

# Radioscopie des Managers

Baromètre Cegos  
Octobre 2018



\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*



## 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** de la fonction publique d'Etat se sent accompagné par sa direction RH contre **66%** des managers évoluant dans le secteur privé.

**54%** des managers considèrent qu'il est plus difficile de manager aujourd'hui qu'avant.

**L'écoute, l'humanité et l'empathie** sont les qualités requises pour être un bon manager selon les salariés.



# Méthodologie et échantillons

- \* L'Observatoire Cegos a mené en juillet 2018 une étude online auprès de :
  - ▶ 1025 salariés et 578 managers encadrant au-moins une personne et n'appartenant pas à une instance dirigeante (telle que le Comité de Direction)
  - ▶ Tous travaillant dans un entreprise du secteur privé de 500 collaborateurs et plus, ou dans une organisation de la fonction publique d'Etat.



## Salariés

### Sexe

Homme: 46%  
Femme : 54%

### Taille d'entreprises :

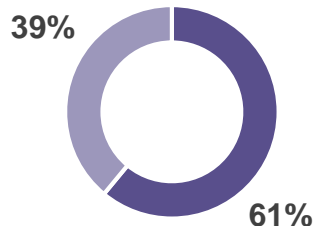
De 500 à 1999 : 30%  
De 2000 à 4999 : 14%  
+5000 : 56%

### Âge

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

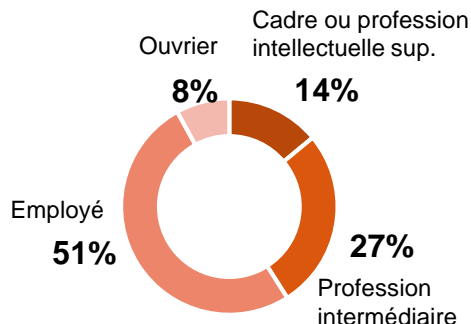
### Secteur

Fonction publique  
d'Etat



Secteur privé

### Statut



## Managers



### Sexe

Homme: 68%  
Femme : 32%

### Taille d'entreprises :

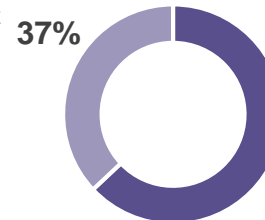
De 500 à 1999 : 33%  
De 2000 à 4999 : 15%  
+5000 : 52%

### Âge

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

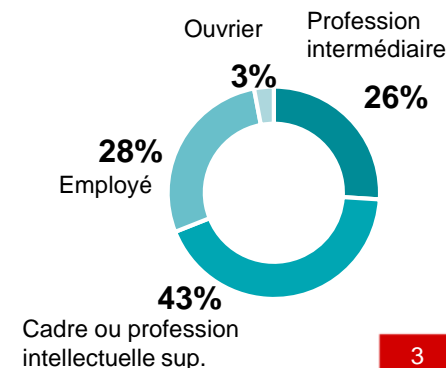
### Secteur

Fonction publique  
d'Etat



Secteur privé

### Statut





La fonction  
managériale  
est-elle encore  
attractive ?

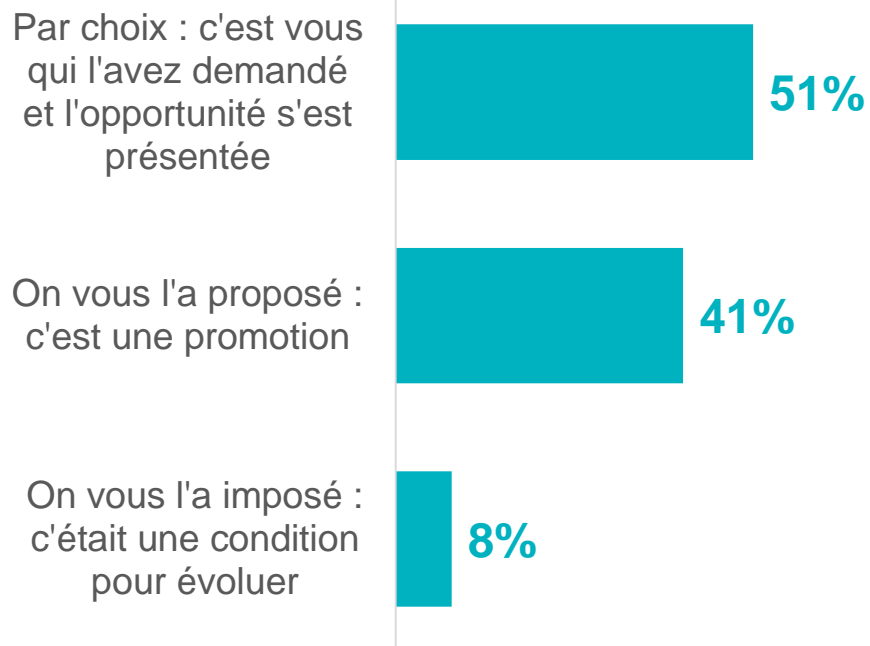




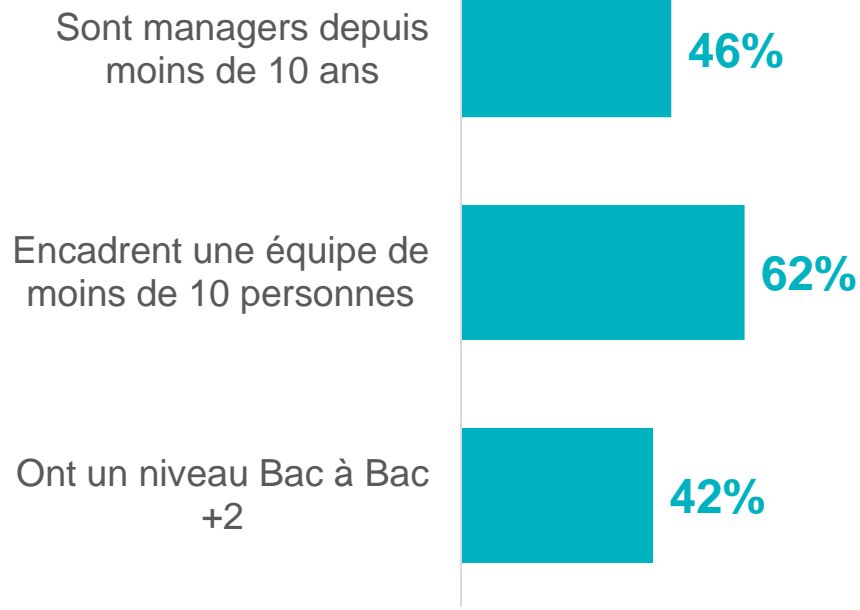
# Qui sont les managers ayant répondu à l'enquête ?



