

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



Juin 2016

Managers de proximité

Essentiels à l'engagement des salariés et à la performance, les managers de proximité sont déstabilisés et ont besoin d'être soutenus



THE BIG

3

DIVERSITÉ

La population des managers de proximité est parmi les plus hétérogènes de l'entreprise, en termes de compétences, niveaux d'ancienneté ou répartition géographique. Elle est souvent peu ou mal connue.

Page 4

DOUTE

Alors qu'ils sont plus que jamais en première ligne, en interne comme vis-à-vis des clients, les managers de proximité sont peu reconnus pour leurs compétences propres. Ils souffrent d'un déficit d'identité.

Page 7

PERFORMANCE

A l'ère digitale, où les process se complexifient et se décentralisent, les managers de proximité sont les maillons clés de la performance. Pour cette raison, ils doivent être au cœur des stratégies RH.

Page 10

Manager de proximité : perspectives d'un rôle clef.

Crise économique, technologies numériques, arrivée sur le marché du travail de la génération Y... Tous ces phénomènes transforment profondément le management de l'entreprise. Au cœur de ces bouleversements, le manager de proximité est aujourd'hui dans une situation paradoxale.

La figure traditionnelle du responsable d'équipe est fragilisée par des évolutions de fond qui la rendent apparemment moins nécessaire : la digitalisation et l'automatisation croissantes standardisent les processus, tandis que les salariés sont rendus de plus en plus autonomes par les outils numériques.

Pour autant, les modèles managériaux qui ont dominé le XXe siècle (fordisme, toyotisme, lean management...) sont aujourd'hui critiqués pour leur incapacité à placer l'humain au cœur du travail. Or à l'heure de la transformation digitale, à mesure que l'entreprise se décentralise et fonctionne de plus en plus comme un réseau de collaborateurs, les salariés ont plus que jamais besoin de recréer du sens, d'élaborer une appartenance commune, de s'appuyer sur des objectifs personnalisés... redonnant un rôle majeur au manager de proximité.

Premier niveau hiérarchique auquel les salariés ont accès, et relais essentiel du top management, le management de proximité est plus que jamais nécessaire, en même temps qu'il doit se transformer profondément. Comment ?

C'est sur cette question que se sont penchés, au cours de l'année 2015, les membres du Think tank RH animé par Roland Berger. Les directions des ressources humaines de grandes entreprises ont en particulier partagé leurs expériences sur l'évolution du management de proximité, pour identifier les transformations en cours, les défis à affronter et les meilleures façons d'y répondre.

Le manager de proximité, « lost in translation » ?

Les managers de proximité forment une population souvent hétérogène, et mal connue du top management de l'entreprise. Ils ont cependant un point commun: tous voient leur fonction et les attentes à leur égard se transformer rapidement.

UNE POPULATION ESSENTIELLE À LA PERFORMANCE...

On ne naît pas manager de proximité, on le devient. A la différence des fonctions techniques ou d'expertise qui requièrent une formation ou un parcours spécifiques, le management de proximité s'apprend, lui, sur le tas. Si bien que la population des managers de proximité est particulièrement hétérogène. S'il fallait retenir une définition, on dirait que le manager de proximité est celui qui anime une équipe, afin d'obtenir des résultats conformes aux objectifs de l'entreprise. Pour autant, la plupart des managers de proximités sont, à l'origine, des experts de leurs domaines, plus que des managers.

Placé entre la direction d'une part, et les salariés d'autre part, le management de proximité souffre d'un déficit d'identité propre. Ils jouent pourtant un rôle clé dans l'engagement et la motivation des salariés. Désireuses de mieux les connaître, les entreprises membres du Think Tank RH ont mené des enquêtes internes pour cerner la **DIVERSITÉ** des profils. Cette dernière se révèle très importante, tant en termes de formation que de séniorité, ou de nombre de personnes à superviser. → [A](#)

...MAIS DONT LE RÔLE TRADITIONNEL EST REMIS EN CAUSE

Mais, au-delà d'une diversité interne souvent méconnue, les managers de proximité se ressemblent tous sur un point : leur fonction est en plein bouleversement, et

la figure traditionnelle du « responsable de service » n'a plus grand-chose à voir avec ce que les salariés comme le top management attendent aujourd'hui de lui. → [B](#)

Premier changement de taille, le manager de proximité doit d'abord travailler en symbiose avec son équipe. La logique de contrôle des moyens et de l'information, qui relaie les ordres de la direction, tend à disparaître. **Il est davantage un animateur, qui doit donner aux membres de son équipe l'autonomie nécessaire pour qu'ils donnent le meilleur.** S'il a autorité sur son équipe, cette dernière n'est plus composée de simples exécutants.

