

## Baromètre de l'Observatoire Cegos Radioscopie des managers

Annette Chazoule, Manager Offre et Expertise « Management », Cegos  
Christophe Perillou, Directeur Learning & Solutions, Cegos

4 octobre 2018



\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*

**MERCI DE NE PAS PUBLIER CETTE PRESENTATION IN EXTENSO**



## Les points clefs de l'étude

- 1 – La fonction **managériale** est-elle encore **attractive** ?
- 2 – **Comment** les managers **pratiquent-ils** cette fonction ?
- 3 – **Dans quelles conditions** les managers exercent-ils leur fonction ?
- 4 – Quelles **qualités, aptitudes et compétences** attend-on d'un bon manager ?

# Méthodologie et échantillons

\* L'Observatoire Cegos a mené en juillet 2018 une étude online auprès de :

- ▶ 1025 salariés
- ▶ 578 managers, encadrant au-moins une personne et n'appartenant pas à une instance dirigeante (telle que le Comité de Direction)
- ▶ Tous travaillant dans une entreprise du secteur privé de 500 collaborateurs et plus, ou dans une organisation de la fonction publique d'Etat.



## Sexe

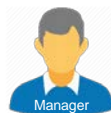
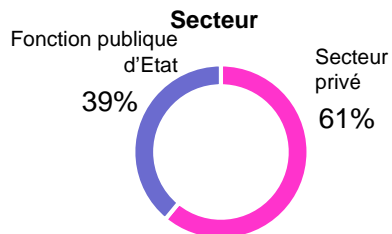
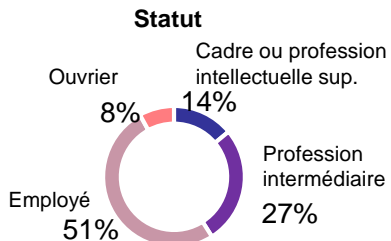
Homme 46%  
Femme 54%

## Taille d'entreprises

De 500 à 1999 : 30%  
De 2000 à 4999 : 14%  
+5000 : 56%

## Âge

18-25 ans : 5%  
26-39 ans : 45%  
40-49 ans : 29%  
50-59 ans : 18%  
60 ans et + : 3%



## Sexe

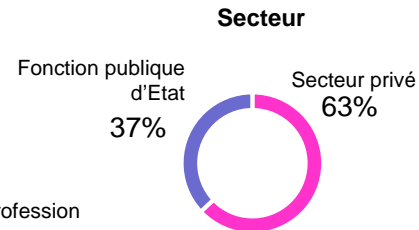
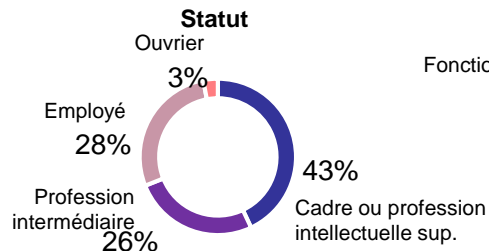
Homme 68%  
Femme 32%

## Taille d'entreprises

De 500 à 1999 : 33%  
De 2000 à 4999 : 15%  
+5000 : 52%

## Âge

18-25 ans : 4%  
26-39 ans : 44%  
40-49 ans : 31%  
50-59 ans : 17%  
60 ans et + : 4%





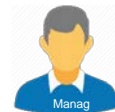
1 – La fonction **managériale**  
est-elle encore **attractive** ?



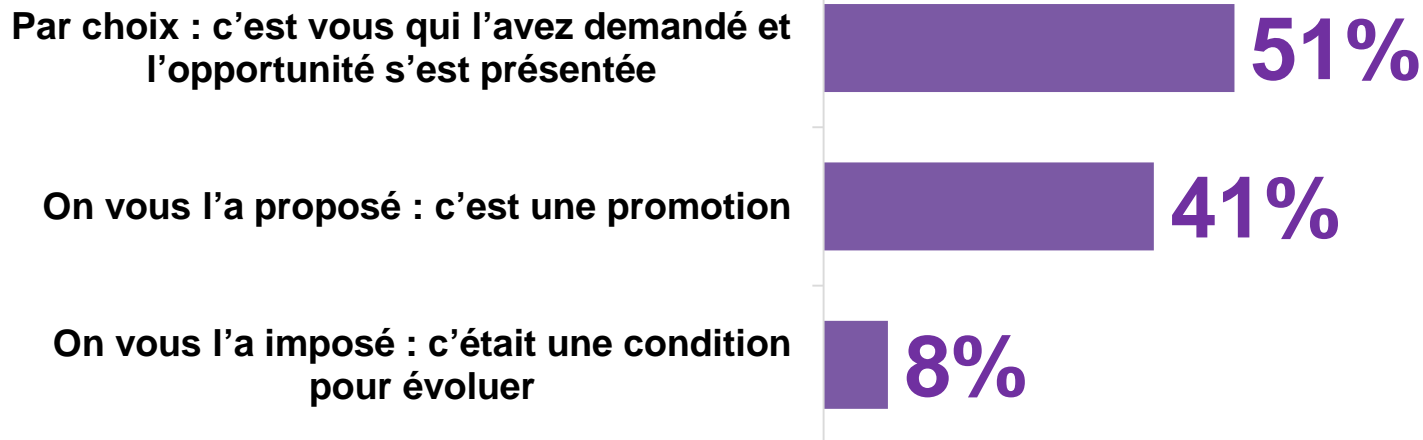


# Qui sont les managers ayant répondu à l'enquête ?

[Voir détails en annexe](#)



## Comment êtes-vous devenu manager ?



- \* **51 % ont choisi de devenir manager** : ce sont eux qui l'ont demandé et l'opportunité s'est présentée
- \* 42 % ont un niveau Bac à Bac +2
- \* 62 % encadrent une équipe de moins de 10 personnes
- \* 46% sont managers depuis moins de 10 ans



# Devenir manager : **des aspirations à la fois collectives et individuelles**



Lorsque vous avez choisi / eu l'opportunité de devenir manager, quelles étaient vos attentes / motivations ?

