



*“opinionway*

# L'état de l'art du management

14 novembre 2017

**MM**  
La maison  
du management

 **Le Salon du  
Management**

# Manager : un métier à réinventer



**Pour s'adapter à la transformation de la société et des entreprises,  
les compétences des managers se doivent d'évoluer.**

**Mais qu'en pensent les principaux intéressés ?**

# En exclusivité pour le Salon du Management, OpinionWay a mené l'enquête



- ▶ Étude réalisée auprès de **1006 managers** issus d'un échantillon représentatif de salariés français
- ▶ L'échantillon de salariés a été constitué selon la méthode des quotas au regard des critères de sexe, d'âge, de région, de statut, de secteur et de taille d'entreprise (50 salariés et plus)



- ▶ Dates de terrain : les interviews ont été réalisées du 22 septembre au 12 octobre 2017



- ▶ Mode d'interrogation : L'échantillon a été interrogé par internet sur système CAWI



- ▶ OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.



**Qui sont les managers  
en France ?**



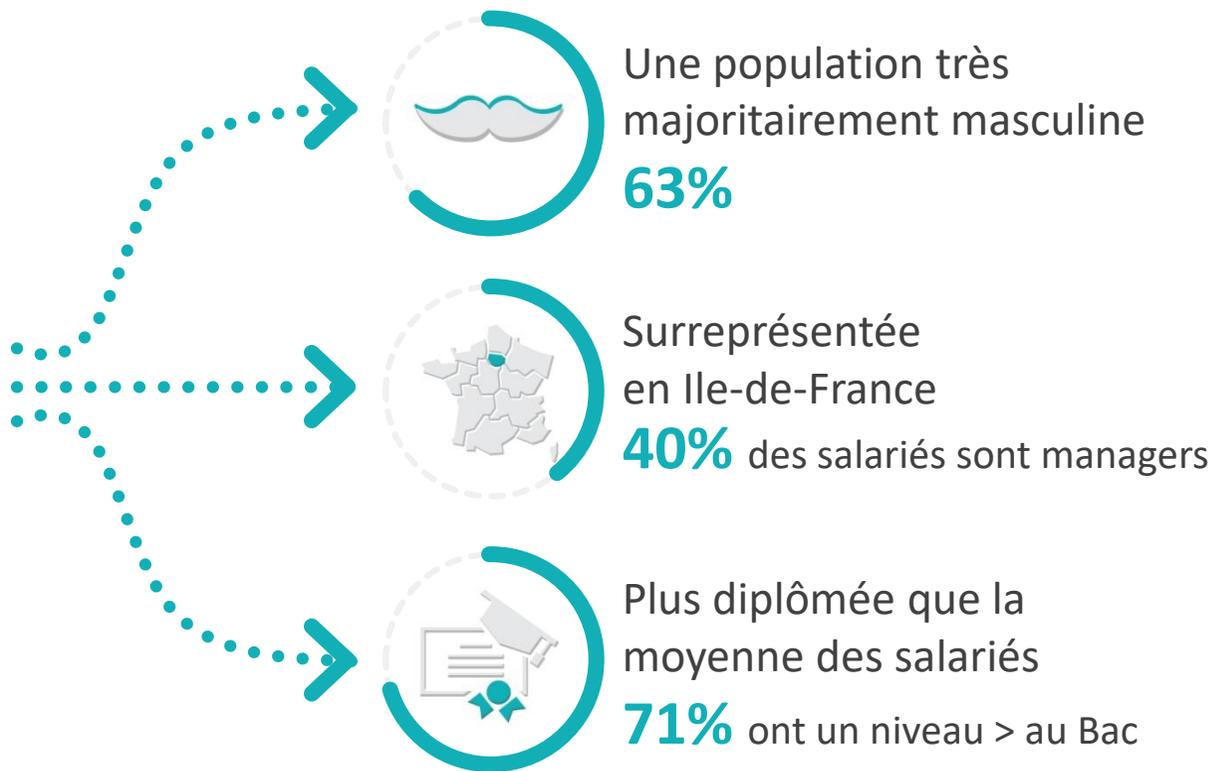
*“opinionway*

# “ Quelques confirmations sur les managers en France...

Une communauté  
d'environ **3 000 000 personnes**  
en France ...



...dont le profil confirme  
certains lieux communs



# “ ... mais quelques résultats à l'encontre des idées reçues

Une majorité de managers n'a pas le statut de cadre :



**59%**

ne sont pas cadres

Tous les managers n'ont pas demandé à le devenir



un souhait

pour **54%** d'entre eux

Les managers sont issus à :



**45%** de la génération Y

**48%** de la génération X

et **7%** de Baby boomers

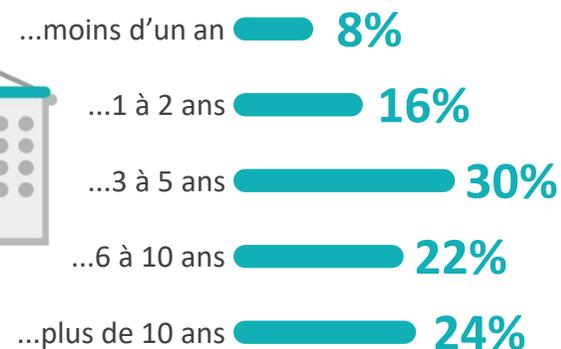


# “ Une communauté en définitive extrêmement diverse

Une majorité de managers ont une responsabilité hiérarchique mais **1/3** sont des managers de projet

L'expérience des managers est très variable

*Manager depuis...*



**1/4** des managers encadrent eux-mêmes des managers





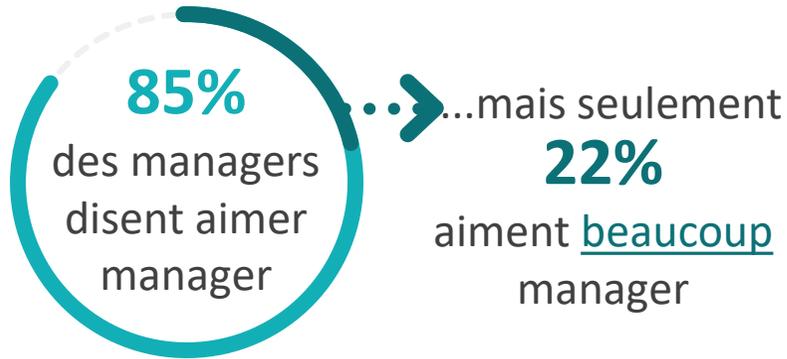
**Quel regard portent-ils  
sur leur rôle ?**



*“opinionway*

# “ Une responsabilité qui plait, sans susciter l’enthousiasme

De manière générale, diriez-vous que vous aimez manager ?