Autre évolution, alors que la plupart des responsables de services opéraient jusqu'ici sur une base géographique, les managers de proximité ont de plus en plus un positionnement fonctionnel, parfois multi-pays, qui doit avoir une vision d'ensemble de l'entreprise. A ce titre, ils doivent d'avoir **une vision stratégique du développement de l'entreprise, et ne pas être strictement cantonné aux problématiques opérationnelles**, même si c'est bien celles-ci qu'il a en charge.

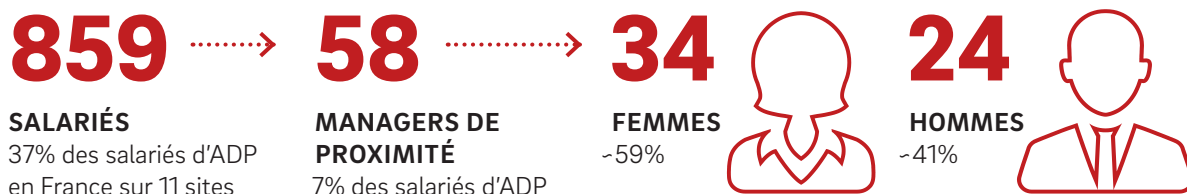
Le manager de proximité est-il devenu un « mouton à cinq pattes », à la fois animateur et responsable hiérarchique mais ne maniant pas l'autorité traditionnelle du « petit chef » ? A la fois comptable du bon fonctionnement opérationnel mais porteur d'une vision stratégique d'ensemble? A la fois inscrit dans la proximité mais capable d'une gestion transversale, parfois multi-pays? Les compétences requises pour être un bon manager de proximité sont aujourd'hui multiples. Et pourtant, on touche ici au paradoxe : alors qu'ils sont au cœur des enjeux de l'entreprise, les managers de proximité souffrent souvent d'un déficit de reconnaissance, et ont peu de levier à leur disposition.

A

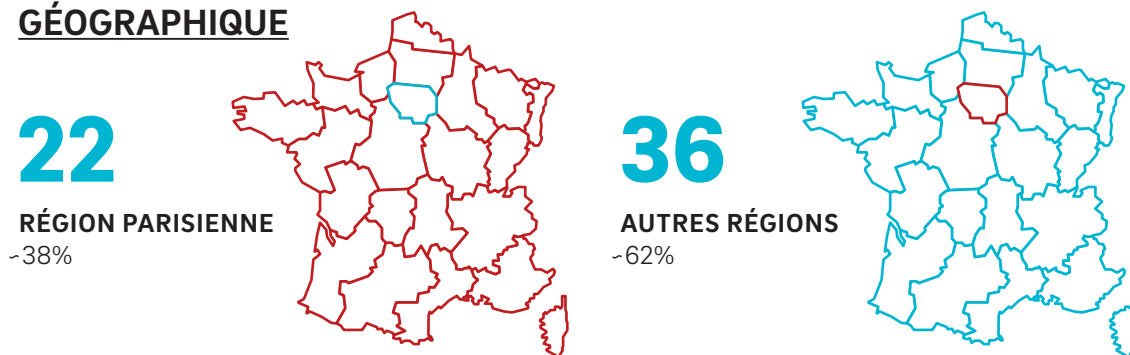
L'EXEMPLE D'ADP

Les managers de proximité : des populations très diverses

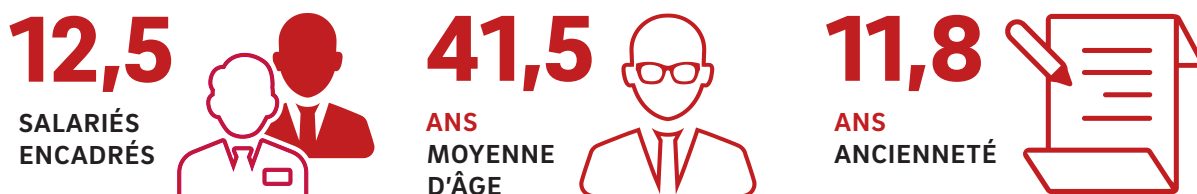
DESCRIPTION



PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE



PROFIL MOYEN



B

LES ATTENTES ÉVOLUENT

La figure traditionnelle du « responsable de service » appartient désormais au passé.