Accompagner le développement des hommes et de leurs compétences **53%**

Avoir davantage de reconnaissance en termes de statut et/ou de rémunération **44%**

Etre associé aux décisions stratégiques de mon organisation **40%**

Accompagner humainement les projets de transformation **39%**

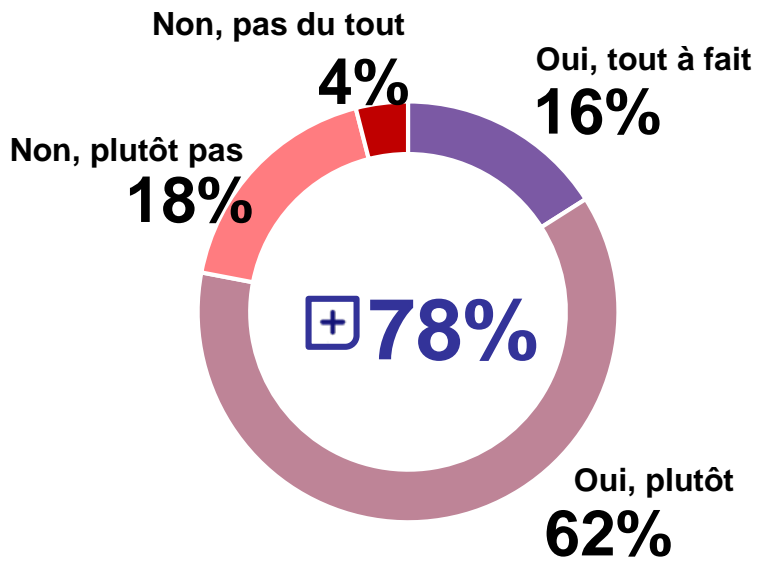
Avoir du pouvoir sur les hommes et l'organisation **12%**



# Devenir manager : des attentes initiales plutôt bien comblées



Avec le recul, diriez-vous que le rôle de manager que vous exercez aujourd'hui répond à vos attentes ?





# Devenir manager : satisfactions et déceptions

## Les motifs de satisfaction de ceux qui ont répondu OUI :

- Augmentation des responsabilités et de l'autonomie
- Relations avec l'équipe
- Sentiment de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise
- Epanouissement personnel
- Reconnaissance en général et rémunération en particulier

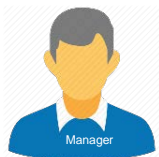
## Les motifs de déception de ceux qui ont répondu NON :

- Manque de soutien de la part de la Direction
- Manque d'autonomie et de liberté
- Manque de reconnaissance
- Manque de moyens pour accompagner les collaborateurs
- Diversité des employés et problématiques
- Manque de formation et de perspectives d'évolutions
- Manque de temps

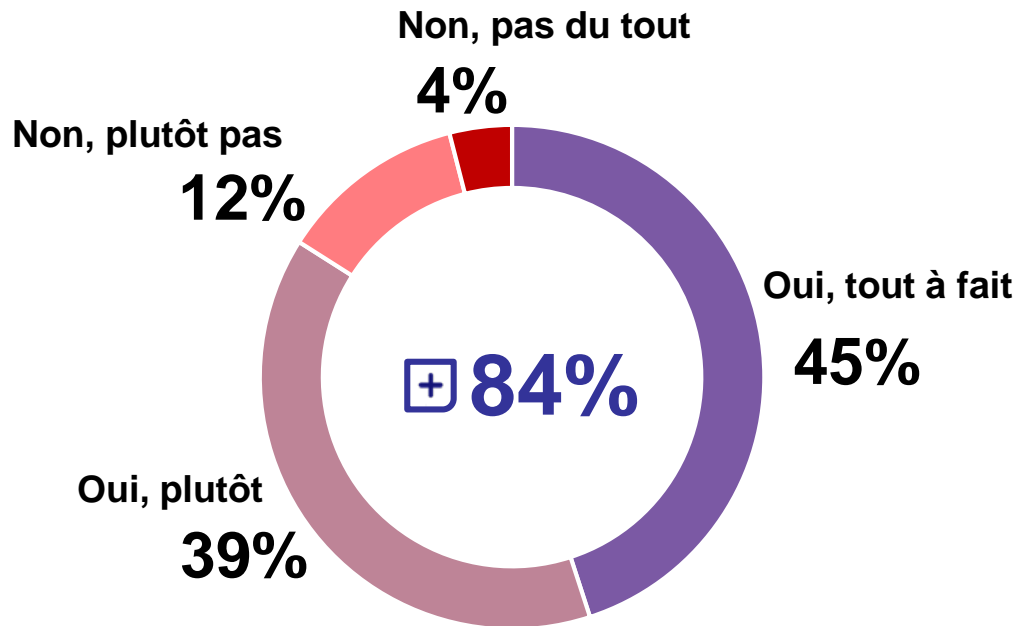




# Une large majorité des managers **souhaite le rester...**



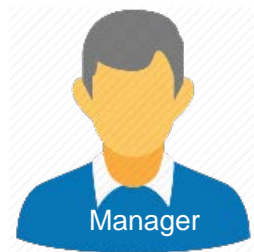
Dans les 5 ans à venir, souhaiteriez-vous encore occuper un poste de manager ?





## ... et conseilleraït plutôt à un collègue de le devenir

Sur une échelle de 0 à 10, à quel niveau recommanderiez-vous à un collègue non manager de votre organisation de le devenir ?



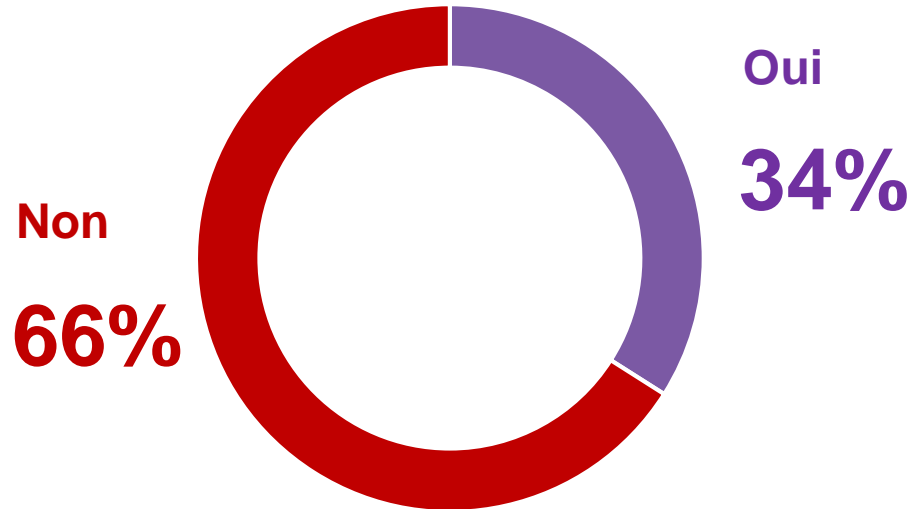
**7,12**<sub>/10</sub>



Mais la majorité des salariés **n'aspire pas à le devenir**



Aspirez-vous à devenir vous-même manager ?





## 1 – La fonction **managériale** est-elle encore **attractive** ?

- Devenir manager, un choix lié à des aspirations individuelles et collectives.
- Une fonction qui répond aux attentes initiales et qui est recommandée...
- ... mais des salariés qui n'aspirent pas, dans leur majorité, à devenir managers.



