

Un sondage réalisé par 
pour  BPI group

Le baromètre des salariés



“

Les relations dans
l'entreprise vues par les
managers.

J U I N 2 0 1 9

Contact BVA Opinion
Laurent Bernelas, Directeur délégué
01 71 16 88 71
laurent.bernelas@bva-group.com

Contact Presse BPI group
Sophie Artonne
07 81 33 29 83
sophie.artonne@gmail.com

Contact Communication BPI group
Jean-Luc Belda
06 46 48 61 99
jean-luc.belda@bpi-group.com

Méthodologie

Recueil

Enquête réalisée par Internet auprès **du 20 au 23 mai 2019**.

Échantillon

Echantillon de 602 managers, représentatif de la population française salariée âgée de 18 à 64 ans.

La représentativité de l'échantillon a été assurée grâce à la méthode des quotas appliquée aux variables suivantes : sexe, âge, catégorie socio-professionnelle, secteur d'activité, taille d'entreprise et région d'habitation.

Résultats

Ce rapport présente les résultats pour l'ensemble des managers et par sous-population. Les résultats par sous-population qui sont significativement supérieurs et significativement inférieurs à l'ensemble de la population sont indiqués avec les symboles suivants : **XX%** et **XX%**

Les managers garants de l'équilibre entre performance économique, opérationnelle et sociale

BPI group a choisi, pour le baromètre des salariés de juin 2019 réalisé par BVA, d'interroger les managers, salariés peu sollicités dans les enquêtes d'opinion alors même qu'ils représentent un échelon central tant dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise que dans l'organisation sociale de celle-ci.

Trois grands enseignements se dégagent de ce baromètre :

1 manager sur 2 ne se sent pas associé à la construction de la stratégie de son entreprise

Les managers ne sont au final que peu (50 %) à être associés à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Ils ne sont également que 36 % à s'estimer être partie prenante du dialogue social.

A l'heure de la co-construction, de la co-décision et du leadership partagé, mais aussi de la responsabilisation de chacun des collaborateurs, les DG et DRH ont encore beaucoup de progrès à réaliser pour impliquer le management au développement de l'entreprise.

Et même si la mise en place des CSE, instance de dialogue social, semble s'être accentuée, les dirigeants doivent créer des moments d'échanges, d'élaboration d'objectifs et de moyens pour l'entreprise avec leurs managers, sans doute plus informels : participation des managers à certains Comex, rencontre des managers avec les actionnaires, création d'un Y Comex pour valoriser la créativité des jeunes managers au sein de l'entreprise, etc.

La réussite de l'entreprise dépend du management qui décline la stratégie sur le terrain, la communique aux collaborateurs. Le manager permet aussi de faire part à sa hiérarchie de points de blocage ou d'incompréhension dans le plan d'actions décidé par les dirigeants.

Pour ce faire, il faut que le manager soit impliqué très en amont afin qu'il puisse apporter sa contribution. C'est une pratique indispensable si l'on souhaite que le manager devienne un défenseur du projet d'entreprise et son meilleur ambassadeur.

Pour plus des 3/4 des managers, le management des équipes génère du stress

Les managers, très majoritairement (88%), estiment que leurs responsabilités managériales ont évolué ces dernières années.

Ce sont sans doute ces évolutions qui ont généré du stress pour beaucoup d'entre eux (77%). Ce stress peut également résulter d'autres facteurs : un sentiment d'isolement, de manque d'écoute et de transparence du point de vue de la hiérarchie, de nouveaux équilibres à trouver avec leurs équipes. On peut s'étonner dans ces conditions que 51 % d'entre eux n'aient pas suivi de formations spécifiques.

Il leur faut répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs : besoin de reconnaissance (élément qui ressort fortement de l'enquête), évolution au sein de l'entreprise, entretien de la motivation, intégration des jeunes entrants, QVT,... La demande d'un management participatif étant de plus en plus forte, il apparaît nécessaire de former les managers dans ce sens, en favorisant notamment le coaching, le co-développement managérial, les formations en leadership et en conduite du changement.

Dans un environnement en forte mutation, les managers restent mobilisés et ambitionnent d'évoluer. Ils sont 44 % à envisager d'étendre leurs responsabilités d'encadrement, et 54 % à se sentir capables de manager une équipe multiculturelle ou internationale. C'est un point particulièrement positif sur lequel les DG et les DRH doivent se montrer très actifs et surtout ne pas décevoir.

La valorisation du travail fourni, considérée par plus d'1 manager sur 2 comme l'outil le plus important pour développer l'engagement dans l'entreprise

Le regard des managers sur les modes d'encadrement de leurs équipes est riche d'enseignements. On constate que là aussi, les évolutions sont sensibles.

Quand auparavant, les séminaires, et autres activités de cohésion étaient mises en avant pour souder les équipes et faire passer les messages, désormais la valorisation du travail fourni, le développement des compétences et l'adaptation des modes d'organisation et de management prenant en compte chaque collaborateur priment.

Ces trois items sont d'ailleurs en adéquation avec les aspirations des salariés exprimées dans de récentes enquêtes.

Les managers vont devoir axer leur management notamment sur les thématiques suivantes, en lien avec leur DRH :

les évolutions des métiers, la formation tout au long de la vie, les dispositifs de QVT mis en place comme le télétravail, la garde des enfants, les horaires adaptés, les facilités de transports, la qualité des lieux de travail, etc.

les valorisation des aptitudes, talents, qualifications, expériences de chaque collaborateur (le capital humain).

Enfin, on constate qu'un meilleur traitement de la QVT et de l'épanouissement personnel produit des effets positifs, puisque dans les entreprises qui y sont attentives, seuls 17 % des managers sont sollicités par leurs collaborateurs pour gérer des difficultés de conciliation vie professionnelle / vie privée.

