

# LE NOUVEAU RÔLE CENTRAL DES MANAGERS ET L'ENJEU DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Romain Bendavid

14/09/2022

**Les transformations structurelles touchant le monde du travail depuis deux ans constituent une occasion de reconsidérer l'organisation des entreprises et la place de chacun au sein de leur hiérarchie. Après une **première note générale de réflexion sur les évolutions à venir**, Romain Bendavid, directeur de l'Expertise Corporate et Work Experience de l'Ifop, s'intéresse au rôle plus spécifique des managers au sein de l'entreprise et à la reconnaissance au travail.**

Cette note s'intéresse à la façon dont les managers sont perçus et évalués, les attentes à leur égard et comment eux-mêmes appréhendent leur mission. Dans une approche dynamique, l'analyse décrira également l'évolution de ces indicateurs dans le temps. Précisons que notre propos ne portera pas sur les différentes théories du management et ne saurait en constituer un guide des bonnes pratiques. Il s'agira principalement de refléter les aspirations des salariés dans leur relation avec les managers et les réponses qui leur sont apportées.

L'enjeu de la reconnaissance au travail fera l'objet d'un développement spécifique. La culture managériale française y accuse en effet un certain retard. En outre, le défi de la fidélisation des équipes est actuellement sous les feux des projecteurs en raison des difficultés inédites de recrutement rencontrées par les employeurs et de l'augmentation du nombre de démissions.

Nous nous arrêterons également plus longuement sur les changements intervenus depuis le début de la crise sanitaire, période charnière à l'origine de profondes transformations dans le monde professionnel et qui impacte donc naturellement la sphère du management.

Plus précisément :

- l'univers investigué sera avant tout celui du salariat dans la mesure où le principe d'encadrement y tient une place centrale dans son organisation ;
- l'analyse portera exclusivement sur les managers de personnes ou d'équipes (et non aux

seuls managers de projets).

## « On ne naît pas manager, on le devient »

La sphère du management en entreprise est poreuse. Elle n'est pas délimitée de façon précise. Manager n'est pas un métier en tant que tel, ni un statut toujours reconnu ou inscrit dans la grille de fonctions. Être cadre n'implique d'ailleurs pas automatiquement de manager, environ 40% d'entre eux n'encadrant personne<sup>1</sup>. Cette perméabilité du terme s'observe à travers l'exemple de nombreuses grandes écoles de commerce, qui ont pour dénomination « école de management », mais qui forment de futurs décideurs, sans forcément apprendre les rouages du management de personnes. Les trajectoires pour devenir manager ne sont pas homogènes. Elles sont généralement la conséquence d'une prise de responsabilités ou d'une progression dans la hiérarchie. Ce n'est qu'une fois cette étape franchie que les formations en management deviennent fréquentes.

Il n'existe pas de statistiques officielles sur le nombre et le profil des managers. D'après la Norme Ifop de climat social<sup>2</sup>, près d'un tiers des salariés (32%) déclarent exercer une fonction d'encadrement. Sur cette base, il y en aurait environ 8 millions, chiffre extrapolé à partir d'une population totale de 25,2 millions de salariés, selon les estimations du ministère du Travail. Une majorité (56%) sont à la tête d'une équipe restreinte de moins de 5 personnes. Les 44% restant se répartissent entre managers intermédiaires, qui encadrent eux-mêmes des managers, et *top management* (direction d'une entreprise et membres du CODIR).

Leur profil socio-démographique, mis en perspective avec celui de l'ensemble de salariés, permet de dégager quelques spécificités. Certaines d'entre elles sont logiques :

- la fonction managériale n'étant pas innée, mais étroitement associée à une progression dans la hiérarchie et dans la carrière, les encadrants se distinguent par un profil plus âgé : 77% d'entre eux ont trente-cinq ans ou plus contre 55% des salariés ;
- les managers évoluent davantage dans les grandes entreprises, les strates hiérarchiques y étant plus nombreuses. 63% d'entre eux travaillent ainsi dans une structure comprenant au moins 250 personnes contre 52% des salariés ;
- les managers sont surreprésentés en région parisienne (35% en comparaison avec 22% de Franciliens parmi les salariés) où sont concentrés une grande partie des sièges de grands groupes.

