

BAROMÈTRE CEGOS

OCTOBRE 2018

# RADIOSCOPIE DES MANAGERS

Les chiffres clés 2018



cegos.fr



\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*

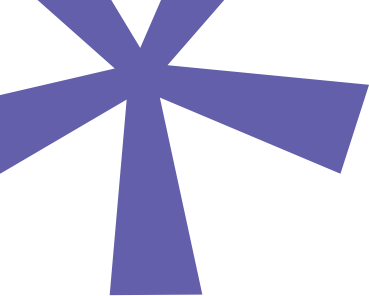


Leader international de la formation professionnelle et continue, le Groupe Cegos dévoile les résultats de son baromètre « Radioscopie des managers ».

Pour cette édition 2018 réalisée en ligne, 1025 salariés et 578 managers (n'appartenant pas à une instance dirigeante) ont été interrogés en France en juillet 2018. Tous les répondants travaillent dans une entreprise du secteur privé de 500 collaborateurs et plus, ou dans une organisation de la fonction publique d'État.

#### **Les données clés en un coup d'œil**

- 78% des managers estiment que le rôle qu'ils exercent aujourd'hui répond à leurs attentes initiales, mais 66% des salariés n'aspirent pas à devenir managers.
- Moins d'un manager sur deux dans la fonction publique d'état se sent accompagné par sa direction RH et par son propre management... contre 66% des managers évoluant dans le secteur privé.
- 54% des managers considèrent qu'il est plus difficile de manager aujourd'hui qu'avant.
- Écoute, humanité, empathie sont les qualités managériales les plus attendues par les salariés.



# LA FONCTION MANAGÉRIALE ENCORE ATTRACTIVE, MAIS PAS POUR TOUT LE MONDE

**51% des managers interrogés le sont devenus par choix, après l'avoir demandé. Leurs aspirations initiales étaient à la fois collectives et individuelles :**

- 53% d'entre eux souhaitaient pouvoir accompagner le développement des hommes et de leurs compétences,
- 44% voulaient avoir davantage de reconnaissance en termes de statut et de rémunération,
- 40% étaient motivés par le fait d'être associé aux décisions stratégiques de leur organisation,
- 39% désiraient accompagner humainement les projets de transformation,
- Et seuls 12% souhaitaient avoir du pouvoir sur les hommes et l'organisation.

Avec le recul, **78% des managers estiment que le rôle qu'ils exercent aujourd'hui répond à leurs attentes.** C'est particulièrement vrai dans le secteur privé (82%, vs. 73% dans la fonction publique d'État). Et, de fait, **84% des managers souhaitent encore occuper un tel poste dans les cinq ans à venir.**

Parmi leurs **motifs de satisfaction**, ils citent de plus grandes responsabilités et une plus large autonomie, le sentiment de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, les relations avec leurs équipes, la reconnaissance en général...

À l'inverse, les **22% de managers qui ne souhaitent plus occuper cette fonction à l'avenir mentionnent, parmi leurs motifs de déception**, le manque de soutien de la part de la direction, le manque de liberté et de moyens pour accompagner leurs collaborateurs, ou encore le manque de temps.

Ainsi, **une large majorité de managers recommanderaient à un collègue non manager de le devenir.**

**Problème : seuls 34% des salariés interrogés aspirent à devenir eux-mêmes managers.**

66% des salariés ne souhaitent pas devenir managers.