baromètre des salariés

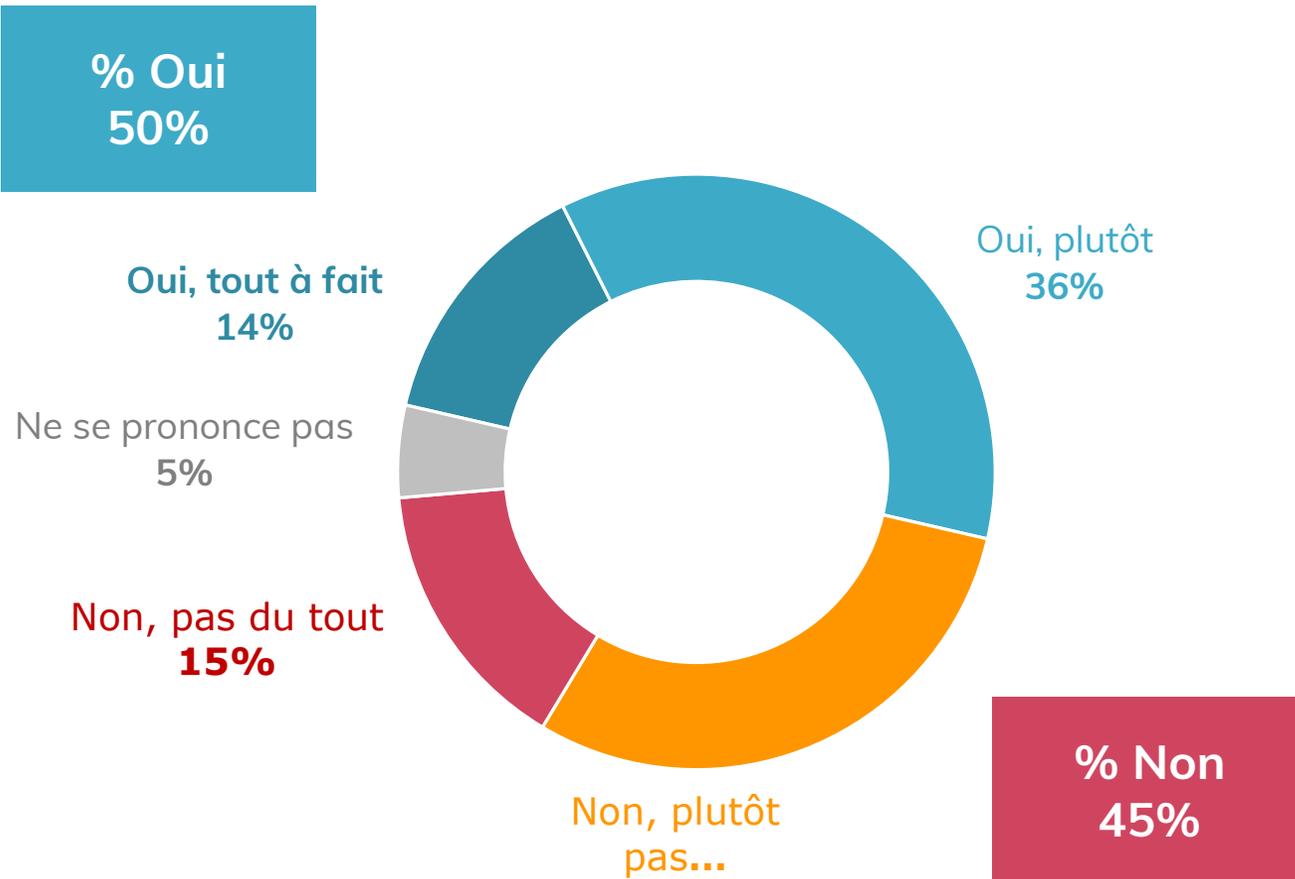
JUIN 2019

Les résultats
détaillés



Seuls 50% des managers estiment que leur direction les associe suffisamment à la construction de la stratégie de leur entreprise

En ce qui vous concerne, estimez-vous que votre direction associe suffisamment les managers à la construction de la stratégie de votre entreprise ? *Base : à tous (602 interviews)*

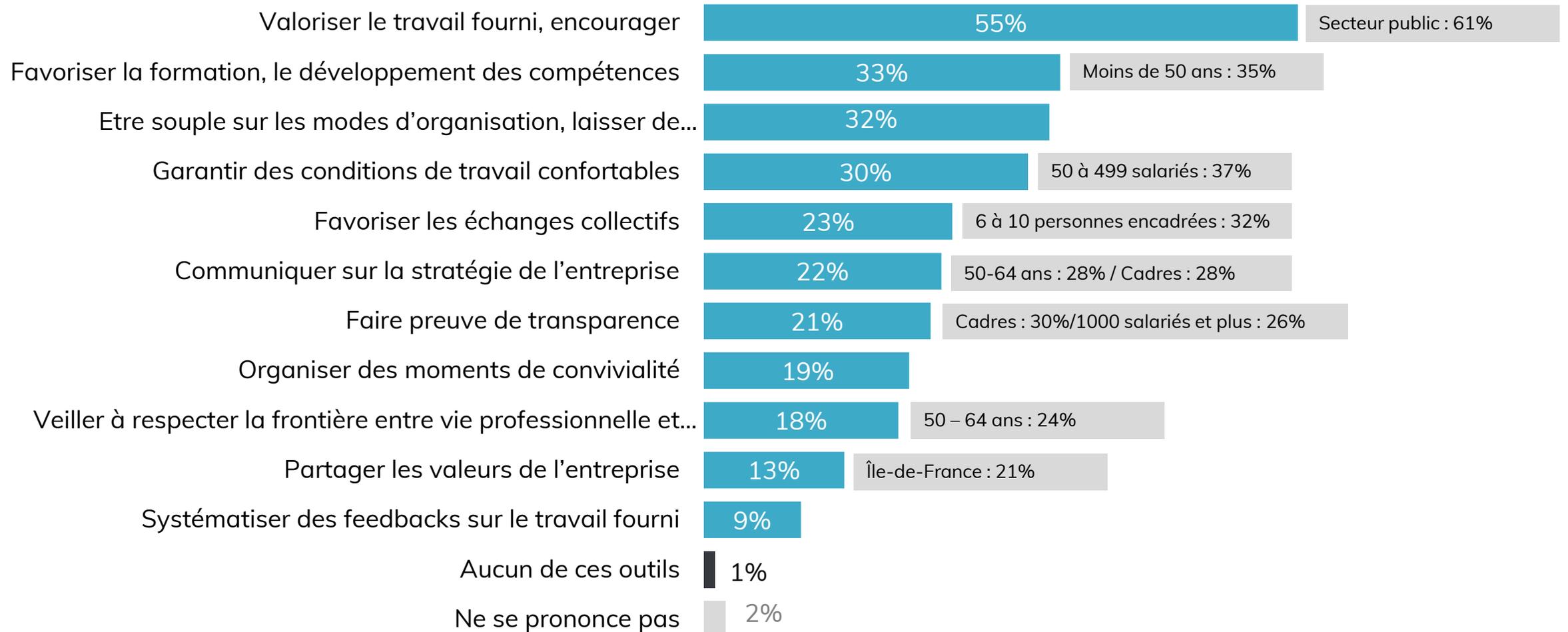


Part de managers estiment que la direction associe suffisamment les managers à la construction de la stratégie de l'entreprise

AGE	18-24 ans	58%
	25-34 ans	46%
	35-49 ans	51%
	50 ans et plus	48%
FONCTION	Cadres	49%
	Employés	60%
	Ouvriers	47%
REGION	Île-de-France	46%
	Province	50%
TAILLE D'ENTREPRISE	Moins de 10 salariés	62%
	10 à 49 salariés	62%
	50 à 499 salariés	51%
	500 salariés et plus	45%
SECTEUR	Privé	51%
	Public	44%
DOMAINE	Industrie	42%
	Tertiaire	50%
NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES	1 à 5 personnes	51%
	6 à 10 personnes	53%
	Plus de 10 personnes	44%

La valorisation du travail fourni, considérée par plus d'1 manager sur 2 comme l'outil le plus important pour développer l'engagement dans l'entreprise

Parmi ces différents outils qui permettent de développer l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise ou l'organisation, lesquels jugez-vous les plus importants pour renforcer l'engagement des équipes ? *Base : à tous (602 interviews)*



