

OBSERVATOIRE DE L'ENGAGEMENT 2019

L'engagement à l'épreuve du réel : QUID du manager de proximité ?



NOTRE CONSTAT

Entre les attentes toujours plus pressantes des salariés et les exigences des dirigeants, les **managers de proximité** occupent aujourd'hui une place **prépondérante et charnière** dans l'évolution des entreprises et du monde du travail en général.

NOS INTERROGATIONS

Qui sont ces managers ?

Comment conçoivent-ils leur rôle aujourd'hui ?

Quelle importance revêt pour eux le développement de l'engagement de leurs collaborateurs ?

Comment cela se concrétise-t-il au quotidien ?

“ NOTRE APPROCHE



Cible

- Echantillon de **1016 managers de proximité*** issus d'un échantillon représentatif de salariés français
- L'échantillon a été constitué selon **la méthode des quotas**, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence.

**Salariés faisant passer un entretien annuel (hors alternants/stagiaires) hors manager de managers*



Système d'interrogation

- L'échantillon a été interrogé en ligne par système CAWI (Computer Assisted Web Interview) sur notre Panel et celui de trois prestataires.



Dates de terrain

- Les interviews ont été réalisées **du 11 au 18 mars**.
- *Pour les remercier de leur participation, les panélistes ont touché des incentives ou ont fait un don à l'association proposée de leur choix.*



- OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la **norme ISO 20252**.
- Les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des **marges d'incertitude** : 1,5 à 3 points au plus pour un échantillon de 1000 répondants.

Les chiffres **verts** indiquent une différence statistique significative **supérieure** à la moyenne
Les chiffres **rouge** indiquent une différence statistique significative **inférieure** à la moyenne





QUI SONT LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ?



Sexe	%
Un homme	54%
Une femme	46%

Age	%
18-24 ans	1%
25-34 ans	17%
35-49 ans	46%
50-59 ans	28%
60 ans et +	7%

Catégorie socioprofessionnelle	%
Ouvrier	4%
Employé	25%
Technicien / Agent de Maitrise	26%
Cadre	45%

Région de résidence	%
Ile de France	31%
Nord Ouest	20%
Nord Est	16%
Sud Ouest	9%
Sud Est	24%

Taille de l'entreprise	%
TPE	10%
PME	41%
ETI	32%
GE	17%

Ancienneté dans l'entreprise	%
Moins d'un an	4%
De 1 à 4 ans	14%
De 5 à 10 ans	27%
De 11 à 15 ans	17%
De 16 à 20 ans	15%
Plus de 20 ans	23%

Nombre de personnes encadrées	%
Moins de 3 personnes	35%
Entre 3 et 10 personnes	48%
Entre 11 et 20 personnes	12%
Plus de 20 personnes	5%

Souhait de devenir manager	%
Oui, c'était un souhait de ma part	46%
Non, c'est une responsabilité qu'on m'a proposée	54%

Ancienneté dans le statut de manager	%
Moins de 1 an	6%
1 à 2 ans	13%
3 à 5 ans	26%
6 à 10 ans	24%
Plus de 10 ans	31%

LA DÉFINITION DE L'ENGAGEMENT

PROPOSÉE AUX MANAGERS DE PROXIMITÉ

« L'engagement au travail est l'énergie que consacrent les salariés à la réussite des projets communs de l'entreprise.

Il se traduit par un état d'esprit et des initiatives qui témoignent de leur appropriation de la stratégie et des enjeux. »

QU'EST-CE QU'UN SALARIÉ ENGAGÉ ?

“ C’EST AVANT TOUT UN COLLABORATEUR POSITIF ET INVESTI DANS UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE...

À QUOI LES MANAGERS DE PROXIMITÉ RECONNAISSENT-ILS UN **SALARIÉ ENGAGÉ** ?

Plusieurs réponses possibles



54%

à son **ESPRIT D’INITIATIVE**

TPE : 65%



50%

à son **ÉTAT D’ESPRIT CONSTRUCTIF**

GE : 59%



47%

à son **ENVIE DE BIEN FAIRE**

TPE : 59%



45%

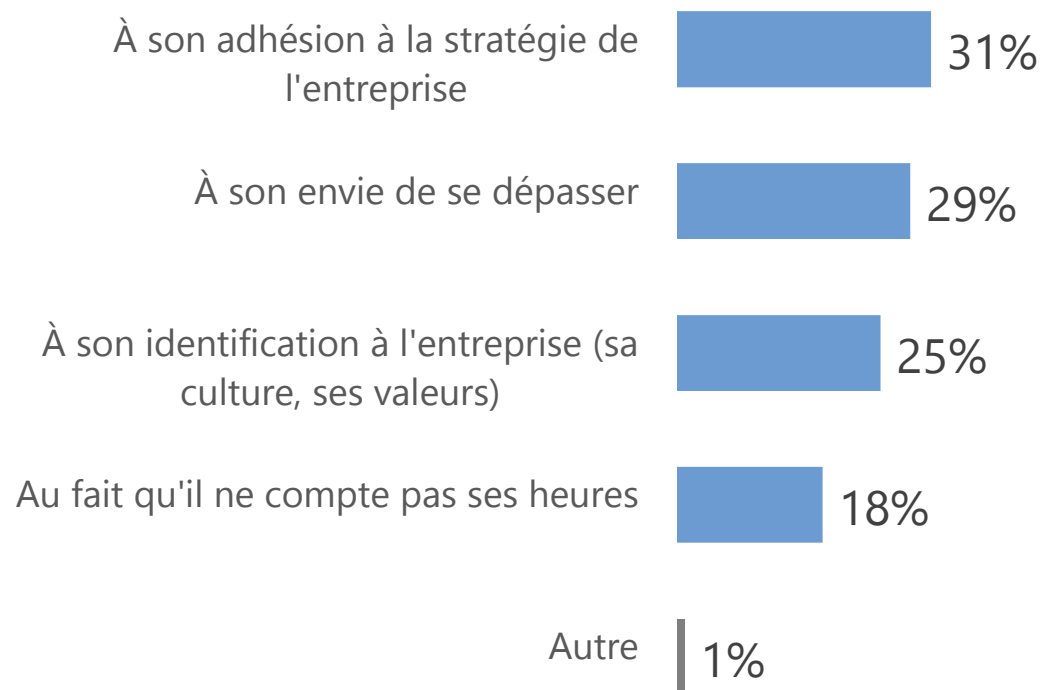
à sa **PASSION, SON ENTHOUSIASME**

Equipe de moins de 3 personnes : 53%

“ ...ET PAS FORCÉMENT UN « BON PETIT SOLDAT » DE L'ENTREPRISE

À QUOI LES MANAGERS DE PROXIMITÉ RECONNAISSENT-ILS UN **SALARIÉ ENGAGÉ** ?