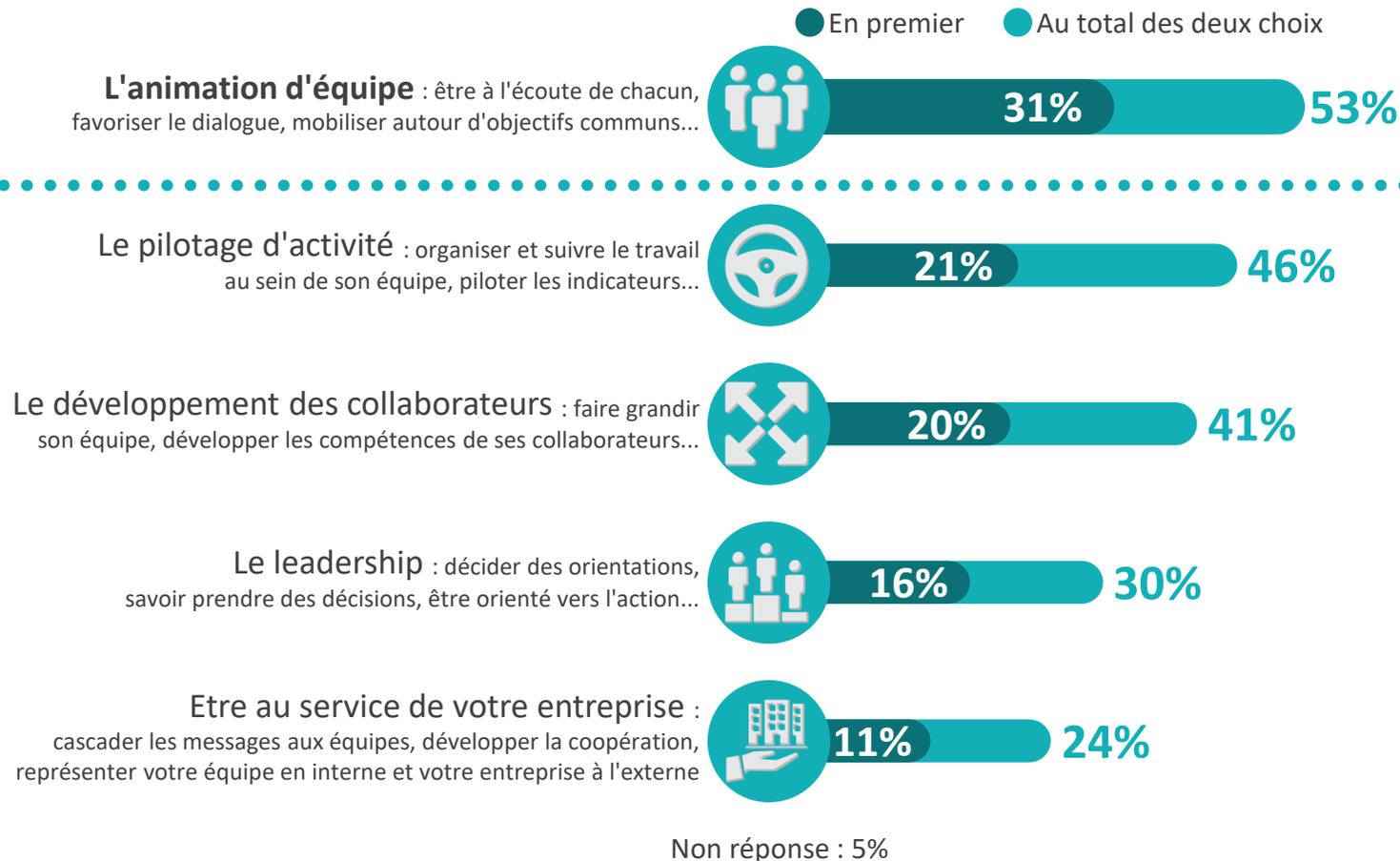




# L'animation d'équipe, 1<sup>er</sup> moteur du plaisir à manager

Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans le fait de manager ?

*En premier ? En second ? - Deux réponses possibles*

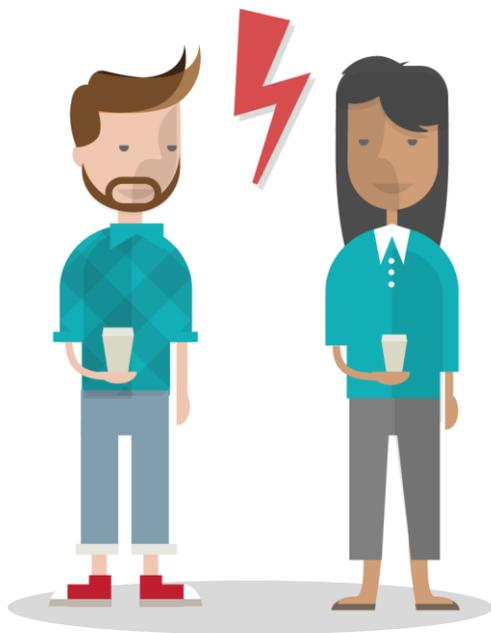


# “ Mais également 1<sup>ère</sup> source de difficulté et de frustration

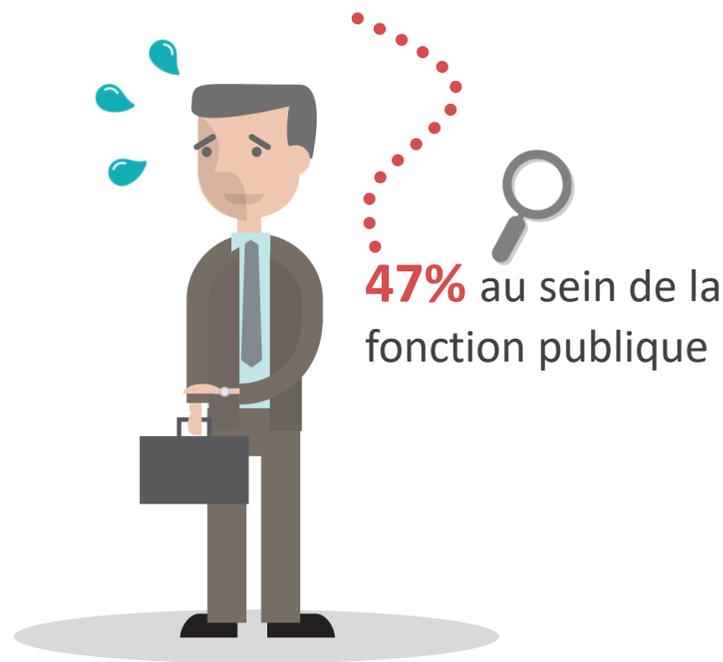
La gestion des tensions au sein de l'équipe est, parmi les 25 pratiques managériales proposées, celle qui pose le plus de difficultés aux managers

