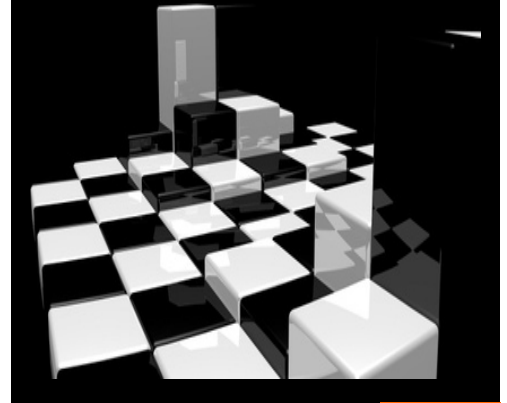


Etudes de Performance Sociale

Les managers évalués par leurs collaborateurs



Sommaire

La qualité du management des entreprises françaises

A propos de cette étude	3
Les résultats en synthèse	4
Le mot du Président	6
Méthodologie	7

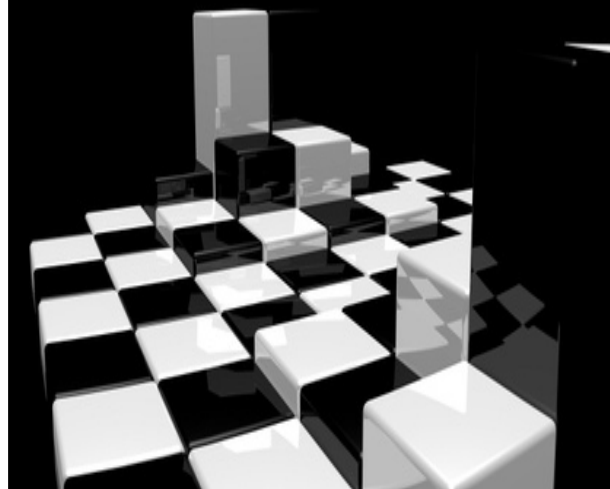
A découvrir dans l'étude complète !

Des managers globalement appréciés... malgré une communication salarié/manager médiocre

Plus la « valeur travail » et l'implication des collaborateurs sont faibles, plus l'évaluation des managers est médiocre

Remerciements

SRM Consulting remercie Stéphanie Baggio, Docteur en Psychologie Sociale et Environnementale, le CNRS, les entreprises qui ont ouvert leurs portes et tous les salariés qui ont donné leur temps pour cette étude.



A propos de SRM Consulting

Depuis plus de 20 ans nos experts évaluent les RH en face à face, en groupe ou en ligne.

Spécialistes de l'observation et de l'analyse organisationnelle, sociologique et psychologique notre cabinet a développé une approche originale : l'Audit de Performance Sociale.

Déterminer les gisements sociaux de création de valeur, identifier les risques organisationnels et sociaux pour mieux les anticiper au travers d'études macro ou d'audits macro, telle est l'offre de valeur de SRM Consulting.

A propos de cette étude

L'objectif de cette étude consiste à évaluer la qualité du management au sein des entreprises à l'aide d'une démarche ad hoc : Le *Baromètre de la Qualité Managériale*.

Pourquoi ?

On sait désormais que la performance sociale est facteur de performance économique, ce qui justifie l'attention accordée à la dimension humaine et sa gestion en entreprise. En effet, de manière générale, on peut dire que des salariés satisfaits et engagés contribuent à faire des entreprises performantes.

La qualité des relations hiérarchiques dans l'entreprise constitue un élément essentiel de sa performance sociale : comment les salariés s'entendent-ils avec leurs supérieurs ? S'il est banal de dire que de mauvaises relations entre salariés et managers réduisent la performance sociale, l'évaluation de la qualité managériale globale des entreprises, en revanche, reste à faire.



Pour une entreprise, évaluer la qualité de son management, c'est faire le point sur ses forces et faiblesses managériales, afin de renforcer les premières en rémédiant aux secondes.

Comment ?

Un référentiel de mesure de la qualité managériale a été élaboré sur la base des travaux de Landier et Labbé (2005) sur le climat social, et renforcé par les travaux théoriques de Mintzberg (2007) sur le management.