“ **Annette Chazoule,**  
Manager Offre et Expertise « Management », Cegos

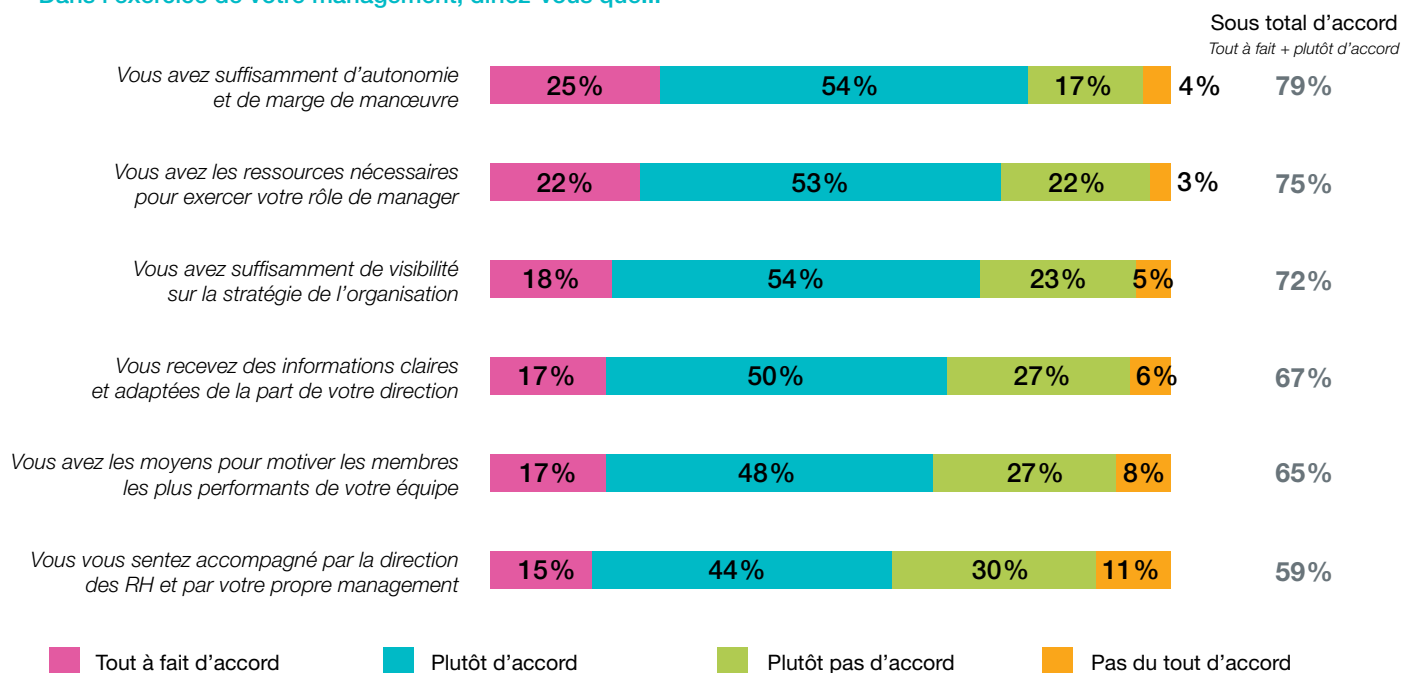
*« Devenir manager reste un marqueur : c'est une reconnaissance formelle de l'expertise et de la réussite professionnelle d'un collaborateur. Quand on s'attarde sur les motifs de satisfactions du manager, on remarque qu'ils sont souvent intrinsèques à la fonction (autonomie, responsabilités accrues, reconnaissance...). Les motifs de déception, eux, sont plutôt liés aux conditions et à l'environnement de travail (manque de temps, manque de soutien...). Or, si les salariés n'aspirent pas, dans leur grande majorité, à devenir managers, c'est qu'ils perçoivent les problèmes inhérents à la fonction bien avant les avantages à en tirer : il y a donc clairement pour les organisations un défi d'attractivité de la fonction à relever! »*



# LES MANAGERS SATISFAITS DES MOYENS DONT ILS DISPOSENT

Globalement, **les managers interrogés se disent plutôt satisfaits des moyens mis à leur disposition** pour exercer leur fonction.

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

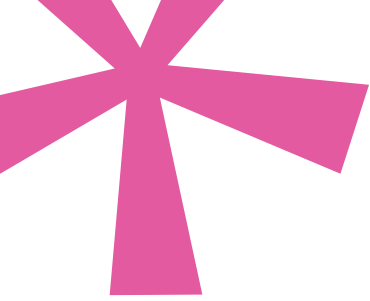


### Ce constat positif doit toutefois être nuancé :

- **Le niveau de satisfaction des managers est plus faible dans la fonction publique d'État que dans le secteur privé :** par exemple, 47% des managers de la fonction publique d'État se sentent accompagnés par leur direction des ressources humaines et par leur propre management, vs 66% des managers évoluant dans le secteur privé.
- De même, **les managers de managers apparaissent plus satisfaits des moyens mis à leur disposition que les managers de collaborateurs :** 81% des premiers disent avoir les moyens pour motiver les membres les plus performants de leurs équipes vs 64% des seconds.

# 66%

des managers du secteur privé se sentent accompagnés par leur RH / management.



