

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

- **Identifier la contribution** de chaque salarié afin que chacun d'entre eux se sente utile.
- Faire vivre et partager **les valeurs de l'entreprise** notamment en matière d'éthique, de responsabilité sociale et plus généralement de développement durable.
- Créer **une ambiance et un esprit d'équipe** par la communication, la confiance et la bonne humeur.
- **Assouplir les rythmes de travail** pour chercher à les adapter aux rythmes de vie des salariés, en utilisant les nouvelles technologies (télé-travail).
- **Responsabiliser** en laissant des marges d'autonomie et d'initiatives.
- Créer les conditions d'une **compétition positive** entre les individus et les équipes en vue de meilleurs résultats, dans un processus d'amélioration continue porté notamment par **l'innovation**.
- **Reconnaître** ses collaborateurs **par des signes simples** (badges, formation, statut social) ou par de la **promotion sociale**.
- Introduire les **rémunérations variables** en fonction des résultats individuels et collectifs et prendre en compte le critère des **compétences sociales**.

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

1) Identifier les besoins futurs de compétences managériales, en particulier :

- veille stratégique sur les métiers de l'organisation,
- évolution des valeurs de l'entreprise et des comportements associés,
- gestion des générations, dont l'offre de perspectives aux jeunes et la motivation des seniors.

2) Promouvoir une culture de la performance individuelle associée à un système d'évaluation périodique

L'évaluation à 360° peut être introduite en France, dans les secteurs privés et publics, pour le top-management, mais avec plus de difficultés d'acceptation sociale et moins d'intérêt pour l'ensemble du management. Il faut privilégier son usage à des fins de développement personnel plutôt que de sanction de résultats.

3) Créer une culture du développement des compétences individuelles en considérant chaque salarié comme un potentiel individuel :

- évaluer le manager sur sa capacité à créer les conditions du développement de ses collaborateurs,
- responsabiliser chacun sur sa propre employabilité.

4) Repérer et préparer les futurs dirigeants

- en considérant la gestion des hauts potentiels comme un véritable processus RH (critères de sélection, outils de développement, académie d'entreprise, ...),
- en portant l'attention sur la motivation et la fidélisation des hauts potentiels, leur développement sur mesure (coaching, suivi individualisé, ...) et la création collective de valeur (émulation, enrichissement mutuel ...).

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

1) Il n'y a **pas de moule** du manager parfait et, en lisant les ouvrages qui traitent de management, on ne peut qu'être effrayé par ce qui est attendu aujourd'hui du manager. Et pourtant, le manager de demain ne sera pas davantage un SurHomme que celui d'aujourd'hui. La quadrature du cercle imposée pour prendre de bonnes décisions, rapidement et en faisant en sorte qu'elles suscitent l'adhésion, demeure. Il faut donc rester modeste et réaliste quand on parle des compétences du manager de demain.

2) Lorsque l'organisation commence à s'intéresser à ses parties prenantes, le manager voit son environnement se complexifier très rapidement. La gestion de la **diversité**, qu'elle soit multiculturelle ou sociétale, la maîtrise du **temps** (individuel, collectif et du changement), la **personnalisation** du management et enfin l'acquisition d'une **pensée globale et transversale**, seront des compétences clés pour le manager de demain.

3) Parallèlement, sa confiance en son **intuition**, ses capacités d'**adaptation**, de **remise en cause**, de prise de **recul** et de protection de soi, constituent ses plus sûrs atouts vers une performance individuelle et collective durable.

4) Enfin le manager doit s'approprier le **rythme** du changement et le relayer par son exemple.

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

- 1) Les indicateurs et outils de pilotage doivent être adaptés à la maturité de l'organisation. Au fur et à mesure que ses préoccupations dépassent l'approche technique et gestionnaire, le champ des indicateurs et des mesures doit s'étendre.
- 2) Des outils complexes comme la Balanced Scorecard ne peuvent accompagner que des organisations sophistiquées. Ils doivent être relayés en interne par des pratiques innovantes en terme d'organisation (empowerment) ou de ressources humaines.
- 3) Les outils de pilotage sont aussi des instruments de dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise. Ils peuvent permettre de comprendre en quoi la contribution individuelle s'intègre au résultat global. Ils contribuent ainsi à la diffusion d'une culture de performance.