## Comment êtes-vous devenu manager ?



## Pour les 51% de personnes qui ont choisi de devenir manager

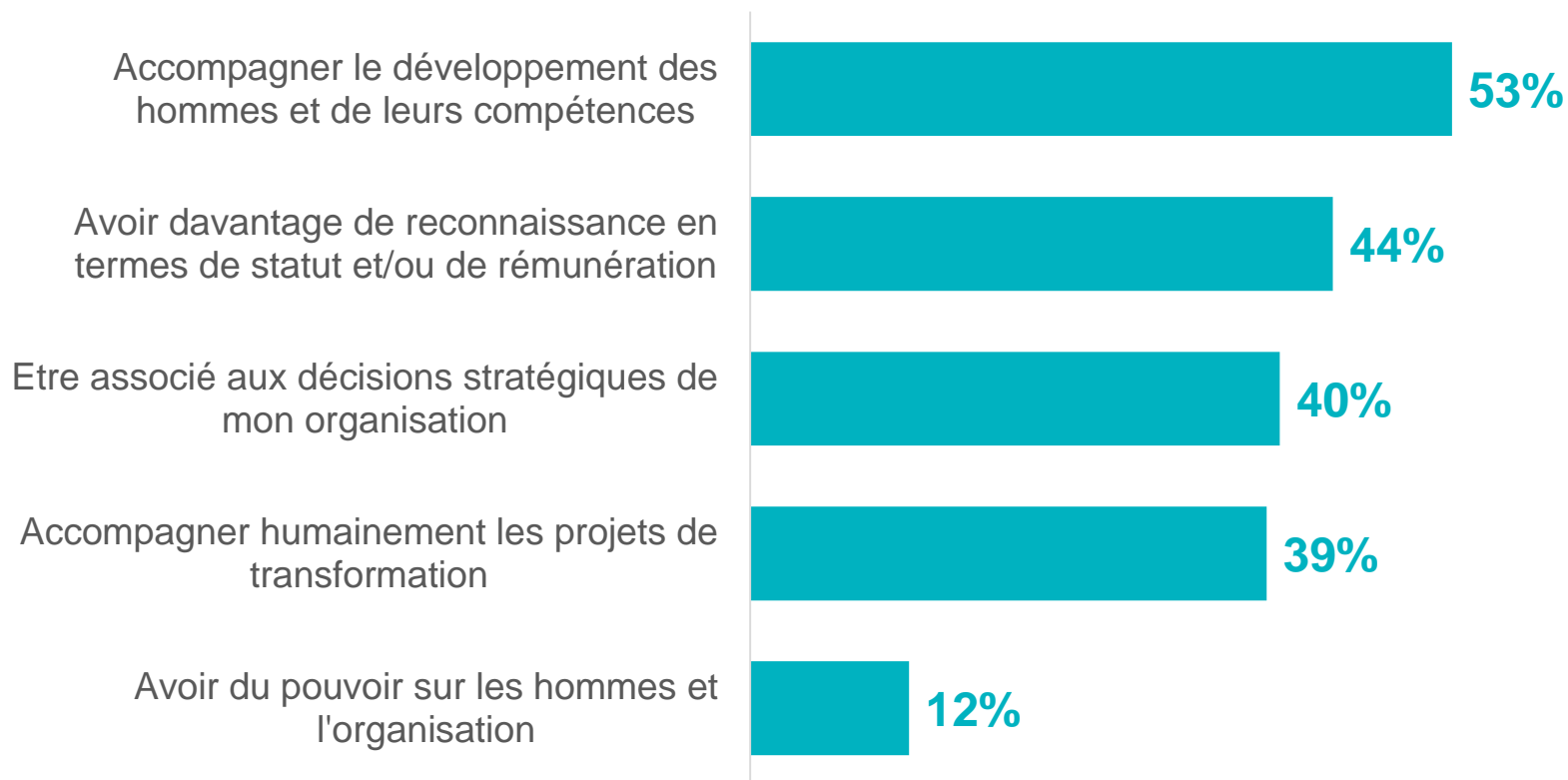




# Devenir manager : des aspirations à la fois collectives et individuelles



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

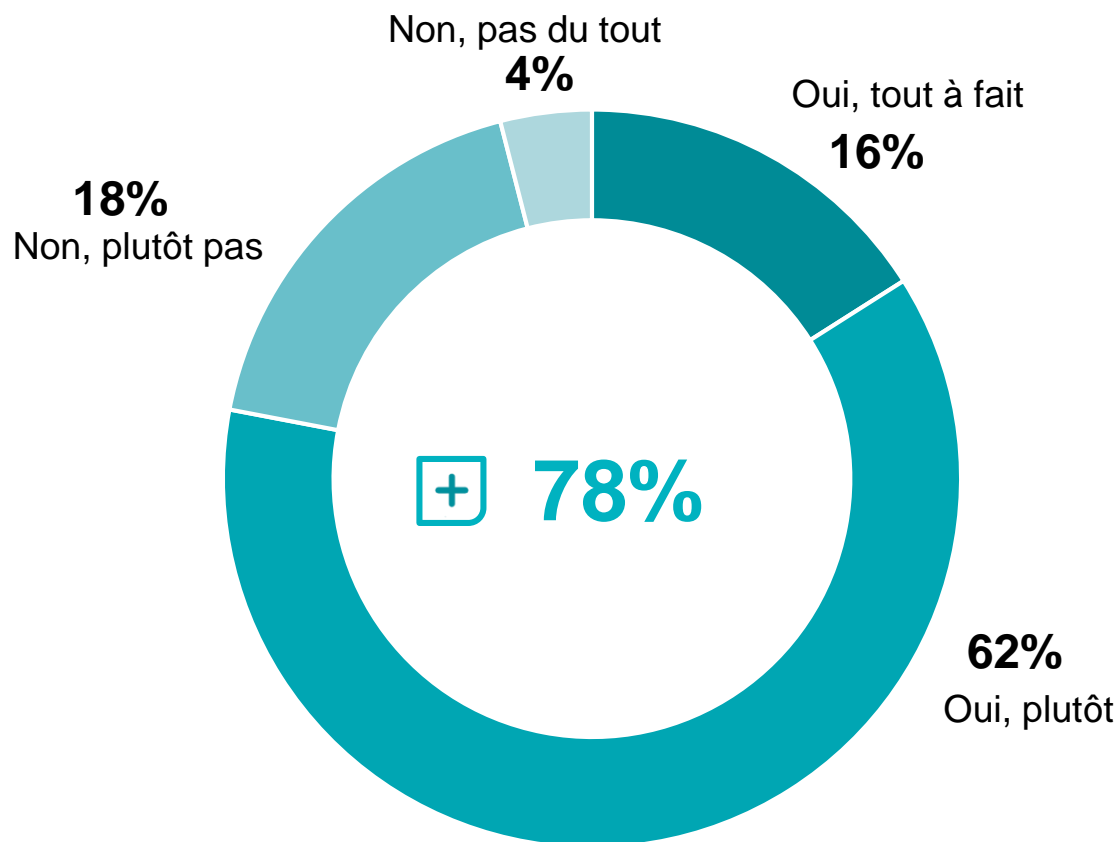




## Devenir manager : des attentes initiales plutôt bien comblées



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