En revanche, une autre différence de profil ne s'explique pas intuitivement et interpelle. Elle réside

dans la plus faible proportion de femmes au sein des encadrants par rapport aux salariés. 37% des managers sont des femmes, loin de la parité parfaite constatée parmi les salariés (50% de femmes et 50% d'hommes). Cet étiage est confirmé par les enseignements de l'enquête Ifop pour Michael Page menée en juillet 2021 auprès de cadres dirigeants et de managers, la proportion de femmes présentes dans les différents échelons managériaux y est systématiquement minoritaire et ce, surtout à mesure que les responsabilités hiérarchiques augmentent (voir graphique ci-dessous). Comme nous l'avons montré avec Flora Baumlin dans notre ouvrage *Les Chemins de l'égalité*<sup>3</sup>, la féminisation de l'encadrement des entreprises constitue un objectif prioritaire dans le combat pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

### LA PROPORTION ESTIMÉE DE FEMMES AU SEIN DE DIFFÉRENTS ÉCHELONS MANAGÉRIAUX



Source : « Le top management face à l'enjeu du leadership féminin », enquête Ifop pour Michael Page, juillet 2021.

Manager ne fait pas non plus forcément l'objet d'une vocation. Selon une enquête Ifop réalisée en juillet 2022 auprès d'un échantillon représentatif de 1000 cadres du privé, à peine une moitié d'entre eux (49%) déclarent que devenir manager représentait un objectif important au début de leur carrière. En sens inverse, la progression dans la hiérarchie du management suppose de l'avoir envisagé très tôt : 75% des interviewés actuellement à la tête d'une équipe supérieure à 20 personnes, soit le *top management* (niveau d'encadrement représentant environ 7% des cadres), souhaitent devenir manager au début de leur vie professionnelle contre 52% de ceux encadrant une équipe de moins de 5 collaborateurs (niveau d'encadrement représentant 30% des cadres). Enfin, cette fonction, pas toujours choisie, peut-être même parfois subie, justifie donc d'autant

plus l'intérêt de mieux cerner la façon dont les managers sont perçus et comment eux-mêmes appréhendent cette responsabilité particulière.

## **Les collaborateurs entretiennent historiquement une relation de proximité avec leur manager**

Le supérieur hiérarchique direct (ou N+1) représente indéniablement la figure incarnée du management compte tenu de sa proximité et du temps passé avec ses collaborateurs : définition et contrôle des objectifs, organisation du travail... Historiquement, ce N+1 est bien évalué par la plupart des salariés. Dans les baromètres de climat social, lorsque les collaborateurs dépeignent une ambiance de travail sereine, on se rend compte en effet que les managers y contribuent fortement. Il existe certes des conflits hiérarchiques, mais les N+1 ne sont en général pas pointés du doigt en premier. Le diagnostic le plus fréquent est celui d'encadrés et encadrants de proximité « sur le même bateau », partageant des attentes proches et ressentant souvent les mêmes frustrations.

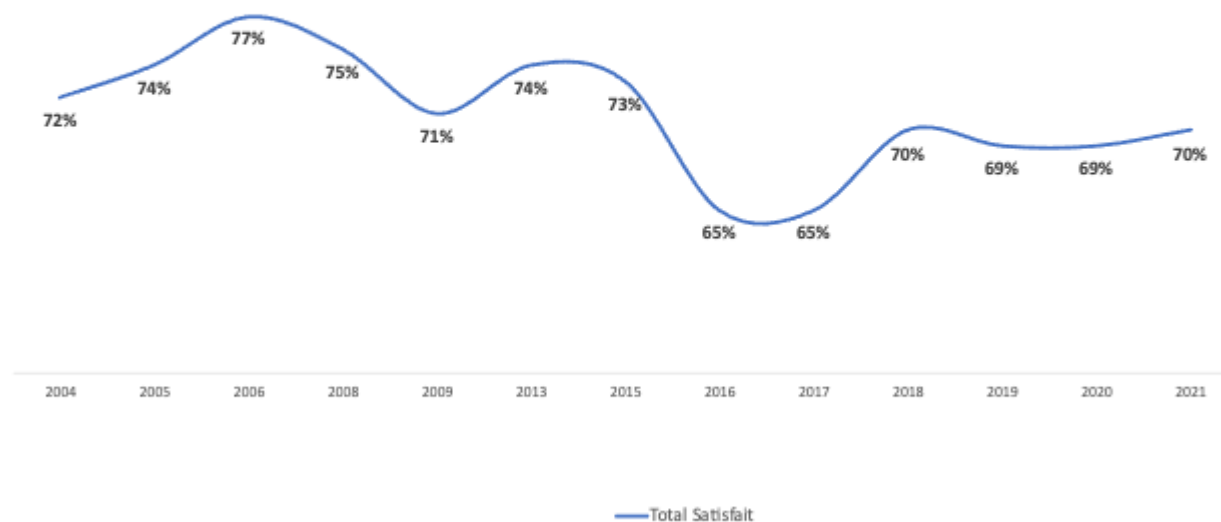
Dans les faits, fin 2021, 70% des salariés français étaient « satisfaits » des relations avec leur responsable hiérarchique direct<sup>4</sup> contre 27% « pas satisfaits » (et 3% qui n'ont pas de référent hiérarchique). Bien qu'inférieur au score de satisfaction envers les collègues, qui atteint 86%, et sans minimiser la proportion de non-satisfaits pour qui la situation au quotidien peut s'avérer pesante ou conflictuelle, la tendance forte est celle d'une relation sereine entre ces deux populations. Celle-ci est en outre relativement stable dans le temps. Comme le montre le graphique ci-dessous, entre 2004 et 2021, elle fluctue en effet entre 65% et 77%.