Plusieurs réponses possibles

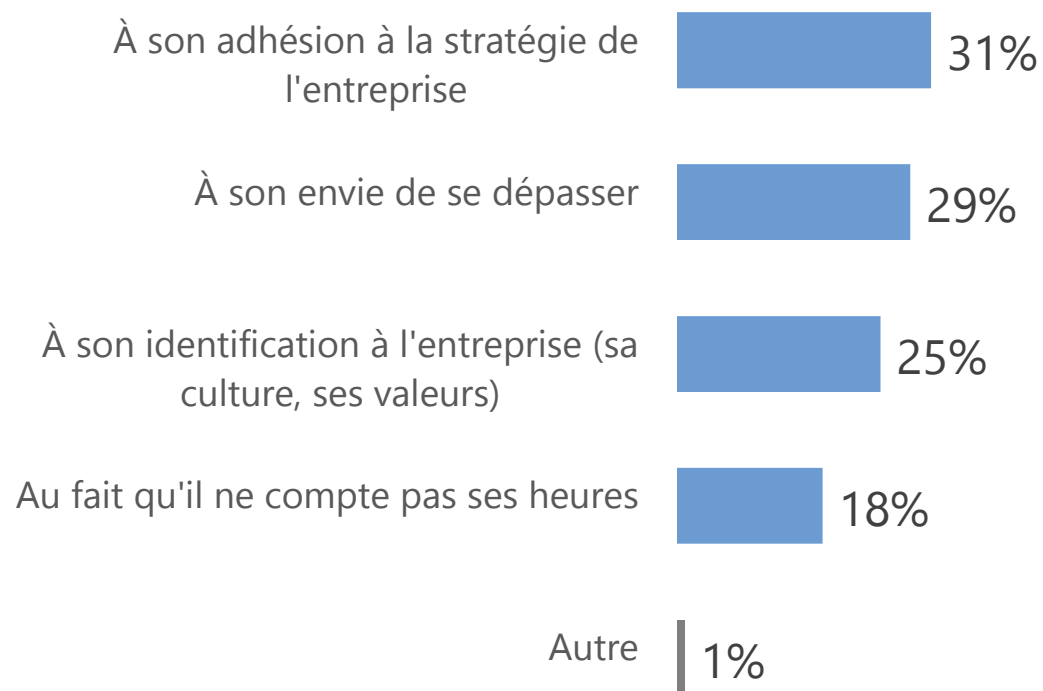


*L'attachement « corporate » à l'entreprise,
vecteur secondaire d'engagement*

“ ...ET PAS FORCÉMENT UN « BON PETIT SOLDAT » DE L'ENTREPRISE

À QUOI LES MANAGERS DE PROXIMITÉ RECONNAISSENT-ILS UN **SALARIÉ ENGAGÉ** ?

Plusieurs réponses possibles

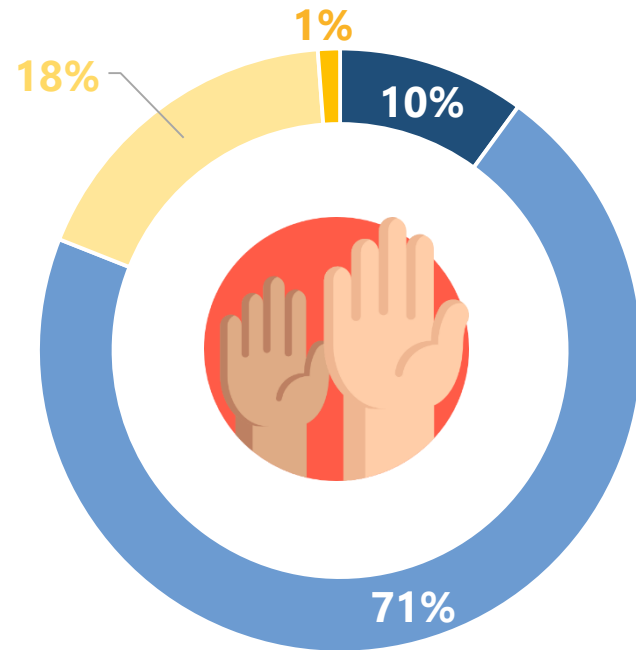


*Être un **bourreau de travail**
n'est plus synonyme d'engagement*

AUJOURD'HUI, QUEL
NIVEAU D'ENGAGEMENT ?

“ DES SALARIÉS PLUTÔT ENGAGÉS DANS L'ENTREPRISE

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ESTIMÉ PAR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ



81%

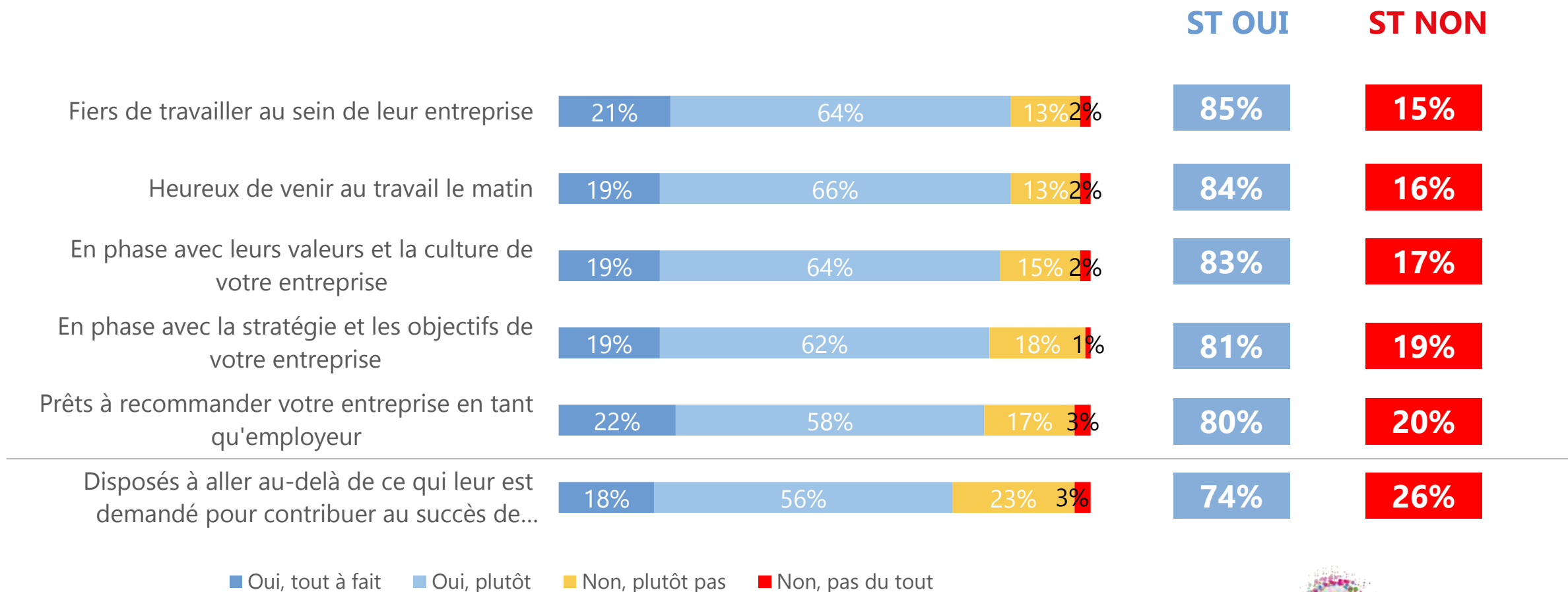
des Managers de proximité
estiment que leurs collaborateurs
ont un niveau d'engagement élevé

■ Très élevé ■ Plutôt élevé ■ Plutôt faible ■ Très faible



DES SALARIÉS PLUTÔT ENGAGÉS DANS L'ENTREPRISE

ÉTAT D'ESPRIT DES COLLABORATEURS ESTIMÉ PAR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ

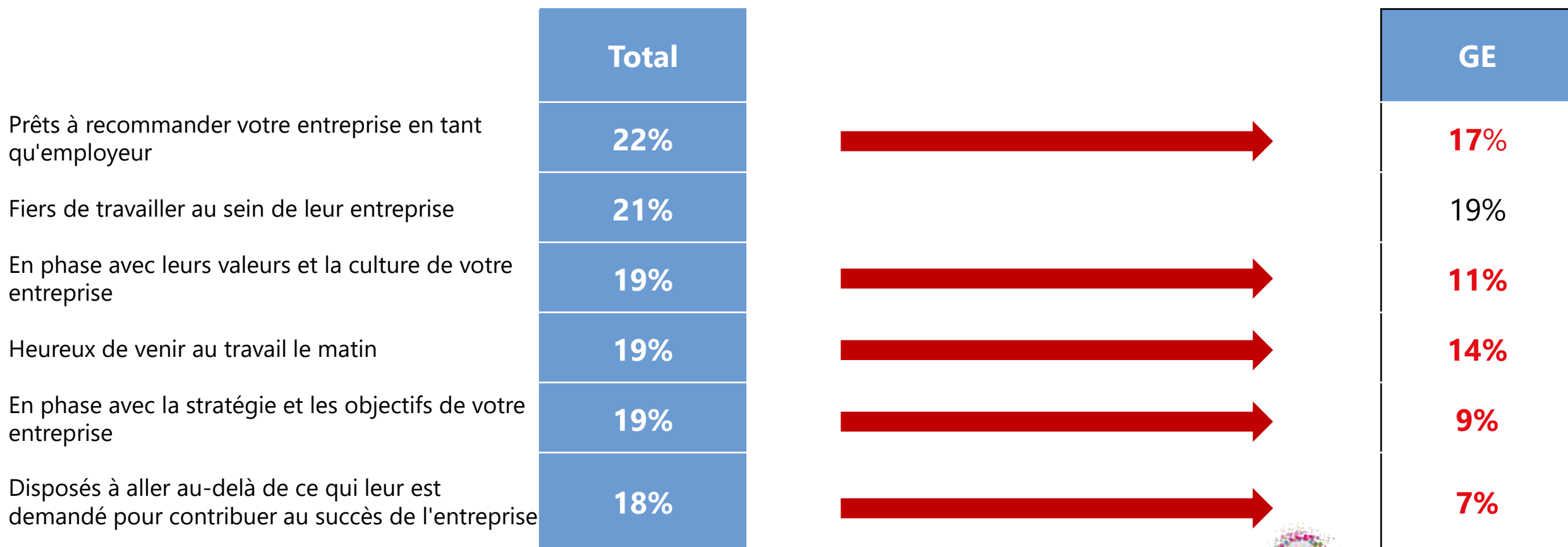




DES SALARIÉS PLUTÔT ENGAGÉS DANS L'ENTREPRISE

ÉTAT D'ESPRIT DES COLLABORATEURS ESTIMÉ PAR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ SELON LA TAILLE D'ENTREPRISE

(% OUI tout à fait)



COMMENT DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT ?

“ UN CADRE DE TRAVAIL SAIN ET MOTIVANT, CLÉ DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS...