Classement :

25/25\*



...et la 1<sup>ère</sup> source de frustration au quotidien pour 40% des managers



\*25 pratiques managériales évaluées chacune de 0 (très difficile) à 10 (aucune difficulté) puis hiérarchisées de la plus facile à la plus difficile

# “ Autres difficultés rencontrées : accompagner le changement, relayer les messages et se dégager du temps

## Accompagner le changement

La **lutte contre les habitudes** ou la **résistance au changement** au sein de son équipe est la 2ème source de frustration des managers :

**39%**



Accompagner le changement est également l'une des pratiques managériales considérée comme **la moins évidente au quotidien**

Classement  
**21/25\***



\*25 pratiques managériales évaluées chacune de 0 (très difficile) à 10 (aucune difficulté) puis hiérarchisées de la plus facile à la plus difficile

# “ Autres difficultés rencontrées : accompagner le changement, relayer les messages et se dégager du temps

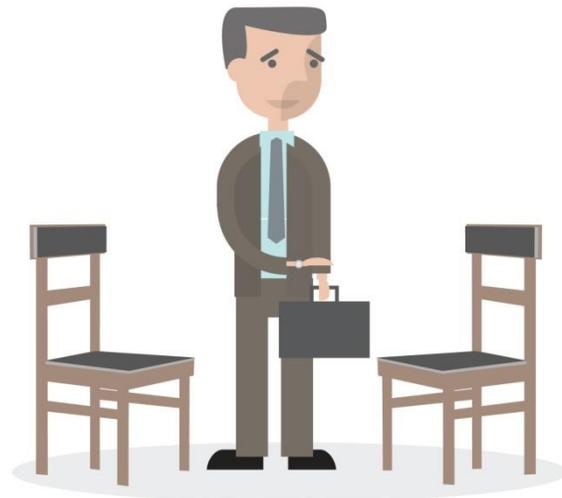
## Être le relais de la direction

Seule la moitié des managers considère qu'il est facile de représenter son employeur auprès des parties prenantes internes et externes



Classement  
**23/25\***

Un résultat qui fait écho à une source de frustration exprimée par plus d'**1** manager sur **3** :  
*avoir le sentiment de se retrouver entre le marteau et l'enclume*



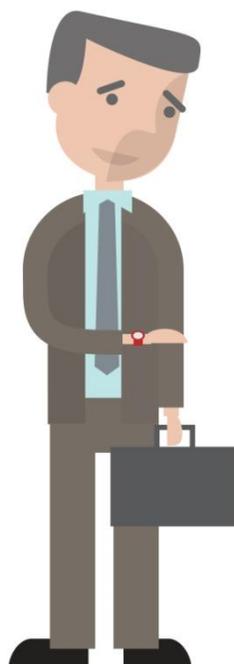
\*25 pratiques managériales évaluées chacune de 0 (très difficile) à 10 (aucune difficulté) puis hiérarchisées de la plus facile à la plus difficile

# “ Autres difficultés rencontrées : accompagner le changement, relayer les messages et **se dégager du temps**

## Dégager le temps nécessaire



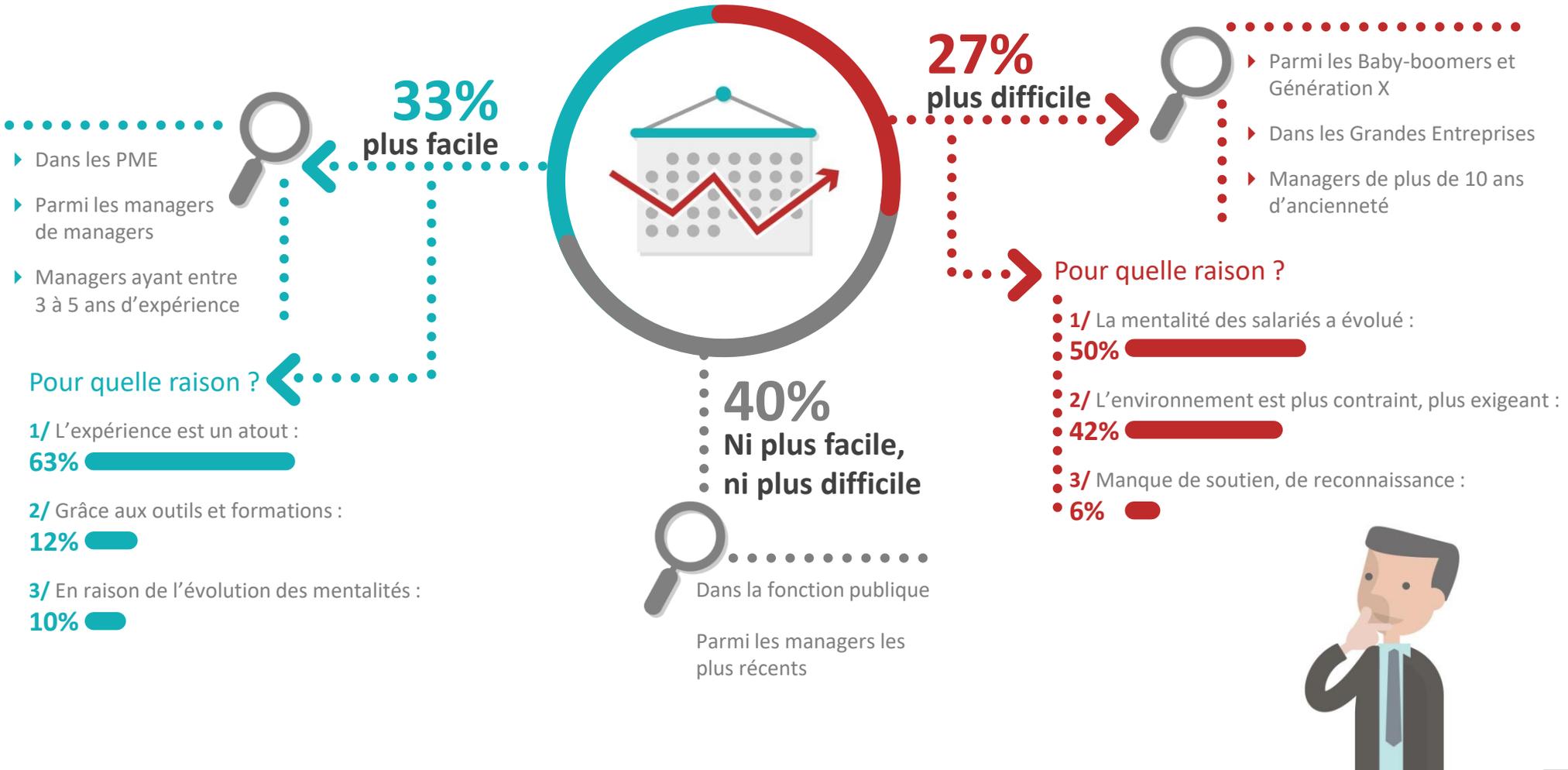
**Le manque de temps** est l'un des éléments jugés les plus frustrants par les managers (au **4ème rang**)



notamment dans les PME où il arrive en tête, cité par **40%** des managers

# “ Une communauté très partagée sur l'évolution du métier

Estimez-vous qu'être manager est aujourd'hui plus facile ou plus difficile qu'à vos débuts ?





