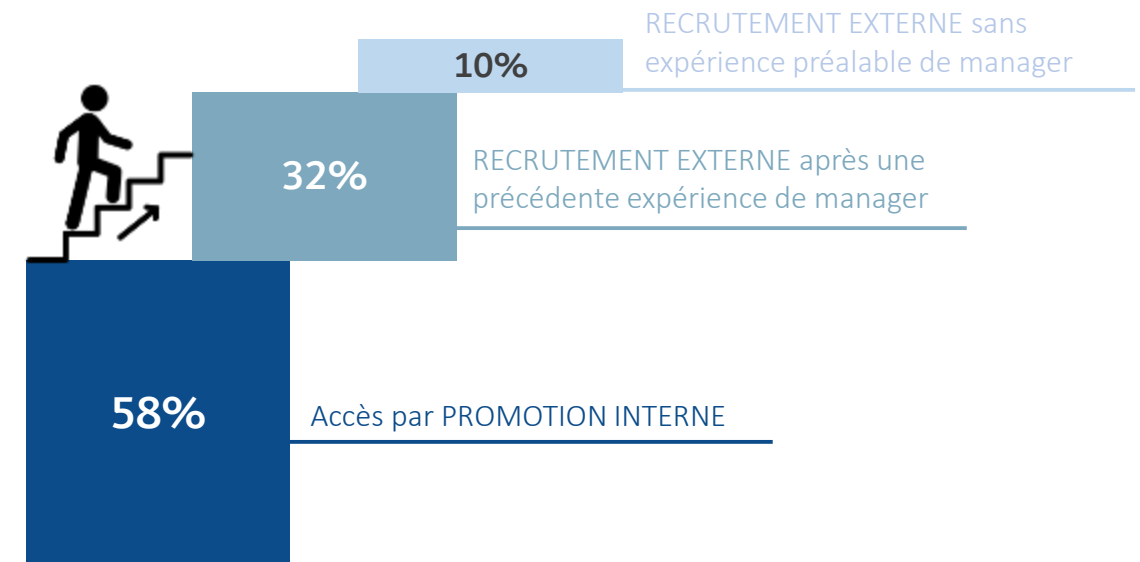


Principal déterminant d'un bon manager

Selon vous, être un bon manager, c'est avant tout une question de :



Recruter en interne permet d'évaluer *in vivo* les compétences relationnelles et comportementales des futurs managers



Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

Mais un enjeu de développement des compétences managériales



Volonté de demeurer manager

Laquelle de ces propositions correspond le plus à votre souhait d'évolution professionnelle à 5 ans ?

Conserver la MÊME TAILLE d'équipe



Manager une PLUS GRANDE équipe



Manager une PLUS PETITE équipe



Basculer vers un rôle D'EXPERT



Basculer vers un rôle de CHEF DE PROJET



77%



Être capable de prendre du recul et continuer à développer le lâcher prise font partie des principaux axes de progrès identifiés

Les 5 aptitudes

que les managers aimeraient le plus développer à l'avenir



- LA CAPACITÉ À PRENDRE DU REcul : 30%
- LE CAPACITÉ À RESPONSABILISER : 25%
- LA GESTION DES ÉMOTIONS : 24%
- L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : 24%
- LA FORCE DE CONVICTION : 23%

Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

En synthèse



1. Un constat d'évolution des attentes

- Fruit des mutations qui redessinent le monde du travail, de nouvelles attentes émergent à l'égard du management

2. Une évolution plus qu'une révolution

- Les cadres managers restent principalement attendus et évalués sur leur performance opérationnelle

3. Une recherche permanente d'équilibres

- Les cadres managers sont à la recherche de nouveaux équilibres pour parvenir à concilier leurs différents rôles

4. Une savante combinaison de compétences

- Pour évoluer dans ce nouveau jeu de contraintes, les managers doivent associer à leurs compétences métiers des *soft skills* devenues stratégiques

5. Le management peut-il s'apprendre ?

- De nouveaux défis qui renforcent la dimension stratégique du recrutement des managers et du développement de leurs compétences



A vos agendas pour vos prochains webinars !



Merci pour votre attention !
Retrouvez prochainement le support de
présentation dans votre espace adhérent.e.