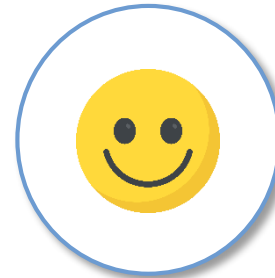
PRINCIPAUX LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT

Trois réponses possibles



46%

La **RECONNAISSANCE**
DU TRAVAIL DE CHACUN



44%

L'instauration d'une
BONNE AMBIANCE DE TRAVAIL

PME : 49%
Moins de 3 personnes encadrées : 50%



35%

Le développement de **L'AUTONOMIE**
ET LA RESPONSABILISATION



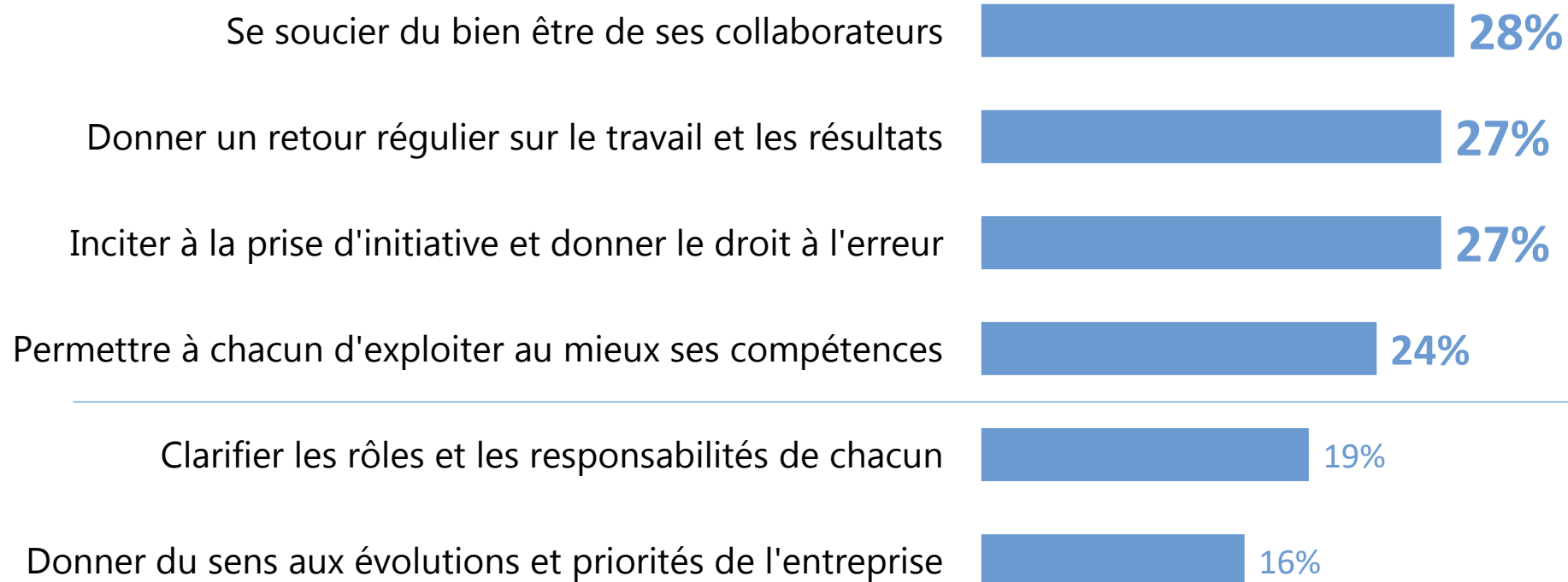
33%

Le développement des **COMPÉTENCES**
et du **POTENTIEL DE CHACUN**

“ ...À COMPLÉTER AVEC LE SUIVI AU LONG COURS DES PARCOURS PROFESSIONNELS

AUTRES LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT

Trois réponses possibles





RESPONSABILISER, LEVIER D'ENGAGEMENT DANS LES GRANDES STRUCTURES

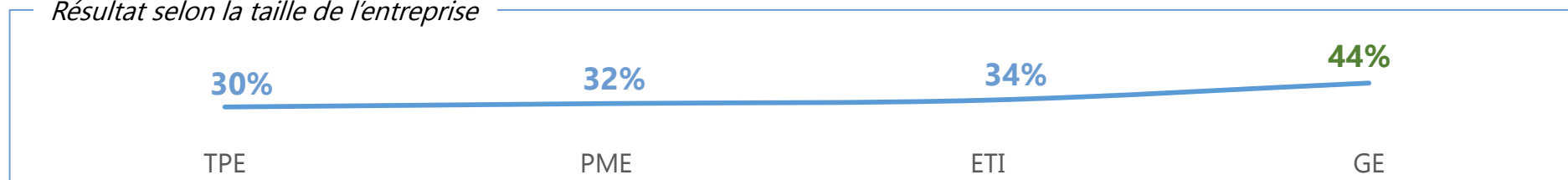
PRINCIPAUX LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT

Trois réponses possibles



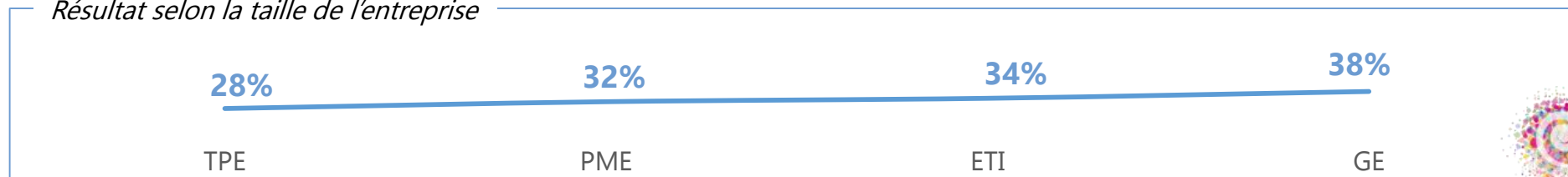
35% Le développement de **L'AUTONOMIE ET LA RESPONSABILISATION**