Un léger décrochage est toutefois perceptible entre 2016 et 2017. Mais il s'observe également s'agissant de la satisfaction des relations avec les autres acteurs hiérarchiques : la direction générale et les directeurs ou responsables de direction. Il peut s'expliquer par les craintes suscitées par la loi travail de 2016. Son objectif principal était de réformer le Code du travail afin de « protéger les salariés, favoriser l'embauche, et donner plus de marges de manœuvre à la négociation en entreprise ». Ce principe de « flexisécurité », qui est devenu une des orientations phares de la politique économique d'Emmanuel Macron après son élection en 2017, a surtout été perçu au début par l'opinion comme plus avantageuse pour les employeurs que pour les employés, suscitant par là même un peu plus de défiance envers les entreprises.



## La satisfaction à l'égard des relations avec son responsable hiérarchique direct

**QUESTION :** Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) de vos relations avec votre responsable hiérarchique direct (n+1) ?



2

Source : Norme Ifop de climat social.

Autre constat, l'évaluation demeure positive et stable quand on progresse d'un échelon hiérarchique. 67% des salariés se montrent ainsi satisfaits des relations avec les responsables de service ou direction. Un décrochage est en revanche observé à l'échelon de la direction générale pour qui les avis apparaissent nuancés : 51% des salariés en sont « satisfaits », 35% « insatisfaits » et 14% « non concernés ». Mais ce score, moyen dans l'absolu, peut malgré tout être interprété positivement dans la mesure où la barrière hiérarchique et parfois spatiale (notamment dans les grandes entreprises) tend à limiter les interactions quotidiennes et informelles.

L'évaluation détaillée du N+1 confirme son appréciation générale positive. Les treize critères proposés aux salariés<sup>5</sup> recueillent chacun des taux d'agrément majoritaires (et par ailleurs stables). Ainsi, non seulement le manager est apprécié, mais ses qualités plurielles sont également reconnues, comme en témoignent certains résultats emblématiques :

- le leadership fait partie des dimensions les mieux notées, que ce soit *via* sa capacité à déléguer (reconnue par 78% des salariés) comme à décider (pour 75%);
- les qualités comportementales (ou « soft skills ») sont également valorisées. Aux yeux des salariés, le N+1 fait preuve d'écoute (72%), de solidarité (71%) et sait générer un climat de confiance (67%);

- à un degré moindre, ses qualités organisationnelles rejaillissent dans son aptitude à définir clairement les objectifs de chacun (69%), à bien organiser du travail (64%) et à bien relayer l'information au sein de l'équipe (64%).