Et dans

personnel

La revue de l'ANDRH

27/02/2020

Événements à venir

Mai 2020



LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
				1	2	3
4	5 Des pépites après des ...	6 6 mai 2020 à 11h : act... Codev Flash	7 WEBINAR "Déconfiner... Alliance RH - Webinar ... Un apéro pour soi - Gé...	8	9	10
11 Support groupe de tra...	12 AG du 12 MAI 2020 e... RAPPEL : Préparer la r...	13 Les bonnes pratiques ...	14 Webinar "Organiser la... Réunion mensuelle - L... Webinaire "Rester for...	15	16	17
18 Webinaire - Comment ... Invitation Webinaire d... Groupe d'aide à la rec...	19 Webinar "Actualité de ... Évènement ANDRH : ... Web Réunion du mard...	20 ANDRH IDF / Les RH ...	21	22	23	24 Mon event
25 Atelier juridique en vis...	26 Webinar "Les nouveau... Club emploi	27 [REPORTÉ] Université... ANDRH 94 - Négociat...	28 RH heureux entre Neu...	29 Webinar ANDRH Com... VISIOCONFERENCE : ...	30	31



WEBINAR ANDRH COMMENT AMÉNAGER LES ESPACES DE TRAVAIL POST-COVID

12:00 - 13:00 / De votre ordinateur et par téléphone

"Nous allons devoir apprendre à vivre avec le virus" déclarait le 19 avril Édouard Philippe. Le plan de déconfinement et le protocole national pour les entreprises présen...

Je m'inscris

En savoir plus

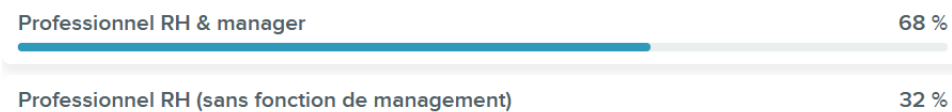
Annexes



Réponses aux sondages lancés pendant le webinar [1/2]



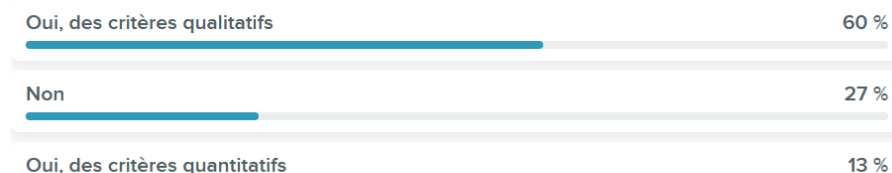
Vous assistez à ce webinar, en tant que :



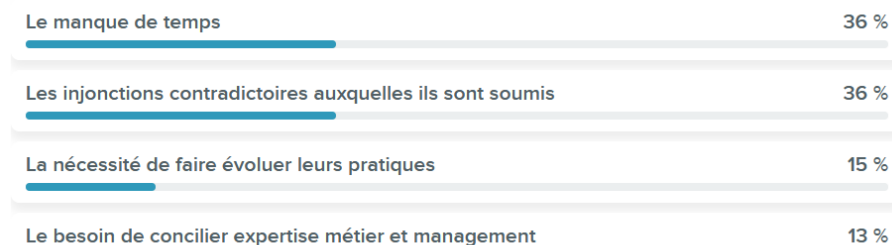
1/ Au sein de votre entreprise, la crise sanitaire a-t-elle :



2/ Au sein de votre entreprise, l'évaluation des managers intègre-t-elle des critères de performance managériale (hors performance opérationnelle) ?



3/ Quelle est aujourd'hui au sein de votre entreprise la principale source de difficulté des managers ?



Réponses aux sondages lancés pendant le webinar [2/3]



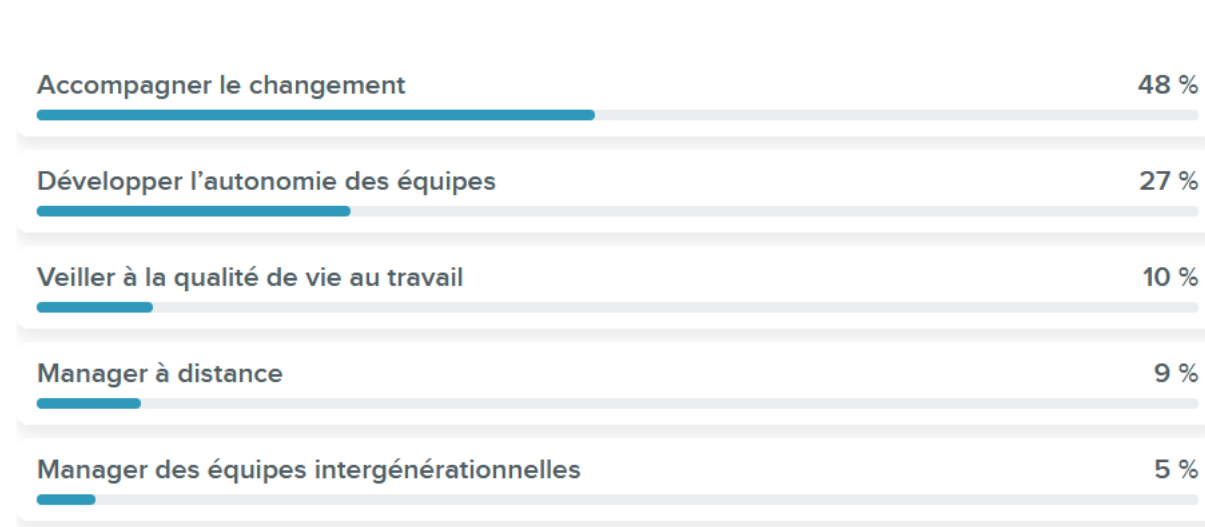
4/ Quelle est, de votre point de vue, la compétence dont les managers ont le plus besoin au sein de votre entreprise ?