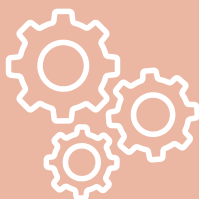
D'une logique
de contrôle...



... à une logique
d'empowerment
des salariés



D'une culture
des moyens...



... à une culture du
résultat et de la
performance



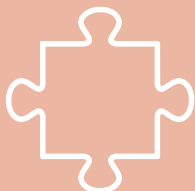
D'une approche
géographique...



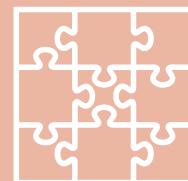
... à une approche
fonctionnelle



D'une perspective
opérationnelle...



... à une perspective
stratégique



Une population très exposée aux transformations des entreprises et des modes de management, mais peu accompagnée.

La terminologie anglo-saxonne, qui parle de «*front-line manager*», met le doigt sur ce qui caractérise principalement aujourd'hui la situation du manager de proximité : sa très forte exposition, aussi bien vis-à-vis des salariés et de la direction, que des clients. Or, dans cette position en «*front-line*», il est à la fois peu reconnu pour ses compétences propres, et dispose de peu de leviers, notamment pour motiver ses équipes.

DES MANAGERS DE PROXIMITÉ EN PREMIÈRE LIGNE...

Le manager de proximité est d'abord en «*front line*» en interne, vis-à-vis de ses équipes. La décentralisation et l'individuation des processus de travail sont sources d'une plus grande autonomie pour les salariés, souvent source d'épanouissement pour ces derniers. Mais ces mêmes phénomènes induisent de nouvelles attentes à l'égard du chef d'équipe : objectifs personnalisés, motivation, empathie... Dans son rôle de chef d'orchestre qui doit à la fois exercer l'autorité et animer l'équipe pour que chacun donne le

meilleur, le manager de proximité est, plus qu'avant, un élément clé pour assurer la cohésion et la motivation de l'équipe. Il est le vecteur clé de la performance.

.....

**« Dans un environnement
digital, nos managers doivent
être des coach qui développent
le capital humain à travers le
dialogue et la confiance.
Ils sont responsables des résultats,
mais ils suggèrent et
animent plus qu'ils ne dirigent.
C'est un défi ».**

Par ailleurs, les difficultés éprouvées dans de nombreux collectifs de travail sont aujourd'hui bien connues : burn-out, absentéisme, troubles musculo-squelettiques... si ces troubles ne touchent pas, loin s'en faut, tous les salariés, ils se sont imposés comme une préoccupation majeure du management dans la plupart des entreprises. Le manager de proximité est le premier confronté à cet enjeu, aussi bien pour repérer les situations à risque que pour mettre en place les mesures et adaptations adéquates.

« Depuis la mise en place du lean management, la position du manager de proximité est devenue de plus en plus exigeante, impliquant une très grande polyvalence : l'expertise technique, le suivi de l'activité (monitoring, reporting), et le management, incluant la motivation des équipes, la réalisation de chacun... »

Isabelle Roton, Carbone Savoie

Le manager de proximité est également en première ligne vis-à-vis des clients, avec lesquels ses modalités d'interaction ont sensiblement évolué. Car le « *front-line client* » est de plus en plus exigeant. En effet, les technologies numériques prenant en charge de nombreuses interactions « basiques » avec le client, le manager de proximité n'est plus sollicité que pour des réponses à des pour requêtes atypiques, plus exigeantes.