**2 – Comment les managers pratiquent-ils cette fonction ?**



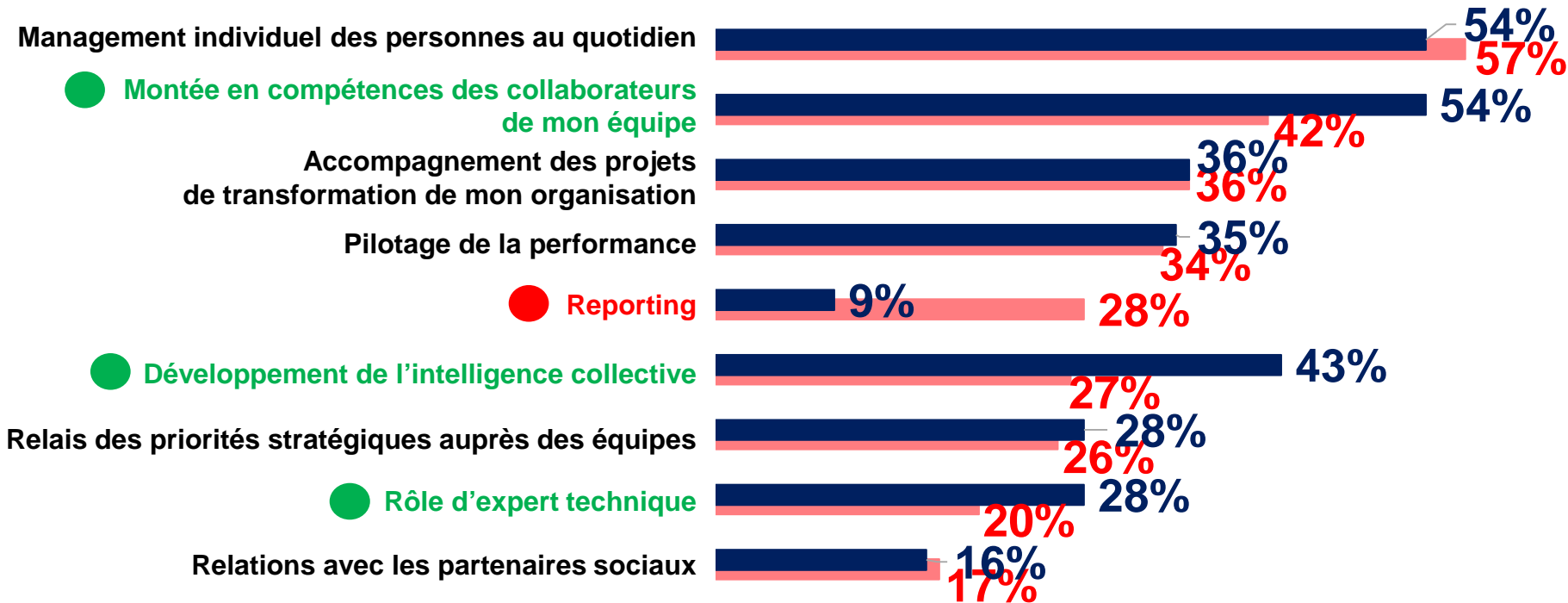


# Ils considèrent le **management individuel et la montée en compétences des collaborateurs** comme les tâches les plus difficiles mais les plus importantes



Parmi les tâches ci-dessous, quelles sont celles qui vous demandent le plus d'effort et de temps ?

Quelles sont celles qui vous semblent les plus importantes et donnent le plus de valeur à votre fonction de manager ?



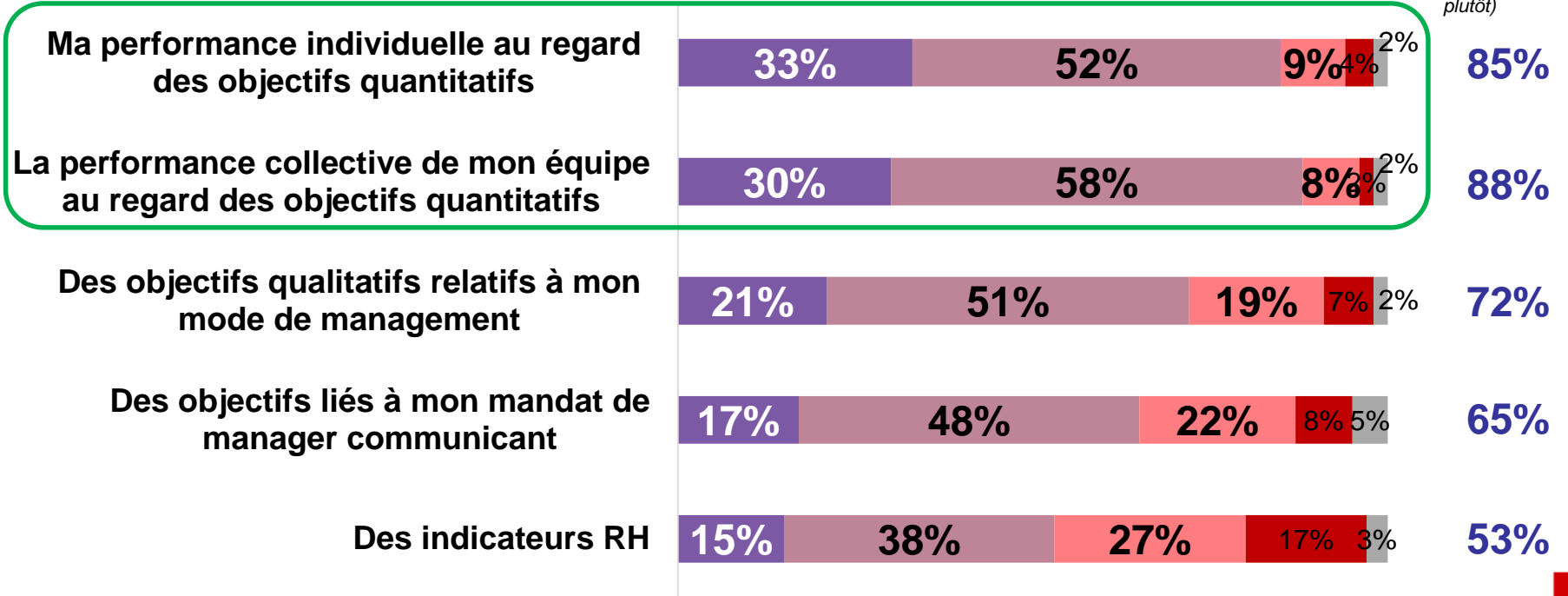


# Ils sont encore principalement évalués sur des objectifs quantitatifs de performance individuelle et collective

Dans votre organisation, sur quels critères êtes-vous évalué ?