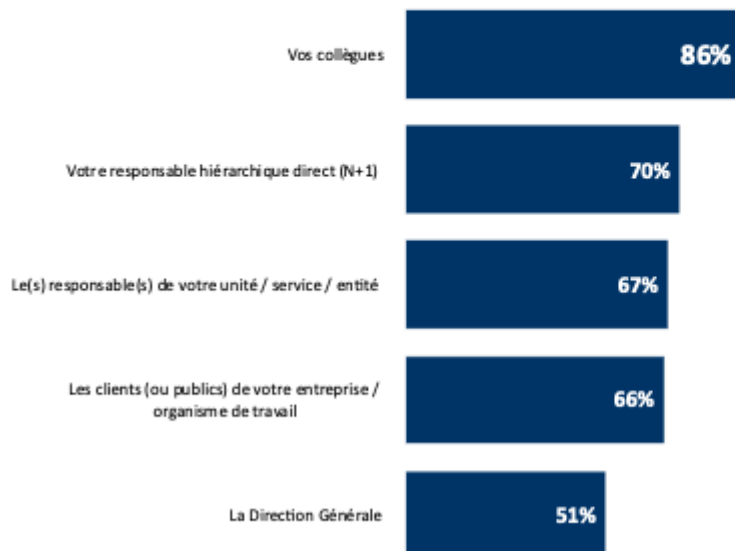
En bémol, bien que toujours satisfaisant, le jugement est plus nuancé s'agissant de sa capacité à motiver et à faire évoluer les membres de son équipe (avec des scores d'agrément respectifs de 61% et 58%). Mais ces deux dimensions sont aussi celles pour lesquelles le manager de proximité peut le moins agir directement, les questions de rémunération et de promotion étant souvent traitées à l'échelon supérieur.

Ce constat d'un manager aux qualités plurielles se retrouve dans le terme utilisé pour l'identifier. Selon une enquête Ifop pour MPI Executive menée en 2017, « coach » est le terme le plus souvent cité par les actifs en poste pour le qualifier (pour 39% des interviewés), loin devant des expressions davantage associées à des missions spécifiques : « décideur » (22%), « gestionnaire » (22%) et « superviseur » (17%).

Ces évaluations positives envers une figure d'autorité, qui plus est non choisie, prennent encore plus de valeur lorsque l'on se prête au jeu de la comparaison avec le jugement à l'égard d'élus politiques. Seule la figure du maire soutient véritablement la comparaison, 67% des Français lui faisant confiance<sup>6</sup>. Or, cet acteur, à l'image du manager, entretient une forte proximité quotidienne avec ses administrés. La chute est en revanche brutale pour le député de sa circonscription (47%) et surtout pour le président de la République (34%). Finalement, à l'instar de ce que l'on observe dans l'entreprise, plus le centre de décision est éloigné, plus la confiance s'érode.

**QUESTION :** Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait(e) ou pas satisfait(e) de vos relations avec... ?

### Récapitulatif : Total Satisfait(e)



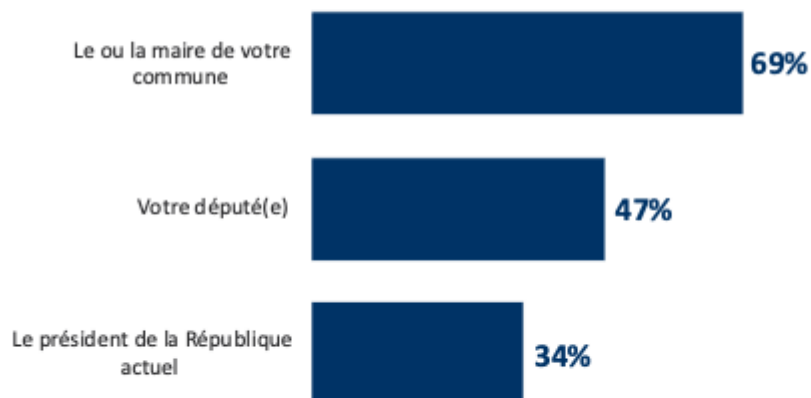
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Fév 2013	2009	2008	2006	2005	2004	2003
Vos collègues	81	87	86	84	85	86	88	87	87	83	78	75	76
Votre responsable hiérarchique direct (N+1)	69	69	70	65	65	73	74	71	75	77	74	72	74
Le(s) responsable(s) de votre unité / service / entité	64	63	64	60	61	70	74	66	69	62	60	60	60
Les clients (ou publics) de votre entreprise / organisme de travail	70	72	70	69	68	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
La Direction Générale	48	46	48	45	45	58	57	55	59	64	60	58	60

0

Source : Norme Ifop de climat social.

**QUESTION :** Avez-vous très confiance, plutôt confiance, plutôt pas confiance ou pas confiance du tout dans... ?

### Réponses « Total Confiance »



Source : Enquête Ifop pour le Cercle des économistes.