...DONT LES ATTRIBUTS TRADITIONNELS SONT REMIS EN QUESTION

Or, dans ce contexte d'exigence croissante, le manager de proximité est souvent peu outillé. Dans la configuration traditionnelle de l'entreprise, il avait à sa disposition trois leviers principaux pour mener à bien sa tâche :

« Avec le digital, l'expérience client se fragmente et devient multi-channel. Le passage en agence devient le point nodal de la *customer journey*. Le responsable d'agence a plus que jamais un rôle pivot. C'est lui qui fait advenir le changement, sur le terrain. »

TUI France

la reconnaissance de son expertise technique, tel le contremaître, issu du rang et reconnu par ses collaborateurs pour la qualité de son travail, qui a justifié sa promotion;

son statut hiérarchique, qui lui permet d'exercer naturellement l'autorité

le contrôle de l'information : dans une logique « *top-down* », le manager de proximité est une courroie de transmission essentielle de la direction vers les salariés.

Or toutes ces ressources sont aujourd'hui mises à mal dans la transformation que connaissent les entreprises. Aujourd'hui le manager de proximité est moins souvent attendu sur sa compétence technique que sur ses qualités managériales. La remise en question des méthodes de management « *top-down* » et le développement d'une culture de l'horizontalité rendent son autorité moins évidente – elle doit être justifiée aux yeux de son équipe. Quant à la circulation de l'information, elle passe dorénavant par des outils numériques qui permettent au top management de s'adresser directement aux salariés. L'information est même, de plus en plus souvent, co-crée par les collaborateurs, et distribuée en continu sur les systèmes intranets.

A la perte de ses leviers traditionnels s'ajoute le peu d'outillage à sa disposition pour faire face aux principaux défis managériaux qu'il rencontre. Les collaborateurs ont plus que jamais besoin de motivation personnelle dans le travail. Or le contexte de pression sur les

salaires depuis la crise dans de nombreuses entreprises prive le manager de proximité de cette incitation. Il doit créer des conditions de travail stimulantes, donner un sens au travail indépendamment de la motivation financière. De même, il lui revient de stimuler la productivité, sans pour autant stresser les équipes.

DES COMPÉTENCES TROP PEU RECONNUES ?

A bien des égards, le manager de proximité fait donc figure de perle rare : il doit avoir des compétences managériales solides, en même temps des connaissances techniques pointues sur son domaine. Il doit connaître l'entreprise, comprendre sa stratégie et être capable d'une bonne interaction avec le top management, et exercer un leadership reconnu vis-à-vis de ses équipes.

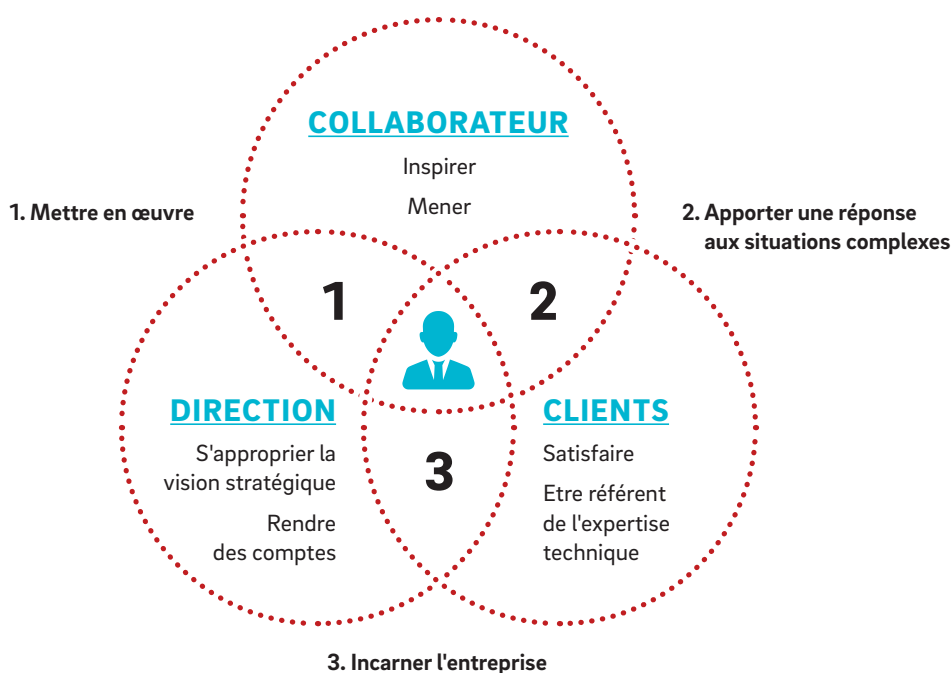
Et pourtant, ses compétences sont peu, ou insuffisamment reconnues par l'entreprise. Non pas parce que le top management ne mesurerait pas l'importance de cette fonction, mais parce que les modalités de reconnaissance, d'évaluation et de prise en compte des compétences du manager de proximité sont souvent peu formalisées.