Ce référentiel comporte les trois thèmes essentiels de ce qui fait la qualité d'un manager : l'exercice du leadership, ses aptitudes à la régulation sociale et sa gestion de la communication. Ces thèmes sont subdivisés en sous-thèmes spécifiques et précis, les « irritants sociaux ». Les sujets d'irritations pour les salariés sont renseignés au moyen de 32 questions.

A partir de ce référentiel, SRM Consulting a conçu le *Baromètre de Qualité Managériale* qui apporte :

- une analyse globale de la qualité managériale (vision d'ensemble de l'entreprise) ;
- une analyse par thèmes ;
- une analyse fine pour chaque "irritant social".

Cet outil d'analyse allie *diagnostic* (description de ce qui va / ne va pas) et *pronostic* (compréhension des causes de ce qui va / ne va pas), en vue de guider les entreprises vers des actions susceptibles d'améliorer leur performance sociale.

Les résultats en synthèse

Etat des lieux de la qualité managériale des entreprises françaises

Une bonne qualité managériale

Le score de qualité managériale des entreprises françaises vaut **102,1** pour un moyenne de 100. La perception par les salariés français de leur management est donc globalement favorable.

Une évaluation très variable d'une entreprise à l'autre

La Baromètre de la Qualité Managériale présente une grande sensibilité (les scores allant de 88 à 110), permettant de mieux comparer les entreprises les unes aux autres, mais révélant une situation très variable selon les entreprises.

Un leadership perçu favorablement

Les salariés sont généralement satisfaits du leadership exercé par leur manager qui leur paraît accessible, respectueux et dont le rôle semble clairement défini.

De très bonnes aptitudes à la régulation

L'animation de l'équipe par le manager ainsi que la gestion des relations interpersonnelles sont favorablement jugées par les salariés.

Une communication de piètre qualité

La communication entre salarié et manager apparaît comme médiocre : les salariés déplorent souvent l'absence de réponse à leurs questions, le faible niveau d'informations qui leur sont délivrées ainsi que l'opacité du système de rémunération.

Un manque de possibilités d'évolution dans l'entreprise

Les salariés ont souvent le sentiment que leur manager ne les fait pas assez progresser et ils regrettent le manque de visibilité sur leurs perspectives d'évolution professionnelle.



Les résultats en synthèse

Les facteurs de dégradation de la perception de la qualité managériale

Les salariés peu impliqués jugent plus durement la qualité du management

Plus l'implication des salariés dans leur travail augmente, meilleure est l'évaluation de la qualité prêtée au management. Inversement, être faiblement impliqué conduit à une perception de la qualité managériale négative.

Quand la « valeur travail » est négative, l'évaluation de la qualité managériale décroît

Le fait de se représenter le travail de façon négative est souvent lié à une perception négative de la qualité managériale.



L'appartenance à une PCS-ESE* 'basse' altère l'évaluation de la qualité managériale

Les salariés appartenant à une PCS-ESE 'basse' (ouvriers, employés) ont tendance à juger moins favorablement la qualité managériale que ceux dont la PCS-ESE est 'élevée' (cadres, dirigeants).

L'ancienneté des salariés ne nuit pas à l'évaluation de la qualité managériale

Jeunes ou anciens, tous les salariés évaluent de manière comparable la qualité managériale dans leur entreprise.

*PCS-ESE : Professions et catégories-socioprofessionnelles des emplois salariés d'entreprise



Le mot du Président

Hubert Landier, Président de **SRM Consulting**

La financiarisation des entreprises a changé la donne en matière de gouvernance. Il ne s'agit plus de gérer l'entreprise en bon père de famille, ménageant les intérêts du capital et ceux du travail. Il s'agit de créer les conditions d'une rentabilité maximale et immédiate pour l'actionnaire.

Les Ressources Humaines peuvent être perçues comme un frein ou comme une source de coûts et de retards par rapport à la mise en œuvre des décisions de la Direction Générale. Celle-ci, prise dans la spirale du « toujours plus, toujours plus vite », peut être tentée de réduire les coûts en diminuant les budgets alloués aux RH voire de réduire la composante humaine à une variable d'ajustement...

Pourtant, toute une série de travaux venant de jeunes économistes installés aux Etats Unis, montre que les entreprises socialement responsables sont, sur la durée, plus rentables que celles qui composent l'indice S & P 500. Cela signifie que les apporteurs de capitaux eux-mêmes ont tout intérêt à ce que l'entreprise soit exemplaire dans ses rapports avec son environnement et son personnel.