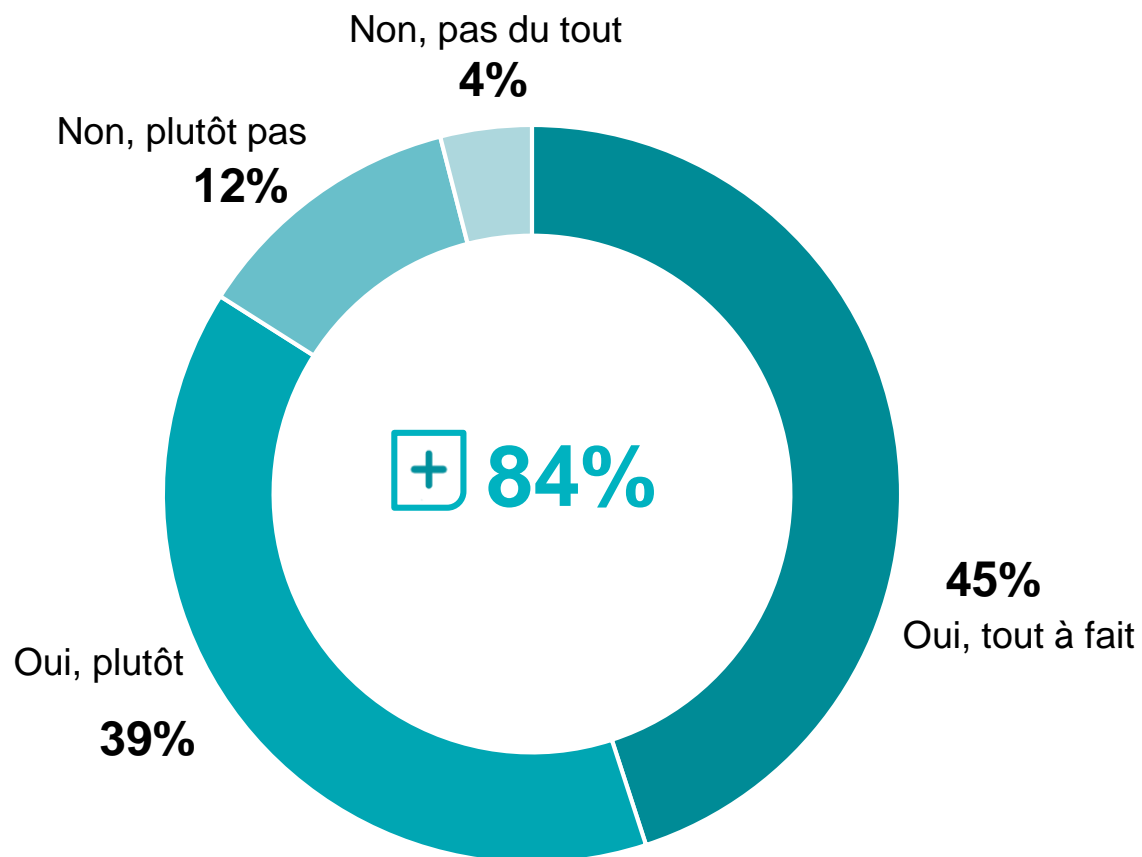




## Une large majorité des managers souhaite le rester...



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 ?**



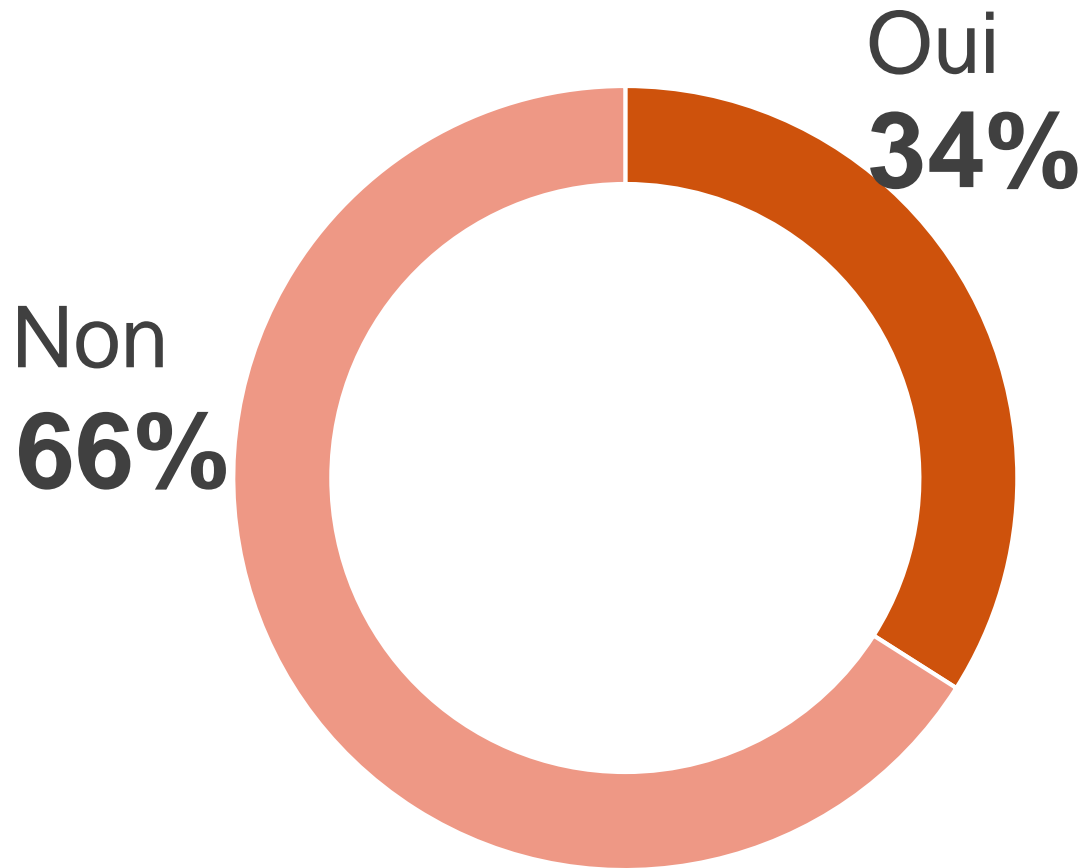
**7,12/10**



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



Aspirez-vous à devenir vous-même manager ?





Comment  
les managers  
pratiquent-ils  
cette fonction ?