En général issu du rang, le manager de proximité a donc souvent été recruté sur des compétences techniques. Lorsqu'il devient manager, quelques temps après, la reconnaissance de ses compétences managériales, pourtant au cœur de ses nouvelles fonctions, est peu formalisée, et ensuite peu prise en compte pour son évolution.

Pour toutes ces raisons, la fonction souffre aujourd'hui d'un manque d'attractivité, et de nombreuses entreprises connaissent des difficultés à fidéliser cette population sur le long terme. Avec une identité fragile - entre salariés et top management, des compétences nombreuses mais peu reconnues, des défis croissants mais un outillage léger pour y faire face, le risque existe de voir les managers de proximité développer un trop fort degré d'individualisme liée à une progression «à la force du poignet». Mieux les connaître, mieux les reconnaître, et refonder leurs perspectives est, plus que jamais, un enjeu clé.

LE MANAGER DE PROXIMITÉ

Un rôle pivot entre collaborateurs, clients et direction



Comment refonder la fonction du manager de proximité ?

Une prise de conscience est en marche : le rôle du manager de proximité est reconnu comme fondamental par des entreprises de plus en plus nombreuses. La plupart des membres du Think Tank RH de Roland Berger ont mis en place des initiatives spécifiquement dédiées au management de proximité.

Trois piliers structurent ces bonnes pratiques : mieux connaître la population des managers de proximité et la fédérer ; former et accompagner les managers de proximité pour favoriser leur montée en compétence dans la durée ; reconnaître et récompenser leur travail, en les incluant davantage dans la stratégie de l'entreprise.

CONNAÎTRE ET FÉDÉRER

Cerner la diversité des profils des managers de proximité, leur proposer des sessions de travail ou de formation communes, favoriser entre eux l'échange de best practices... autant d'initiatives qui permettent de créer un sentiment d'appartenance et de prévenir le sentiment d'isolement.

FORMER ET DÉVELOPPER

Parce qu'ils n'ont, le plus souvent, pas été recrutés sur leurs compétences managériales, les managers de proximité ont besoin de formations dédiées aux enjeux de leur fonction, pour monter en compétence et donner le meilleur sur la durée. Repérer les bons profils, formaliser les compétences attendues, proposer les formations adéquates... autant d'actions qui permettent ensuite de s'appuyer davantage sur les managers de proximité.

RECONNAÎTRE ET RÉCOMPENSER

Parce qu'ils deviennent peu à peu des acteurs clé pour l'entreprise, les managers de proximité ont besoin de voir leurs compétences propres reconnues et récompensées. Cela passe par la mise en place d'incitations salariales adaptées, mais également par une meilleure inclusion dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Sur ce plan le top management a un rôle central à jouer, en leur donnant de l'autonomie et en leur permettant de faire bouger les lignes.

CONNAÎTRE ET FÉDÉRER

ADP

« Nous avons cherché à mieux connaître les besoins spécifiques de nos managers de proximité et à leur proposer une nouvelle vision ».

Dans un contexte de renouvellement de ses ambitions stratégiques, ADP a ressenti le besoin de se pencher plus spécifiquement sur la situation de ses managers de proximité, afin de les embarquer dans la dynamique de changement. → [C](#)

Une enquête interne approfondie a été menée auprès des 859 managers de proximité – soit 37% de la masse salariale d'ADP en France, et a fait apparaître la grande diversité des profils et des situations, en termes d'âge, de séniorité, de nombre de collaborateurs à superviser... Parmi les principales difficultés repérées, l'enquête a fait apparaître que de nombreux managers de proximité peinaient à concilier production technique et responsabilité managériale, que beaucoup souffrent d'un sentiment d'isolement, et de fierté associée à leur fonction.