Quel regard portent-ils sur  
le management de leur entreprise  
et les défis d'avenir ?

*“opinionway*



# Un style de management qui s'est ouvert mais reste encore trop peu agile, innovant et progressiste

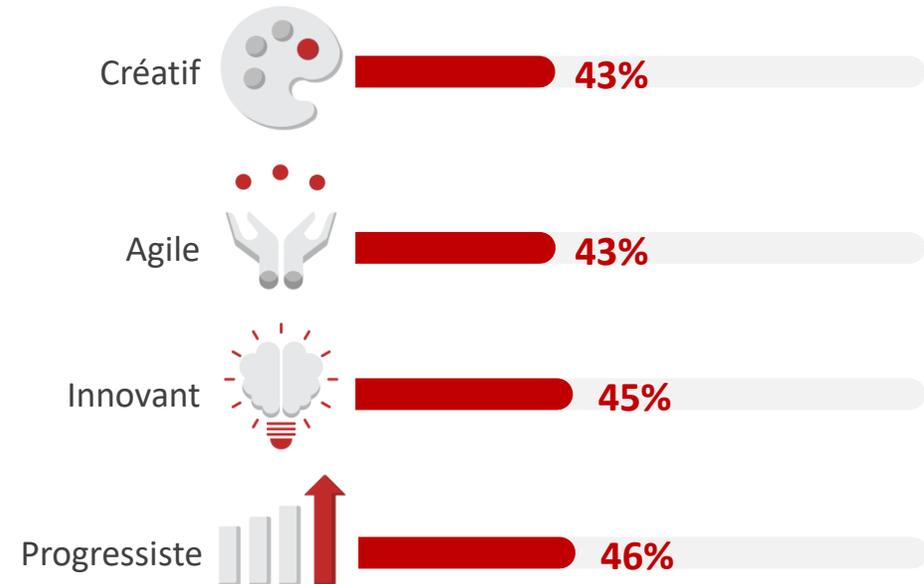
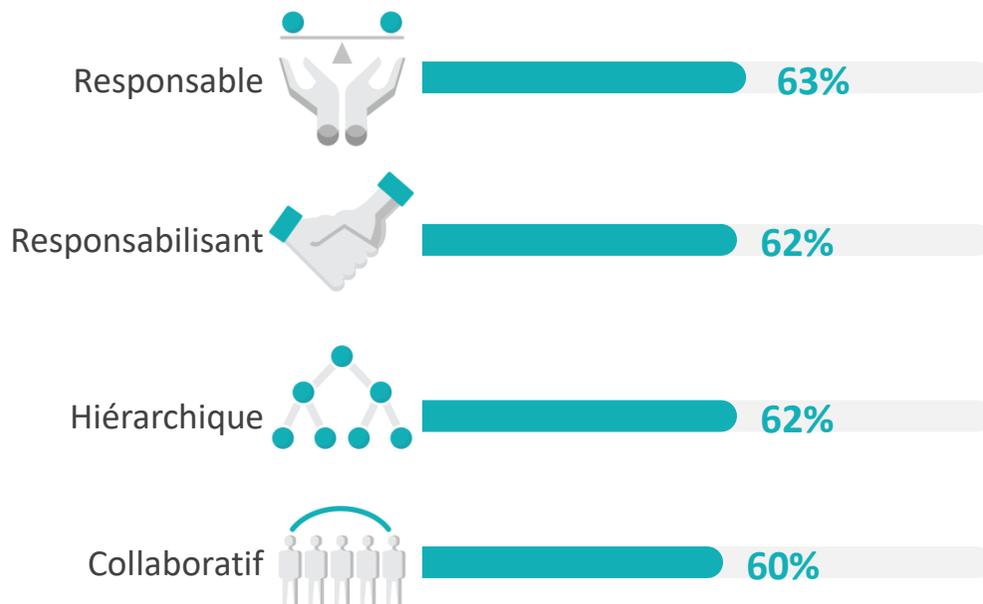
Pour chacun des qualificatifs ci-dessous, indiquez s'il correspond selon vous au style de management au sein de votre entreprise :

## Les styles de management pratiqués\*

(Sur la base des managers ayant attribué une note de 7 à 10 au qualificatif proposé = correspond)

Les plus répandus

Les moins répandus



\*15 qualificatifs évalués chacun de 0 (ne correspond pas du tout) à 10 (correspond tout à fait) puis hiérarchisés

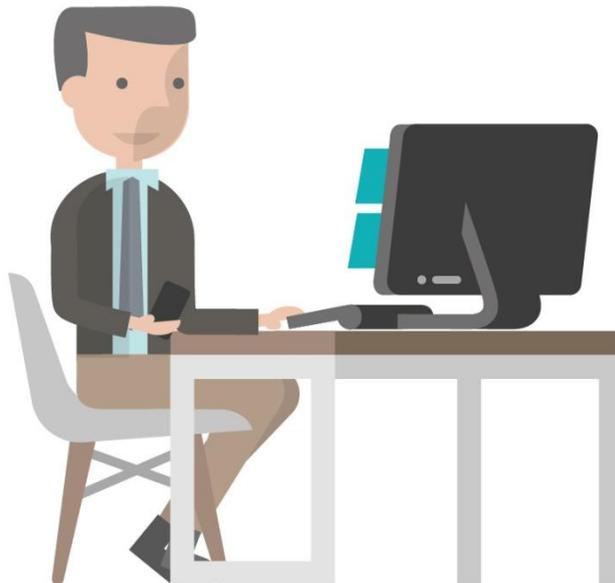


# 4 managers sur 10 estiment que des innovations managériales ont eu lieu au sein de leur entreprise

Quand on parle d'innovation, on pense souvent technologie, offre produits, brevets... et très rarement management. Diriez-vous que dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez il y a eu des innovations managériales dans les 24 derniers mois ?

## 40%

des managers estiment qu'il y a eu  
**des innovations managériales**  
dans les 24 derniers mois



Lesquelles ?