fixer
remise
cap
confiance
capacite
adaptabilite
courage
recul
souplesse
empathie
agilite
adaptation
sens
savoir
ecoute
prise
assertivite

Réponses aux sondages lancés pendant le webinar [3/3]



5/ Quel est au sein de votre entreprise le principal défi pour les managers ?



Commentaires partagés par les participants



- Le Manager est aussi un Managé
- A lire un article intéressant dans Capital en lien avec notre sujet : <https://www.capital.fr/votre-carriere/le-manager-est-une-mere-celibataire-1370873>
- Il ne peut y avoir performance sans bien être au travail
- Difficile de choisir entre manque de temps et injonctions contradictoires
- Le métier est de plus en plus difficile. On le voit et cela bien avant la crise sanitaire. Nombre de managers sont "perdus". Le manager doit absolument consacrer la majeure partie de son temps au management. Les DG doivent montrer la voie.
- S'ils font évoluer leurs pratiques, ils gagneront sans doute du temps
- Et pourtant on va trop souvent chercher les managers chez les experts faute d'autres opportunités d'évolutions professionnelles
- Le vrai enjeu : ne pas laisser seuls nos managers. Comment nos Directions aident et supportent les managers intermédiaires ? Disponibilité, écoute et soutien en cas de conflits dans l'équipe ...
- On devient manager, nécessité de les accompagner
- Le management reste et restera une fonction à accompagner : coaching, workshop, co-dév ...
- Et le Management fonctionnel est une solution pour venir ou revenir au management !
- La dimension "savoir être" devient prégnante or cela demande du temps alors qu'on est parfois dans l'immédiateté quand on manage encore un paradoxe...
- Le développement de l'autonomie est la condition de la libération du temps du manager, et un booster de sens.
- Le développement du collaboratif est aussi un enjeu important dans les entreprises
- Est-ce que "développer l'autonomie des équipes" n'est pas souvent confondu avec "apprendre à déléguer" ?
- Déléguer = confiance
- Je suis surprise du peu d'intérêt concernant le management intergénérationnel...que ferons nous des compétences clefs des managers de l'entreprise , à leurs départs à la retraite ???
- La confiance n'exclut pas le contrôle...
- A quand un élargissement du coaching dans les entreprises pour les managers intermédiaires ?
- Et le rôle de la direction sur la qualité du management ?
- On parle peu de responsabilisation des équipes ? N'est pas une des clés pour libérer du temps aux managers ?
- Ce n'est pas l'entreprise qu'il faut libérer mais les managers et leurs collaborateurs
- Ce qui peut aider les managers c'est aussi d'avoir une ligne claire de la part de la DG
- Quels seraient les apports à faire à nos managers ds ce contexte de management à distance à 100% et sur une période longue
- Il serait intéressant de distinguer la perception du top management (comex) de celle des managers de proximité, afin de mieux identifier un enjeu d'articulation entre ces positions aux enjeux assez différents en pratique.
- Est ce que le modèle de l'organisation apprenante est adapté au contexte français?
- L'accompagnement individuel oui mais favoriser les événements fédérateurs "manager" afin de créer un collectif et une cohérence. Les sensibiliser dans leur " rôle clé" auprès des équipes.
- Direction doit être exemplaire et donner la direction !
- Quelles sont les attentes des managers suite à cette crise covid 19...peu d'appels auprès des cellules téléphoniques...
- Des sessions co-dév mélangeant top exécutives et managers ne seraient-elles pas une des solutions à adopter ?