Sur la base de ces résultats, des parcours de formation ont été mis en place pour répondre spécifiquement aux besoins des managers de proximité.

MAIF

« Le projet *Audace de la Confiance* nous a permis de replacer le manager de proximité au cœur de la stratégie de la MAIF ».

La MAIF a évolué ces dernières années d'un modèle d'affaire ciblé sur les enseignants à un modèle généraliste, évolution qui s'est traduite par une forte intensification de la concurrence et une réorganisation du réseau commercial. Les managers de proximité se sont retrouvés en première ligne pour gérer ces changements. Leur tâche s'est également complexifiée du fait de la digitalisation de nombreux process : ils n'interviennent que sur 20% des demandes, mais qui requièrent une réponse non standard.

L'entreprise a pris conscience de la nécessité d'améliorer la performance des équipes sur le terrain en favorisant une plus grande autonomie et la prise d'initiative, tout en redonnant de l'attractivité à la fonction de manager de proximité.

Le projet « Audace de la Confiance » repose sur le principe de la « confiance a priori », qui vise à accroître l'autonomie des collaborateurs en les associant à la prise de décision. Pour cela, des séminaires réguliers ont été mis en place, à la fois globalement avec l'ensemble des managers, et à l'échelle locale, pour évoquer les différents sujets clés qui se présentent au management de proximité : qualité de la relation client, management par la confiance... Une synthèse des résultats a été élaborée dans le projet d'entreprise 2025.

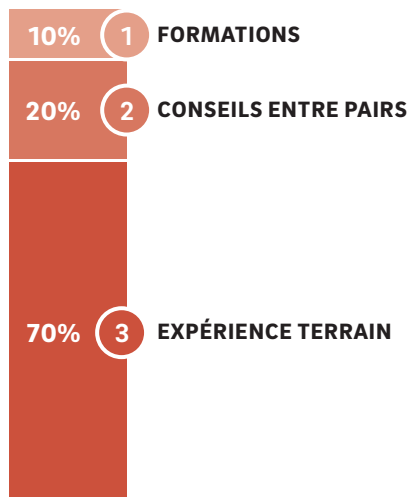
Plusieurs actions concrètes ont découlé de cette initiative :

- le programme « Explor'Action », permettant aux managers et aux salariés de visiter des entreprises de secteurs et de tailles variés afin d'identifier les bonnes pratiques sur des sujets d'intérêt pour eux ;
- le Marché aux Initiatives, qui présente sur les grands sites les expérimentations menées en local par les managers, qu'elles aient été couronnées de succès ou non ;
- la mise en place d'une organisation du temps de travail plus flexible, expérimentée sur un site.

C

UNE GRANDE DIVERSITÉ DES PROFILS

Répondre spécifiquement aux besoins des managers de proximité



1 Catalogue de formations ADP

- Leadership et management
- Communication au sein de l'équipe
- Finance «pour les nuls»

2 Communauté des managers de proximité

Réseau « Manager Network »

3 Assignation de projets ou responsabilités transverses (à dimension opérationnelle, marché ou RH) afin d'aider les managers à développer leurs compétences

Co-définition des parcours d'apprentissage optimaux par les managers de proximité et leurs propres managers

Alignement des managers sur la stratégie de l'entreprise

- Alignement des managers sur la stratégie de l'entreprise
- Communication d'une vision claire et motivante (par ex. partage des enjeux de la BU)
- Prise en compte de leur point de vue (par ex. invitation des interlocuteurs clés aux revues mensuelles d'activité)
- Amélioration de la communication et de la coopération entre Lignes métier (par ex. rencontres d'échanges et de networking)

FORMER
ET DÉVELOPPER

ENGIE

« Nous avons besoin de faire évoluer considérablement le rôle de nos *front-line managers* ».