■ Oui, tout à fait   
 ■ Oui, plutôt   
 ■ Non, plutôt pas   
 ■ Non, pas du tout   
 ■ Je ne sais pas

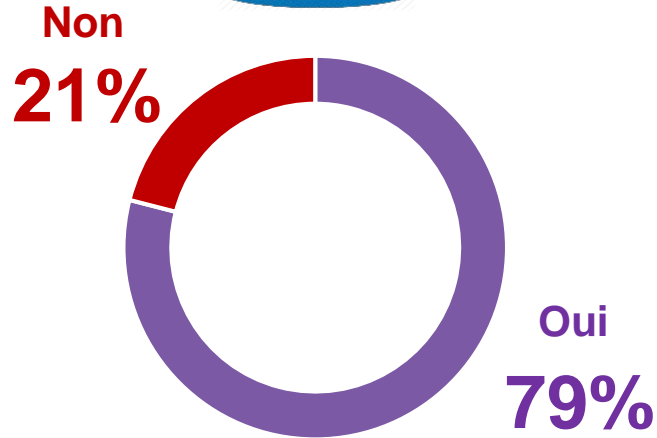
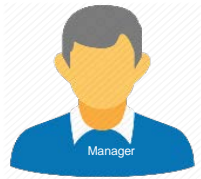
Sous total Oui  
(Oui, tout à fait + Oui, plutôt)



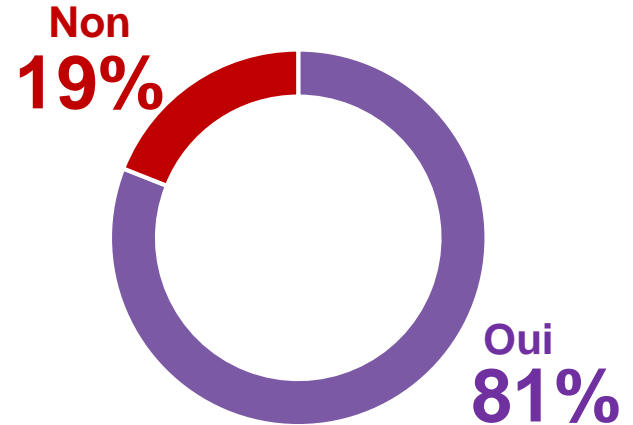


# En matière d'évaluation, l'entretien annuel reste une pratique largement répandue...

Concernant l'évaluation de vos collaborateurs, pratiquez-vous l'entretien annuel ?



Concernant l'évaluation de votre travail, bénéficiez-vous d'un entretien annuel ?

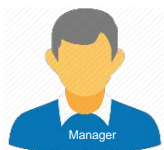






# ... même si les salariés sont plus sceptiques que les managers sur les bénéfices de cet entretien

Diriez-vous que cette pratique de l'entretien annuel est :



Manager



Sous total Oui  
(Oui, tout à fait + Oui, plutôt)

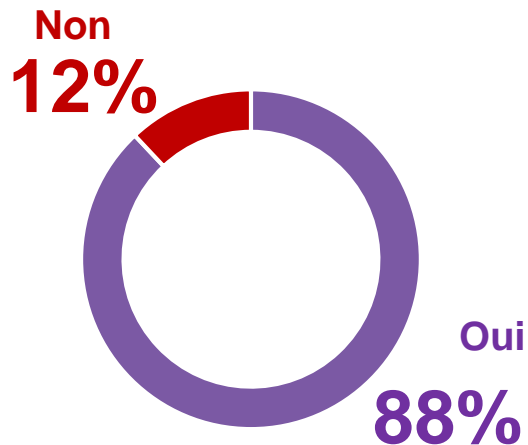




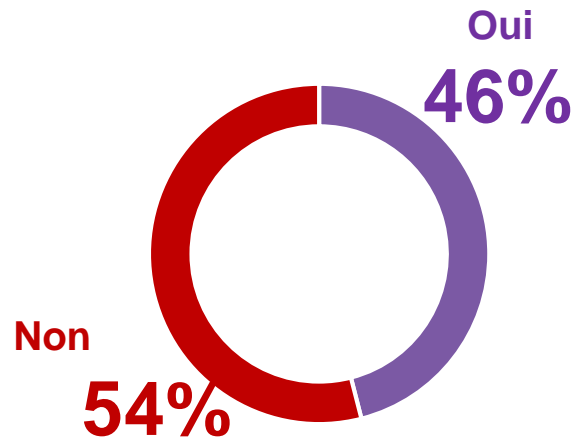
# Les managers disent faire du "feedback en continu" à leurs équipes... **mais la moitié des salariés ne le voit pas !**



Faites-vous des retours réguliers à vos collaborateurs sur leur travail (feedback en continu) ?



Votre manager vous fait-il des retours réguliers sur votre travail (feedback en continu) ?





## 2 – **Comment** les managers **pratiquent-ils** cette fonction ?

- Un « pacte managérial » pas très clair
- Une culture partagée du feed-back qui reste à développer



**3 – Dans quelles conditions  
les managers exercent-ils  
leur fonction ?**





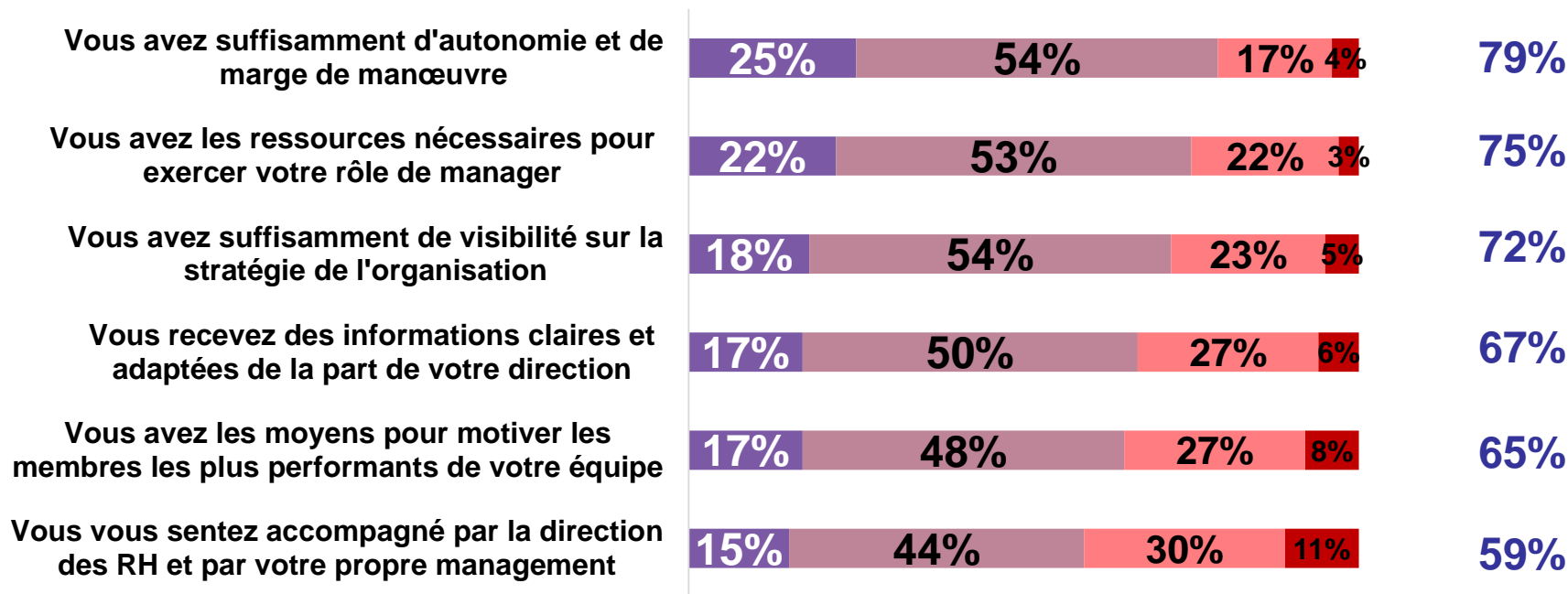
# Ils exercent leur fonction dans un environnement jugé plutôt favorable