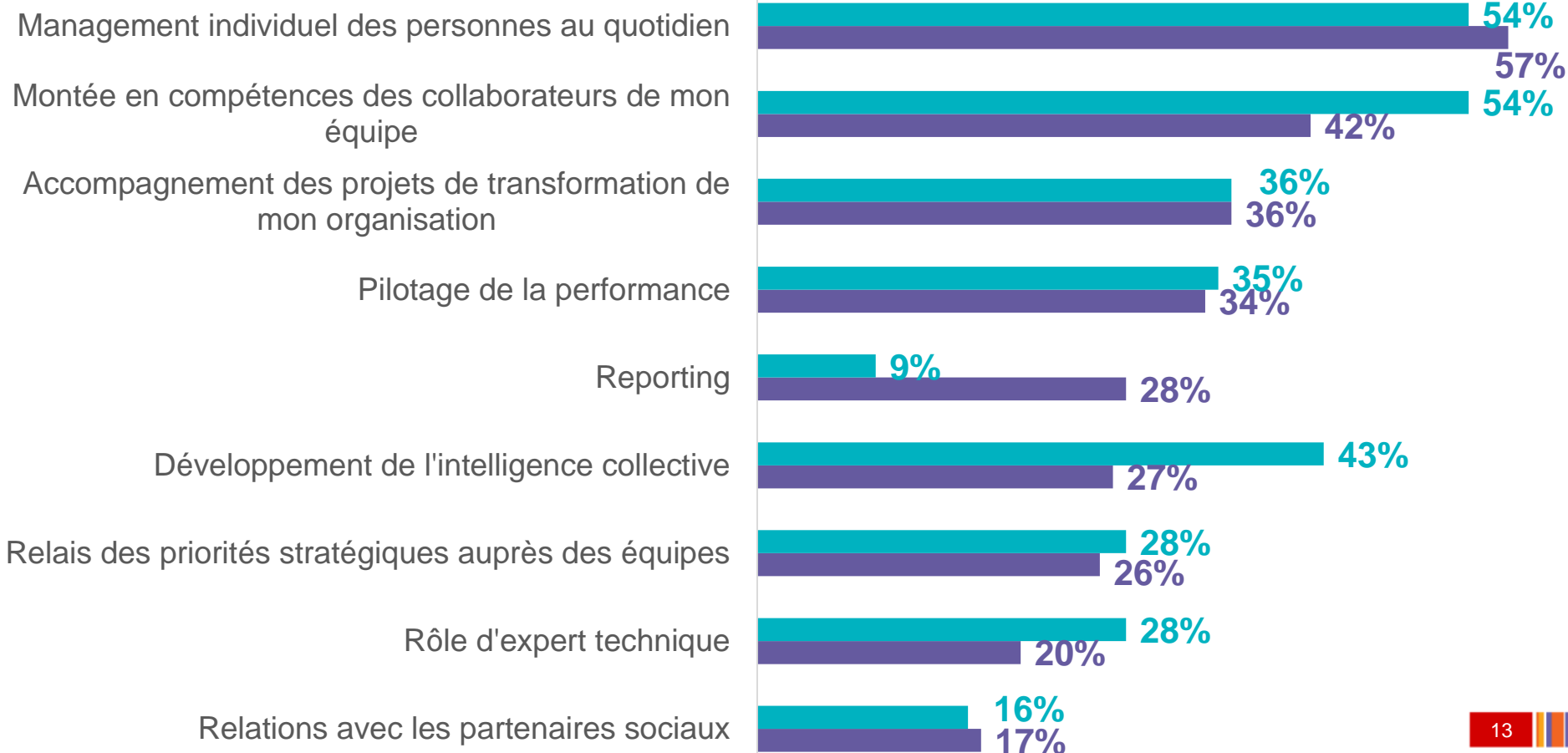




# Le management individuel et la montée en compétences des collaborateurs sont les tâches les plus difficiles mais les plus importantes

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

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

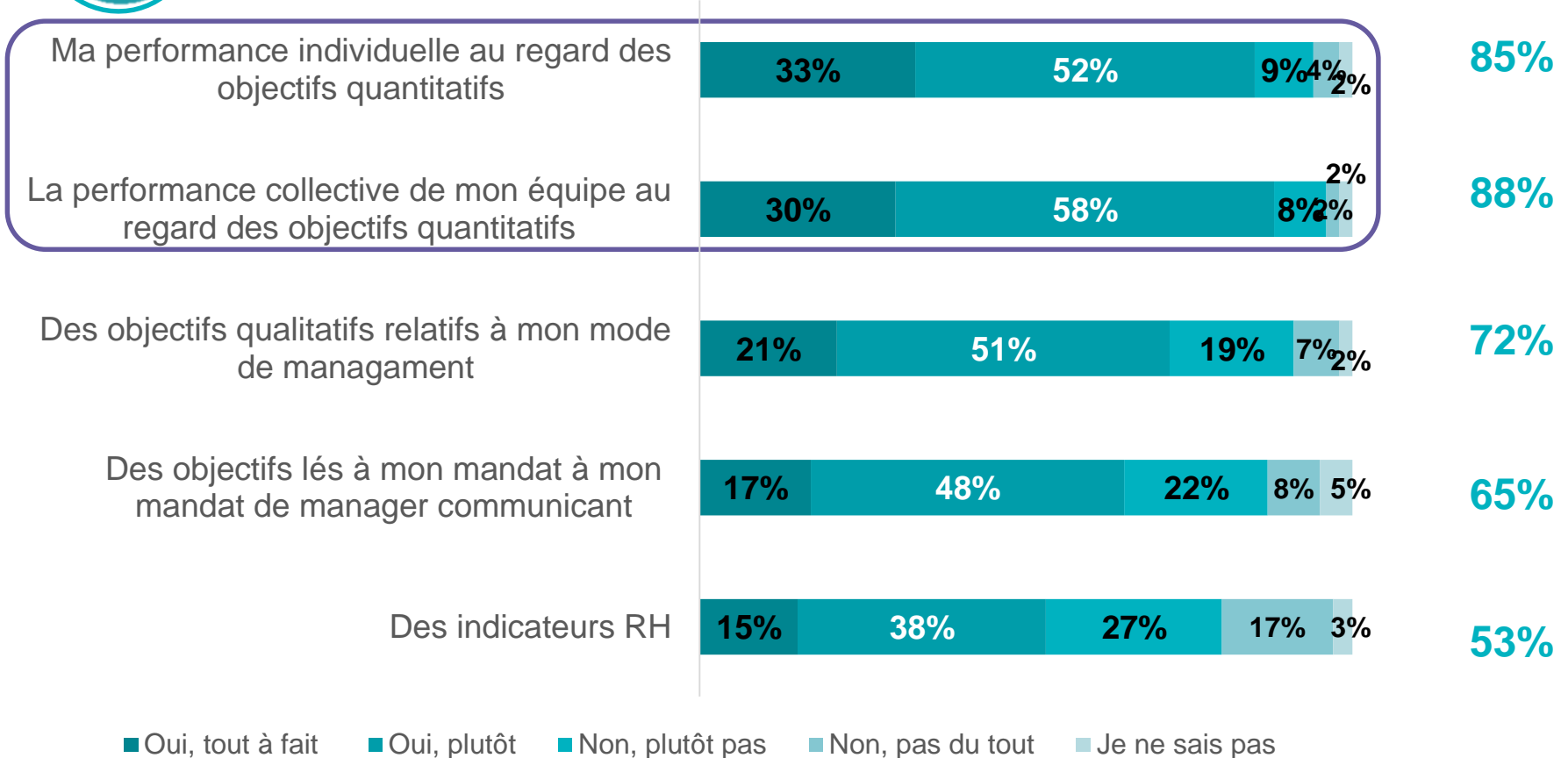


# Ils sont encore principalement évalués sur des objectifs quantitatifs de performance individuelle et collective



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

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

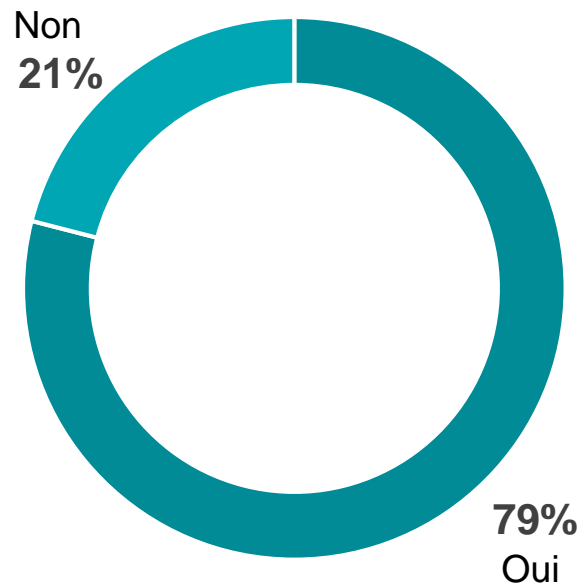




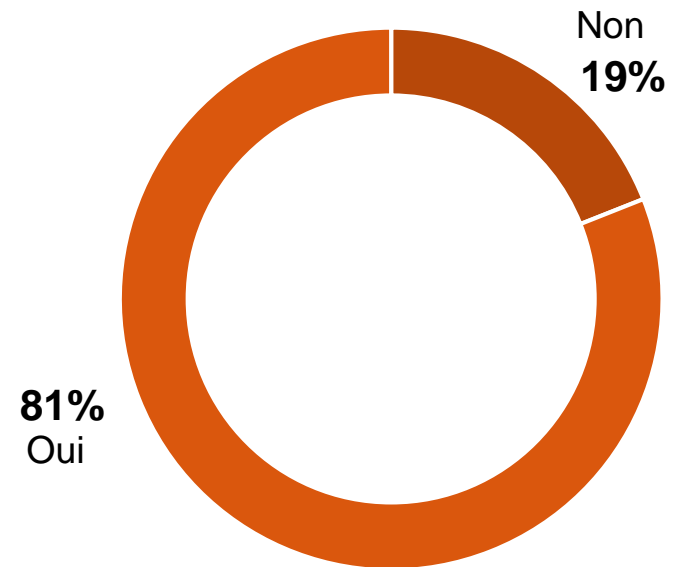
# En matière d'évaluation, l'entretien annuel reste une pratique largement répandue...