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

Résolution pour l'immédiat, hardiesse dans la prospective

Les organisations rencontrées, qui sont en concurrence, utilisent les mêmes méthodes de prise de décision. Elles distinguent le temps long, celui de l'orientation stratégique et le temps du résultat, par essence court et volatil et qui peut même être artificiellement raccourci, pour accroître la mise en tension de l'organisation et ce, par delà les différences culturelles.

Pouvoir plus en sachant moins

C'est parce que l'incertitude est au cœur de l'action que le modèle participatif, qui favorise une décision itérative construite sur l'échange, devient plus efficace pour la production des résultats.

La flexibilité de la décision non définitive et réversible rend d'autant plus obsolète les dérives bureaucratiques et procédurières, qui peuvent parfois se cacher derrière des démarches qualité.

La principale valeur ajoutée du décideur est sa capacité à imaginer l'avenir

Sa responsabilité doit être réaffirmée face à la prise de risque. Elle est nécessaire d'une part dans les cultures latines, bousculées par le partage de la responsabilité de la performance et d'autre part dans les cultures du consensus, laminées par la concurrence du modèle construit sur la performance individuelle.

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

La mission tient à l'idée selon laquelle il n'y a pas **de bonne ou de mauvaise méthode** de changement : il y a LA méthode adaptée au changement à mener, dans le **contexte stratégique** évalué par l'organisation et dans le **respect de sa culture**. Dans tous les cas, il faudra mobiliser les Hommes en leur proposant un accord RH « gagnant / gagnant ».

Cependant, l'idée d'une conduite, permanente et par anticipation, du changement est séduisante et doit être favorisée lorsque le contexte s'y prête, en s'appuyant sur les facilitateurs suivants :

- donner le **sens** : être **transparent** sur l'**orientation** pour l'avenir
- **partager l'envie et la nécessité** de changer : s'ouvrir à l'extérieur et essayer d'objectiver les difficultés rencontrées et les moyens d'y remédier.
- **expérimenter** : procéder par **contagion** de ce qui est performant
- renouveler le dialogue social : favoriser des relations sociales de type « **contractualisation** »
- favoriser l'innovation au plus près du terrain
- faire émerger et maintenir un esprit entrepreneurial

Lorsque le changement descendant est le mieux adapté, il est nécessaire d'utiliser **sincèrement** les outils de la conduite du changement, dans un réel souci de susciter l'**adhésion** et de **ne pas démotiver** les employés.

A RETENIR

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

La transversalité accompagne l'ouverture inéluctable des organisations vers les parties prenantes.

Donner du sens au management transversal

- Dire l'importance du management transversal pour répondre avec flexibilité, réactivité et pertinence aux nouveaux enjeux économiques et sociétaux.
- Instaurer la coopération inter et intra entreprise comme une valeur fondamentale des organisations.

Impulser des organisations transversales

- Créer des structures de coordination pour favoriser les échanges et arbitrages : secrétaire général d'administration, « management advisory committee », ministère leader par dossier ...
- Faire participer les fonctionnels dans le comité de direction et renforcer leur rôle stratégique au-delà d'un rôle administratif et exécutant.
- Développer le mode projet.
- Développer les réseaux formels et informels dans et à l'extérieur des entreprises avec les moyens financiers et ressources humaines nécessaires.
- Développer les hubs de coopération ou plates-formes transversales.

Développer une culture transversale des managers

- Favoriser les parcours internes individuels (voir l'entreprise sous ses angles différents, mieux appréhender les contraintes sectorielles, aptitude à s'adapter à une organisation qui évolue sans cesse).
- Développer les comportements individuels ouverts (diplomatie, relationnel, communication dynamique et proactive).
- Evaluer les managers sur des critères de transversalités (ex : 360°).
- Intégrer l'aptitude transversale dans les critères de recrutement.

4- Créer des instruments d'évaluation du management transversal

- Fixer les règles de gouvernance des approches transversales pour prévenir les risques et les excès.
- Responsabiliser les structures transversales en privilégiant l'autocontrôle.