

Voyage au pays des instances de direction

UNE ÉTUDE SKEMA BUSINESS SCHOOL, OASYS MOBILISATION ET PERFORMANCE HUMAINE



LES 3 PARTENAIRES DE L'ÉTUDE



Nous avons pour ambition d'être la BUSINESS SCHOOL globale, qui par sa recherche et ses programmes d'enseignement, forme et éduque les managers et collaborateurs dont ont besoin les entreprises du XXIème siècle.



Nous accompagnons nos clients dans la réussite de leurs transformations par la mobilisation des managers et de leurs équipes : co-pilotage des projets stratégiques, parcours de développement managérial et dynamisation des équipes



performancehumaine

Parce que l'agilité et la performance collectives sont des leviers de leur succès, nous aidons nos clients à dynamiser leurs collectifs managériaux : cohésion d'équipe, intelligence collective, cohérence managériale.

POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

3

1

Comprendre

Le fonctionnement des équipes dirigeantes : quels objectifs ? Quelle composition ? Quelles modalités de fonctionnement ? Quels rituels ? Quelles pratiques ?

2

Analyser

Le vécu des dirigeants au sein de leur instance de décision : sont-ils motivés et engagés ? Sont-ils confiants dans leur capacité à tenir leur rôle ? Sont-ils satisfaits de l'efficacité de leur instance ?

3

Identifier

Les pistes de développement de la performance des instances dirigeantes : quelles compétences renforcer ? Quelles pratiques mettre en œuvre ? Quels comportements promouvoir ?

EN RESUMÉ : UNE ÉTUDE, TROIS PARADOXES

4

74% des dirigeants estiment que leur instance de direction joue un rôle décisif sur le devenir de leur entreprise

mais...

58% considèrent que le manque de prise de décision est un dysfonctionnement majeur

75% des dirigeants trouvent que leur instance de direction fait preuve de cohésion

mais...

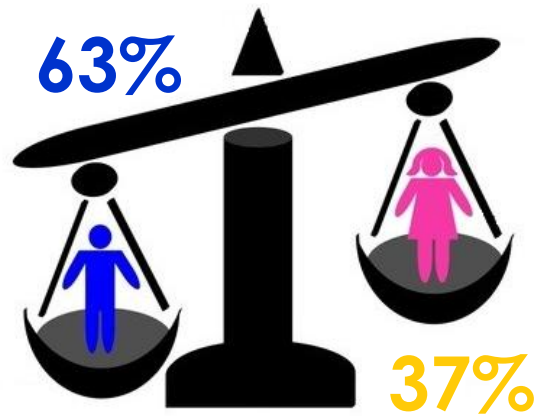
58% évoquent les cloisonnements et l'esprit de chapelle comme source de dysfonctionnement

65% des dirigeants jugent leur instance de direction efficace

mais...