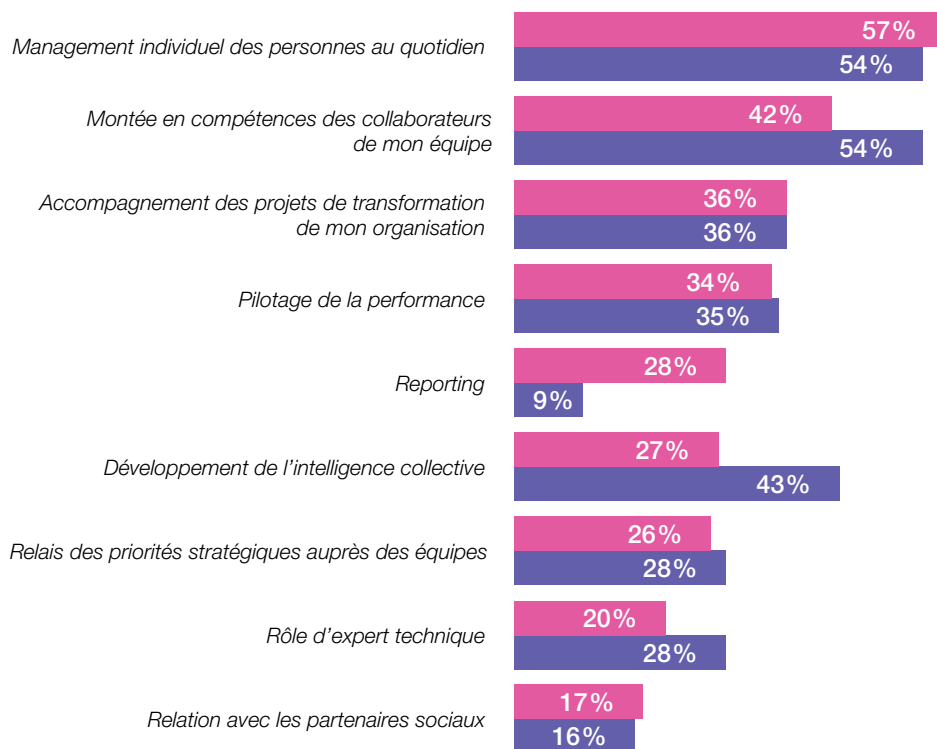
# LES MISSIONS AUXQUELLES LES MANAGERS ACCORDENT DE LA VALEUR

Autre fait intéressant à noter, **le management individuel et la montée en compétences de leurs collaborateurs sont considérés par les managers interrogés comme les tâches donnant le plus de valeur à leur fonction**, même si elles sont considérées comme les plus difficiles et chronophages.

Le développement de l'intelligence collective, l'accompagnement des projets de transformation de l'organisation et le pilotage de la performance apparaissent aussi comme des tâches importantes et valorisantes pour les managers. À l'inverse, et sans surprise, ils considèrent le reporting comme une tâche de peu de valeur au regard du temps qu'ils y consacrent.

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 ?



54%

des managers considèrent que **le management des personnes donne le plus de valeur** à leur fonction.

“ **Christophe Perilhou,**  
Directeur Learning & Solutions, Cegos

« Ces résultats laissent à penser que le 'pacte managérial' au sein des organisations mériterait d'être clarifié. Car il y a semble-t-il un hiatus entre les activités qui ont de la valeur aux yeux des managers interrogés (développement des compétences, management des personnes au quotidien, intelligence collective...) et ce que nous observons chez les dirigeants qui attendent du corps managérial qu'il accompagne les projets de transformation, qu'il pilote la performance et relaie la stratégie.

On retrouve là le phénomène bien connu 'du marteau et de l'enclume', avec des managers de proximité tiraillés entre l'envie de répondre aux besoins de leurs équipes et les attentes de leurs Directions. »



# PERCEPTION ET RESENTI DES MANAGERS

Premier enseignement général de l'étude : **54% des managers considèrent qu'il est plus difficile de manager aujourd'hui qu'avant.**

Néanmoins, concernant leurs conditions de travail respectives, salariés et managers se retrouvent sur deux points :

- **81% des salariés et 76% des managers arrivent à maintenir un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée,**
- **71% des salariés et 77% des managers estiment que leur supérieur hiérarchique est à leur écoute en cas de difficultés.**

En revanche, **si 74% des managers estiment que leur hiérarchie prend en compte leurs avis et propositions, ce n'est le cas de 58% des salariés.**

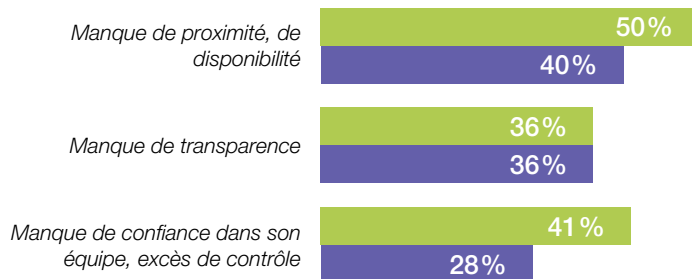
De même, 33% des managers disent agir parfois contre leur éthique et leurs valeurs, contre 25% des salariés.