## Dans l'exercice de votre management, diriez-vous que...

■ Tout à fait d'accord  
 ■ Plutôt d'accord  
 ■ Plutôt pas d'accord  
 ■ Pas du tout d'accord

Sous total d'accord  
(Tout à fait + Plutôt d'accord)

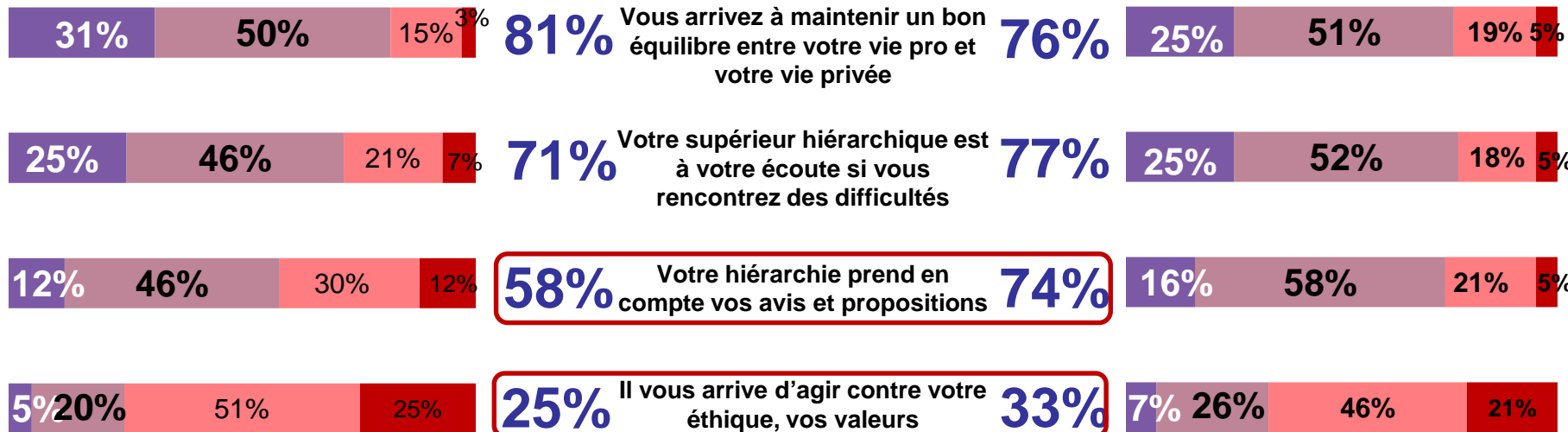
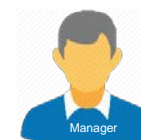


# Plus de légitimité aux yeux de la direction... mais aussi une plus grande dépendance à ses exigences

Etes-vous d'accord avec ces affirmations concernant vos conditions de vie au travail ?



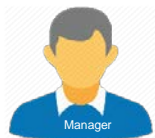
Sous total Oui  
(Oui, tout à fait+ Oui, plutôt)



■ Oui, tout à fait 
 ■ Oui, plutôt 
 ■ Non, plutôt pas 
 ■ Non, pas du tout



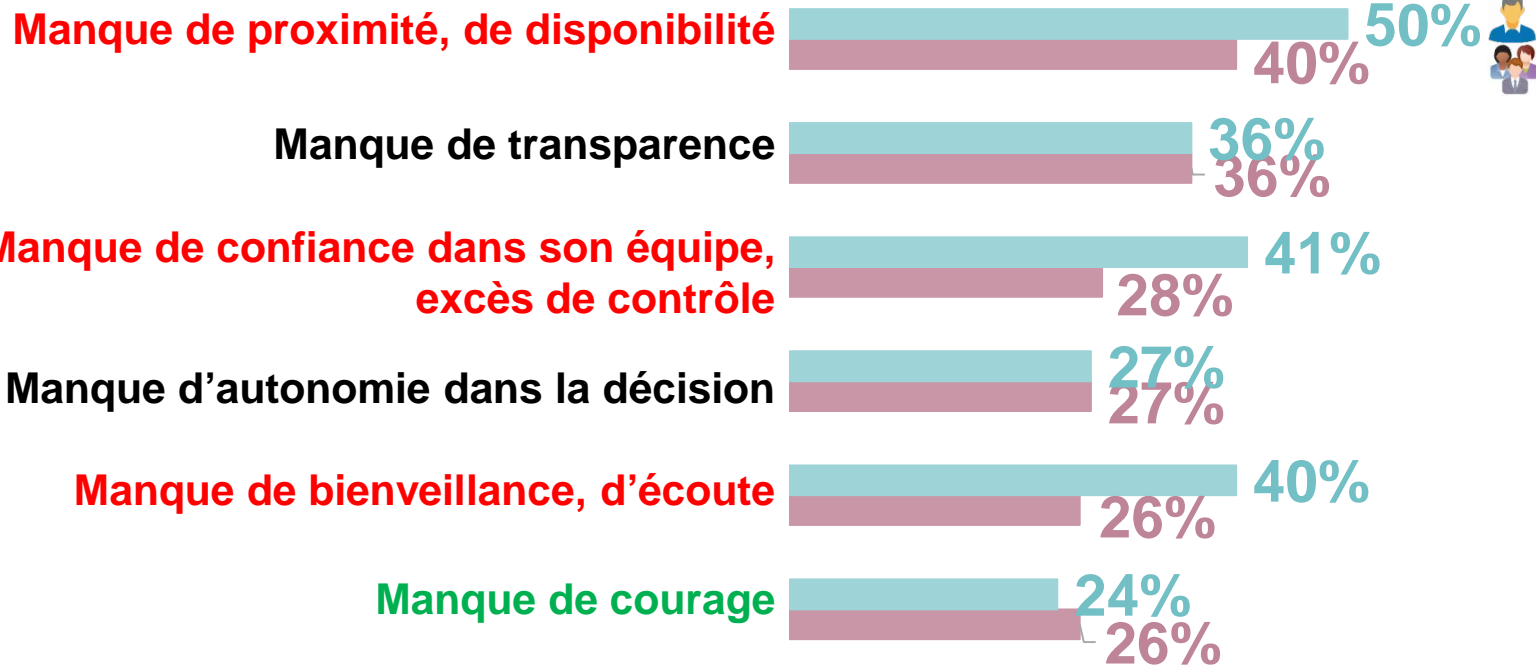
# Le manque de proximité et de disponibilité : un reproche partagé



Selon vous, quels sont les principaux reproches faits aux managers ?