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



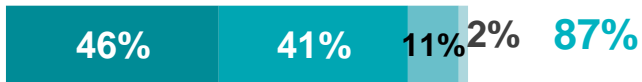
Concernant l'évaluation de votre travail, bénéficiez-vous d'un entretien annuel ?





# ... 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 :



**Utile** **66%**



**Adaptée au monde du travail actuel** **58%**



**Efficace** **46%**



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

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

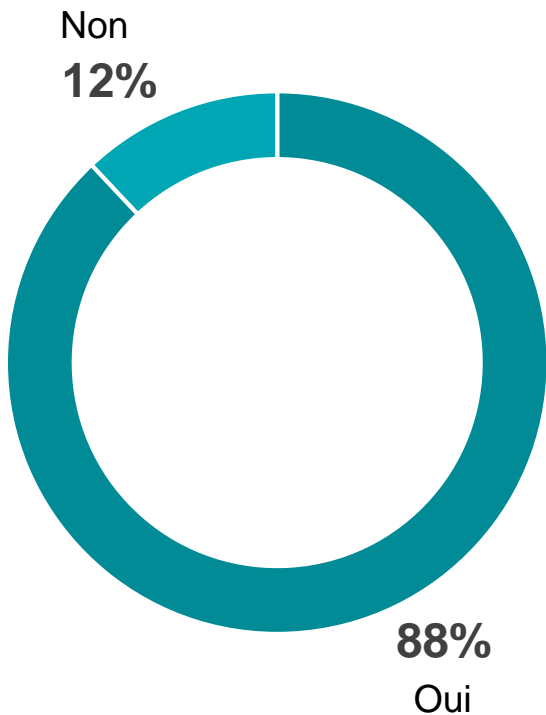




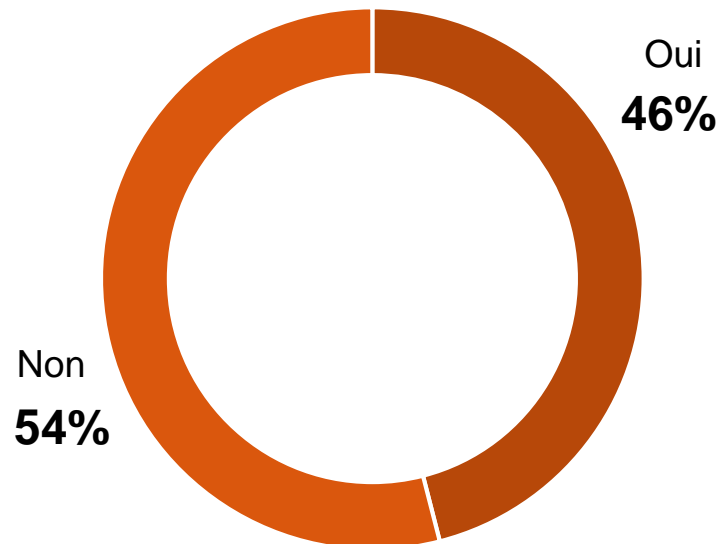
# Les managers disent faire du "feedback en continu" à leurs équipes... mais la moitié des salariés ne le voit pas !



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) ?





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)

**Vous avez suffisamment d'autonomie et de marge de manœuvre**



**79%**

**Vous avez les ressources nécessaires pour exercer votre rôle de manager**



**75%**

**Vous avez suffisamment de visibilité sur la stratégie de l'organisation**



**72%**

**Vous recevez des informations claires et adaptées de la part de votre direction**



**67%**

**Vous avez les moyens pour motiver les membres les plus performants de votre équipe**



**65%**

**Vous vous sentez accompagné par la direction RH et par votre management**

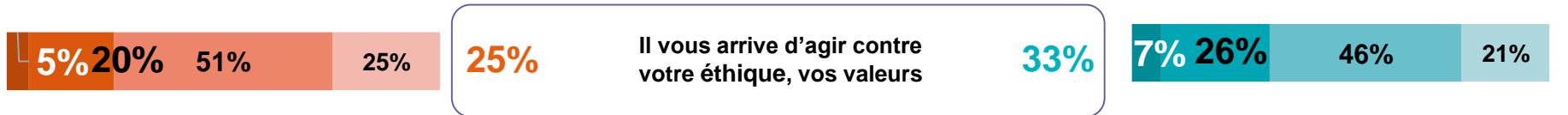
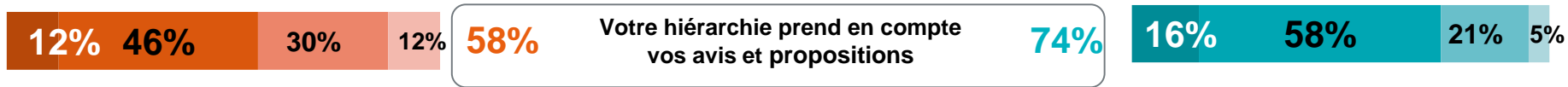


**59%**



# 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 ?



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

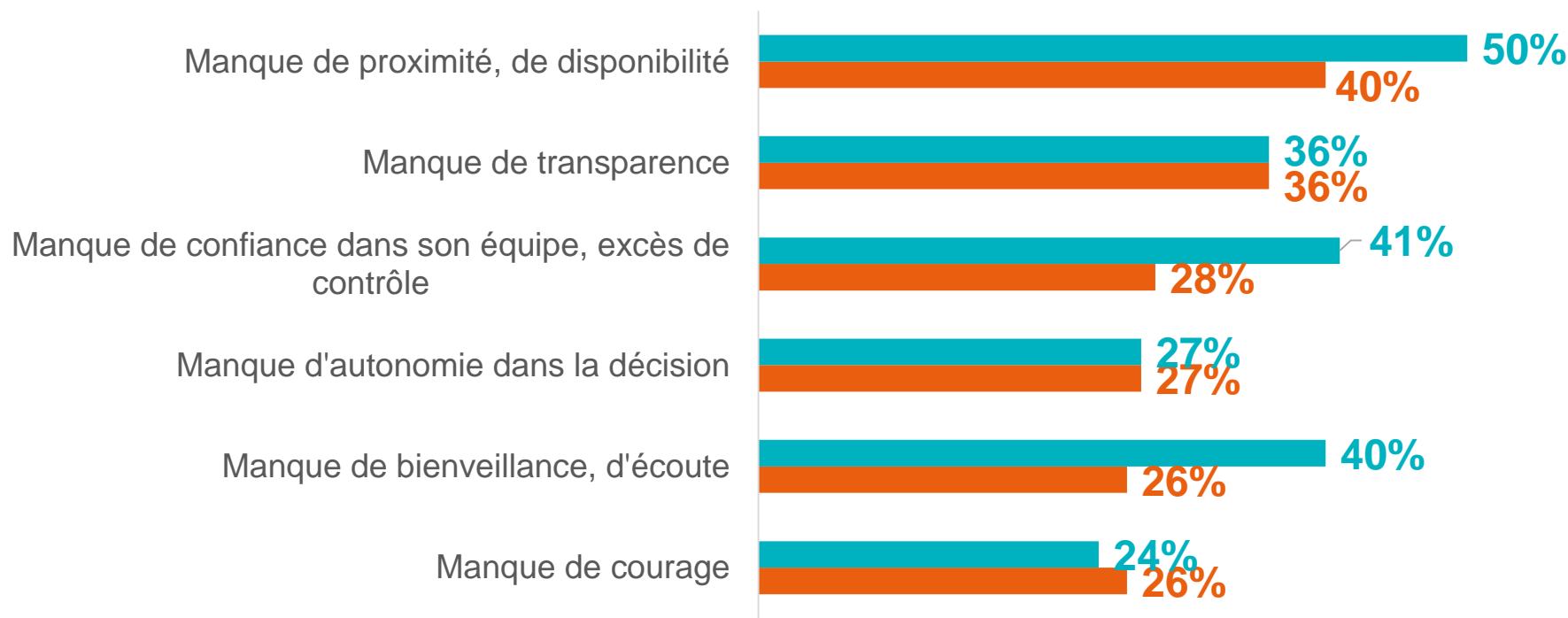
■ Oui, tout à fait    ■ Oui, plutôt  
■ Non, pas du tout    ■ Non, plutôt pas