- 1/ Le **partage d'information** et la co-construction (morning meeting, groupes de travail...)
- 2/ La recherche d'un **fonctionnement plus agile** (mode projet, méthode agile, responsabilisation)
- 3/ La **promotion du bonheur au travail** (équilibre des temps de vie, bienveillance, onboarding...)

# “ Une innovation managériale que les managers appellent de leurs vœux dans 4 domaines en particulier

Parmi la quinzaine d'innovations managériales ci-dessous, quelle est celle dont votre entreprise aurait le plus besoin pour progresser ?

*Une seule réponse possible*



16%

Accorder du temps à chacun pour proposer de nouvelles idées : *innovation participative, open innovation*



PME



15%

Promouvoir le bonheur au travail



Fonctionnaires, non cadres, moins de 30 ans

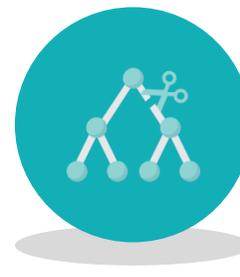


13%

Encourager la collaboration et le partage de meilleures pratiques (via des plateformes collaboratives, réseaux sociaux, etc.)



Services de R&D, innovation et qualité



9%

Déhiérarchiser pour un fonctionnement plus agile : *mode projet, entreprise libérée, holocratie...*

Flexibilité



Fonctions support



8%

Mettre en place le travail à distance : *télétravail, coworking, flexjob, desksharing, tiers lieux...*



# Mais en tant qu'acteurs, les managers mettent avant tout l'accent sur l'humain

Quelles sont enfin selon vous les qualités essentielles du manager du XXIème siècle ?

*Cinq réponses possibles*

## Les plus citées



L'écoute :



Le respect :



L'exemplarité :



La confiance :



La pédagogie :



## Les moins citées



L'agilité :



Le pragmatisme :



L'innovation :



La persévérance :



Le courage :



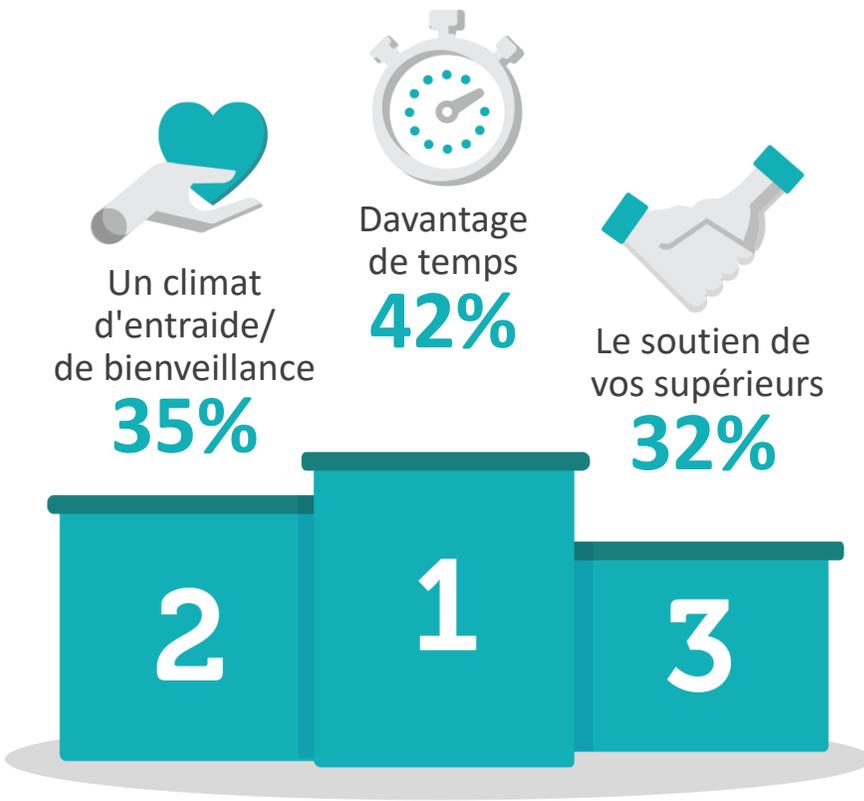


# Une dimension humaine qui suppose de disposer de temps, d'un climat de bienveillance et de soutien

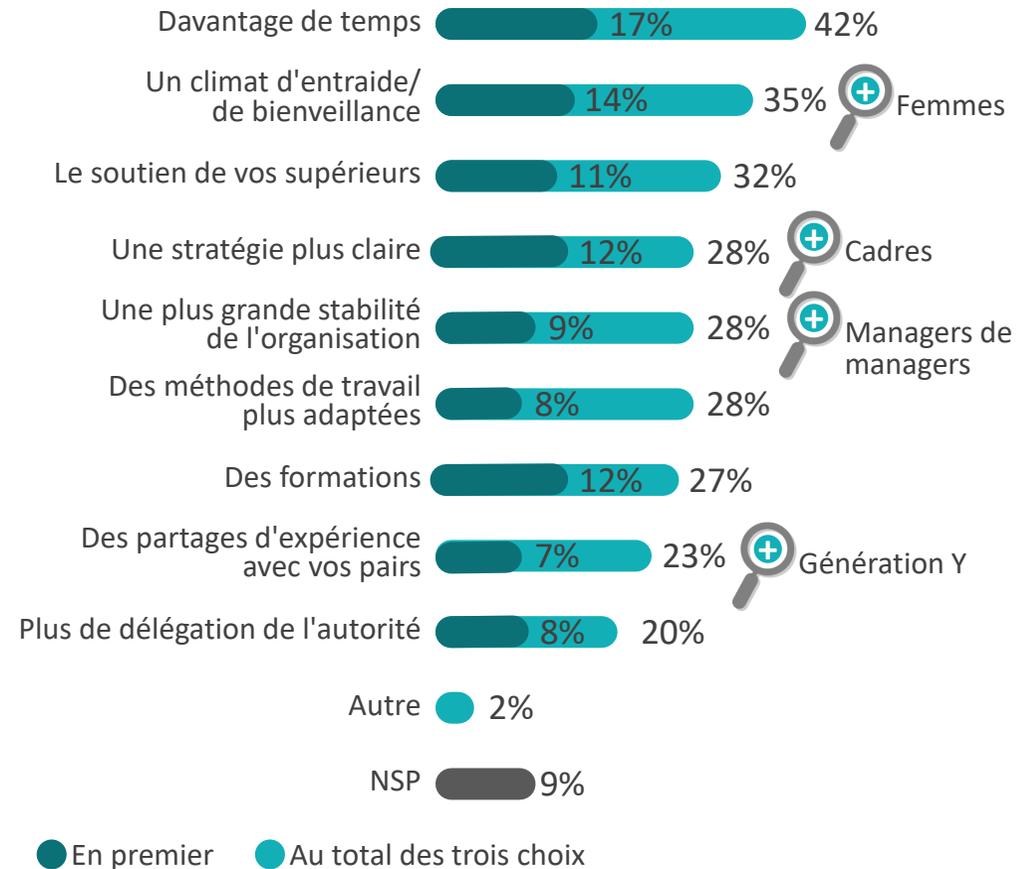
Qu'est-ce qui vous aiderait à vous améliorer dans l'exercice de vos fonctions de manager ?