Quels sont les principaux reproches que vous puissiez faire à votre manager ?

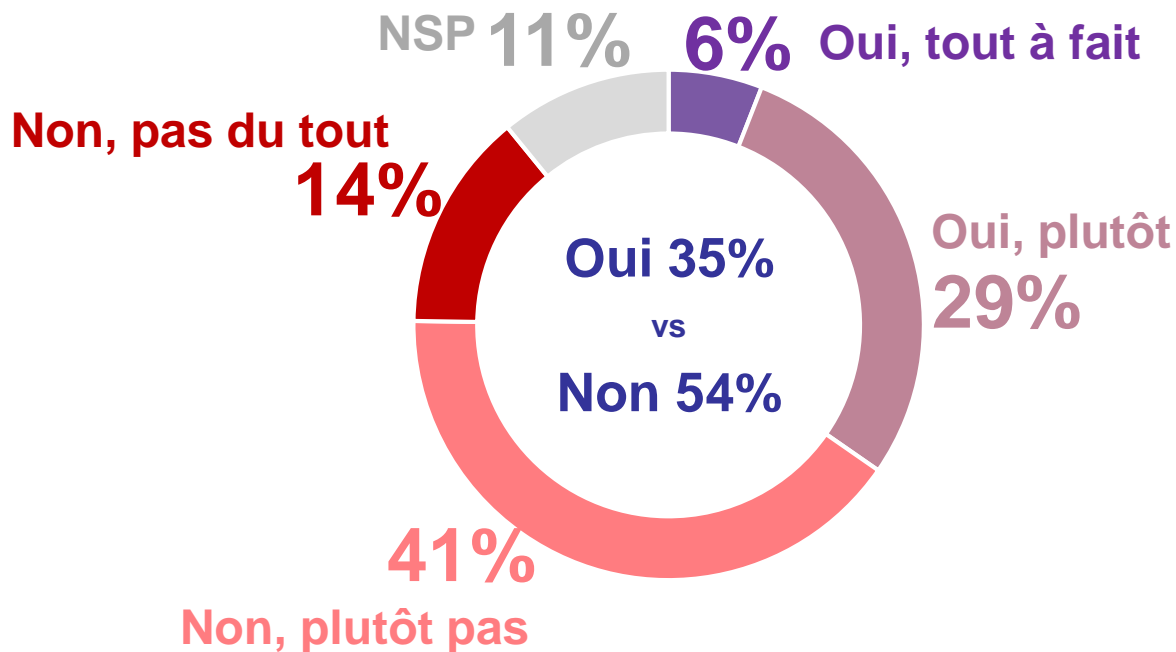




# Une fonction managériale perçue comme plus difficile avec le temps...



Par rapport à votre expérience personnelle, diriez-vous qu'il est plus facile de manager aujourd'hui qu'avant ?





# Des managers un peu plus confiants dans la Direction de l'organisation que les salariés

Globalement, sur une échelle de 0 à 10, comment évalueriez-vous ...

*(0 étant le niveau de confiance le moins élevé et 10 le niveau de confiance le plus élevé)*

... Votre niveau de confiance dans la direction de votre organisation ?



5,34/10



6,52/10

... le niveau de confiance de vos collaborateurs dans la Direction ?



6,4/10



# ... et des managers qui surestiment aussi la confiance que les salariés ont en eux

Globalement, sur une échelle de 0 à 10, comment évalueriez-vous ...

*(0 étant le niveau de confiance le moins élevé et 10 le niveau de confiance le plus élevé)*



Votre niveau de confiance dans votre manager ?

5,92<sub>/10</sub>



Le niveau de confiance que vous accordent vos collaborateurs

7,72<sub>/10</sub>



Votre niveau de confiance dans le corps managérial de l'organisation

5,14<sub>/10</sub>



### 3 – Dans quelles conditions les managers exercent-ils leur fonction ?

- Une surestimation, par les managers, des reproches qui leur sont faits par leurs collaborateurs.
- Une fonction plus difficile à exercer qu'auparavant ?





# Globalement, les managers sont perçus comme plutôt proches du terrain...



Parmi ces 5 profils de managers, diriez-vous que votre manager est plutôt...

## Un manager de PROXIMITE

Il est à l'écoute, accessible et vient à la rencontre des membres de l'équipe...



## Un manager METIER

Il connaît le travail de chaque membre de l'équipe et suit l'évolution de leurs métiers, leurs difficultés, leurs conditions de travail.



## Un manager COMMUNICANT

Il donne fréquemment des informations sur, la politique RH, les avancées sociales dans les réunions d'équipes et au quotidien...



## Un manager LEADER

Il impulse une dynamique au quotidien, il relaie et explique les décisions stratégiques de l'organisation.