# 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 ?

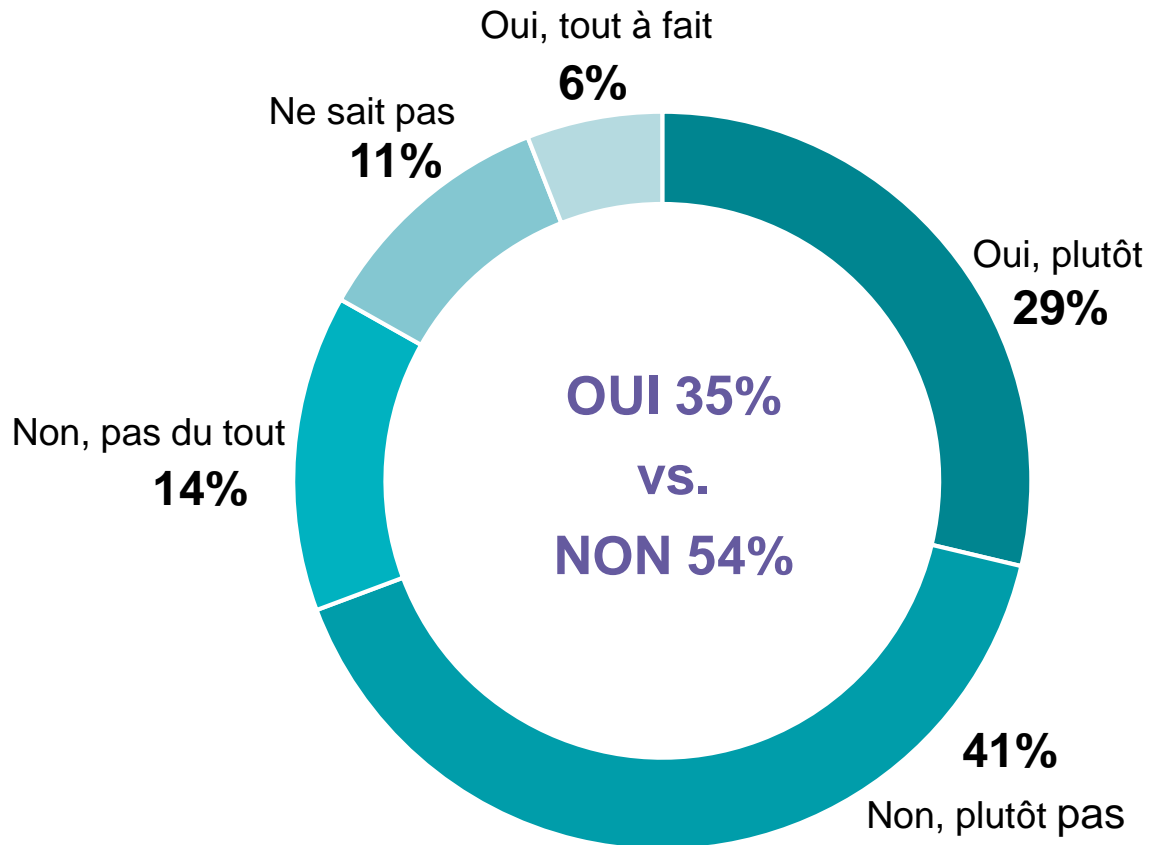




## Une fonction managériale perçue comme plus difficile avec le temps...



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 ?



**5,92/10**

Le niveau de confiance que vous accordent vos collaborateurs



**7,72/10**

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



**6,4/10**





Quelles qualités,  
aptitudes  
et compétences  
attend-on d'un bon  
manager ?