Les conseils sociaux et économiques, seule mesure de dialogue social mise en place dans une majorité d'entreprises

A propos de chacune des nouvelles possibilités suivantes offertes par la réforme du Code du Travail en matière de dialogue social, ont-elles déjà été mise en place dans votre entreprise ? *Base : à tous (602 interviews)*

La mise en place des conseils sociaux et économiques (fusion des délégués du personnel (DP), comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT))



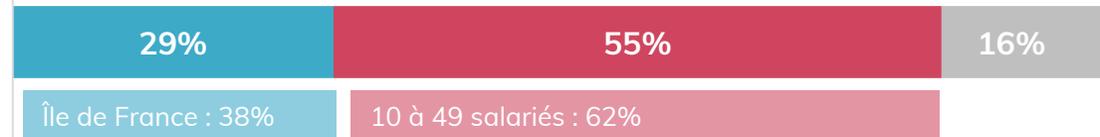
La mise en place de représentants de proximité



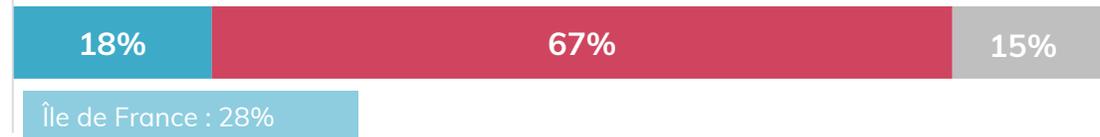
La création d'un conseil d'entreprise autour des délégués syndicaux



Un accord de performance collective



L'organisation d'un référendum interne (entreprises de 20 salariés)



■ Oui ■ Non ■ Ne se prononce pas

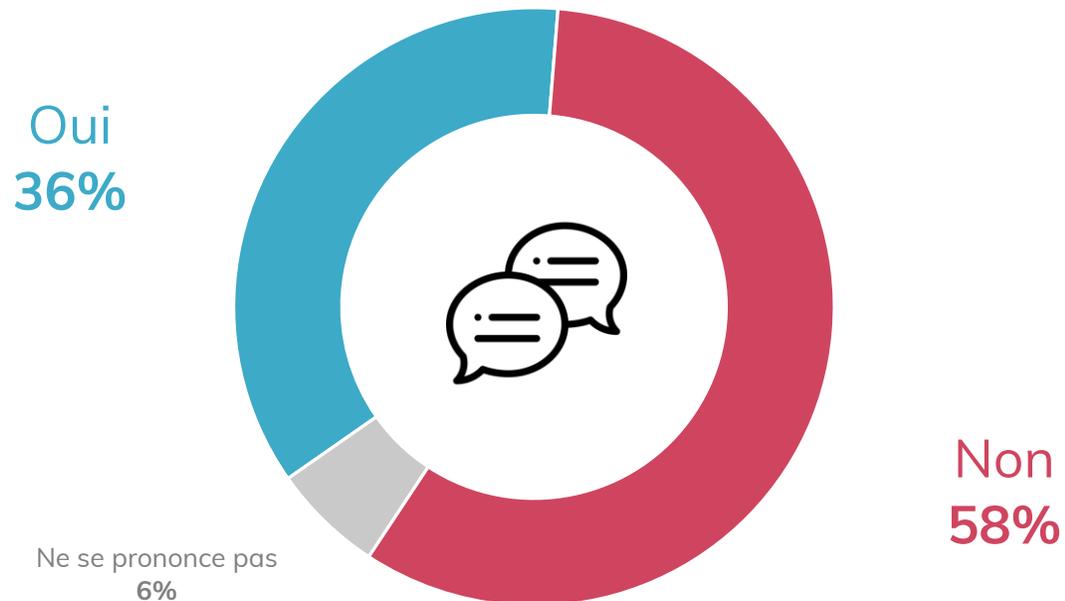


Plus d'1/3 des managers s'estiment associés au dialogue social au sein de leur entreprise, notamment les encadrants de plus de 5 personnes



Vous-même, êtes-vous associé(e) au dialogue social dans votre entreprise ou organisation ?

Base : à tous (602 interviews)



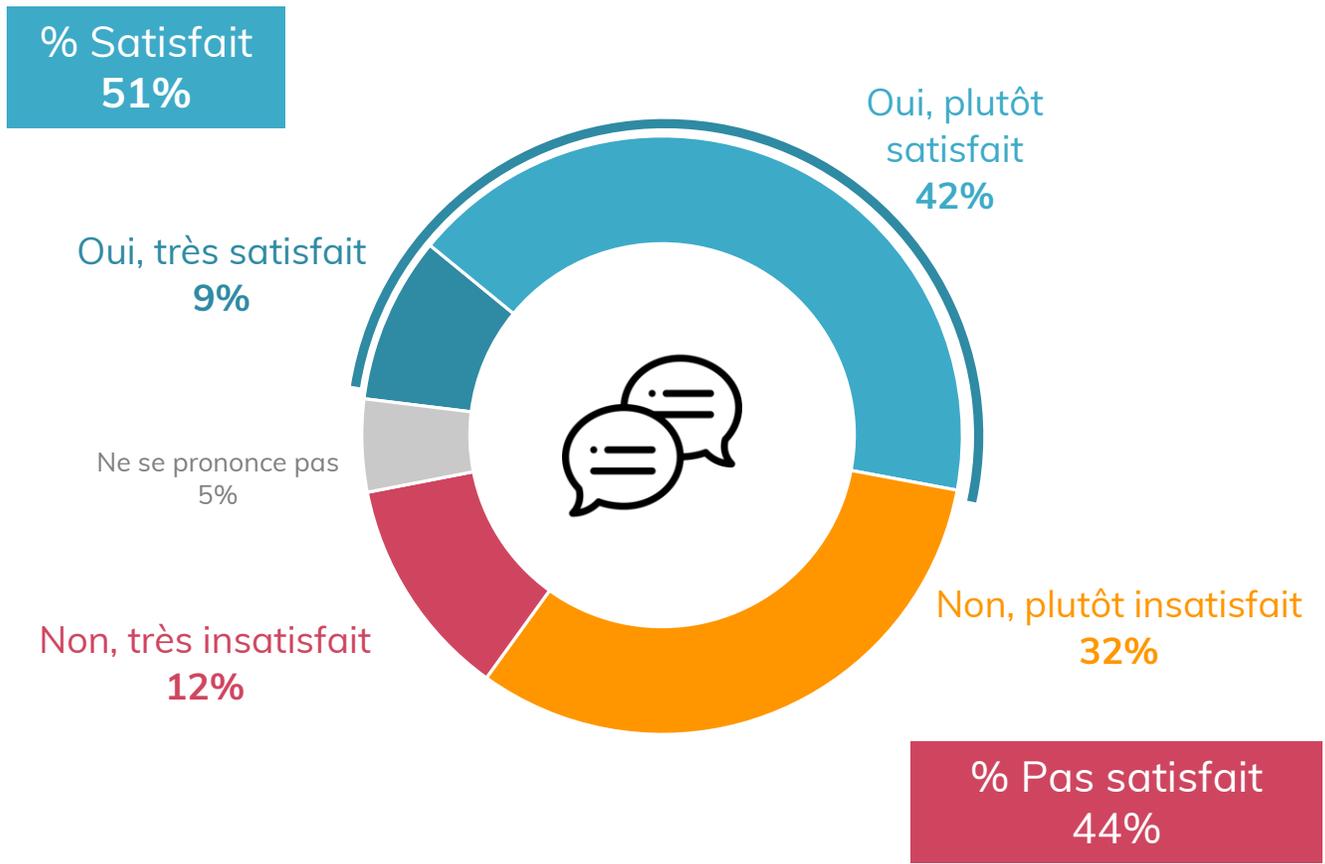
Part de managers estimant être associés au dialogue social