71% regrettent une vision court-termiste et un manque de prise de hauteur

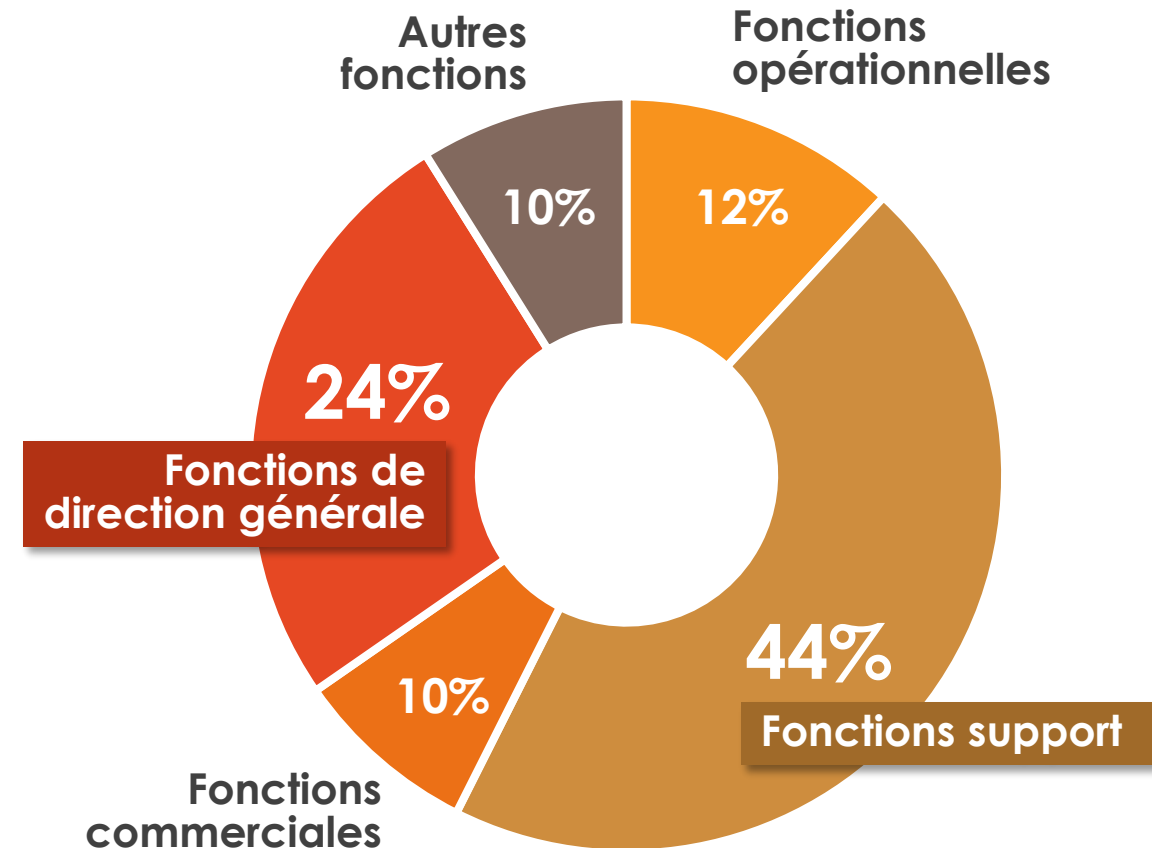
Cartographie des 245 répondants



5

Près de 100% de diplômés