Fait intéressant, **les managers ont tendance à surestimer les reproches qui leur sont faits par les salariés.**

Par exemple, 50% des managers pensent que le manque de proximité et de disponibilité est le principal reproche qui leur est fait par les salariés... alors que seuls 40% des salariés le disent effectivement. Dans le même ordre d'idée, 41% des managers considèrent le manque de confiance dans l'équipe et l'excès de contrôle comme un reproche courant, mais seuls 28% des salariés pointent ce manquement.

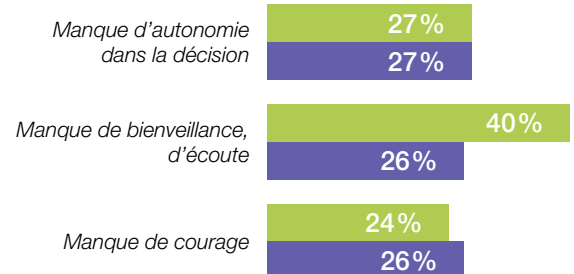
## Managers

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



## Collaborateurs

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



# 54%

des managers considèrent qu'il est plus difficile de manager aujourd'hui qu'avant.

Autre décalage de perception : **les managers ont tendance à surestimer la confiance que leur accordent les salariés.** Ainsi, ces derniers évaluent leur niveau de confiance dans leur manager à 5,9 sur 10, alors que les managers notent le niveau de confiance que leur accordent leurs collaborateurs à 7,7 sur 10.

Il est à noter que les salariés évaluent leur niveau de confiance dans le corps managérial de leur organisation à 5,1 sur 10.

**Pour finir, les managers sont encore principalement évalués sur des objectifs quantitatifs de performance individuelle (85% d'entre eux) et collective (88%).** Seuls 53% sont évalués sur la base d'indicateurs RH.

Pour ce qui concerne l'évaluation de leurs collaborateurs par les managers, l'entretien annuel reste une pratique largement répandue : **près de 8 managers sur 10 évaluent leurs collaborateurs par ce biais.**

Autre point notable : si 88% des managers disent faire des retours réguliers à leurs collaborateurs sur leur travail (pratique du « feedback en continu »), près de la moitié des salariés (46%) ne le perçoivent pas !

# QUALITÉS, APTITUDES ET COMPÉTENCES D'UN BON MANAGER

Globalement, **les managers sont perçus comme plutôt proches du terrain** : 32% des salariés voient leur manager comme un manager de proximité, 30% comme un manager métier, 16% comme un manager communicant, 16% comme un manager leader et 6% comme un manager coach.

**Ce constat semble d'ailleurs répondre aux attentes de tous quand on interroge salariés et managers sur le « manager idéal » :**

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



Interrogés sur les trois principales aptitudes qu'**un bon manager doit avoir aujourd'hui, les salariés citent le développement des talents de l'équipe, le fait d'être digne de confiance et le fait de responsabiliser les collaborateurs**. Les managers quant à eux citent aussi le développement des talents, puis la responsabilisation et le fait de savoir combiner exigence et bienveillance.

Quand on questionne les salariés sur **la qualité la plus indispensable pour être un bon manager, les notions d'écoute, de disponibilité, d'humanité, d'empathie ressortent spontanément en premier, tout comme une sensibilité à l'autorité**. Et 56% des salariés estiment que leur manager possède cette qualité.

De même, **managers et salariés s'accordent à dire que ces qualités humaines constituent la principale compétence managériale à développer**.

Plus spécifiquement, pour les salariés, un manager se doit d'être courageux en assumant et soutenant les revendications de son équipe auprès de la direction. Il doit aussi faire preuve de "self control" face à la pression et au stress.

# 32%

**des salariés voient leur manager  
comme un manager de proximité.**

“ **Christophe Perilhou**

« Les attentes quant au manager idéal interrogent : aujourd'hui, la plupart des organisations sont assujetties à des transformations permanentes, qu'elles soient technologiques ou organisationnelles. Dans ce contexte, les aptitudes de leader (avec la capacité à porter les projets, à embarquer les équipes, gérer les résistances, mettre en mouvement...) et de coach (au sens du développeur de compétences) sont particulièrement recherchées par nos clients et la plupart des programmes de développement managérial portent sur ces aptitudes.