La création d'Engie, par la fusion de GDF et Suez a accru le besoin d'une meilleure définition du rôle du « *front-line manager* ». Ce dernier se trouve de plus en plus exposé à trois niveaux : celui du client, celui des équipes techniques, et celui du top management. Depuis deux ans le contenu de sa fonction est en profonde évolution, d'un métier à dominante technique vers un positionnement de « *P&L manager* ». Mais parallèlement, la fonction souffre d'un déficit croissant d'attractivité, notamment car l'accroissement de rémunération associé est modeste (4%) tandis que les responsabilités, elles, deviennent beaucoup plus exigeantes.

Dans ce contexte, l'initiative « *Objectif Manager* » a pour ambition d'attirer et de fidéliser des « *first line managers* ». Elle consiste à repérer, parmi les employés, les profils potentiels pour assumer cette fonction et à leur proposer des sessions de formation spécifiques. Des « *pools* » de managers potentiels sont ainsi constitués, auxquels un changement de position peut être proposé dès qu'une opportunité se présente. Les salariés sont donc préparés à cette transition possible, et motivés sur le long terme.

RECONNAÎTRE ET RÉCOMPENSER

ORANGE

« Les managers de proximité sont au cœur de notre plan stratégique, *Essentiels2020* ».

.....

A l'heure digitale, réinventer le rôle du manager de proximité, tant en interne que vis-à-vis des clients, est une préoccupation stratégique majeure. Un « manifeste » des managers a été élaboré, qui s'appuie sur trois piliers :

- **La culture** : le développement d'une culture de la prise de risque et de l'empowerment des équipes à travers le dialogue
- **L'organisation du travail** : mise en place de groupes de coopération selon un esprit « market place », incitant les managers à s'appuyer sur toutes les ressources internes
- **Le rôle du manager** : chef d'orchestre et animateur, il s'appuie sur le partage d'expérience et le développement d'équipe, plus que sur l'autorité hiérarchique.

Des outils ont également été mis en place pour accompagner et développer les compétences des managers de proximité.

En interne, des rencontres entre managers et des sessions de développement sont organisées régulièrement pour échanger sur les bonnes pratiques managériales, en faisant appel à des formateurs.

En externe, des outils sont proposés pour faire évoluer les managers vers une culture de l'expérience client : un « kit enchantement » pour attirer l'attention des managers sur l'importance de l'expérience client, un kit « positionnement relationnel » pour les aider à se positionner vis-à-vis du client, et un kit « briefing d'équipe », pour faciliter les réunions et le travail d'équipe.

TUI FRANCE

« L'initiative *Invest for the future* permet de reconnaître et valoriser les managers de proximité, et ainsi de préparer l'avenir ».

.....

Dans le secteur touristique, plus encore qu'ailleurs, le digital a complètement transformé l'expérience client. Le passage en agence devient un moment parmi d'autres, mais néanmoins clé, d'un parcours « multi-channel ». Avec à la clé une plus grande complexité à gérer pour le responsable d'agence.

« *Invest for Future* » est un programme de certification d'un an, ouvert aux responsables d'agence en partenariat avec l'école de management de Grenoble. Basée sur le volontariat, l'initiative a déjà donné deux promotions de 12 responsables d'agences. La formation se compose de 7 cours, et de la réalisation d'un projet en lien avec des problématiques stratégiques et opérationnelles réelles, dont les résultats sont présentés devant un jury incluant des membres du COMEX.

Compte tenu du succès de l'initiative (taux de satisfaction très élevé des participants) et de la qualité des projets présentés, l'initiative « *Invest for Future* » connaît des développements, tels que la mise en œuvre opérationnelle de certains des projets élaborés lors de la formation, ou le fait de proposer la formation aux vendeurs repérés comme « hauts potentiels », afin de les faire évoluer vers la fonction de responsable d'agence.

Piloter la transition pour une politique RH ambitieuse.

Développer le capital humain, énergiser les salariés au service d'une plus grande performance, concilier épanouissement et dynamique d'équipe... autant de choses que l'on attend aujourd'hui des managers de proximité, dont le rôle ne peut plus se résumer ni à celui de petit chef, ni à celui d'expert technique de son domaine.

Si bien que le premier capital humain à booster, les premiers talents à retenir, sont peut-être aujourd'hui ces fameux managers de proximité si essentiels à la performance, et dont le positionnement et les responsabilités se sont considérablement complexifiés ces dernières années.