AGE	18-24 ans	33%
	25-34 ans	32%
	35-49 ans	36%
	50 ans et plus	39%
FONCTION	Cadres	36%
	Employés	39%
	Ouvriers	35%
REGION	Île-de-France	34%
	Province	37%
TAILLE D'ENTREPRISE	Moins de 10 salariés	38%
	10 à 49 salariés	50%
	50 à 499 salariés	42%
	500 salariés et plus	27%
SECTEUR	Privé	35%
	Public	37%
DOMAINE	Industrie	30%
	Tertiaire	39%
NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES	1 à 5 personnes	29%
	6 à 10 personnes	46%
	Plus de 10 personnes	45%

Une courte majorité de managers se déclarent satisfaits de la qualité du dialogue social au sein de leur entreprise

Globalement, d'après ce que vous en savez, diriez-vous que vous êtes satisfait de la qualité du dialogue social au sein de votre entreprise ou de votre organisation ?

Base : à tous (602 interviews)



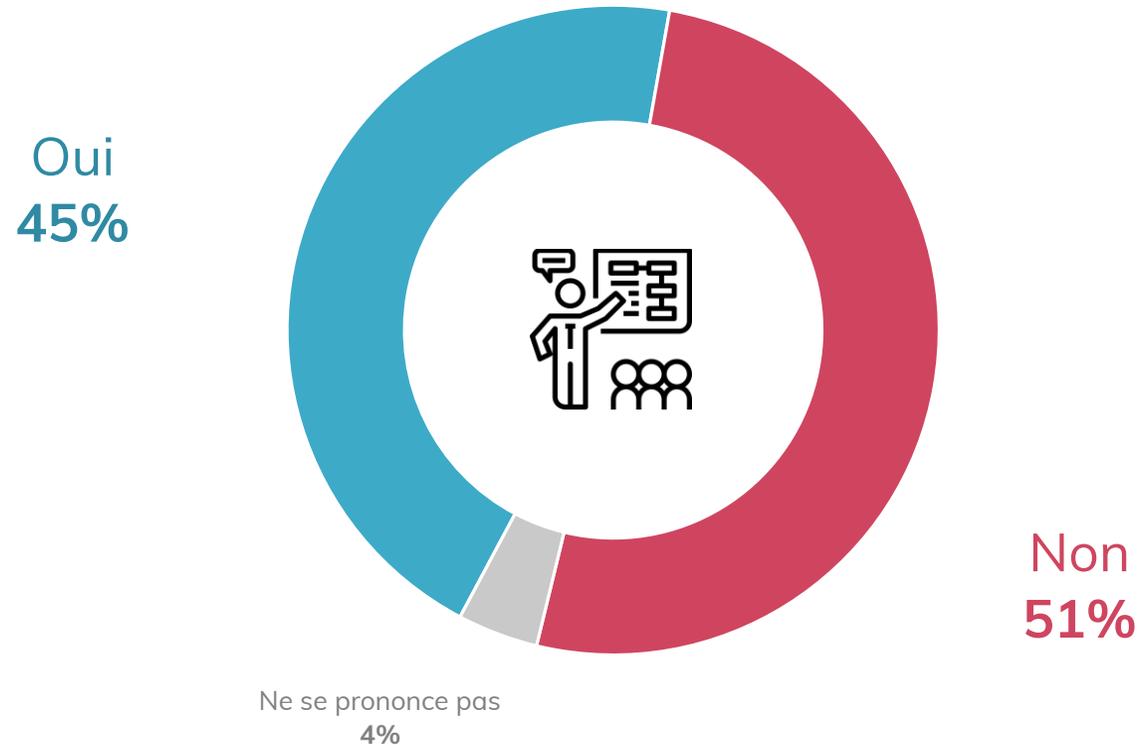
Part de managers satisfaits de la qualité du dialogue social

AGE	18-24 ans	69%
	25-34 ans	49%
	35-49 ans	51%
	50 ans et plus	52%
FONCTION	Cadres	52%
	Employés	65%
	Ouvriers	45%
REGION	Île-de-France	51%
	Province	51%
TAILLE D'ENTREPRISE	Moins de 10 salariés	65%
	10 à 49 salariés	61%
	50 à 499 salariés	52%
	500 salariés et plus	47%
SECTEUR	Privé	53%
	Public	48%
DOMAINE	Industrie	45%
	Tertiaire	54%
NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES	1 à 5 personnes	52%
	6 à 10 personnes	52%
	Plus de 10 personnes	49%

45% des managers déclarent avoir suivi une formation au management avant d'exercer leurs fonctions

Pour vous aider à occuper votre poste de manager et vos responsabilités d'encadrement, avez-vous suivi une formation au management ou un parcours d'intégration dans votre poste ?

Base : à tous (602 interviews)