Or, en mettant en avant les dimensions métier et de proximité, plutôt que les dimensions de coach et de leader, les managers semblent en décalage avec les principales attentes de leurs organisations, jouant davantage la carte de la proximité avec les équipes. »



# À VOS CÔTÉS POUR VOUS ACCOMPAGNER

“ **Annick Allegret,**  
Membre du Directoire du Groupe Cegos

« En termes d'évolution de la fonction managériale, le défi n'est pas seulement de s'ouvrir aux idées nouvelles... mais surtout de s'affranchir des idées anciennes ! Si l'environnement business a bien changé, les modèles traditionnels de management fondés sur le 'command & control', le pouvoir statutaire, la verticalité perdurent souvent dans les esprits et sur le terrain.

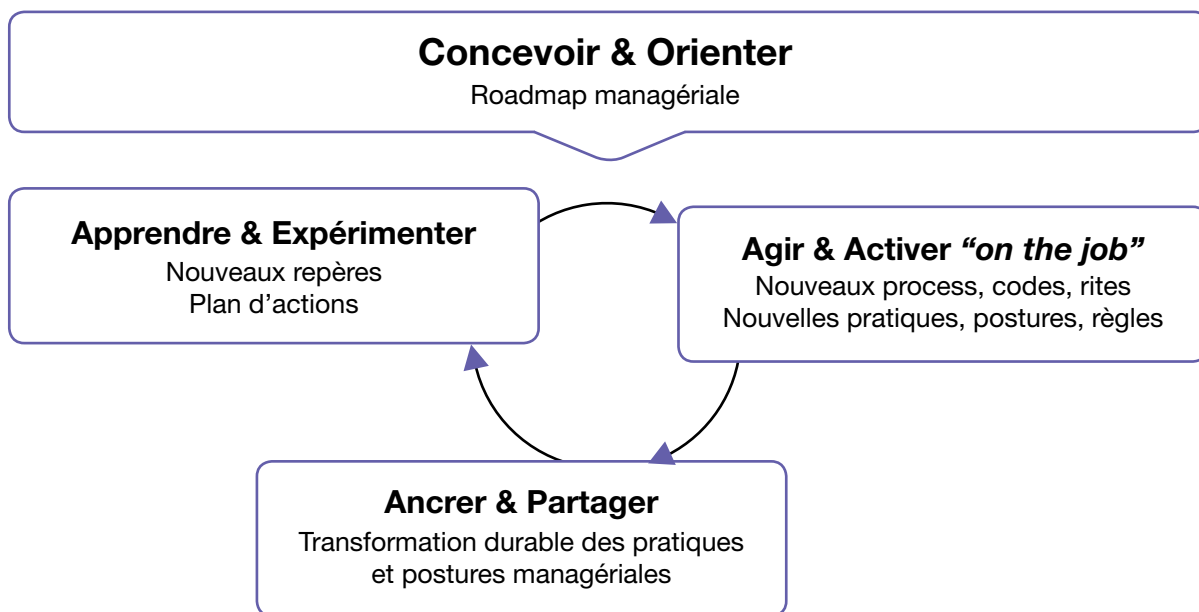
Or ces modèles présentent des limites. Ils doivent évoluer pour rendre les équipes plus responsables et plus confiantes dans leur capacité à accompagner les transformations. Pour cela, le corps managérial doit être prêt à questionner les usages historiques et à remettre en cause certaines pratiques et certains symboles.

Lorsque nos clients font appel à Cegos pour adapter leur management au monde qui vient, nous travaillons avec eux sur de nouvelles postures dites « capacitanes » (accepter de perdre du pouvoir, de mettre ses intérêts personnels de côté, encourager l'innovation...) et sur des pratiques ouvertes et collaboratives. Autant d'évolutions qui touchent aux croyances et comportements individuels, mais aussi à la culture de l'entreprise. »

## \* Cegos est à vos côtés pour réussir et accélérer vos transformations managériales

Pour transformer les modes de management, il est important de faire passer rapidement les managers à l'action :

- en définissant un nouveau « pacte managérial » et des espaces de dialogues entre direction et managers,
- puis en accompagnant les managers en situation de travail.



**Vous souhaitez accélérer votre transformation managériale ?**

**Contactez-nous**

**01 55 00 90 50**



BEYOND KNOWLEDGE\*

\* Bien plus que des savoirs