Dont 87% titulaires d'au moins
un deuxième cycle

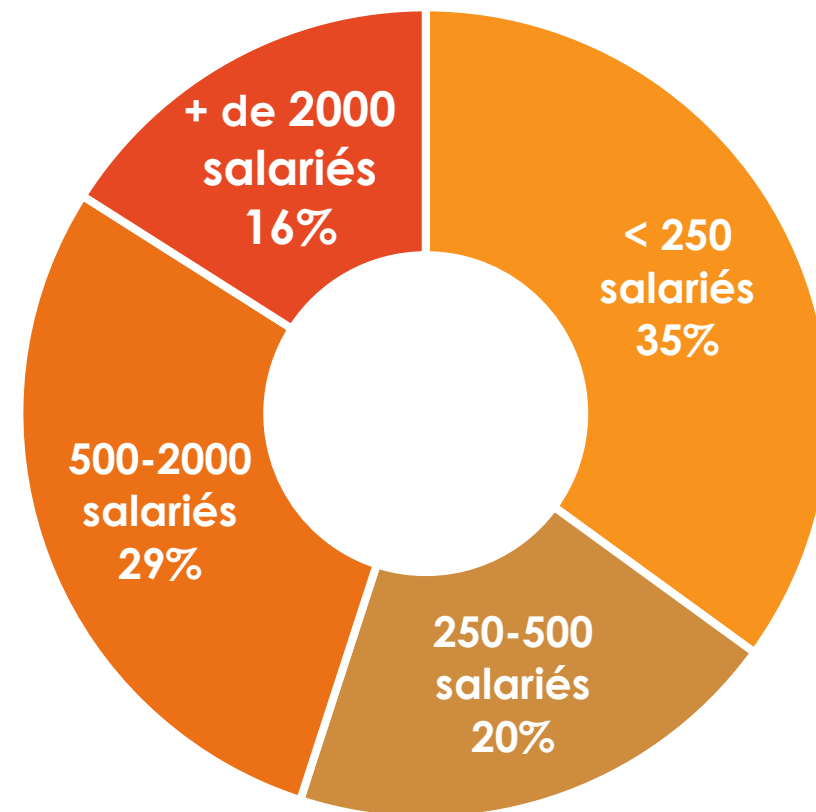
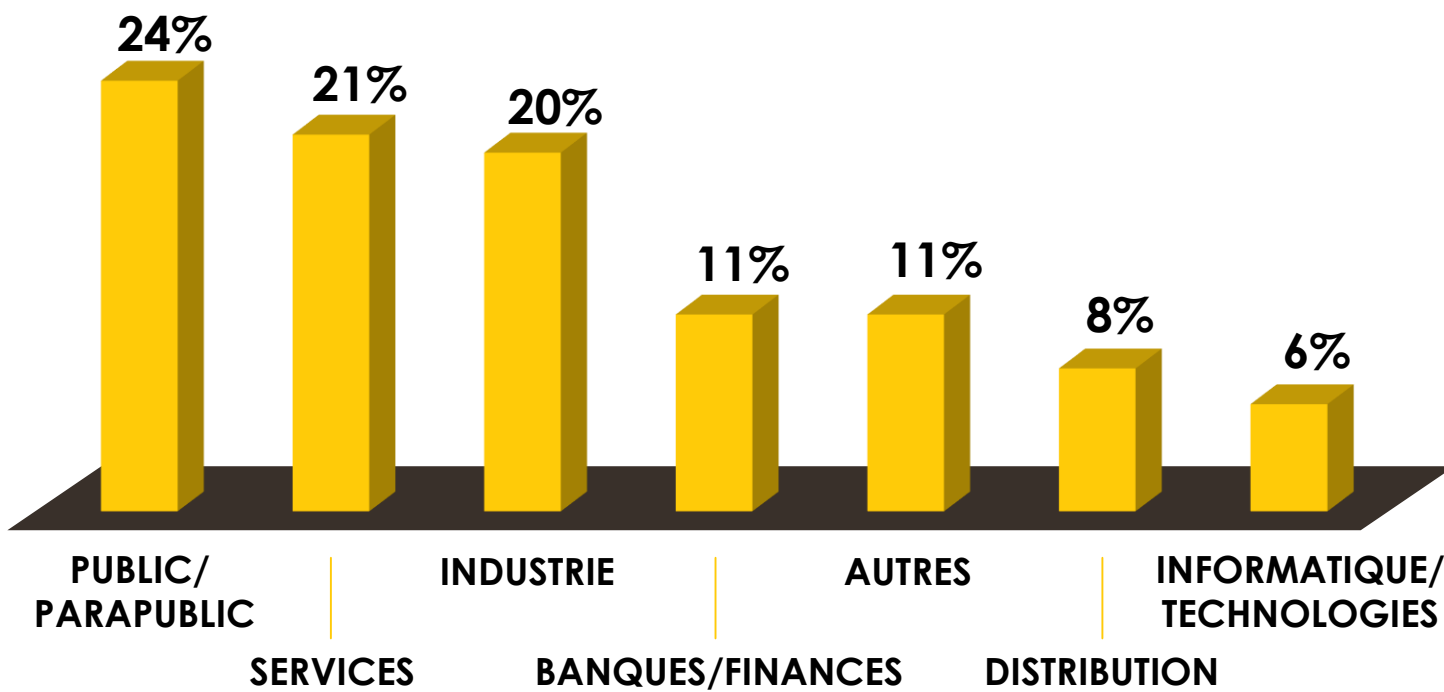
MBA/Doctorat	13%
Bac+4/5 ou École	74%
Bac+2/3	7%
Autodidacte	3%
Autres	3%