Les RH doivent dès aujourd'hui agir de concert sur les différents aspects du poste de Manager de proximité, pour assurer le succès de sa transformation et lui redonner une place centrale au sein de l'entreprise.

Cette vision peut être mise en œuvre selon trois axes :

MOTIVER

Clarifier les objectifs en regard des attentes des différentes parties prenantes (direction, collaborateurs, clients internes ou externes)

Constituer une communauté favorisant les échanges et les partages de bonnes pratiques

RENFORCER

Inclure les compétences managériales dans les critères de promotion et d'évaluation

Proposer un parcours de formation orienté sur le management et le leadership

VALORISER

Redonner au poste ses lettres de noblesse à travers

- une grille de rémunération adaptée
- un niveau d'autonomie satisfaisant
- l'association aux décisions stratégiques de l'entreprise

Ainsi, prendre le temps de les connaître, faire émerger un sentiment d'appartenance commune au-delà des spécificités sectorielles, les accompagner, les challenger et les récompenser à la mesure de ce qu'ils apportent à l'entreprise, sont autant de pistes qui doivent aujourd'hui être au cœur de toute politique RH ambitieuse, résolument tournée vers l'avenir. ♦

POUR EN SAVOIR PLUS

Fondé en 1967, Roland Berger est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction Générale et le seul d'origine européenne. Avec 2 400 employés travaillant dans 36 pays, nous sommes présents sur tous les marchés majeurs mondiaux. Présent en France depuis 1990, le bureau de Paris est reconnu comme une référence par les plus grands groupes industriels et de services.

AUTRES PUBLICATIONS



RÉINVENTER LE TRAVAIL : comment saisir les opportunités de l'ère digitale ?

Entre prise de conscience, hésitations et expérimentations, les directions des ressources humaines se saisissent de l'enjeu et leurs retours permettent déjà d'identifier les facteurs clés de succès de la transformation des modes de travail, à l'ère digitale.

La maîtrise de cette transformation et sa traduction concrète dans la vie quotidienne de l'entreprise sont une priorité pour les directions générales et les DRH car elles sont un facteur clé de compétitivité et d'adaptation au nouveau monde digitalisé. Companies automation will dramatically reduce logistics costs; on the labor market unemployment will be the consequence.



MASTERING THE TRANSFORMATION JOURNEY

The competitive business environment is faster and more aggressive today than ever before. This can be seen in the staying power of companies listed on the S&P 500 index: While in 1920 they used to average a 65-year stay on the index, today that figure has been slashed to ten years. In 2027 75% of today's S&P 500 companies will no longer be on the index.

"New conditions and circumstances can erode a company's position in no time at all," says Dr. Tim Zimmermann, Senior Partner at Roland Berger. "The maxim 'never change a winning team' is no longer valid. This can lead to an organization losing touch with the market – a phenomenon we call strategic drift," adds Berger Senior Partner Michel Vlasselaer.

Liens & favoris

COMMANDER & TÉLÉCHARGER
www.rolandberger.com

RESTER CONNECTÉ
www.twitter.com/BergerParis

AIMER & PARTAGER
www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

D'autres publications et points de vue Roland Berger sont disponibles sur notre nouveau microsite :
new.rolandberger.com

Éditeur

ROLAND BERGER

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53670-320

www.rolandberger.com

REMERCIEMENTS

ADP (Automatic Data Processing)

Arkema

Engie

MAIF

Orange

Reydel Automotive

Rio Tinto

TUI

LES AUTEURS ACCUEILLEN VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS

MICHEL JACOB

Managing Partner

Paris

+33 1 53670-936

michel.jacob@rolandberger.com

EMMANUEL BONNAUD

Senior Partner

Paris

+33 1 53670-983

emmanuel.bonnaud@rolandberger.com

Rédactrice

ANNE DUJIN

+33 1 70394 - 122

anne.dujin@rolandberger.com

Contact presse

DELPHINE MISSUD

+33 1 53670-919

delphine.missud@rolandberger.com

ALIX RENARD

Directrice des ressources Humaines

Paris

+33 1 70394-289

alix.renard@rolandberger.com

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2016 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.