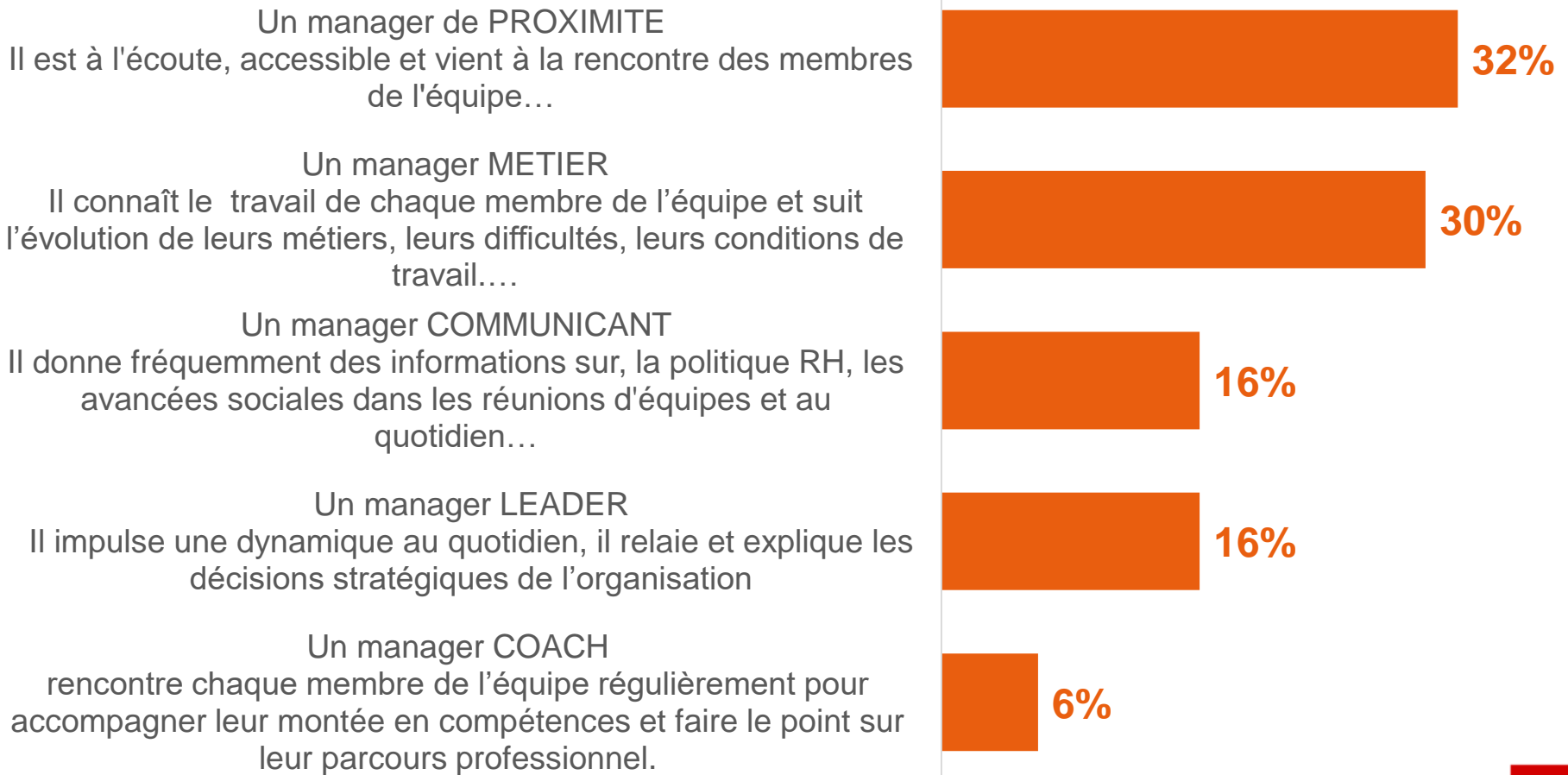




# Globalement, les managers sont perçus comme plutôt proches du terrain...



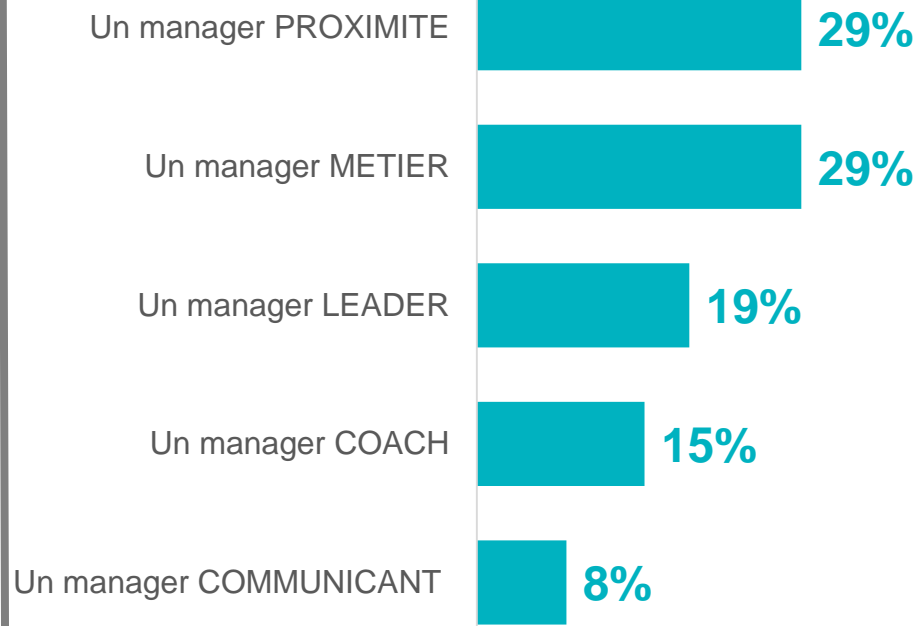
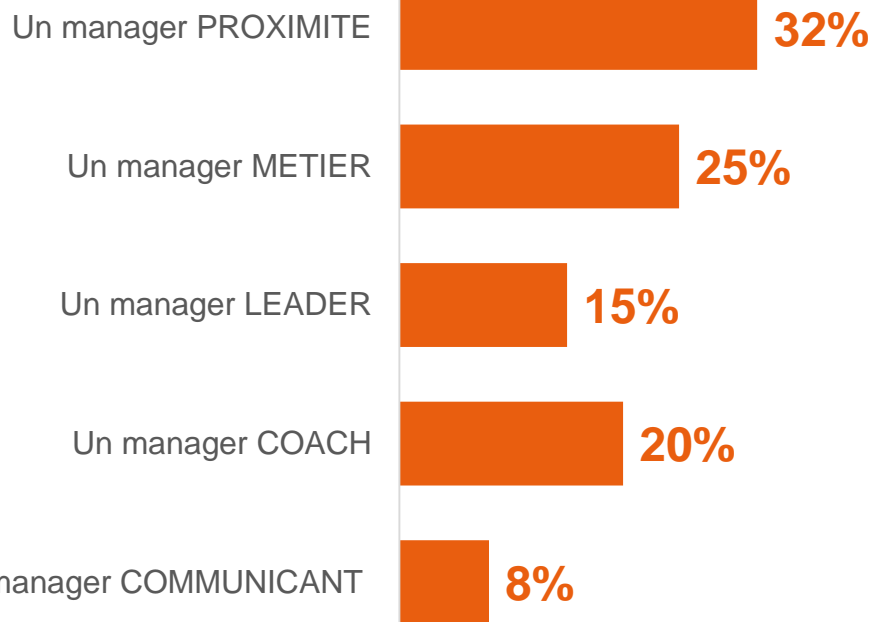
Parmi ces 5 profils de managers, diriez-vous que votre manager est plutôt...





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

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



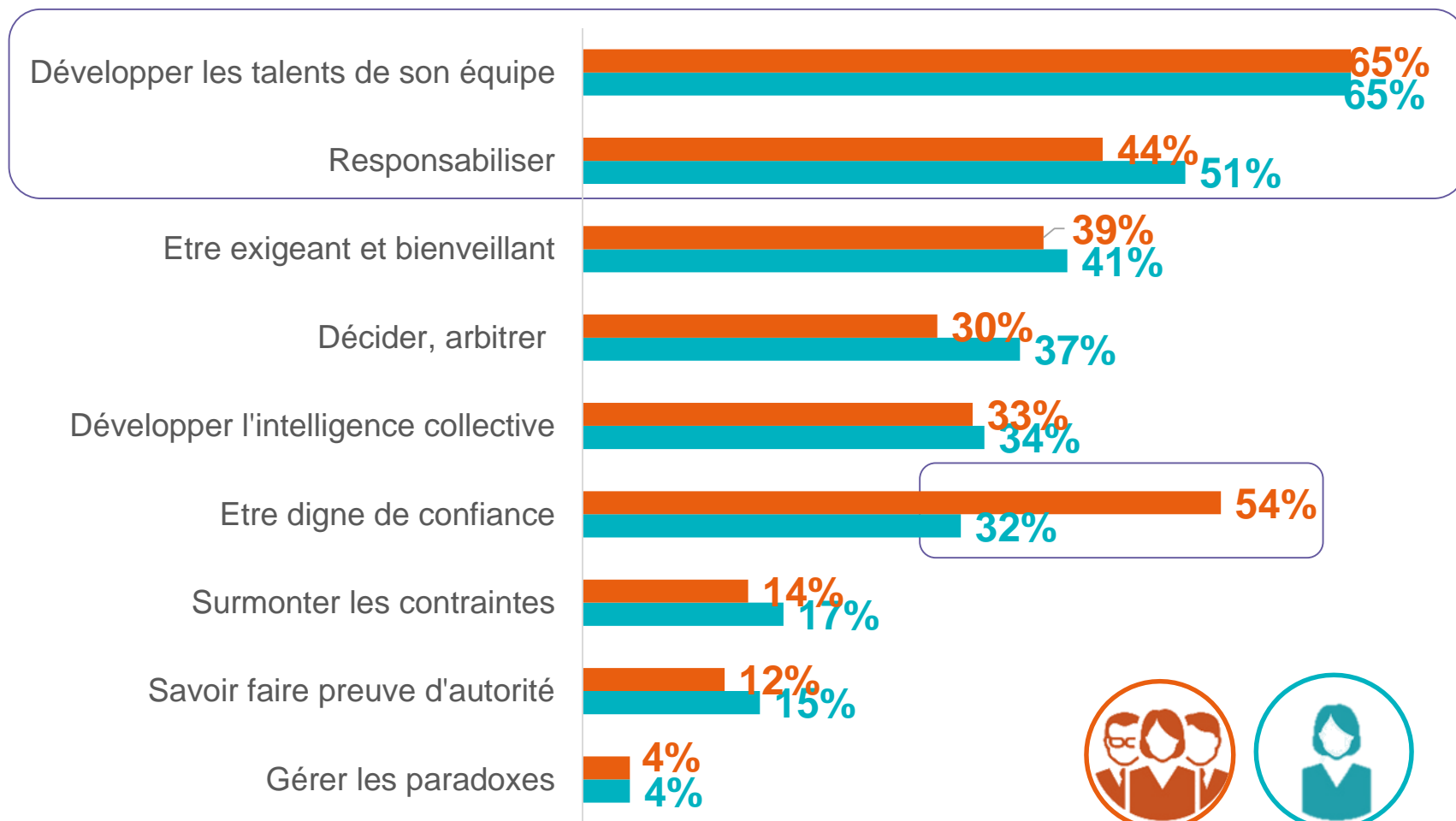
# Pour tous, un manager doit avant tout développer les talents de son équipe...

