



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
p a s c a l g a l l o i s / o l i v i e r h e r l i n

conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 40 09 17 23

## Céline Delort, Alithia\* : « La tâche des managers s'alourdit et se complique »

### Quels changements connaissent les managers depuis trois ans ?

On leur fixe des objectifs de plus en plus élevés. Leur rythme de travail s'est beaucoup accéléré avec la digitalisation. On leur demande de faire preuve d'agilité, c'est-à-dire de trouver des solutions efficaces et performantes face à des questions toujours plus nombreuses. Enfin, ils gèrent des collaborateurs plus exigeants, par exemple en matière de bien-être au travail, et des équipes aux profils disparates : pas facile de faire collaborer des seniors et des générations Y.



### Avez-vous l'impression qu'ils arrivent à tenir le choc ?

Difficilement. Ils mènent une course contre le temps permanente et s'interrogent sur le sens de leur travail. Beaucoup rentrent chez eux le soir avec le sentiment de n'avoir jamais terminé ce qu'ils devaient faire. Le risque, c'est l'épuisement, voire le burn-out.

### Quelles sont les attentes de ces managers en matière de formation ?

Sur la forme, ils sont très exigeants car ils gèrent leur temps au plus serré. Ils veulent des stages courts et de l'innovation pédagogique : une simple formation présentielle en salle devient inimaginable. Sur le fond, je constate que les entreprises privilégient l'opérationnel : écoute active, gestion du temps et des priorités, ouverture à la digitalisation, recherche de processus innovants. Quant au développement personnel, il est en filigrane dans tous les programmes mais ne fait pas l'objet de formations spécifiques.

\* Alithia est une société spécialisée dans l'externalisation des ressources humaines

conseil

## Formation : et si vous souteniez un peu plus vos managers ?

Peut-on demander à ses managers d'assurer des missions de plus en plus difficiles sans les aider à monter en compétence ? C'est la question qui ressort de l'enquête menée par Pactes Conseil auprès d'une vingtaine d'entreprises, de la PME au grand groupe. Les formations proposées aux managers ont nettement évolué sur la forme, mais peu sur le fond.



**D**ure époque pour les managers. Leur charge s'alourdit, leur environnement se complexifie, les réorganisations et les fusions se multiplient. On leur demande d'animer leur équipe, de parer aux urgences, de faire du reporting, d'assurer des tâches de RH ou de

relations sociales... Et ce n'est pas eux qui le disent, mais les vingt DRH et responsables formation interrogés par Pactes Conseil cet automne.

Les managers sont-ils armés pour faire face à tant de missions ? On peut en douter au vu de la liste de

nouvelles compétences dressée par nos interlocuteurs : leadership, capacité à donner du sens, feedback régulier, agilité, coaching d'équipe, conduite des entretiens difficiles...

## Associer les talents de Gandhi et de Superman

Certes, le fait d'avoir compilé vingt réponses allonge la liste et force le trait. Le parfait manager de 2018 devrait presque associer les talents de Gandhi et ceux de Superman. Reste que tous nos interlocuteurs s'accordent à reconnaître la nécessité d'une montée en compétences.

Un tiers des entreprises qu'ils représentent ont mis en place de nouveaux contenus de formation. Elles proposent par exemple à leurs managers de s'initier au management à distance, à l'art du feedback ou à la posture de manager coach.

## Les fondamentaux du management, un incontournable

Toutefois, la pierre angulaire de tous les cursus reste la formation

aux fondamentaux du management : animer, motiver, communiquer, etc.

« C'est une nécessité dès lors que ces entreprises recrutent beaucoup de nouveaux managers, commente Pascal Gallois, de Pactes Conseil. Mais cet effort, qui absorbe une bonne part des budgets, laisse peu de place aux nouvelles compétences. »

Céline Delort, d'Alithia (lire son interview au recto), note de son côté

que les volumes d'heures de formation alloués aux managers sont stables ou en légère augmentation ; un constat effectué sur environ 80 plans de formation.

Si changement il y a, c'est plus du côté de la forme et de la pédagogie. Les formats courts montent en puissance. L'e-learning est associé à du présentiel et à du suivi individuel post-stage. Le co-développement connaît un vrai essor qui semble durable. Les clubs managers et les petits déjeuners thématiques s'ouvrent à des sujets comme la prévention de l'absentéisme.

Dans les modes d'accompagnement, la part du coaching individuel a beaucoup progressé. Mais on est encore assez peu dans l'anticipation : on y recourt le plus souvent pour une prise de poste, une difficulté managériale, une situation de crise ou de changement.

« En fin de compte, les managers restent mal préparés aux défis qu'ils affrontent, conclut Pascal Gallois. La suractivité et les urgences du terrain priment sur la formation aux nouvelles compétences. Cela explique sans doute la perte d'attractivité de la fonction de manager : ceux qui l'occupent se retrouvent souvent en grande difficulté ».

Retrouvez une synthèse plus complète de notre enquête sur notre site : [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)



brèves... brèves... brèves...

## Bien vivre et performance : sur quels leviers agir ?

Qu'est-ce que le bien vivre au travail ? Sans doute ce qui nous apporte du plaisir, ce qui nous rend plus engagé et plus efficace : qualité des relations avec les collègues et le manager, sens du travail auquel on contribue, autonomie dans les tâches, capacité à s'exprimer...

Le bien vivre au travail est étroitement lié à la performance. D'ailleurs, plusieurs enquêtes démontrent son impact sur la productivité, la rentabilité et la réduction de l'absentéisme.

Pactes Conseil a mis au point un diagnostic en 24 questions pour identifier les leviers à actionner dans votre entreprise. Ce diagnostic inspire un plan d'action dont les résultats sont mesurés 6 mois à un an plus tard. Pactes Conseil a déployé cette démarche dans plusieurs entreprises ou institutions.



Visionnez sur [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com) le webinar :

**Comment associer bien-vivre au travail et performance économique ?**