## La reconnaissance du travail est le talon d'Achille du management français

Nous avons jusqu'à présent surtout évoqué les managers. Il convient de les distinguer de la notion de management. Celle-ci n'est pas seulement incarnée par des personnes, elle s'intègre plus largement à une culture d'entreprise et contribue à façonner l'organisation et le rapport au travail.

Si fin 2021, une majorité de salariés français (56%) estiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur, dans le même temps, cette proportion atteint 72% au Royaume-Uni et 75% en Allemagne<sup>7</sup>. Les grilles de salaires des entreprises de ces pays ne sont pourtant pas connues pour y être plus avantageuses qu'en France. La façon d'évaluer le rapport au travail n'est pas davantage plus exigeante en France : les scores de satisfaction à l'égard de la situation professionnelle dans les trois pays y sont importants et presque identiques. Ce constat d'une spécificité française en matière de reconnaissance mérite donc de s'y pencher dans le détail afin de mieux comprendre les raisons de ce décrochage.

En première approche, un grand nombre de managers eux-mêmes soulignent les difficultés auxquelles ils sont confrontés pour faire progresser cette reconnaissance. En dehors de cet aspect, ils se montrent positifs à l'égard des outils et moyens dont ils disposent pour exercer leur fonction d'encadrement. 71% affirment disposer des informations nécessaires pour informer leur équipe, 67% se sentent soutenus par leur hiérarchie, 66% estiment disposer de suffisamment de temps pour accompagner leur équipe et, à un degré moindre, 61% ont accès aux formations nécessaires pour manager leurs collaborateurs. Avec un taux d'agrément de 56%, le constat est en revanche beaucoup plus clivant s'agissant des moyens nécessaires pour reconnaître les performances de leur équipe, au-delà des seuls aspects financiers (promotion, élargissement des missions...). Ils en sont pourtant les premiers juges.

En pratique, l'existence d'une culture managériale prenant en considération la reconnaissance du travail peut être observée par des actions concrètes telles que des retours réguliers sur le travail, la valorisation comme la célébration des réussites ou encore la légitimation du droit à l'erreur... Or, ces différentes initiatives ont encore peu irrigué le management français.

Ainsi, en 2019<sup>8</sup>, quelques mois avant le début de la crise sanitaire, une courte majorité de salariés mentionnait l'existence dans leur entreprise d'initiatives managériales telles que la reconnaissance du droit à l'essai et à l'erreur (59%), l'encouragement à la prise d'initiatives individuelles ou



collectives (55%) ou encore les retours d'expérience pour valoriser ou faire progresser les collaborateurs (52%). La proportion de salariés concernés devenait même minoritaire concernant deux initiatives qui ne se distinguent ni par leur originalité, ni par les difficultés requises pour être expérimentées : la valorisation des efforts et les résultats (46%) et la célébration des succès (40%).

Le constat est presque identique pour d'autres actions managériales visant à renforcer la confiance et à responsabiliser. En 2018, selon une enquête Ifop pour DPA<sup>9</sup>, une minorité (48%) de salariés affirment que le management de leur entreprise les encourage à accepter d'autres points de vue, 43% qu'il a confiance en eux pour prendre des décisions sur des sujets importants et 42% qu'il est prêt à octroyer du temps supplémentaire pour développer les compétences de collaborateurs. Il sera intéressant d'observer si les transformations professionnelles actuellement observées dans l'organisation comme dans le rapport au travail sont susceptibles de ruisseler sur ces angles (parfois) morts des pratiques managériales.

Un autre aspect inhérent à la reconnaissance réside dans la possibilité de se projeter dans le temps au sein de l'entreprise. Les difficultés actuelles de recrutement dans beaucoup de structures devraient pourtant inciter les employeurs à mieux réfléchir aux leviers permettant de fidéliser leurs ressources internes. Or, ici aussi, la France semble en retard par rapport à ses voisins. Fin 2021, une minorité de salariés français (49%) affirmaient avoir des possibilités d'évolution professionnelle dans leur entreprise. En parallèle, ce constat était largement majoritaire en Allemagne (65%) et au Royaume-Uni (68%)<sup>10</sup>.