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





## ... et aussi responsabiliser ses équipes





# LA qualité indispensable ? Ecoute, disponibilité, humanité



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

Etre à l'écoute, disponible pour ses équipes : avoir de l'empathie et des qualités humaines et savoir communiquer avec ses équipes.

40%

Avoir l'autorité, un rôle de leadership qui sait se faire respecter, qui est honnête et juste tout en gardant une certaine bienveillance.

27%

Soutenir, motiver les équipes : créer un esprit d'équipe en fédérant les collaborateurs.

11%

Savoir gérer une équipe, avoir des réelles qualités de management : s'adapter aux collaborateurs au travers de la pédagogie, la diplomatie.

10%

Faire confiance et responsabiliser les membres de son équipe.

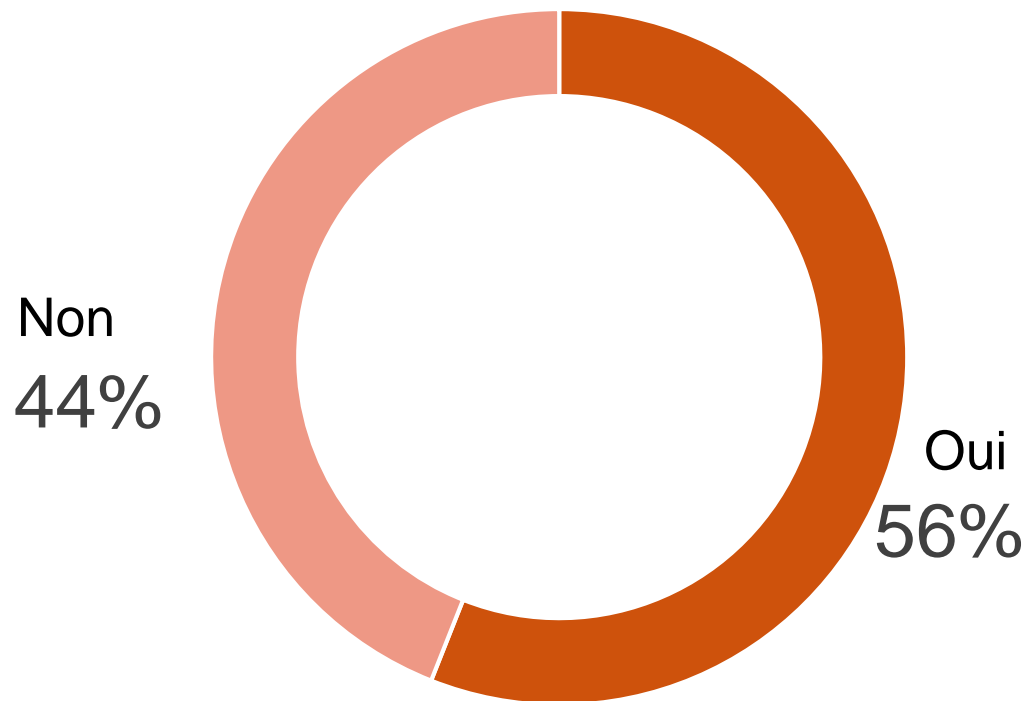
9%



... qualités plutôt reconnues aux managers par leurs équipes



Diriez-vous que votre manager possède cette qualité indispensable ?



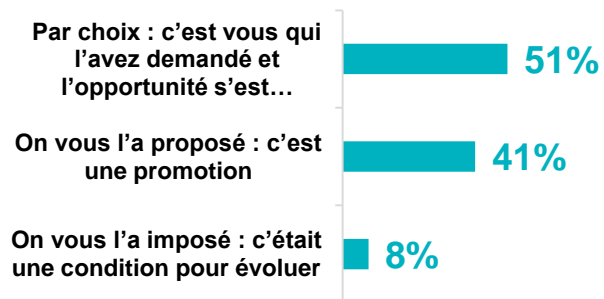






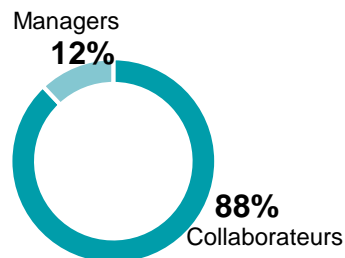
# Annexe : profils des répondants managers

## Comment êtes-vous devenu manager ?

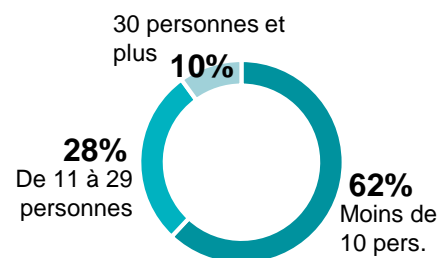


## Niveau d'encadrement

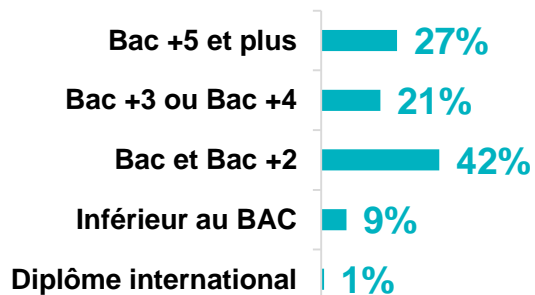
Vous encadrez une équipe de :



Taille de l'équipe encadrée :

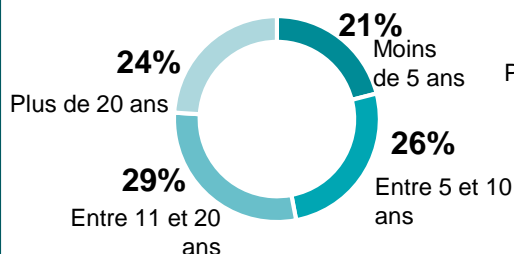


## Niveau d'étude

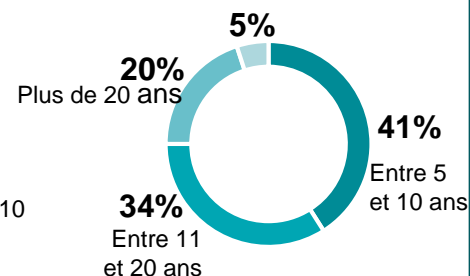


## Ancienneté

Au sein de l'organisation :



En tant que manager :  
Moins de 5 ans



# Avec Cegos, réussissez et accélérez votre transformation managériale

Contactez-nous  
[cegos.fr](http://cegos.fr)



\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*