En premier ? Et ensuite ? - Trois réponses possibles

## Le TOP 3 des leviers



## L'ensemble des leviers

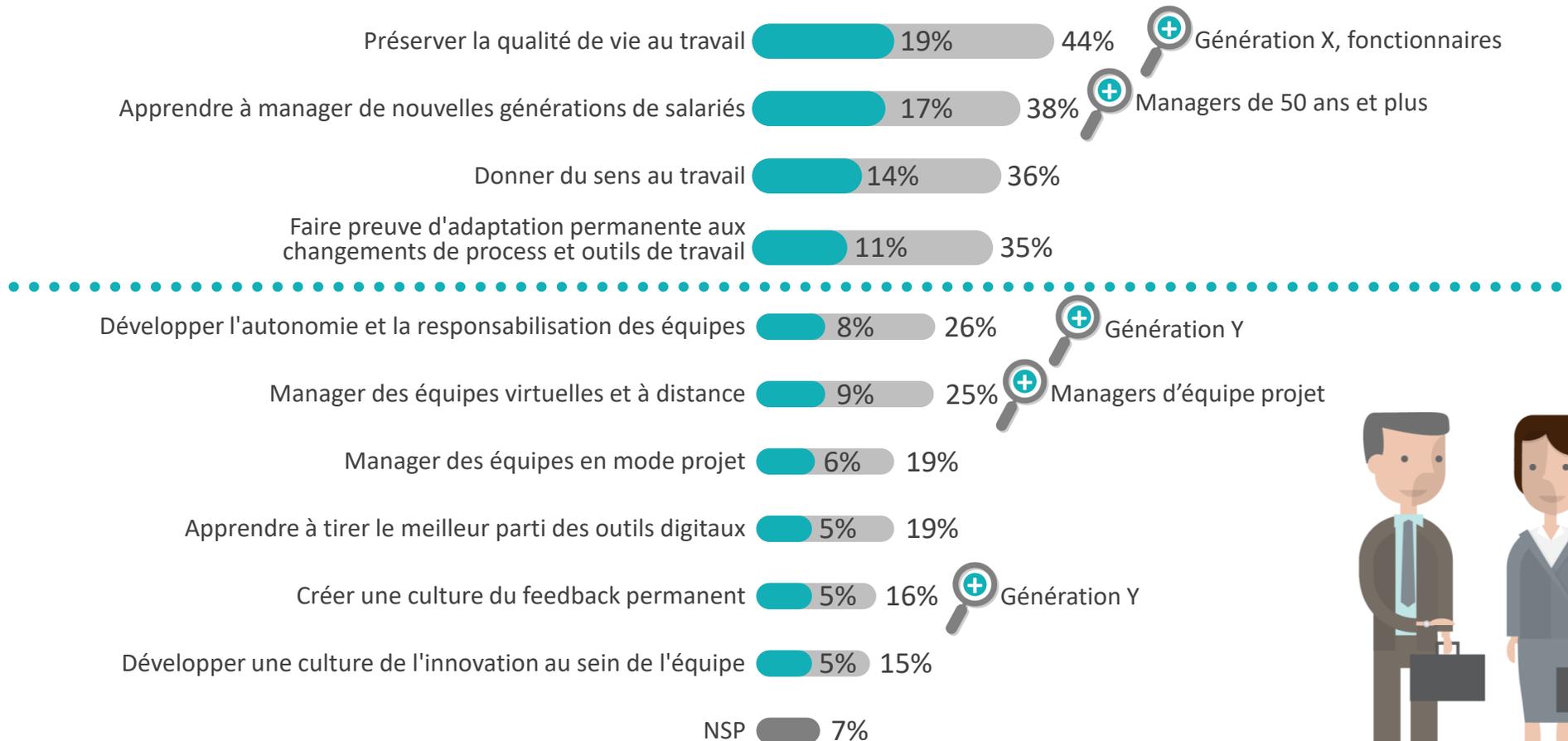


# “ La qualité de vie au travail, principal défi d'avenir devant le management des nouvelles générations

Quel est, de votre point de vue, le principal défi auquel seront confrontés les managers dans les années à venir ?