## Un manager COACH

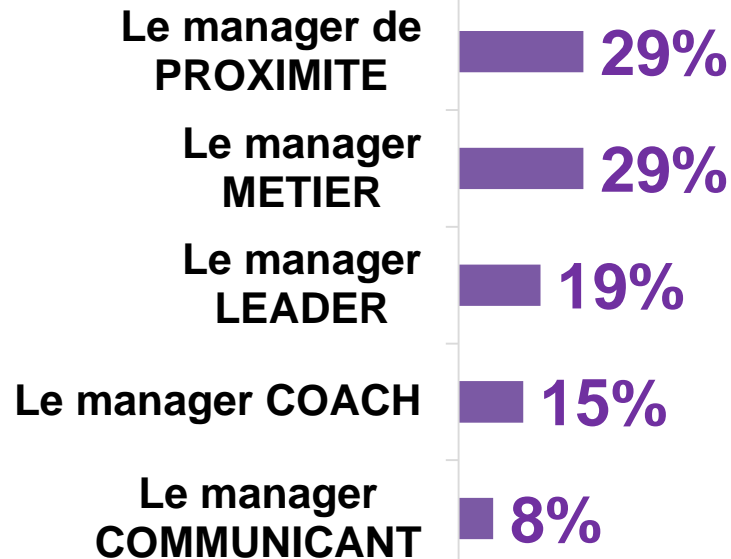
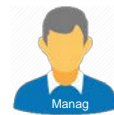
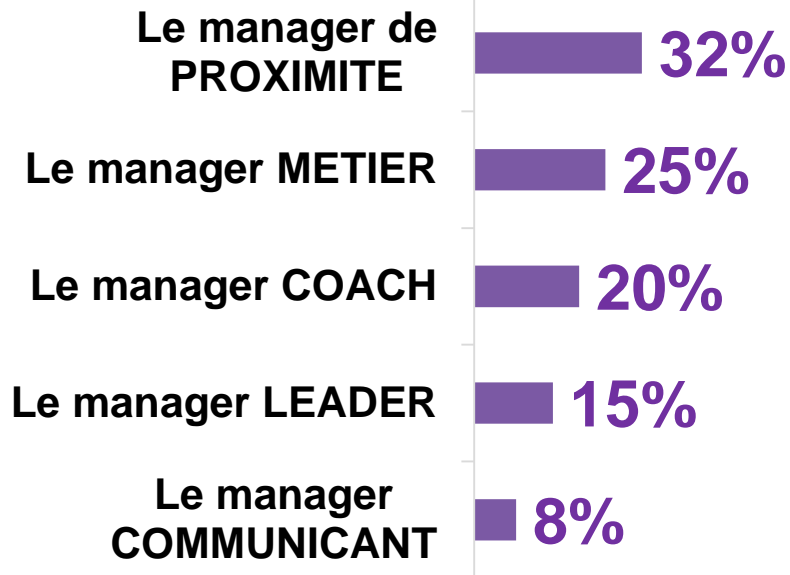
Il rencontre chaque membre de l'équipe régulièrement pour accompagner leur montée en compétences et faire le point sur leur parcours professionnel.





## ...ce qui semble répondre aux attentes de tous

Parmi ces 5 profils de managers, quel est selon vous le manager idéal ?





# Pour tous, un manager doit avant tout développer les talents de son équipe...

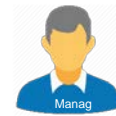
Selon vous, quelles sont les 3 principales aptitudes qu'un bon manager doit avoir aujourd'hui ?



Développer les talents de son équipe

Etre digne de confiance

Responsabiliser



Développer les talents de son équipe

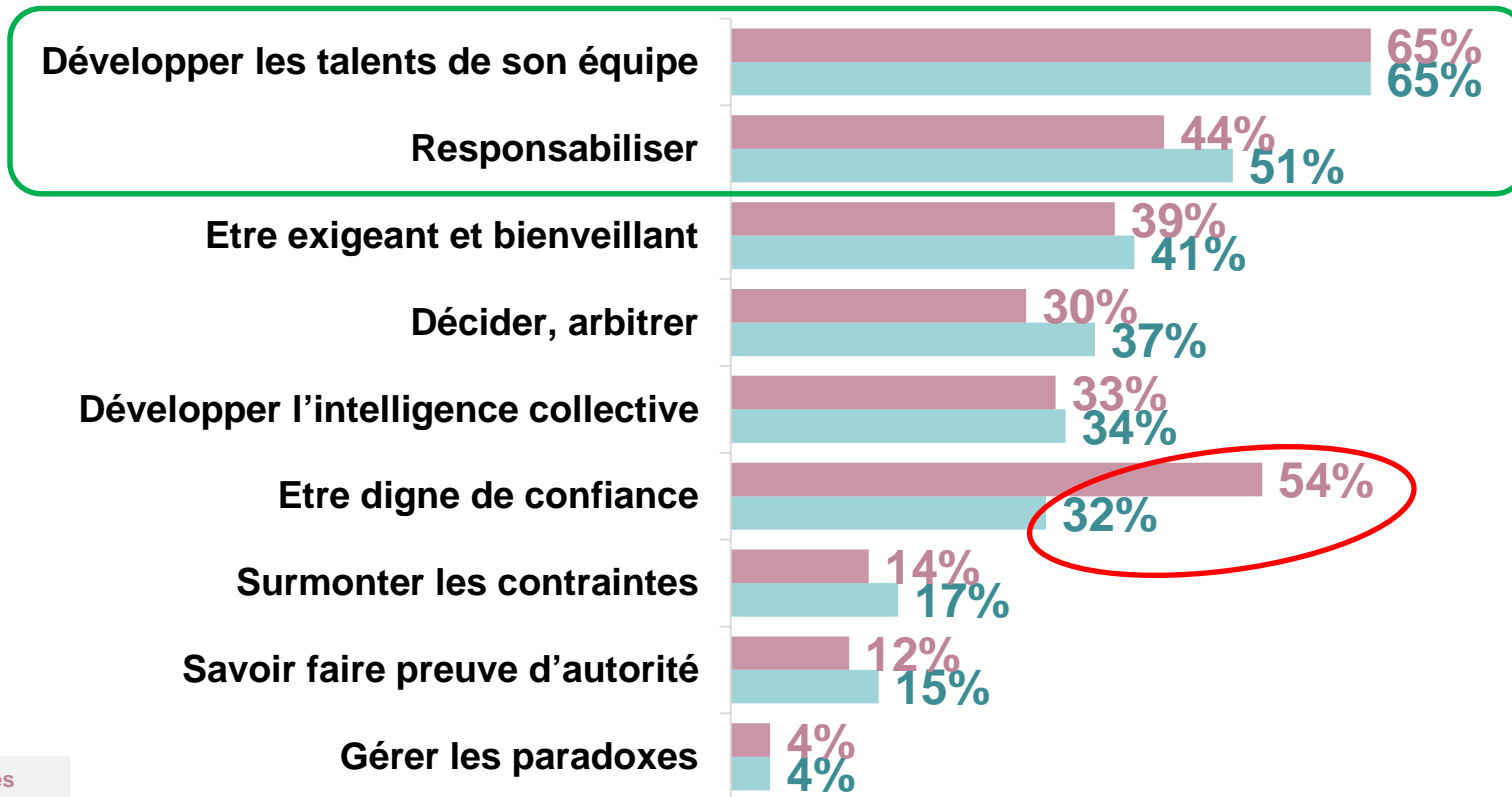
Responsabiliser

Etre exigeant et bienveillant



## ... et aussi responsabiliser ses équipes

Selon vous, quelles sont les 3 principales aptitudes qu'un bon manager doit avoir aujourd'hui ?