Cartographie des 245 répondants

6

Une majorité d'entreprises
de moins de 500 salariés

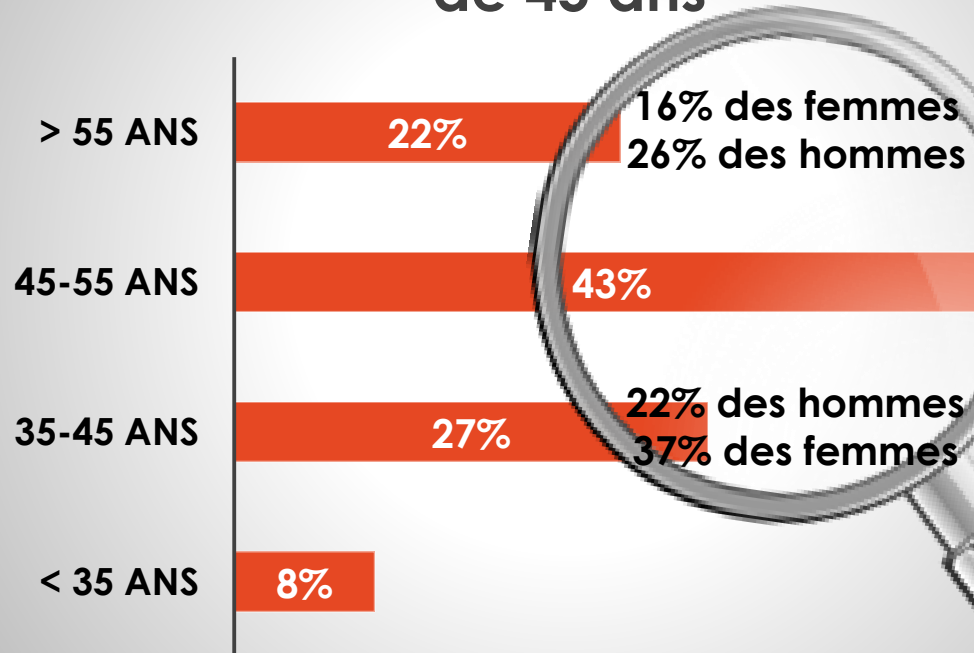


L'INSTANCE DE DIRECTION À LA LOUPE

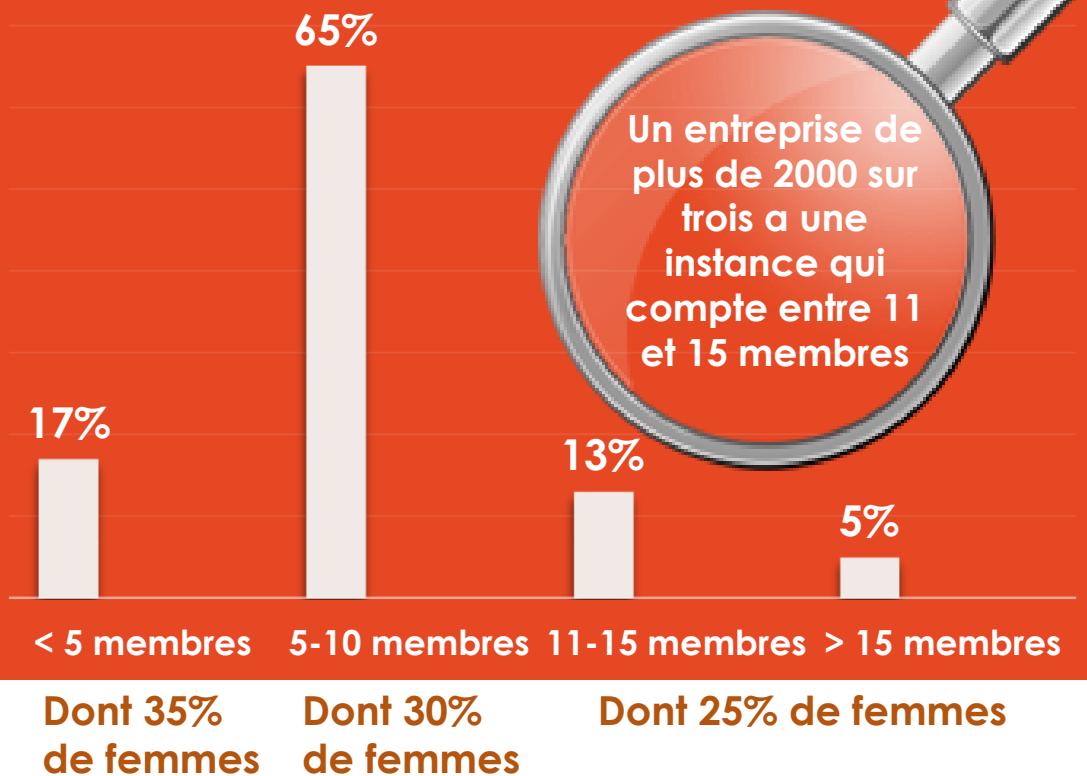
7

La féminisation des codir contribuerait-elle à leur rajeunissement ?

2 dirigeants sur 3 ont plus de 45 ans



En moyenne, 8 membres dont 30% de femmes



Le moral économique des dirigeants

8

Profitabilité et optimisme
feraient-ils chambre à part ?

■ Plutôt Oui

■ Plutôt Non

■ NSP

**Le niveau de profitabilité
est bon**



**Les résultats financiers sont
en phase avec les objectifs**



**Les perspectives à moyen-long
terme sont positives**



**Nous évoluons dans un marché
en croissance**



LA REUNION : COMMENT FAIRE RIMER RITUEL ET RIGUEUR ?

9

► hebdomadaire à 38%

43% pour les équipes de direction de 5 à 10 membres

► bimensuelle à 26%

37% pour les équipes de direction de 11 à 15 membres

► mensuelle à 20%

30% pour les entreprises de 500 à 2 000 salariés

► aléatoire à 11%

30% pour les équipes de direction de moins de 5 membres

► bimestrielle à 5%

Moins de 6 réunions sur 10
sont toujours précédées
d'un ordre du jour



Près d'1 réunion sur 6
n'est jamais suivie
d'un compte rendu

A QUOI SERVENT LES INSTANCES DIRIGEANTES ?