En premier ? Et ensuite ? - Trois réponses possibles

● En premier ● Au total des trois choix

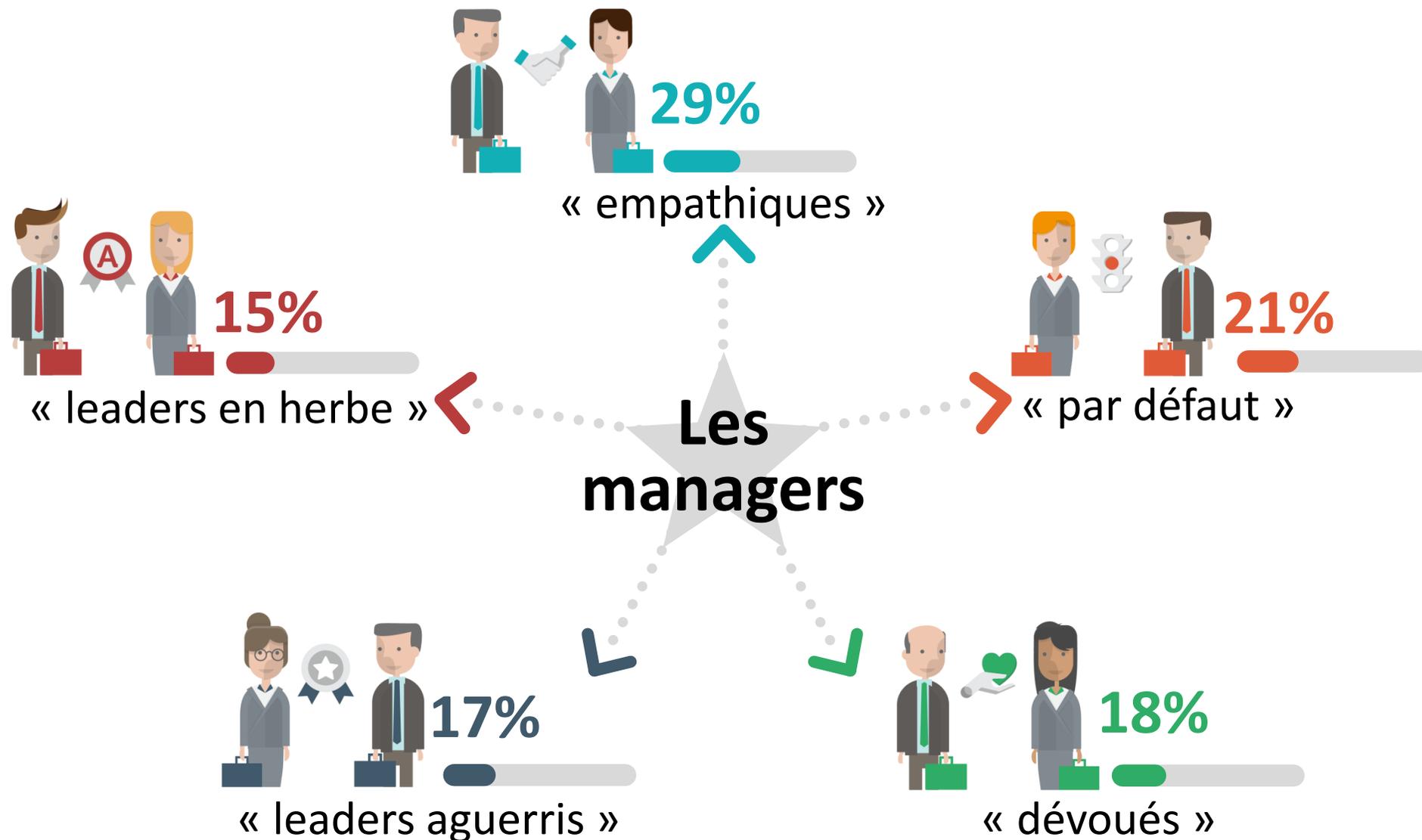




## Les 5 profils type de managers en France

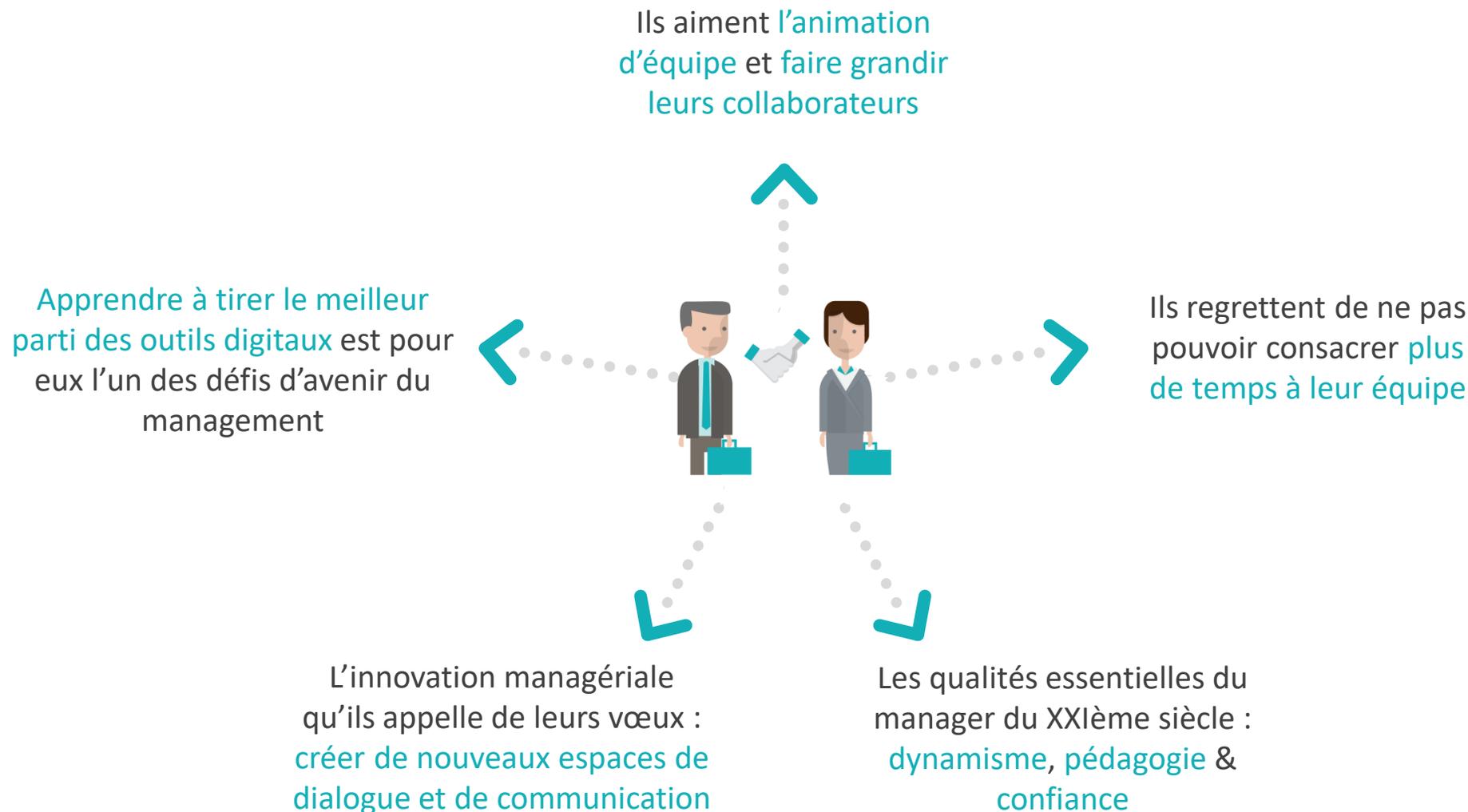
*“opinionway*

# “ Les 5 profils type de managers en France





# Les managers « empathiques » : 29% des managers



Il s'agit d'un diagramme centralisé. Au centre, une illustration montre un homme et une femme en tenue professionnelle se serrant la main. Autour de cette illustration, quatre blocs de texte sont disposés dans un carré, reliés à la centrale par des lignes de points gris et des flèches stylisées de couleur turquoise. Les flèches pointent vers l'extérieur de la centrale : une vers le haut, une vers le bas, une vers la gauche et une vers la droite.

Apprendre à tirer le meilleur parti des outils digitaux est pour eux l'un des défis d'avenir du management

Il s'agit d'un diagramme centralisé. Au centre, une illustration montre un homme et une femme en tenue professionnelle se serrant la main. Autour de cette illustration, quatre blocs de texte sont disposés dans un carré, reliés à la centrale par des lignes de points gris et des flèches stylisées de couleur turquoise. Les flèches pointent vers l'extérieur de la centrale : une vers le haut, une vers le bas, une vers la gauche et une vers la droite.