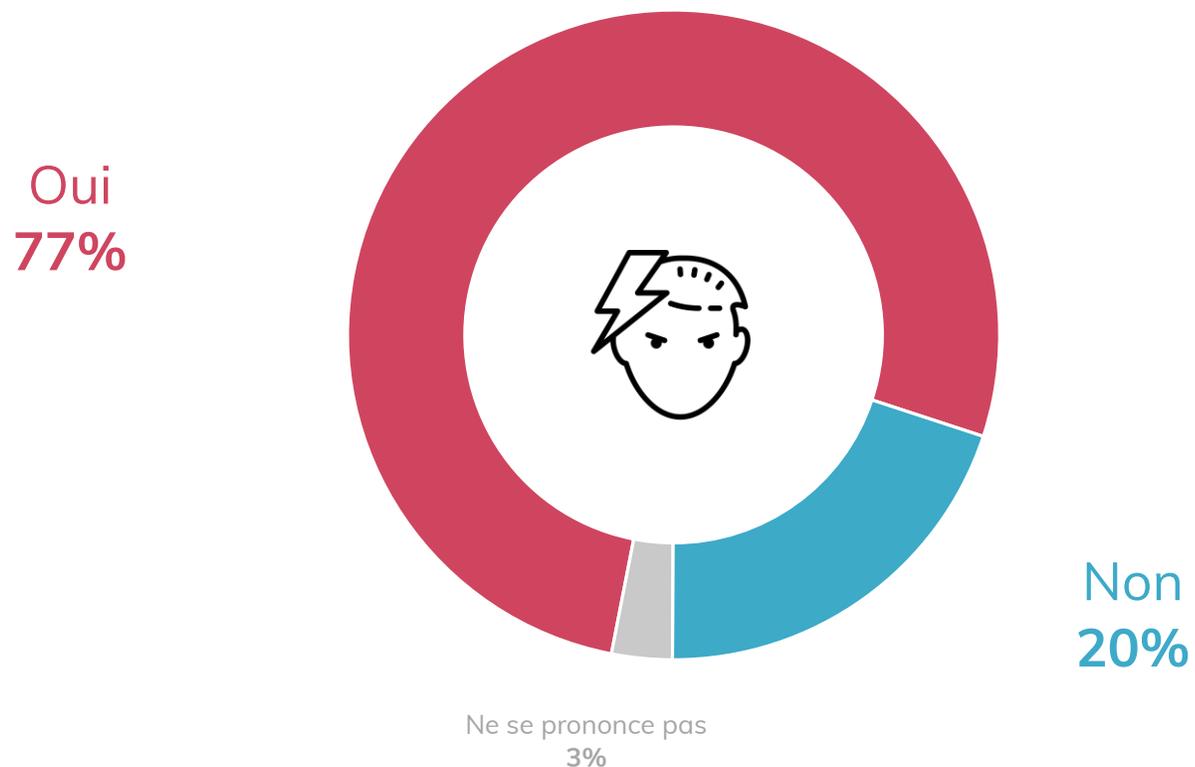
Part de managers ayant suivi une formation au management

AGE	18-24 ans	48%
	25-34 ans	38%
	35-49 ans	48%
	50 ans et plus	46%
FONCTION	Cadres	47%
	Employés	50%
	Ouvriers	27%
REGION	Île-de-France	48%
	Province	45%
TAILLE D'ENTREPRISE	Moins de 10 salariés	27%
	10 à 49 salariés	46%
	50 à 499 salariés	43%
	500 salariés et plus	47%
SECTEUR	Privé	44%
	Public	48%
DOMAINE	Industrie	41%
	Tertiaire	49%
NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES	1 à 5 personnes	38%
	6 à 10 personnes	53%
	Plus de 10 personnes	58%

Pour plus des 3/4 des managers, le management des équipes génère du stress

Personnellement, diriez-vous que le management génère un stress particulier ? *Base : à tous (602 interviews)*

Part de managers estimant que le management génère un stress particulier

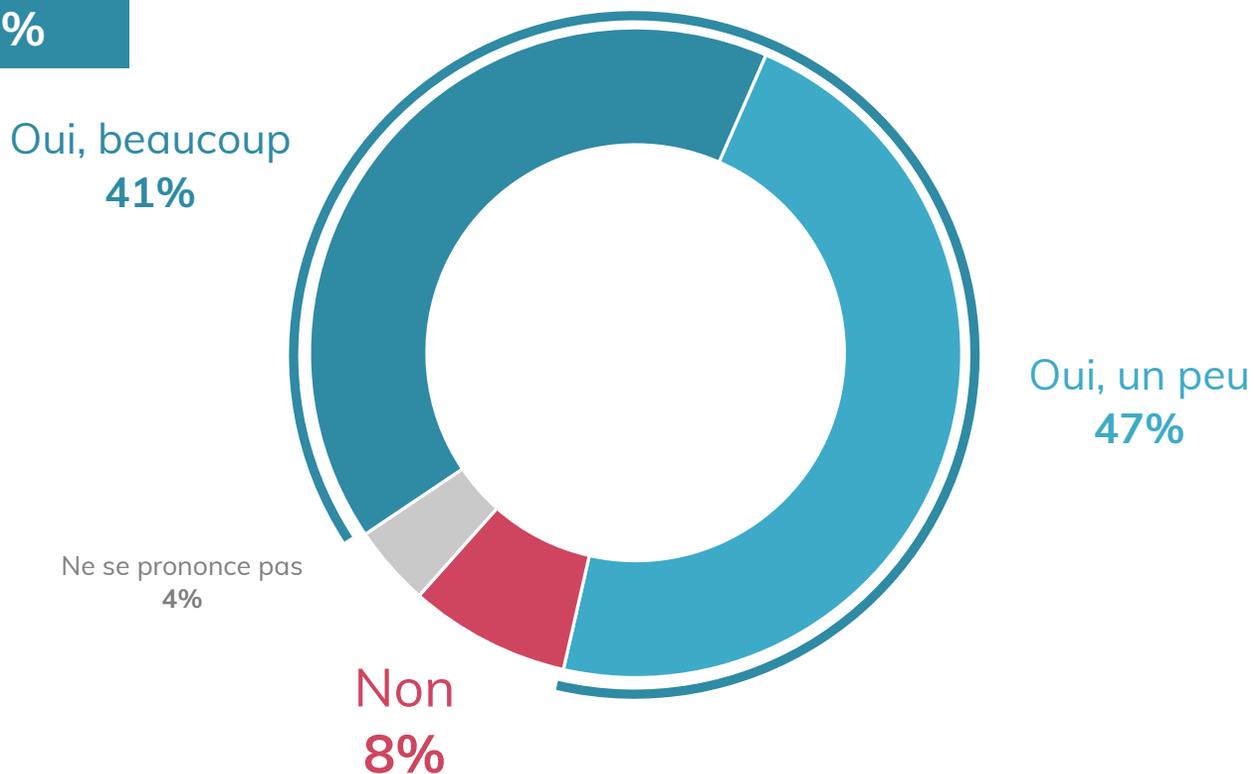


AGE	18-24 ans	72%
	25-34 ans	75%
	35-49 ans	79%
	50 ans et plus	77%
FONCTION	Cadres	82%
	Employés	65%
	Ouvriers	72%
REGION	Île-de-France	84%
	Province	76%
TAILLE D'ENTREPRISE	Moins de 10 salariés	41%
	10 à 49 salariés	74%
	50 à 499 salariés	79%
	500 salariés et plus	83%
SECTEUR	Privé	76%
	Public	81%
DOMAINE	Industrie	73%
	Tertiaire	78%
NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES	1 à 5 personnes	72%
	6 à 10 personnes	82%
	Plus de 10 personnes	87%

Près de 9 managers sur 10 notent des changements dans l'exercice des responsabilités managériales au cours des dernières années

A propos de la fonction du manager, de la façon d'exercer les responsabilités managériales, diriez-vous qu'elle a changé au cours des dernières années ? *Base : à tous (602 interviews)*