# LA qualité indispensable ? Ecoute, disponibilité, humanité



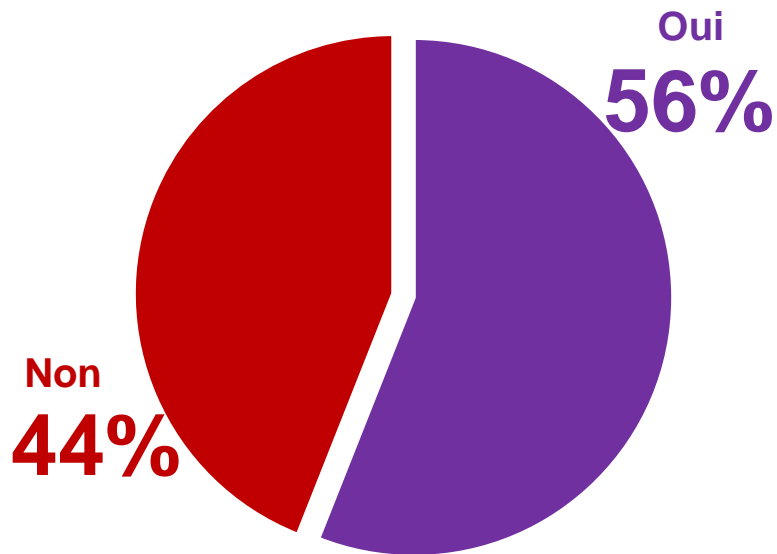
Selon vous, quelle est LA qualité la plus indispensable pour être un bon manager ? (*question ouverte : 1025 répondants*)

1. Etre à **l'écoute**, **disponible** pour ses équipes : avoir de **l'empathie** et des qualités **humaines** et savoir **communiquer** avec ses équipes (451 personnes)
2. Avoir de **l'autorité**, un rôle de **leadership** qui sait se faire **respecter**, qui est **honnête** et **juste** tout en gardant une certaine **bienveillance** (292 répondants)
3. Soutenir, **motiver** les évaluer : créer un **esprit d'équipe** en **féderant** les collaborateurs (106 répondants)
4. Savoir **gérer** une équipe, avoir de réelles qualités de management : **s'adapter** aux collaborateurs au travers de la **pédagogie**, la **diplomatie** (105 répondants)
5. Faire **confiance** et **responsabiliser** les membres de son équipe (95 personnes)
6. Etre **professionnel**, **exemplaire** et **digne de confiance** (38 répondants)

## ... Des qualités plutôt reconnues aux managers par leurs équipes



Diriez-vous que votre manager possède cette qualité indispensable ?





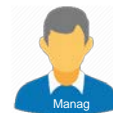


## 4 – Quelles **qualités, aptitudes et compétences** attend-on d'un bon manager ?

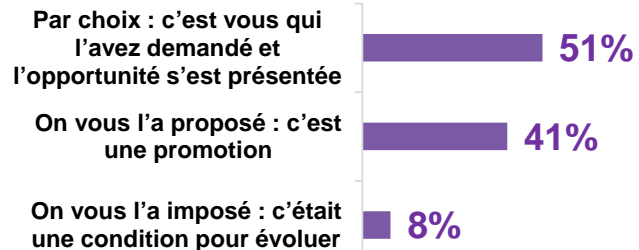
- Une forte emphase sur la Proximité à la fois Humaine et Terrain
- Une sous évaluation probable
  - Des rôles de leader et de coach
  - D'aptitudes fortement challengées aujourd'hui (gestion des paradoxes, dépasser les contraintes...)



# Annexe : profils des répondants managers

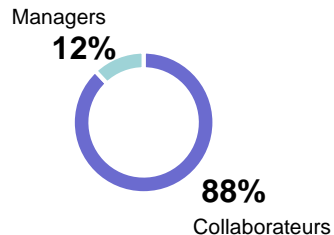


## Comment êtes-vous devenu manager ?

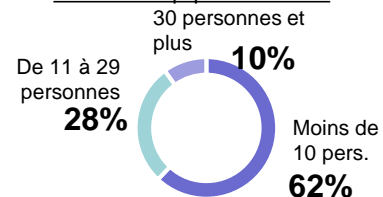


## Niveau d'encadrement

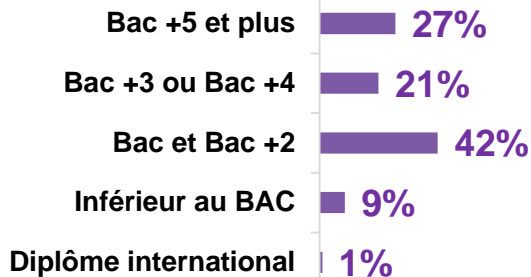
Vous encadrez une équipe de :



Taille de l'équipe encadrée :

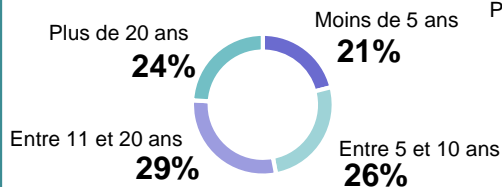


## Niveau d'étude

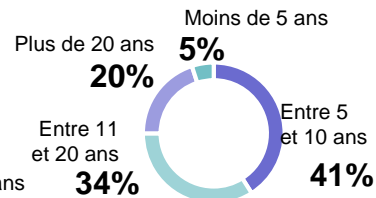


## Ancienneté

Au sein de l'organisation :



En tant que manager :





Plus d'infos en ligne sur nos expertises et nos actualités

@Cegos



Contacts presse CEGOS :

Mathieu Cadot

01 55 00 96 64 – 06 76 05 96 17 [mcadot@cegos.fr](mailto:mcadot@cegos.fr)

Catherine Bonjour

01 55 00 93 22 – 06 88 21 97 30 [cbonjour@cegos.fr](mailto:cbonjour@cegos.fr)

blog-management.com

The screenshot shows the homepage of the 'Le Blog du Management' website. The header includes the Cegos logo, navigation links for 'Contact' and 'Les auteurs', and a search bar. The main navigation menu lists categories: ACCUEIL, ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT, MANAGEMENT TRANSVERSAL (highlighted), EFFICACITÉ PERSONNELLE, and COMMUNICATION MANAGÉRIALE. Below this, there are sub-categories: LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT, AUTRES REGARDS SUR LE MANAGEMENT, and LES FORMATIONS MANAGEMENT & LEADERSHIP. The main content area displays 14 articles in the 'Management Transversal' category. The featured article is 'La compétence de 2018 : le travail en mode collaboratif' by Paulette Chauvot, dated 12/02, with 2 comments. The article features a graphic of a glowing brain connected to a network of nodes. Below the article is a social sharing bar with icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and Google+. A 'Lire la suite' button is also present. On the right side, there is a 'Abonnez-vous au blog' section with an email input field and an 'Ok' button. Below that is a 'Soft skills : quelle compétence souhaitez-vous développer en priorité ?' section with a list of skills: La créativité, Le sens critique, La confiance en soi, La communication, and La gestion des priorités. There is a 'Je Vote' button and a 'Voir les résultats' link. At the bottom right, there is a 'SideShare' section with a photo of a man and the text 'Instaurer une culture du feedback en 5 étapes' and a 'Voir le SideShare' button. The page number '23' is visible at the bottom left.