Résultat selon la taille de l'entreprise



33% Le développement des **COMPÉTENCES** et du **POTENTIEL DE CHACUN**

Résultat selon la taille de l'entreprise



L'Observatoire
DE L'ENGAGEMENT

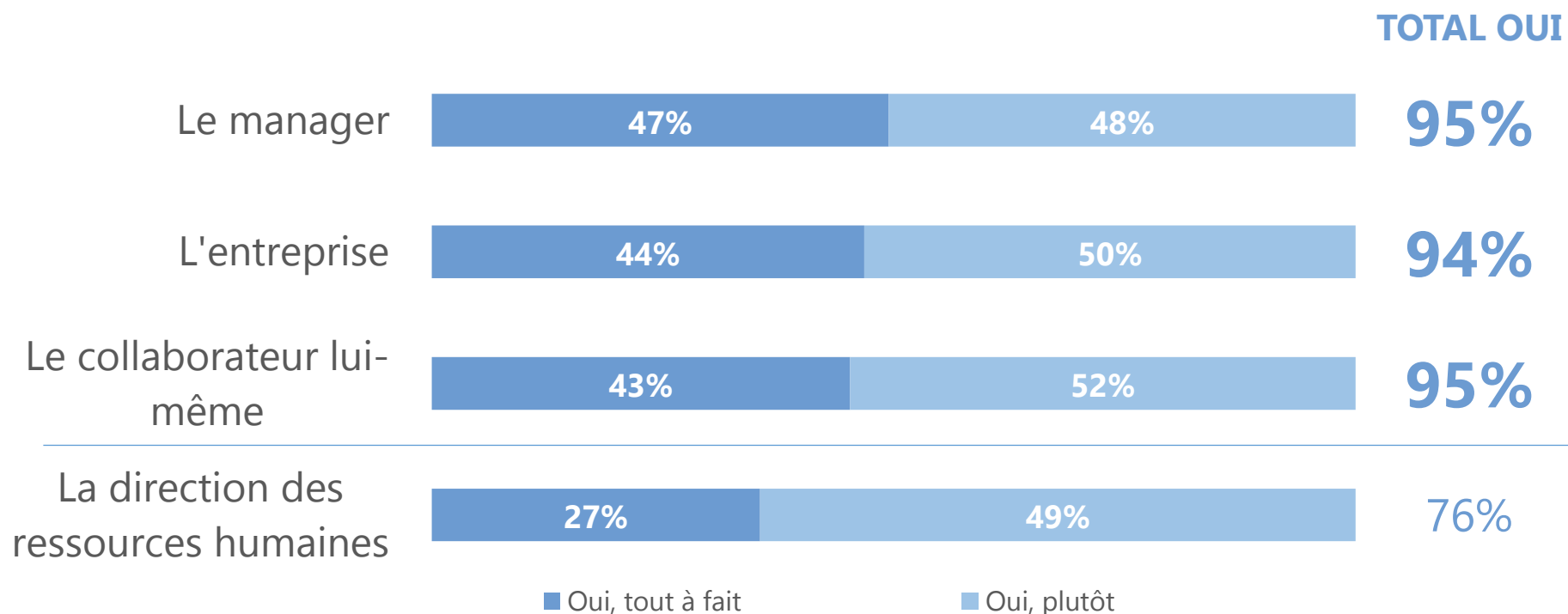
QUI DOIT DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS ?



L'ENGAGEMENT, RESPONSABILITÉ DE TOUS LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

QUI EST RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ?

Sous-total positif (oui, tout à fait + oui plutôt)



“ LE MANAGER DE PROXIMITÉ ...

UN ACTEUR CLÉ DE
L'ENGAGEMENT

97%



estiment qu'il est de leur
responsabilité de
développer l'engagement
de leurs collaborateurs

UNE TÂCHE QUI LUI
TIENT À CŒUR

89%



estiment que le développement de
l'engagement de leurs collaborateurs
est une responsabilité importante
voire prioritaire

UN RÔLE QU'ILS
RECOMMANDENT

85%



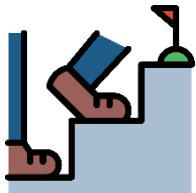
recommanderaient
d'exercer cette fonction

“ MANAGER DE PROXIMITÉ, UN RÔLE PIVOT TRÈS SOLLICITÉ...

CAPACITÉ DES MANAGERS DE PROXIMITÉ À RÉPONDRE AUX ATTENTES :

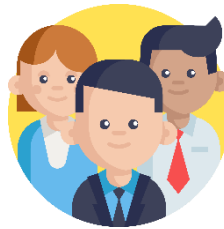
Sous-total positif (oui, tout à fait + oui plutôt)

... de son Manager



87%

... des collaborateurs
encadrés



84%

... de la Direction
Générale

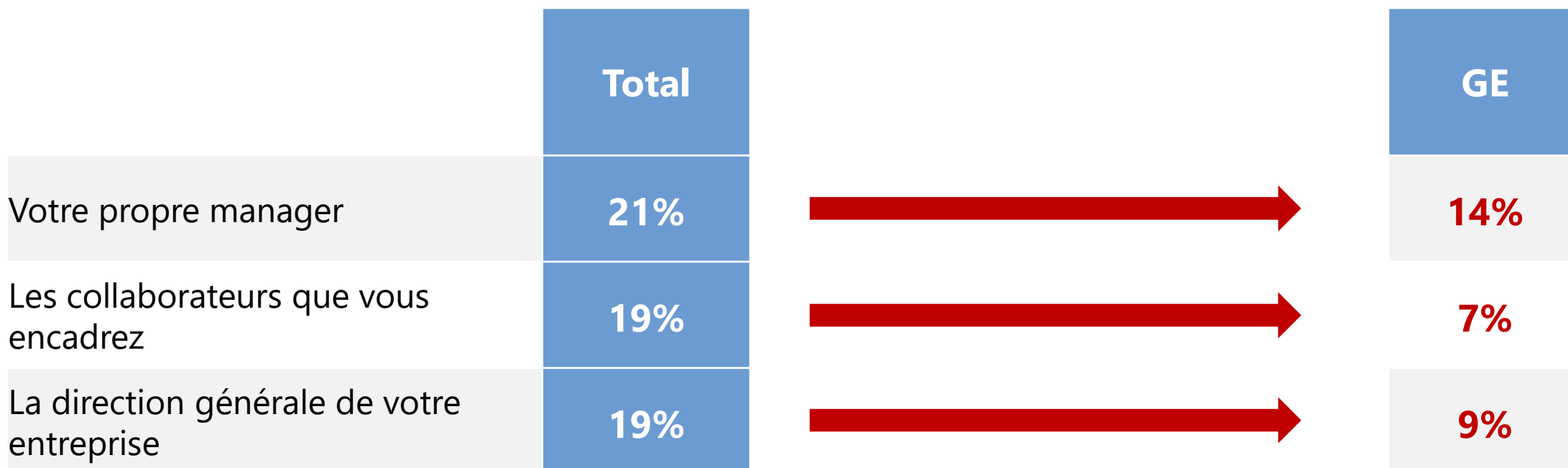


82%

“ ...PARFOIS DIFFICILE EN GRANDE ENTREPRISE

CAPACITÉ DES MANAGERS DE PROXIMITÉ À RÉPONDRE AUX ATTENTES

(% « oui, tout à fait »)



QUELLES DIFFICULTÉS RENCONTRENT-ILS ?