**% Oui
88%**



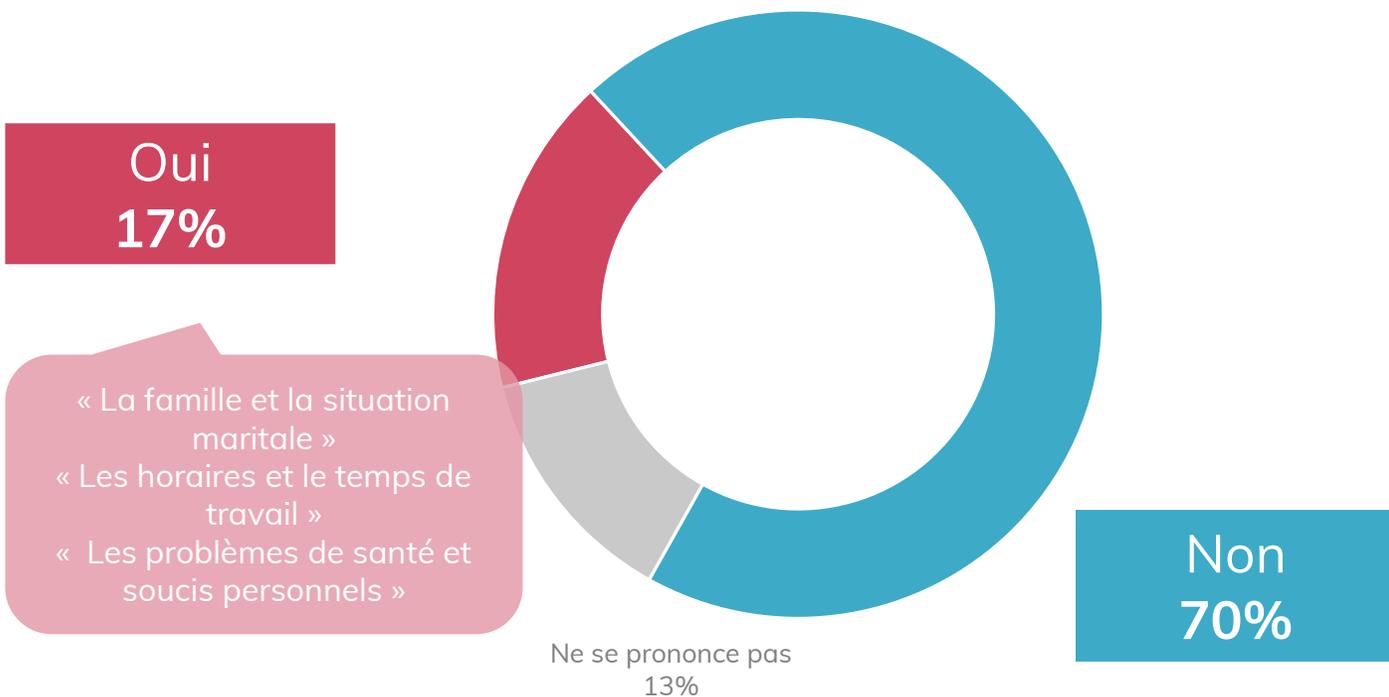
Part de managers estimant que la façon d'exercer les responsabilités managériales a changé

AGE	18-24 ans	80%
	25-34 ans	76%
	35-49 ans	90%
	50 ans et plus	93%
FONCTION	Cadres	90%
	Employés	76%
	Ouvriers	80%
REGION	Île-de-France	91%
	Province	87%
TAILLE D'ENTREPRISE	Moins de 10 salariés	74%
	10 à 49 salariés	82%
	50 à 499 salariés	90%
	500 salariés et plus	92%
SECTEUR	Privé	88%
	Public	88%
DOMAINE	Industrie	93%
	Tertiaire	87%
NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES	1 à 5 personnes	84%
	6 à 10 personnes	91%
	Plus de 10 personnes	95%

17% des managers se disent sollicités par leur collaborateurs pour gérer des aspects de leur vie personnelle impactant leur vie professionnelle

Etes-vous sollicité(e) par vos collaborateurs pour gérer des aspects de leur vie personnelle et leur impact sur leur vie professionnelle ?

Base : à tous (602 interviews)



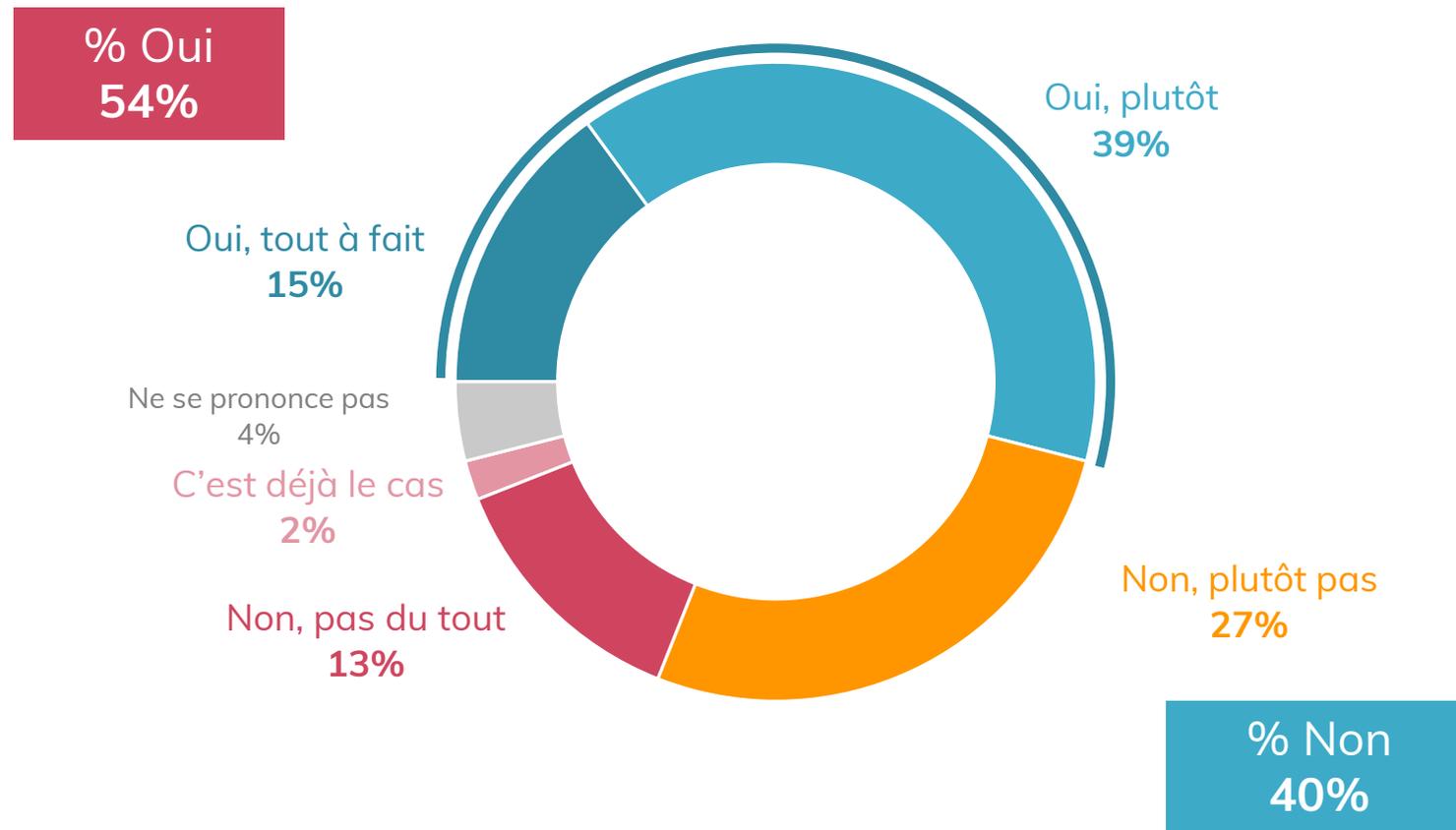
Part de managers étant sollicités par des collaborateurs pour gérer des aspects de leur vie personnelle