Cette convergence s'explique aisément : une initiative immédiatement rentable mais contraire aux attentes du corps social a pour effet d'accroître le risque social et les coûts qu'il représente.

Par exemple, une entreprise qui décide de licencier 10% de son personnel afin d'accroître sa rentabilité s'expose à ce que les « survivants » réduisent leur efficacité de 30%, voire davantage, ce qui aura pour effet de détériorer les résultats d'exploitation, qui seront par conséquent bien pires qu'au départ.

La difficulté, c'est qu'un tel chiffrage est souvent loin d'aller de soi. Les outils de mesure du risque social, tel qu'il résulte de tensions sociales, et surtout d'une tendance au désengagement des salariés, font largement défaut et restent en grande partie à inventer.

Humanisme et calcul économique ne sont pas nécessairement contradictoires. Les salariés peuvent être heureux dans une entreprise rentable. Et se préoccuper de réduire les raisons qu'ont les salariés d'être insatisfaits peut être une façon de promouvoir la réussite de l'entreprise. C'est la mission que la société **SRM Consulting** se donne au quotidien. La présente étude en est une illustration.

Hubert Landier



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hubert Landier', with a horizontal line underneath.

Méthodologie

La démarche d'évaluation de la qualité managériale en synthèse

Présentation de la démarche

La démarche d'évaluation de la qualité managériale s'appuie sur la méthode d'analyse conçue par la société **SRM Consulting** sous la marque **m@rs** (Mesure et Anticipation du Risque Social).

Cette démarche identifie des *facteurs de création de valeur sociale* (ceux qui accroissent la performance sociale) et des *facteurs de risque social* (ceux qui diminuent la performance sociale), exclusivement liés au management des entreprises.

Ainsi l'évaluation de la qualité managériale permet d'analyser une part essentielle de la performance sociale, celle liée aux relations hiérarchiques dans l'entreprise.



L'échantillon de l'enquête

L'échantillon compte 2821 salariés, issus de quinze sites de diverses entreprises françaises, dont l'anonymat a été conservé.

Les salariés se répartissent comme suit dans les différents sites :

Répartition des salariés par site

Secteur	Type d'activité	Entreprises	Salariés
Services	Distribution pharmaceutique	1	463
	Commerce de détail	2	164
	Hôtellerie, restauration, tourisme	1	414
Chimie	Chimie/pharmacie	10	1700
	Chimie/énergie	1	80

Les salariés des différents sites ont été conviés à compléter le questionnaire soumis en ligne, quels que soient leur métier, activités et ancienneté.

Ces salariés ont été interrogés entre juillet 2007 et juin 2008. La passation en ligne des enquêtes (questionnaire quantitatif, verbatim qualitatif, induction) s'est déroulée de manière individuelle et informatisée sur une plate-forme ASP (*application service providing*) sécurisée, accessible par Internet, dans une pièce calme et à l'écart. La passation moyenne dure environ 45 minutes sans limite de temps.

Pour commander l'étude :

Tarif : 990 Euros HT (1 184,04 € TTC)

→ Contactez-nous !

+33 (0)1 44 52 89 89

info@mars-srm.com

→ Ou renvoyez le bon de commande ci-dessous complété, accompagné de son règlement, à :

SRM Consulting, 22 rue Léon Jouhaux, 75010 Paris

Règlement à l'ordre de SRM Consulting - Prix TTC : 1 184,04 €



ETUDES DE PERFORMANCE SOCIALE

est éditée par SRM Consulting SAS

Direction des Etudes

22, rue Léon Jouhaux, 75010 Paris

www.mars-lab.com

Direction de la publication : Pierre-Eric SUTTER

Direction des études : Stéphanie BAGGIO

Secrétariat de rédaction : Darèle EBOULE

Conception graphique : Rachel CREVOISIER

Maquette : Fouzia NAIM

Images : Fotolia

Prix de vente : 990 € HT

Pour commander l'étude :

+33 (1)44 52 89 89

info@mars-srm.com

Je commande l'étude « Baromètre de Qualité Managériale » prix TTC : 1 184,04 €

(L'étude est envoyée sous format PDF à l'adresse e-mail telle qu'indiquée ci-dessous, dès réception du règlement)

Entreprise/Organisation :

Nom : Prénom :

Fonction : Tél :

E-mail :

Adresse.....

Code Postal Ville.....