UNE LUTTE DE TOUS LES INSTANTS AVEC DE FAIBLES MARGES DE MANŒUVRE

PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES POUR DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Plusieurs réponses possibles



44%

La **LUTTE CONTRE LES HABITUDES**
et les **RÉSISTANCES AU CHANGEMENT**

TPE : 57%



42%

Le **MANQUE DE MOYENS**
pour reconnaître l'engagement de vos collaborateurs

GE : 49%



41%

Le **MANQUE DE PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION**
pour les personnes de votre équipe



32%

Le **MANQUE DE TEMPS**
à consacrer à vos équipes

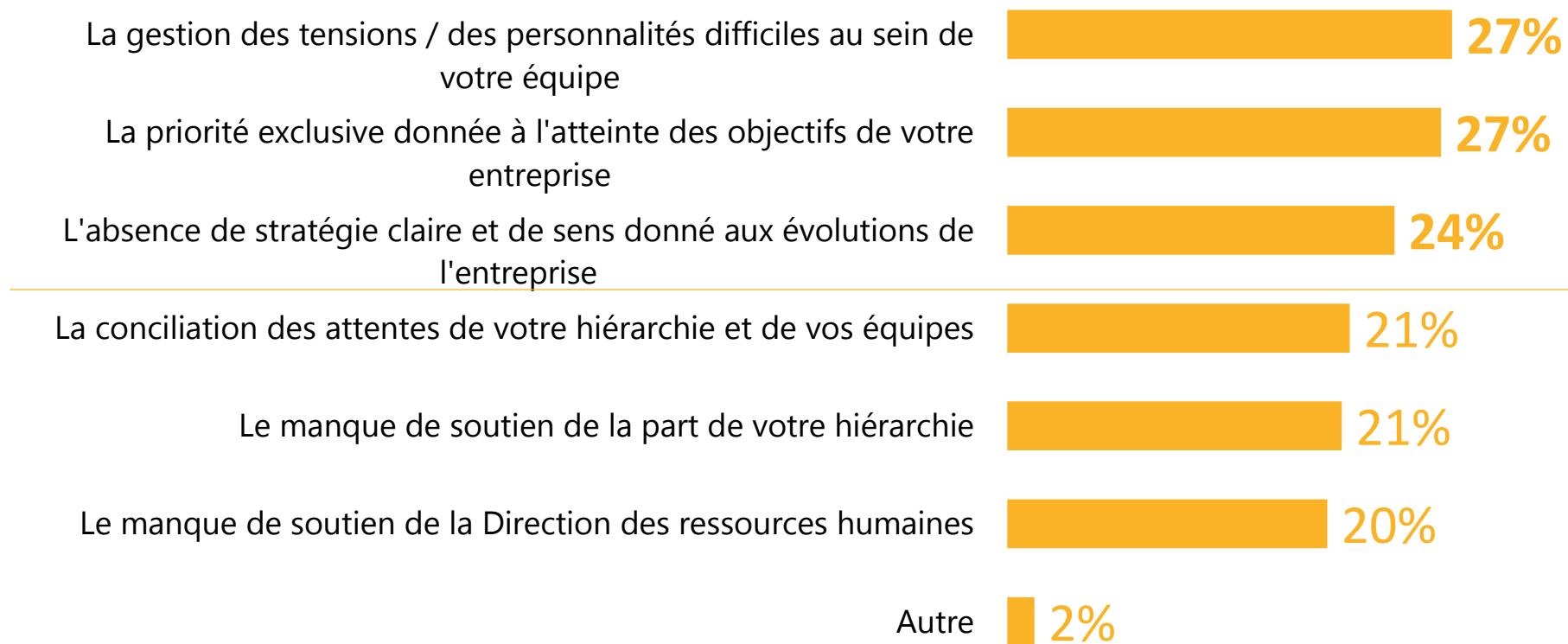


l'Observatoire
DE L'ENGAGEMENT

“ ...DANS UN CONTEXTE OU SE MÊLENT PRESSION ET MANQUE DE CLARTÉ DES OBJECTIFS

AUTRES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES POUR DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Plusieurs réponses possibles



“ DES MANAGERS ENCORE INSUFFISAMMENT ÉQUIPÉS

OUTILS DONT DISPOSENT LES MANAGERS DE PROXIMITÉ POUR DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS
% « Oui »



63%

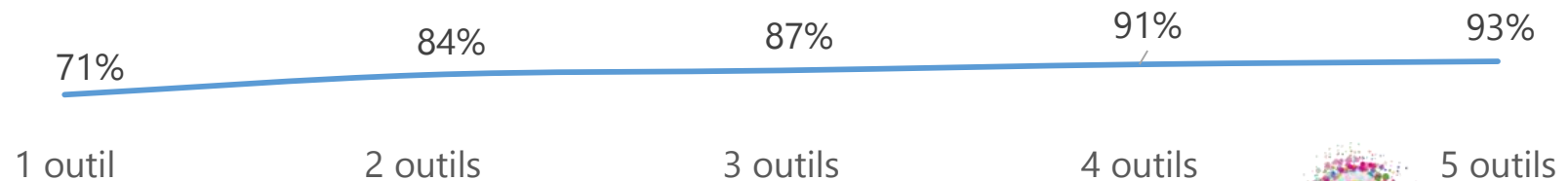
Des **OUTILS** permettant de **FAVORISER LE TRAVAIL EN ÉQUIPE**
(messagerie, réseau social, forums...)



UN MANAGER MIEUX ÉQUIPÉ = DES COLLABORATEURS PLUS ENGAGÉS !