AGE	18-24 ans	-
	25-34 ans	19%
	35-49 ans	19%
	50 ans et plus	15%
FONCTION	Cadres	19%
	Employés	8%
	Ouvriers	12%
REGION	Île-de-France	18%
	Province	17%
TAILLE D'ENTREPRISE	Moins de 10 salariés	8%
	10 à 49 salariés	14%
	50 à 499 salariés	17%
	500 salariés et plus	20%
SECTEUR	Privé	17%
	Public	19%
DOMAINE	Industrie	10%
	Tertiaire	19%
NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES	1 à 5 personnes	12%
	6 à 10 personnes	22%
	Plus de 10 personnes	26%

Plus d'1 manager sur 2 se sentirait capable de manager une équipe multiculturelle ou internationale

Aujourd'hui, vous sentiriez-vous capable de manager une équipe multiculturelle ou internationale ?

Base : à tous (602 interviews)



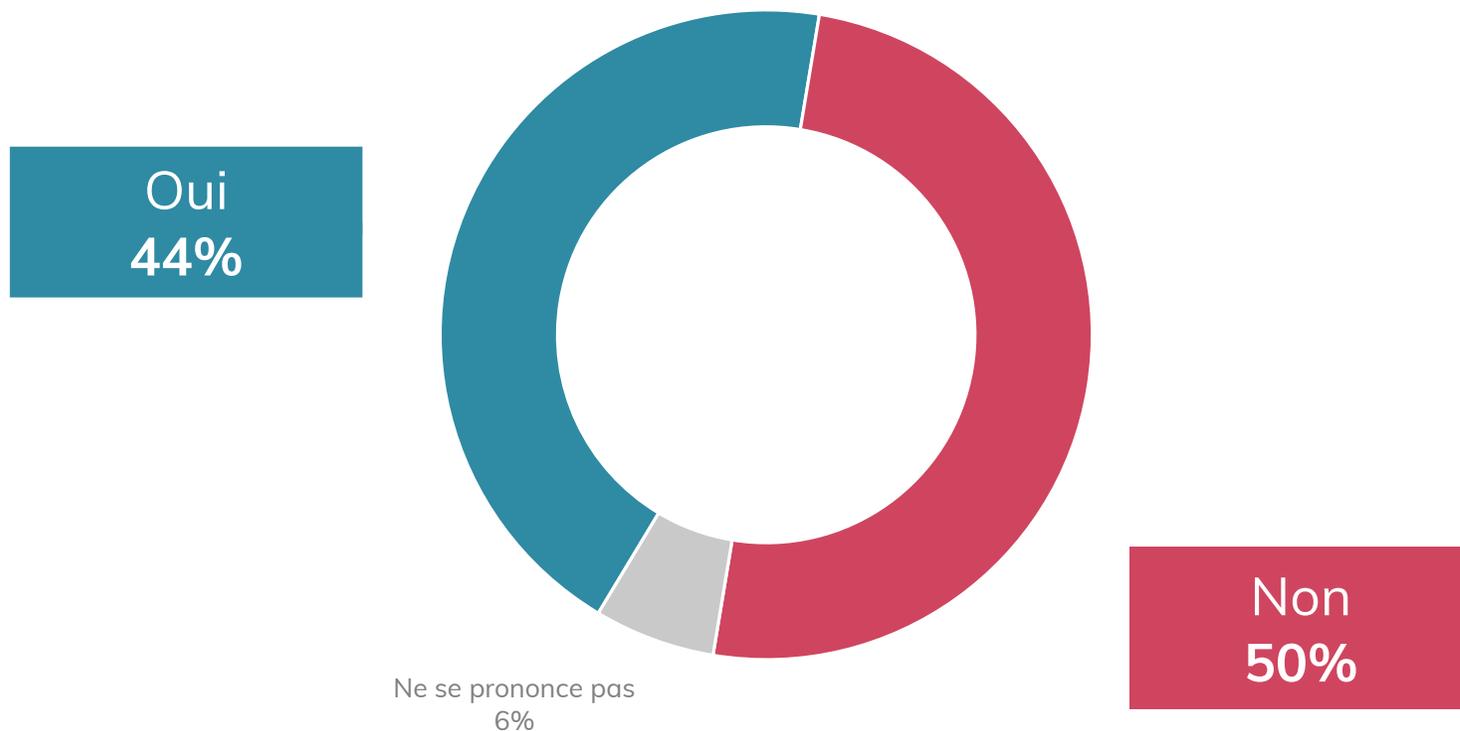
Part de managers se sentant capable de gérer une équipe multiculturelle ou internationale

AGE	18-24 ans	36%
	25-34 ans	51%
	35-49 ans	55%
	50 ans et plus	55%
FONCTION	Cadres	57%
	Employés	45%
	Ouvriers	43%
REGION	Île-de-France	55%
	Province	53%
TAILLE D'ENTREPRISE	Moins de 10 salariés	41%
	10 à 49 salariés	49%
	50 à 499 salariés	60%
	500 salariés et plus	56%
SECTEUR	Privé	54%
	Public	52%
DOMAINE	Industrie	55%
	Tertiaire	54%
NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES	1 à 5 personnes	51%
	6 à 10 personnes	59%
	Plus de 10 personnes	55%

Plus de 4 managers sur 10 envisagent d'étendre leurs responsabilités d'encadrement dans les années à venir

A l'avenir, envisagez-vous d'étendre vos responsabilités d'encadrement, de manager des équipes plus larges ?