S'informer sur les résultats et l'activité de l'entreprise **24%**

Décider **23%**

Consulter et préparer les décisions **21%**

Prendre du recul, réfléchir à la stratégie **11%**

Gérer les urgences **9%**

Développer la cohésion **7%**

Partager des expériences **4%**

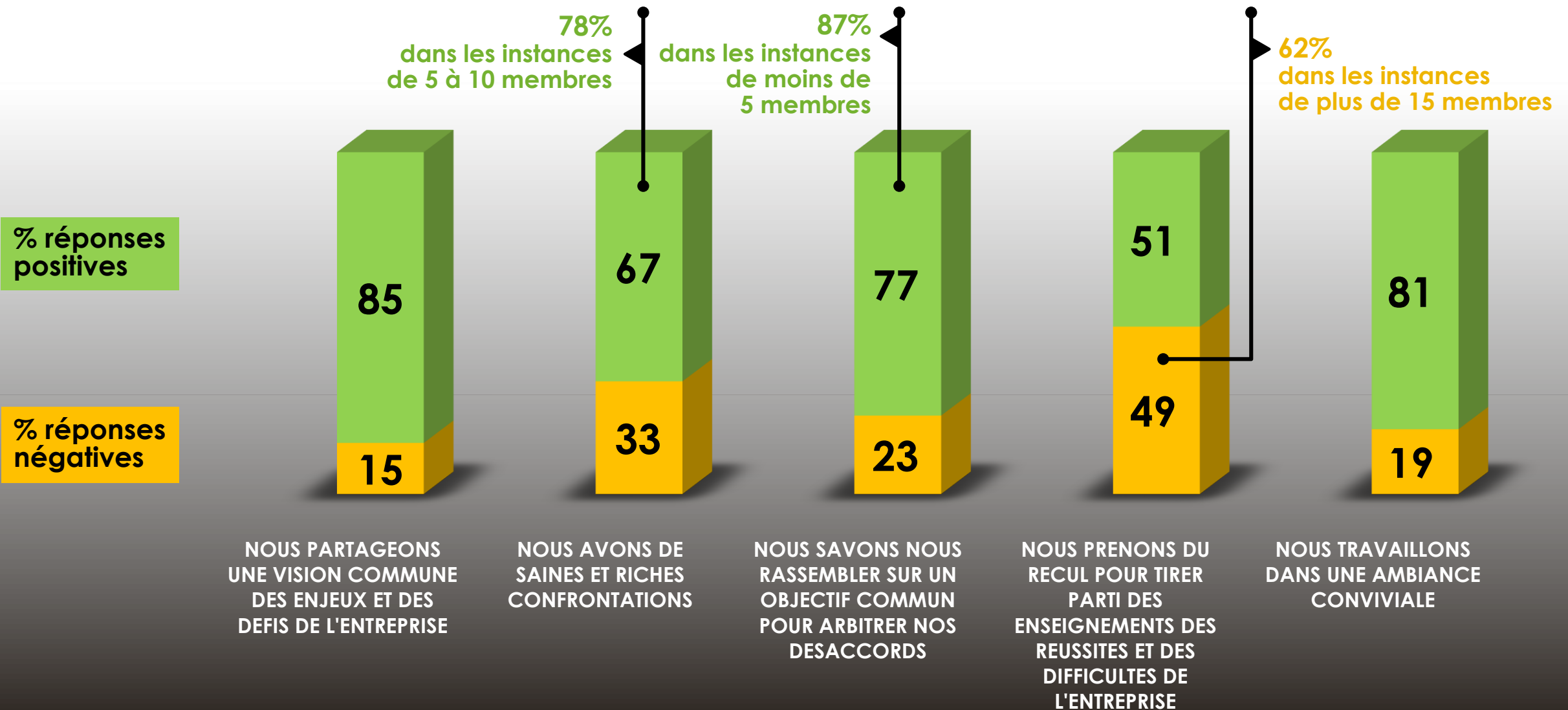
Hors réunion, les dirigeants privilégient **les échanges fréquents et informels à 67%**

● **80%** dans les équipes dirigeantes de moins de 5 membres

● **55%** dans les entreprises de + de 2000 salariés

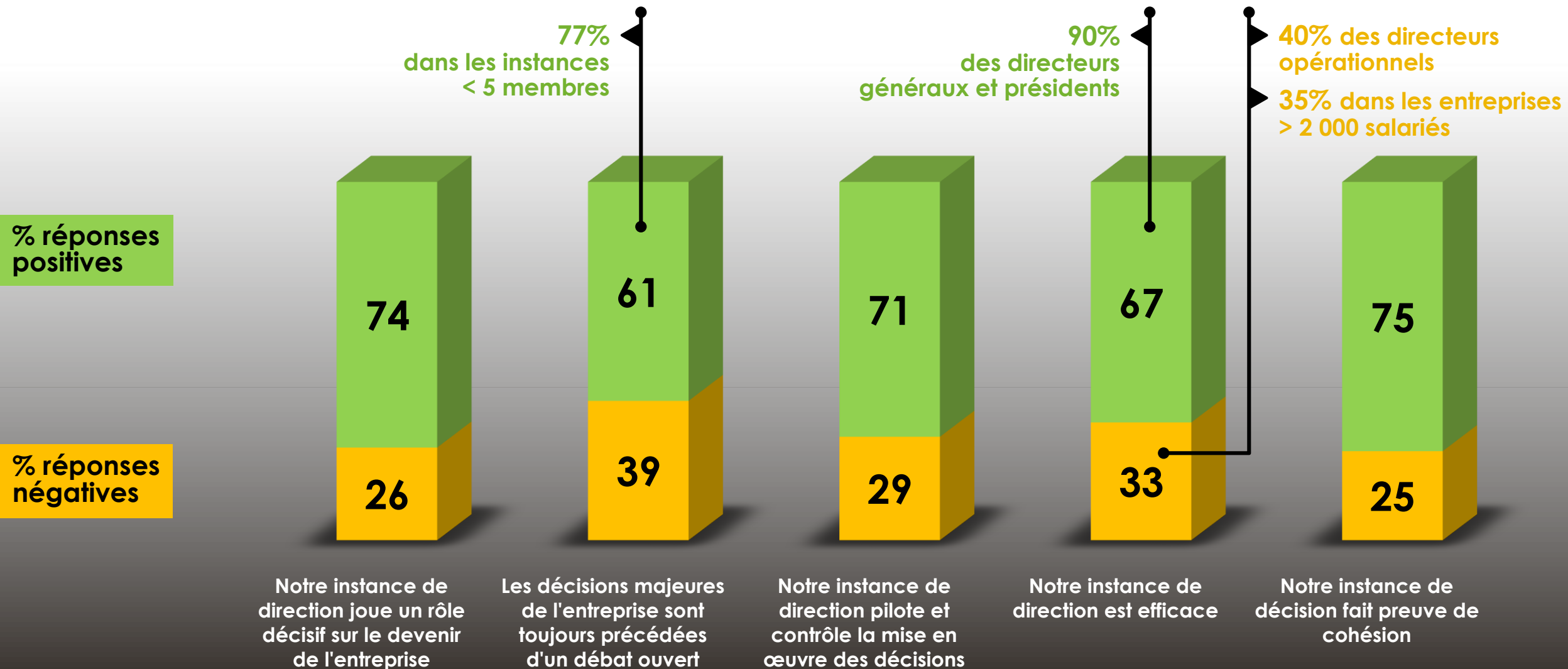
UNE VISION ET UN OBJECTIF PARTAGÉS, MALGRÉ UNE FAIBLE PRISE DE RECUL

11



COHÉSION X CONCERTATION = EFFICACITÉ ? UNE ÉQUATION COMPLEXE

12



LE TOP 20 DES PRATIQUES EFFICACES DES INSTANCES DIRIGEANTES

13

PARTAGE DE L'INFORMATION

- « Tour de table systématique »
- « Rapport d'étonnement des nouveaux arrivants »
- « Tout est dit, tout est écrit »
- « Echanges de points de vue avant de décider »
- « Relais des décisions/actions aux N-1 »

PILOTAGE

- « Suivi des indicateurs économiques basiques »
- « Préparation minutieuse des dossiers »
- « Suivi des décisions et des engagements »
- « Suivi bimestriel des actions ISO 9001 »
- « Chaque membre est sponsor d'un chantier opérationnel »

ORGANISATION

- « Ordre du jour et time keeper à tour de rôle »
- « Réunions régulières et sanctuarisées »
- « Respect des délais de traitement des sujets »
- « Affectation de responsabilités à tour de rôle »
- « Charte de fonctionnement »

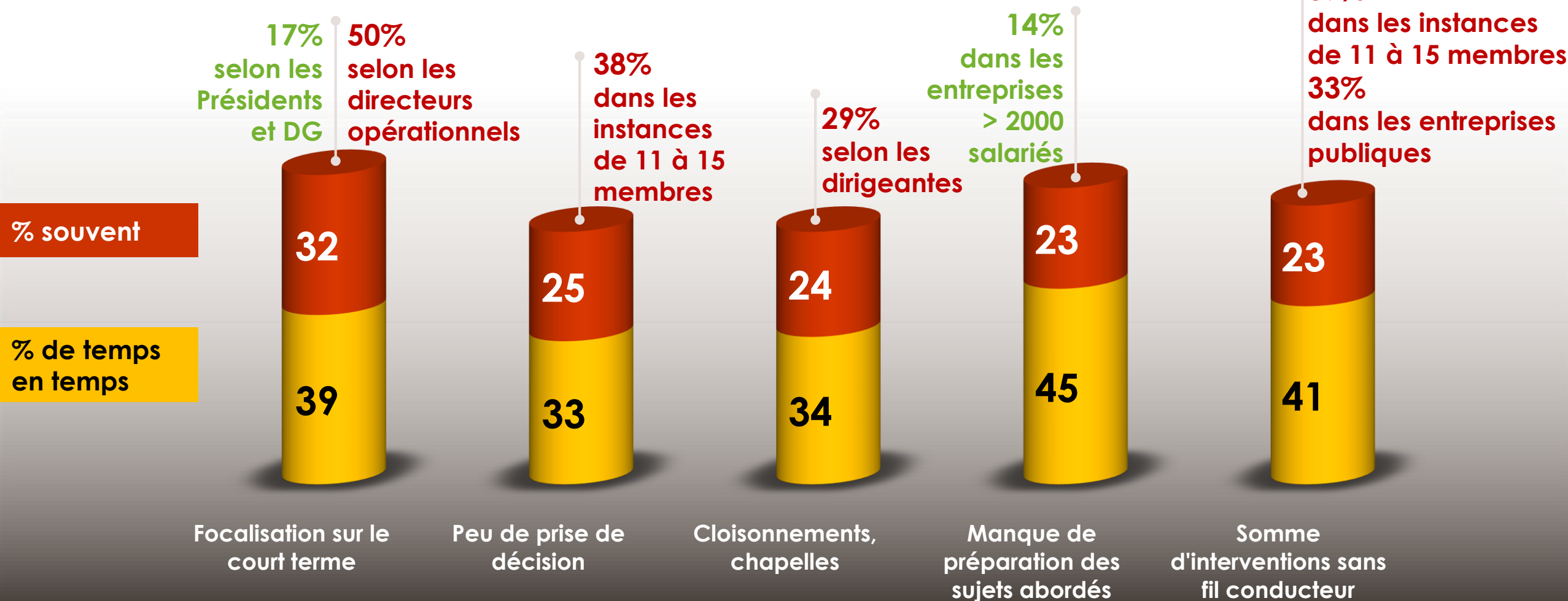
COHÉSION

- « Mise au vert 4 fois par an pour discuter librement de la stratégie et de notre fonctionnement »
- « Repas tous les 15 jours »
- « Règles de fonctionnement connues et partagées »
- « Un temps pour les discussions libres »
- « 360° feed back »

LE COURT-TERMISME, PREMIER GRAIN DE SABLE DES INSTANCES DIRIGEANTES

14

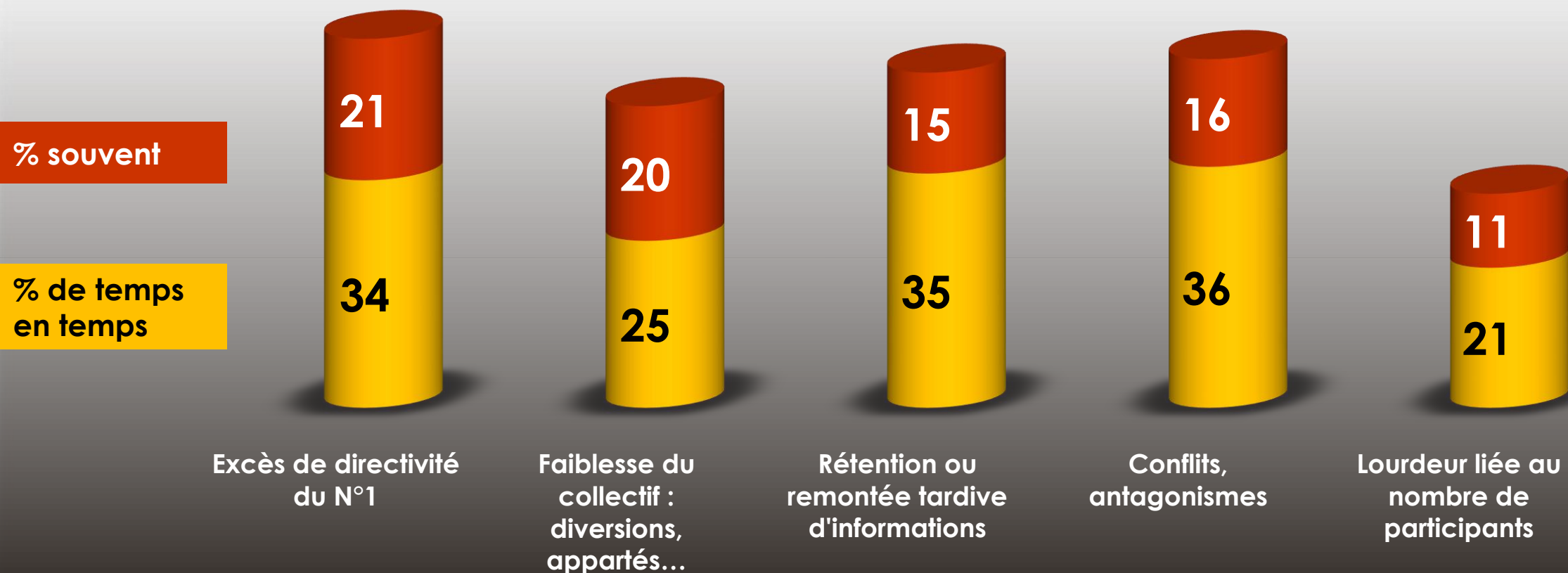
« Quels dysfonctionnements constatez-vous le plus souvent dans votre instance ? »



LES AUTRES IRRITANTS DES INSTANCES DE DIRECTION

15

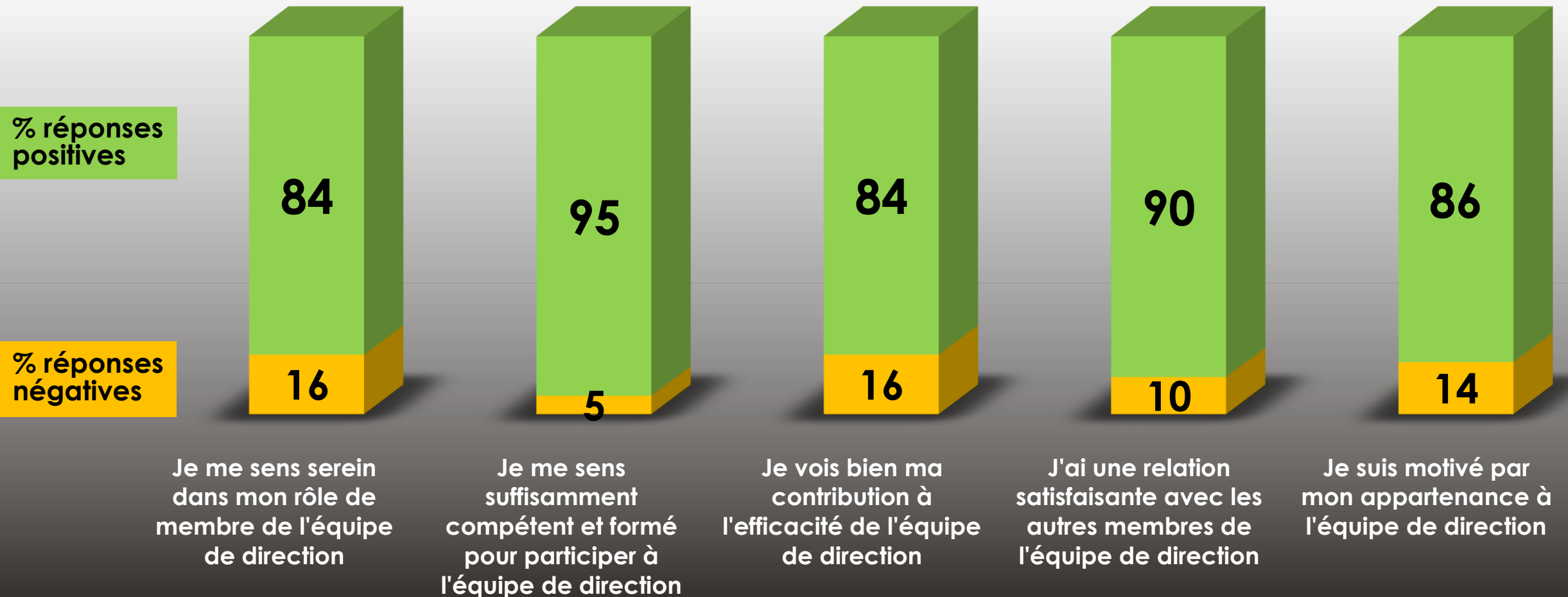
« Quels dysfonctionnements constatez-vous le plus souvent dans votre instance ? »



LE VÉCU PERSONNEL DES DIRIGEANTS : UNE RÉALITÉ SUBLIMÉE ?

16

Un fort contraste entre le bien-être individuel des dirigeants et leur analyse du fonctionnement de leur instance de direction.



DIRIGEANTS ET HEUREUX DE L'ÊTRE

« Pour vous, être membre de l'instance de direction de votre entreprise est source de... »

Malgré...

quelques frustrations,
du travail
supplémentaire,
pas mal de stress
...et d'inévitables
(mais rares) conflits

quelques frustrations,
du travail
supplémentaire,
pas mal de stress
...et d'inévitables
(mais rares) conflits



DES DIRIGEANTS ALIGNÉS SUR LEURS VALEURS AJOUTÉES RESPECTIVES

18

« Quelles sont les compétences les plus importantes pour participer à l'instance dirigeante ? »

Pour les Présidents et directeurs généraux



Pour les autres membres



Point clé : la symétrie des compétences attendues

- Les compétences visées par les Présidents et les DG sont identiques à celles attendues par les autres dirigeants de leur N+1.
- De même, les compétences visées par les autres dirigeants sont identiques à celles attendues par les Présidents et les DG de leurs N-1.

Présidents et directeurs généraux



NOUS CONTACTER



performancehumaine

06 03 00 30 46

contact@performancehumaine.fr

13-15 rue Taitbout

75009 PARIS

www.performancehumaine.fr