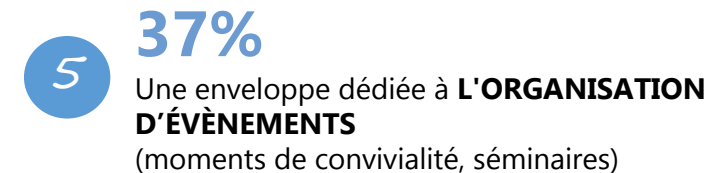
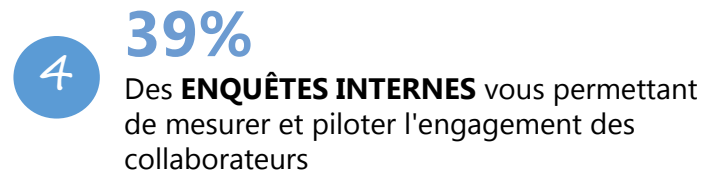
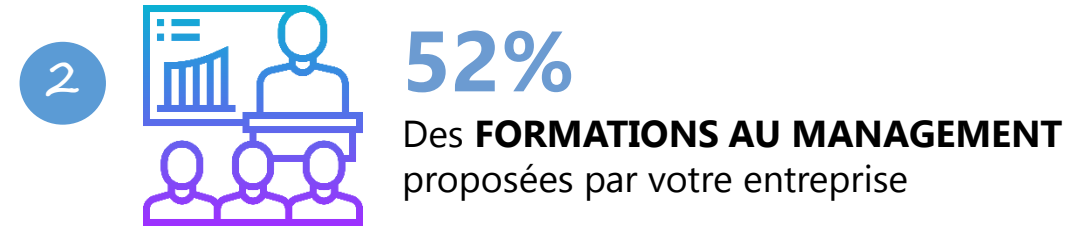
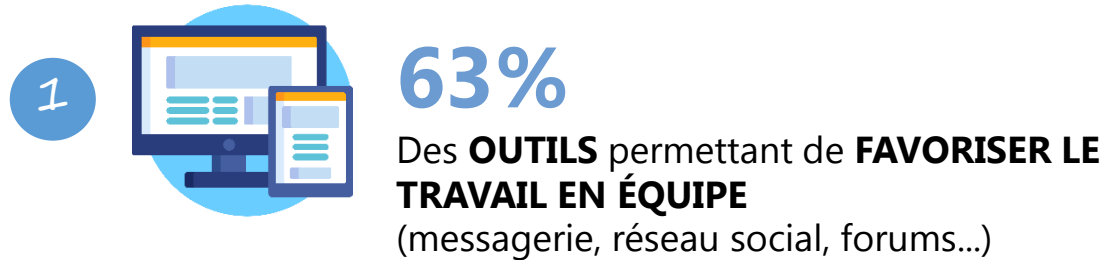
Rappel du niveau
d'engagement moyen
81%

Niveau d'engagement des collaborateurs en fonction du nombre d'outils proposé aux managers de proximité



“ DES MANAGERS ENCORE INSUFFISAMMENT ÉQUIPÉS

OUTILS DONT DISPOSENT LES MANAGERS DE PROXIMITÉ POUR DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS
% « Oui »

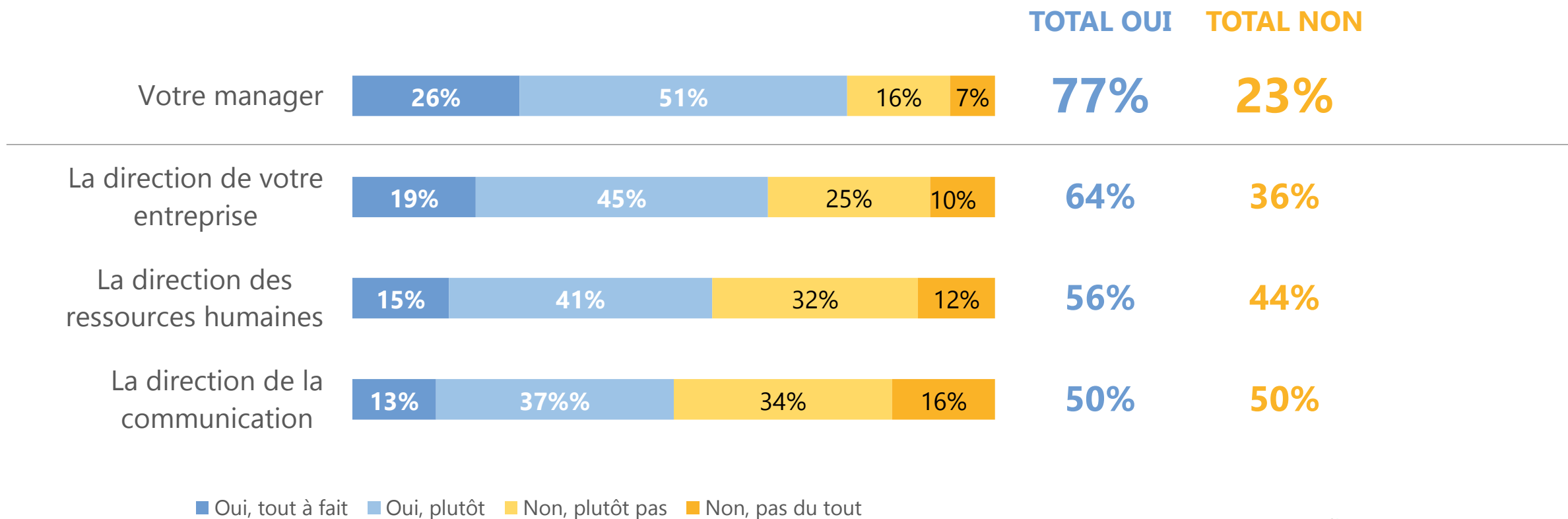




UN RELAIS DE LA HIÉRARCHIE ET DES FONCTIONS TRANSVERSES À DÉVELOPPER...