Base : à tous (602 interviews)



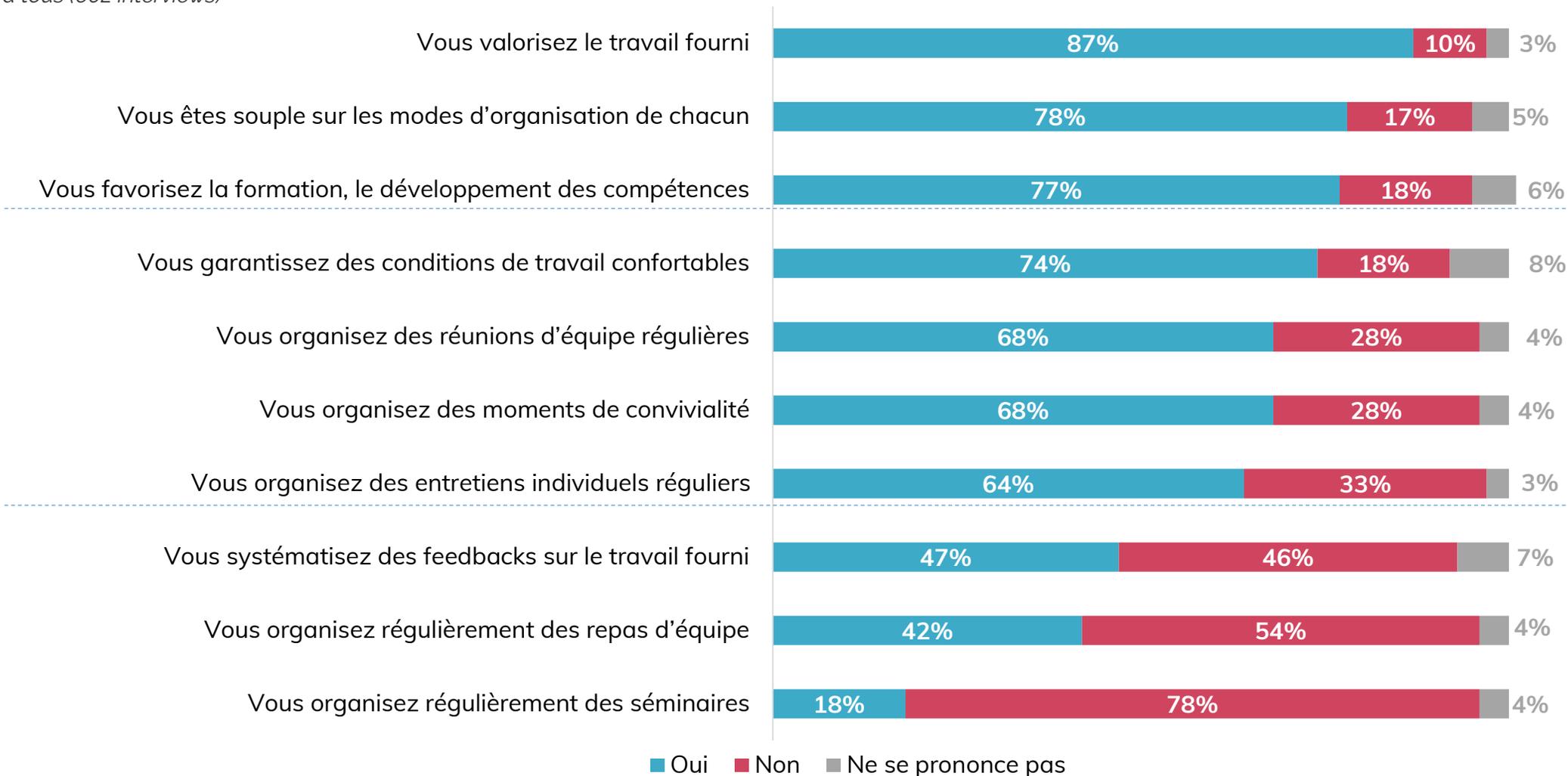
Part de managers envisageant d'étendre leurs responsabilités d'encadrement

AGE	18-24 ans	57%
	25-34 ans	50%
	35-49 ans	46%
	50 ans et plus	33%
FONCTION	Cadres	46%
	Employés	35%
	Ouvriers	36%
REGION	Île-de-France	41%
	Province	44%
TAILLE D'ENTREPRISE	Moins de 10 salariés	32%
	10 à 49 salariés	45%
	50 à 499 salariés	47%
	500 salariés et plus	48%
SECTEUR	Privé	46%
	Public	38%
DOMAINE	Industrie	45%
	Tertiaire	43%
NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES	1 à 5 personnes	39%
	6 à 10 personnes	58%
	Plus de 10 personnes	46%

La valorisation du travail, la souplesse sur les modes d'organisation de chacun et le développement des compétences sont les principaux outils utilisés par les managers afin d'assurer la cohésion de leurs équipes

Pour finir, avez-vous recours aux outils suivants pour assurer le suivi de vos équipes et leur cohésion ?

Base : à tous (602 interviews)





Détail par profils



% Oui	AGE				FONCTION			REGION		ENCADREMENT			SECTEUR		DOMAINE		TAILLE D'ENTREPRISE				
	Global	18-24	25-34	35-49	50-64	Cadres	Employés	Ouvriers	Île-de-France	Province	1 à 5	6 à 10	Plus de 10	Privé	Public	Industrie	Tertiaire	Moins de 10 salariés	De 10 à 49 salariés	De 50 à 499 salariés	500 salariés et plus
Vous valorisez le travail fourni	87%	78%	72%	91%	91%	89%	74%	82%	88%	86%	84%	88%	92%	86%	90%	91%	87%	71%	81%	88%	90%
Vous êtes souple sur les modes d'organisation de chacun	78%	78%	61%	81%	86%	81%	64%	73%	77%	79%	75%	84%	82%	78%	80%	75%	79%	59%	78%	77%	82%
Vous favorisez la formation, le développement des compétences	77%	42%	62%	81%	83%	81%	63%	62%	80%	76%	71%	79%	89%	75%	81%	74%	79%	54%	65%	75%	83%
Vous garantissez des conditions de travail confortables	74%	59%	68%	79%	70%	77%	68%	69%	75%	74%	71%	72%	81%	75%	71%	80%	72%	66%	65%	80%	78%
Vous organisez des réunions d'équipe régulières	68%	68%	53%	74%	70%	76%	54%	55%	68%	69%	64%	78%	74%	67%	73%	67%	70%	42%	58%	75%	72%
Vous organisez des moments de convivialité	68%	43%	59%	69%	75%	67%	64%	67%	66%	68%	65%	73%	72%	65%	75%	59%	70%	59%	68%	70%	64%
Vous organisez des entretiens individuels réguliers	64%	72%	50%	69%	66%	69%	57%	57%	69%	63%	58%	71%	74%	65%	61%	67%	63%	39%	56%	69%	73%
Vous systématisez des feedbacks sur le travail fourni	47%	28%	44%	51%	46%	56%	39%	24%	55%	45%	46%	47%	51%	47%	49%	45%	51%	36%	40%	47%	52%
Vous organisez régulièrement des repas d'équipe	42%	41%	35%	46%	40%	39%	47%	33%	42%	42%	41%	55%	36%	43%	38%	40%	42%	47%	40%	35%	48%
Vous organisez régulièrement des séminaires	18%	24%	12%	21%	17%	22%	17%	10%	21%	17%	16%	21%	20%	18%	17%	15%	19%	15%	20%	23%	16%

Le baromètre des salariés

Un sondage réalisé par



pour **BPI group** 



Contact BVA Opinion

Laurent Bernelas, Directeur délégué
01 71 16 88 71
laurent.bernelas@bva-group.com

Contact Presse BPI group

Sophie Artonne
07 81 33 29 83
sophie.artonne@gmail.com

Contact Communication BPI group

Jean-Luc Belda
06 46 48 61 99
Jean-luc.belda@bpi-group.com