Dans ce prolongement, selon les salariés, les entreprises se soucient plus de rendre la marque employeur attractive que de valoriser leurs ressources internes ou de fidéliser leurs collaborateurs. Alors que la plupart d'entre eux émettent un jugement positif sur les avantages concurrentiels de leur employeur – ses performances (pour 76%), l'offre des produits et services de qualité (81%) et la bonne prise en compte des besoins et attentes des clients (78%) –, les opinions sont beaucoup plus nuancées lorsqu'il s'agit d'évaluer la capacité de l'employeur à bien prendre en compte les besoins et attentes de ses salariés (soulignée par seulement 53% des personnes interrogées). Il peut en résulter le sentiment que l'entreprise n'avance pas au même rythme sur ses deux jambes, l'externe et l'interne. Et cette frustration est d'autant plus durement ressentie que les salariés considèrent, à juste titre, contribuer à ces performances.

Autre constat plus spécifique, le recrutement externe est la stratégie jugée la plus efficace par les managers pour intégrer la direction d'une entreprise. Une majorité (58%) de cadres dirigeants et d'encadrants (60%) partagent ce point de vue contre respectivement 32% et 34% qui évoquent la stratégie interne consistant à gravir les échelons<sup>11</sup>. Et parmi les stratégies externes, la voie rapide

d'un recrutement pour intégrer directement la direction (mentionnée par 34% des cadres dirigeants et 35% des cadres encadrants) est jugée plus efficace que celle consistant à être d'abord recruté sur une fonction managériale intermédiaire avant d'évoluer en interne vers la direction (citée par 24% et 25% des interviewés des deux univers).

De surcroît, la possibilité de gravir les échelons en interne, bien que peu plébiscitée, est plus répandue chez les hommes que chez les femmes. Elle leur octroie donc une possibilité supplémentaire pour parvenir à leur fin.

## **Le manager joue un rôle central dans les transformations professionnelles actuelles**

### **La relation de proximité entre les managers et leurs équipes s'est renforcée durant la crise sanitaire, surtout pendant les périodes de confinement**

Alors que cela pourrait sembler contre-intuitif compte tenu de l'éloignement physique imposé par ces périodes, les encadrants ont fortement contribué à la confiance que beaucoup de salariés ont maintenue envers leur employeur<sup>12</sup> et ils ont parfois représenté l'unique lien les reliant à l'entreprise. Plusieurs enquêtes menées *in situ* au cours de cette période ont en effet montré que les managers, au-delà de leur fonction hiérarchique classique, se sont aussi mués en « psychologue » au quotidien<sup>13</sup>. Cela s'est traduit par un souci renouvelé d'écoute, de soutien individualisé et d'attention au moral des membres de leur équipe. Il en a résulté une place du manager davantage « au centre » que « devant » qui semble se maintenir depuis.

Les DRH, particulièrement concernés par l'organisation du travail et attentifs au ressenti des collaborateurs, dressent un constat similaire. Dans une enquête Ifop pour Michael Page réalisée en mars 2021<sup>14</sup>, la plupart des décideurs RH mettent en exergue différentes réussites managériales : le maintien du lien dont les managers ont fait preuve avec leur équipe (reconnu par 78% des interviewés), l'organisation matérielle du travail, notamment entre présence sur site et télétravail (75%) ou encore la personnalisation des liens avec les membres de leur équipe (72%).

Mais ce rôle central des managers pendant la crise sanitaire a aussi entraîné un renforcement des exigences à leur égard. Interrogés pendant le second confinement sur les attentes prioritaires envers leur manager<sup>15</sup>, le souhait de reconnaissance, loin comme on l'a vu d'être le plus facile à satisfaire, ressort en premier, cité par 23% des salariés. Ce résultat peut s'expliquer par le caractère inédit qu'a représenté, pour beaucoup, l'éloignement géographique forcé. Il devenait

alors plus difficile de montrer concrètement son implication. De surcroît, cette attente résultait aussi de la volonté de valoriser l'implication et la résilience dont les salariés estiment avoir fait preuve dans un contexte difficile.

En parallèle, le rôle de « manager psychologue » qui a émergé durant cette période se manifeste à travers les deux autres attentes prioritaires les plus mentionnées : « soutenir son équipe dans les difficultés » (16%) et « être à l'écoute des membres de son équipe » (13%). Elles ressortent devant d'autres critères plus traditionnels tels que l'organisation du travail de l'équipe ou encore le relais de l'information.

## **Le manager est identifié comme acteur principal des transformations professionnelles actuelles, à défaut de changement de la culture managériale de l'entreprise**

L'enquête Ifop pour l'ESCE menée en novembre 2021 auprès de salariés du privé<sup>16</sup> montre que, pour 31% de l'échantillon interrogé, les managers incarnent la fonction la plus susceptible de transformer la culture et les modes de management dans l'entreprise, légèrement devant les dirigeants (30%). D'autres fonctions sont nettement moins identifiées : les DRH (13%), les collaborateurs (13%), une fonction spécifique dédiée à la transformation (6%) ou encore les cabinets de conseil externe (5%).

Ce rôle central dévolu au manager ne suffit toutefois pas à bouleverser complètement la culture managériale française dans le sens de plus de reconnaissance et de confiance. Encore une fois, le manager n'est que la figure visible du management de l'entreprise et ne dispose pas toujours de la marge de manœuvre nécessaire pour inverser le cours de pratiques qui existaient de longue date. Une minorité de salariés (47%) ont en effet constaté une évolution récente du mode de management dans leur entreprise contre 53% qui émettent le diagnostic inverse.

Dans ce prolongement, aux yeux des salariés, les principales transformations dans les entreprises relèvent plus de l'organisation du travail et moins de pratiques managériales. En tête des aspects parmi lesquels leur entreprise se transforme le plus figure l'organisation du temps de travail (citée par 36% des salariés), devant l'organisation de l'espace de travail (pour 26%), la transformation numérique (26%) et la gestion du travail à distance (23%). Les critères managériaux proposés sont relégués derrière : « la responsabilisation, la confiance et la délégation » (20%), « l'évolution des styles de management » (16%) et « le dialogue et le développement du collaboratif » (13%).

## Le manager, acteur indirect de la reconnaissance des salariés

L'impact post-crise sanitaire du management est surtout visible sur des aspects relevant du développement personnel et de la confiance en soi. Interrogés dans la même enquête sur ses avancées depuis la crise sanitaire, les interviewés mentionnent davantage les domaines suivants : « être bien intégré(e) parmi ses collègues » (constat partagé par 86% des salariés du privé), « avoir le sentiment que vos collègues et vous êtes solidaires » (74%), « décider de la manière dont vous organisez votre travail » (73%) et « prendre souvent des décisions par vous-même » (71%). Cette hiérarchie confirme le rôle désormais plus « psychologue » du manager, mais aussi son influence pour aider à renforcer un sentiment de reconnaissance par eux-mêmes chez les salariés à défaut de provenir de leur employeur.

Les managers partagent aussi ce constat. Depuis la crise sanitaire, leurs attentes à l'égard des collaborateurs tendent à évoluer vers un registre plus qualitatif, autour d'un contrat de confiance réciproque. Les domaines au sein desquels ils déclarent en attendre plus qu'avant de leurs collaborateurs sont en effet : « qu'ils prennent de l'autonomie » (45%), « qu'ils communiquent régulièrement » (45%), « qu'on puisse leur faire confiance et déléguer » (43%). À l'opposé, d'autres aspects plus contraignants et éloignés du registre de la confiance sont nettement moins soulignés : « qu'ils respectent les horaires de travail » (29%), « qu'ils fassent valider les étapes de leur travail » (27%) et « qu'ils soient présents dans les locaux de l'entreprise » (22%).

## Conclusion

Le développement d'une culture managériale plus horizontale et « démocratique » constitue un enjeu actuel prééminent étant donné l'aspiration des salariés à une plus grande autonomie dans l'organisation du travail et la priorité qu'ils accordent à la recherche de sens dans leur activité quotidienne. Les employeurs doivent aussi tenir compte d'un rôle attendu de l'entreprise qui, au-delà de son objectif premier de profit et de rentabilité, devrait valoriser davantage sa « marque employeur » en interne et non pas essentiellement vis-à-vis de l'externe. Pour y répondre, il convient de proposer aux collaborateurs des perspectives élargies afin d'encourager une projection dans l'avenir chez cet employeur : formations à d'autres métiers dans l'entreprise, possibilité d'être acteur de la politique RSE... Cet enjeu de fidélisation des ressources internes est particulièrement d'actualité dans une période où l'envie de mobilité est forte et les recrutements compliqués.