SOUTIEN DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE POUR DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Sous-total positif (oui, tout à fait + oui plutôt)

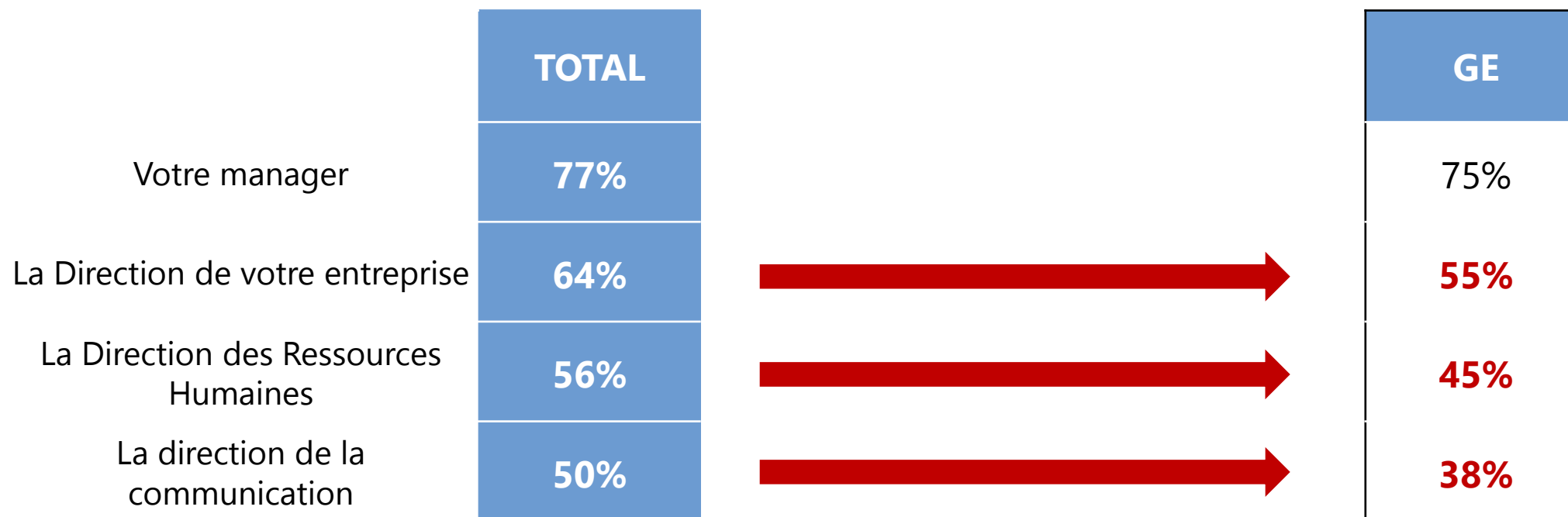




...SURTOUT DANS LES GRANDES ENTREPRISES

SOUTIEN DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE SELON LA TAILLE D'ENTREPRISE

Sous-total positif (oui, tout à fait + oui plutôt)



UNE TÂCHE FAITE POUR TOUS ?



UNE MISSION QUI DOIT ÊTRE CONFIEE À DES MANAGERS CONVAINCUS DE SON IMPORTANCE...

9% des managers de proximité estiment que le **DÉVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT** est une **TÂCHE SECONDAIRE** par rapport à leurs autres responsabilités



62%

estiment que leurs collaborateurs ont un niveau d'engagement élevé

(vs 81% pour l'ensemble des Managers de proximité)

ÉTAT D'ESPRIT PERÇU DES COLLABORATEURS

Sous-total positif (oui, tout à fait + oui plutôt)



Q3. Le niveau d'engagement de vos collaborateurs vous semble-t-il globalement :

Q2. Selon vous, les collaborateurs que vous encadrez sont-ils pour la plupart : - Base : managers de proximité estimant que le développement de l'engagement est une responsabilité secondaire (n=92)



...ET QUI N'EST PAS PERÇUE PAR TOUS COMME GRATIFIANTE

MOT UTILISÉ PAR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ POUR QUALIFIER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

75% POSITIF

Equipe de - de 3 pers. : 79%

30% STIMULANT

28% VALORISANT

17% ÉPANOUISSANT

25% NÉGATIF

19% DIFFICILE

3% INUTILE

3% FRUSTRANT





FOCUS – MANAGERS ESTIMANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT **DIFFICILE**



19%

des Managers de proximité estiment que le développement de l'engagement de leurs collaborateurs est difficile

*un profil **moins bien formé, moins expérimenté** et parfois **dépassé***

*des managers **peu épaulés** en interne...*

*...qui **peinent à répondre efficacement** aux attentes des acteurs de l'entreprise...*

*...et tirent un **bilan moins positif** de cette expérience*



POUR RÉSUMER ...

L'engagement à L'épreuve DU RÉEL

QU'EN PENSE LE MANAGER DE PROXIMITÉ ?



81%

des collaborateurs sont perçus comme *engagés*

Un salarié engagé se reconnaît :



À son esprit d'*initiative*

À son état d'esprit *constructif*

Les principaux leviers de l'engagement :

46%

La *reconnaissance* du travail de chacun



44%

L'instauration d'une *bonne ambiance* de travail



Un rôle dans lequel les managers de proximité se sentent investis :

43%
se sentent
tout à fait
responsables



33%
en font une
responsabilité
prioritaire

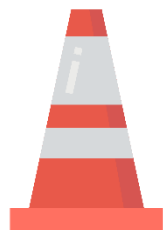


Mais un rôle qui nécessitent de faire face à quelques obstacles

De faibles marges de manœuvre

42%

Le manque de moyens pour reconnaître l'engagement des collaborateurs



Un soutien de leur entreprise qui doit s'améliorer :

64%

La *Direction* de votre entreprise



56%

La *Direction des ressources humaines*



Pour être efficace, le manager
de proximité doit être **CONVAINCU**
DE SA MISSION, ÉPAULÉ et **BIEN FORMÉ.**





Current financial situation

Investment

Fin

100%

50%

50%

100%

Trading Graph

June 764
Monday, Jun 14, 2016
@ Catalystnews

It is a pleasure
achieve the company's
competitors

Learn
and
align
business

y of the
n Union

the new structure of our
organization is a key element
of our strategy. It is a
highly innovative and
ambitious project that
will enable us to better
respond to our clients' needs
and to improve our
operational efficiency. We
are confident that this
structure will be a major
factor in our success in
the coming years.

	M	T	W	T	F	S	S
							1
	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29
	30	31					



“opinionway”