L'innovation managériale qu'ils appellent de leurs vœux : créer de nouveaux espaces de dialogue et de communication

Il s'agit d'un diagramme centralisé. Au centre, une illustration montre un homme et une femme en tenue professionnelle se serrant la main. Autour de cette illustration, quatre blocs de texte sont disposés dans un carré, reliés à la centrale par des lignes de points gris et des flèches stylisées de couleur turquoise. Les flèches pointent vers l'extérieur de la centrale : une vers le haut, une vers le bas, une vers la gauche et une vers la droite.



# Les managers « par défaut » : 21% des managers

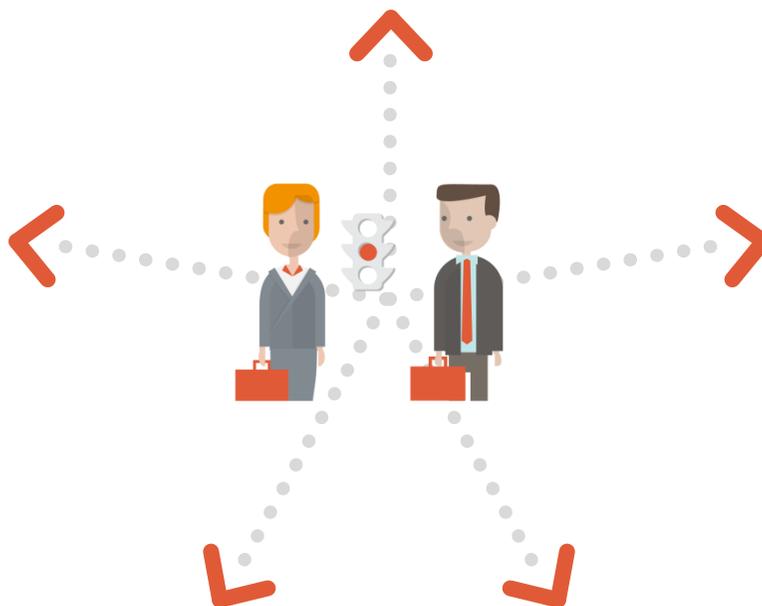
Ils n'ont pas demandé à devenir manager à l'origine

Ils décrivent un style de management **hiérarchique, formel & directif**

Ils n'aiment d'ailleurs que **modérément manager**

Être manager est pour eux **plus difficile qu'à leurs débuts**

Ce qui les frustre : **mettre en œuvre des décisions éloignées de la réalité du terrain**

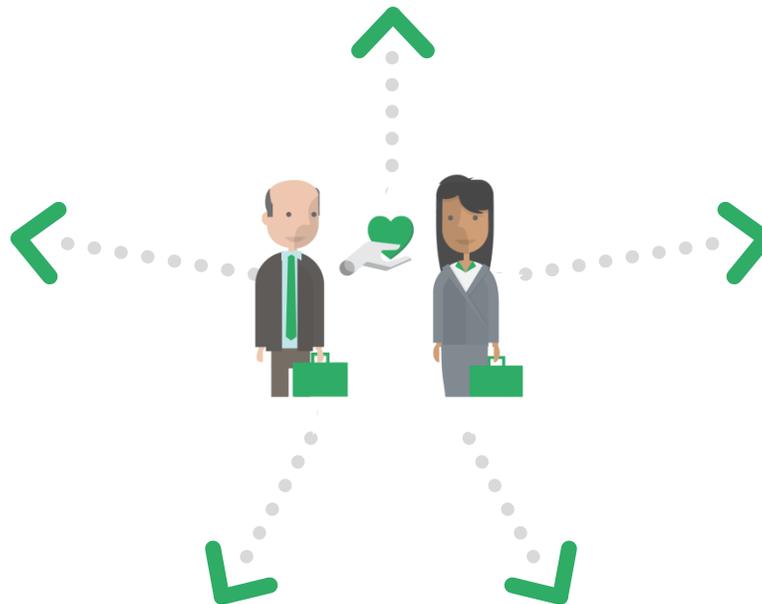




# Les managers « dévoués » : 18% des managers

Ils aiment être au service  
de leur organisation et en  
être les ambassadeurs

Manager des équipes virtuelles  
et à distance est pour eux l'un  
des défis d'avenir du  
management



Ils regrettent de ne pas  
pouvoir consacrer plus  
de temps à leur équipe

Les qualités essentielles du  
manager du XXIème siècle :  
la bonne humeur

Ce dont ils auraient besoin  
pour mieux manager :  
des formations

# “ Les managers « leaders aguerris » : 17% des managers

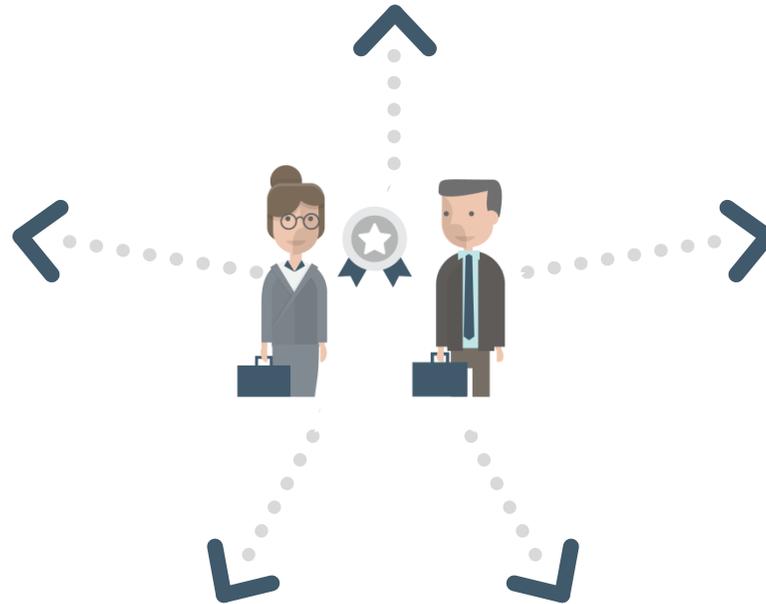
Ils adorent manager et l'ont  
toujours souhaité

Développer l'autonomie et la  
responsabilisation des équipes  
est pour eux l'un des défis  
d'avenir du management

Ce qu'ils aiment dans le  
management :  
le leadership !

Les qualités essentielles du  
manager du XXIème siècle :  
le courage et la persévérance

Ce qui les frustre :  
devoir s'adapter en permanence  
aux modes managériales



# “ Les managers « leaders en herbe » : 15% des managers



# Suivez-nous !



[opinion-way.com](http://opinion-way.com)



*“opinionway”*

15 place de la République

« Notre mission est de permettre à nos clients de comprendre de manière simple et rapide leur environnement actuel et futur, pour mieux décider aujourd’hui, agir demain et imaginer après-demain. »