Nos enquêtes internes d'engagement permettent généralement d'identifier trois paliers à franchir pour insuffler plus de démocratie dans le management : l'écoute, la reconnaissance et la

participation. Nous sommes déjà longuement revenus sur les deux premiers. L'écoute implique de se montrer attentif à l'autre, de l'accepter dans sa singularité et d'aider à son intégration harmonieuse au sein d'un collectif. Comme nous l'avons constaté, la plupart des managers sont bien évalués sur cette dimension. Cependant, le développement de nouvelles organisations de travail qui imposent parfois la contrainte de l'éloignement physique nécessite de se montrer vigilant et de redoubler d'efforts pour s'assurer que le sentiment d'écoute demeure pérenne malgré la distance.

Le deuxième stade, celui de la reconnaissance, ne fonctionne pas aussi bien. Nous avons pointé les retards de la culture managériale française dans ce domaine, notamment par rapport aux Anglais et aux Allemands. Au-delà de retours réguliers sur le travail accompli, la reconnaissance s'inscrit également sur le long terme : offrir la possibilité aux collaborateurs de se projeter et d'évoluer dans la structure. La confiance y joue un rôle essentiel. La place élargie dévolue aux managers depuis la crise sanitaire pour organiser une plus grande prise d'autonomie des membres de leur équipe peut contribuer, grâce au gain de confiance en eux, à moins ressentir de frustration.

La dernière étape a trait au développement d'un management participatif. Il consiste à rendre les salariés acteurs et non uniquement spectateurs des transformations actuelles considérables dans les entreprises. Diversité, inclusion, relocalisation, pérennisation du télétravail pour ceux qui le peuvent, responsabilité environnementale..., les champs d'action ne manquent pas. Dès 1969, dans le cadre du référendum organisé en partie sur cette question, le général de Gaulle critiquait les décideurs qui se croient habiles en limitant la participation des travailleurs à son volet financier.

Enfin, nous avons surtout évoqué les attentes envers les managers de proximité (qui sont eux-mêmes pour beaucoup managés). Or, leur nouveau positionnement central suscite en contrepartie des attentes de reconnaissance pour leur investissement lors de ces deux dernières années hors norme et pour celles à venir et ce d'autant plus que cette augmentation des responsabilités peut engendrer un sentiment de pression accrue et une charge mentale dégradée. Ainsi, dans l'enquête Ifop pour S2H sur l'absentéisme au travail réalisée en février 2022<sup>17</sup>, 68% des managers déclarent exercer un métier susceptible d'entraîner des conséquences négatives sur leur santé mentale (situations de stress, pression psychologique...) contre 60% pour la moyenne des salariés. Cette proportion grimpe à 73% auprès de ceux encadrant une équipe d'au moins cinq personnes.

1. Enquêtes Ifop menées en 2021 et 2022 auprès d'échantillons représentatifs de cadres, catégorie où les encadrants sont les plus représentés.
2. Enquête réalisée chaque année après d'un échantillon représentatif de 1000 salariés français et enrichie depuis 2019 par l'interrogation d'échantillons représentatifs de salariés allemands et britanniques. La dernière vague a été réalisée en octobre 2021.

3. Romain Bendavid et Flora Baumlin, *Les Chemins de l'égalité. Les femmes, les hommes et le travail*, Paris, L'Aube/Fondation Jean-Jaurès, 2022.
4. Norme Ifop de climat social, 2021.
5. *Ibid.*
6. Enquête Ifop pour le Cercle des économistes, échantillon de 1012 personnes, représentatif de la population française âgée de dix-huit ans et plus, juin 2021.
7. Norme Ifop de climat social, 2021.
8. Norme Ifop de climat social, 2019.
9. « Les salariés et la transformation managériale », Ifop, 2018.
10. Norme Ifop de climat social, 2021.
11. « Le top management face à l'enjeu du leadership féminin », enquête Ifop pour Michael Page, juillet 2021.
12. Selon une enquête Ifop pour S2H et Wittyfit menée en novembre 2020 (« Le moral et les attentes des salariés »), 74% des salariés déclaraient avoir confiance dans leur entreprise pour la préservation des emplois comme pour l'adaptation de l'organisation du travail au contexte sanitaire.
13. Romain Bendavid et Marie Gariazzo, *Les attentes à l'égard de l'entreprise à l'issue d'une année 2020 hors norme*, Fondation Jean-Jaurès, 29 janvier 2021.
14. « