



# LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ET LE MANAGEMENT

NOUVELLES TENDANCES OU RÉVOLUTION ?

20 enseignements significatifs tirés des 12 derniers mois

# LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE ET LE MANAGEMENT

## NOUVELLES TENDANCES OU RÉVOLUTION ?

**UN AN APRÈS LE 1ER CONFINEMENT,  
83 % DES DIRIGEANTS SONT CONFIANTS DANS L'AVENIR...**

Au cours des dernières semaines Objectif CASH a interrogé plusieurs centaines de dirigeants (CEO et CFO principalement) de son réseau (Grands Groupes, ETI, Scale up, Fonds d'investissements).

323 ont répondu totalement ou partiellement à ce jour : 195 CFO, 89 CEO et 39 Autres (Responsable M&A, COO, DRH Groupe, Directeurs de Participations, etc). Merci à tous ceux qui nous ont répondu. Pour mémoire, il est vraisemblable que les dirigeants d'entreprises qui sont fragilisées après un an de crise sanitaire ont moins eu tendance à répondre.

Afin de rendre la restitution de l'étude plus lisible nous avons regroupé les 19 autres enseignements les plus significatifs en trois parties.

**1**

**Des interrogations, des doutes quant à leur organisation  
ou leurs pratiques managériales**

**2**

**Des axes de progrès pour les prochains mois**

**3**

**Des convictions renforcées**

# 1

## DES INTERROGATIONS, DES DOUTES QUANT À LEUR ORGANISATION OU À LEURS PRATIQUES MANAGÉRIALES

Les résultats sont contrastés. Sur tous ces points les CEO et les CFO n'ont pas encore tranché. Toutes les propositions requièrent plus du tiers de réponses positives. Aucune des propositions ne requière la majorité absolue des répondants.

37%

des dirigeants considèrent que la « bureaucratie » (le reporting et les procédures...) nuit à l'efficacité et la productivité de l'entreprise.

39%

des dirigeants considèrent que le stress quel qu'il soit est un bon carburant...

... même si dans la pratique 54 % des CFO ont constaté que sous stress leurs équipes avaient « fait des mauvais choix ou pris de mauvaises décisions (systèmes, recrutements, etc..), s'étaient éparpillées dans de multiples tâches ou priorités ou réfugiées dans des comportements agressifs avec les autres services ou repliées sur elles-mêmes dans une forme de silence radio... »

41%

des dirigeants déplorent que malgré les investissements (ERP, outils de BI, IA, etc.) il y a toujours besoin d'un « PRO » d'Excel dans chaque service pour dépanner ses collègues quand cela se complique.

45%

des dirigeants déplorent que des chiffres sur les ventes, les marges et la trésorerie continuent de circuler dans l'entreprise sans avoir été validés par la Direction Financière.

48%

des dirigeants reconnaissent que dans leurs équipes (fonctions support) les collaborateurs manquent de confiance en eux ou restent trop souvent dans leur coin ou encore sont trop soumis.

*« A la comptabilité, au credit management ou à la trésorerie, ce sont « des gentils ». Ils subissent les interventions agressives ou manipulatrices des autres services. On aimerait qu'ils se fassent plus respecter. Que parfois ils se rebellent... »*



# 2

## DES AXES DE PROGRÈS POUR LES PROCHAINS MOIS

Toutes ces propositions requièrent la majorité absolue  
parmi les répondants...

51%

des dirigeants reconnaissent que parmi leurs N-1 et N-2 il y a plus  
d'experts que de vrais managers.

« Dans 80 % des postes concernés la relève et la transmission du savoir ne sont pas assurées ».  
Certains parlent d'« organigrammes bloqués... »

54%

des dirigeants considèrent que les KPIs ne sont plus en phase  
avec les évolutions des activités de l'entreprise.

59%

des dirigeants anticipent des besoins de pédagogie sur le BFR  
et sur les mécanismes financiers au moment de la sortie de crise.

« Il y a encore pas mal de personnes dans l'entreprise qui pensent que la trésorerie se redressera  
quand le chiffre d'affaires augmentera... »

« Nos commerciaux sont têtus. Pour eux, plus il y a de stocks, meilleures seront les ventes... »

63%

des dirigeants reconnaissent ne pas pouvoir passer assez de temps sur l'essentiel (le cash et les marges).

Les raisons : « autres priorités » ; « demandes diverses » ; « réunions ».

69%

des dirigeants reconnaissent avoir pris du retard dans la mise à jour de leurs objectifs et de ceux de leurs équipes ; de même avec les plans de formation...

74%

des dirigeants reconnaissent des pertes d'efficacité entre la gestion quotidienne des opérations en mode hiérarchique et la gestion des projets transverses.

« A défaut de mieux coordonner les articulations entre les uns et les autres c'est souvent la foire d'empoigne pour obtenir les « bonnes » ressources. »

« C'est celui qui crie le plus fort, qui est le plus agressif ou le plus manipulateur qui obtient les arbitrages en sa faveur. Rarement les plus sympathiques ou les plus consensuels. Les plus sympathiques s'y épuisent avec le temps ou deviennent à leur tour moins sympathiques ».

« La fin des projets laisse des traces dans l'organisation. Parfois des rancœurs ou des animosités qui mettent des mois à s'estomper...»

81%

des dirigeants consacrent moins de 20 % de leur temps au management de leurs équipes.

# 3

## DES CONVICTIONS RENFORCÉES

Toutes ces propositions requièrent également la majorité absolue parmi les participants. On imagine bien que pour un CFO qui affirme son ambition de postuler à un poste de CEO, il y en a au moins un autre qui y pense en se rasant ou en se maquillant le matin... et pas seulement !

**35%**

des CFO affirment avoir l'ambition de postuler pour un poste de CEO (contre 22 % avant le COVID).

**53%**

des dirigeants reconnaissent qu'avec le COVID (le télétravail) certaines personnes de l'équipe se sont révélées plus efficaces, plus performantes et ont gagné en autonomie.

*« Une partie des équipes s'est retrouvée du jour au lendemain moins sous l'influence de certaines personnes qui ont pour habitude de générer des conflits ou de freiner la productivité. »*

57%

**des dirigeants considèrent que leur core model sort renforcé de ces 12 mois.**

*« Tout ce qui est micro business, activité périphérique ou spécifique, qui consomme trop de fonctions support (achats, admin, ressources humaines, etc.) ou nécessite des traitements manuels est condamné à terme. »*

*« Nous avons encore des cadres dans l'entreprise qui n'ont pas intégré que dès que l'on passe une commande d'achat ou que l'on enregistre une commande d'un client c'est 100 Euros de frais administratifs à chaque fois... »*

60%

**des dirigeants ont constaté des progrès de leurs équipes dans l'affirmation de soi et la prise de parole en public.**

*« Au début les visioconférences c'était souvent : un qui parle et les autres qui écoutent. Après un an les interventions des uns et des autres sont mieux réparties ; et plus pertinentes aussi ».*

*« Il est vrai que si les visio-conférences sont plus efficaces c'est parce qu'elles sont mieux préparées ; et aussi parce que l'on invite en visio moins de personnes qu'on l'aurait fait par le passé en présentiel. C'est un gain de temps. Après c'est aux participants (plus limités en nombre) d'expliquer aux autres ce qui s'est dit et ce qui a été décidé au cours de la visio... »*

62%

**des dirigeants ont des idées pour ajuster leur organisation.**

# 73%

**des dirigeants déclarent qu'ils auront recours au management de transition au cours des 18 prochains mois : lancement de nouveaux projets, intégration d'acquisitions, cessions, accélération de la transformation, centres de services partagés...**

*« Après des mois de visioconférences, nous allons devoir assurer une présence plus soutenue dans nos filiales à l'international d'autant que certains profils dans nos filiales vont être promus au siège... »*

Pour mémoire : Tous les répondants font partie du réseau d'Objectif CASH (clients ou prospects). Ils sont familiarisés avec le management de transition et y ont déjà eu recours pour la plupart.

# 84%

**des dirigeants ont vu leur organisation évoluer au cours des 12 derniers mois.**

*« Avant c'était, je schématise, d'un côté les jeunes (ceux capables d'évoluer avec la technologie/ le digital) et de l'autre les vieux. Aujourd'hui c'est d'un côté ceux qui prennent des initiatives et de l'autre ceux qui attendent qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. »*

*« Beaucoup de personnes se sont révélées. Certains ont déçu. »*

*« Nous aurons besoin de moins de hiérarchique, de pyramidal... »*

WE

ARE



**Voilà ! Vous savez tout !**

**A vous maintenant de commenter ou de réagir...**

**Et vous ? Comment vous portez vous depuis 12 mois ?  
1 an après le 1er confinement, pour vous maintenant qu'est ce qui  
est le plus important ?**

*N'hésitez pas à nous contacter.  
Pour suivre l'actualité d'Objectif CASH connectez-vous  
à la page [LinkedIn Objectif CASH.](#)*



**DAVID BRAULT**

Associé

+33(0)1 56 59 09 40 / +33(0)6 07 78 70 87

[david.brault@objective-cash.com](mailto:david.brault@objective-cash.com)



**OLIVIA SIEBER**

Associée

+33(0)1 56 59 09 40

[olivia.sieber@objective-cash.com](mailto:olivia.sieber@objective-cash.com)



[objectif-cash.com](http://objectif-cash.com)

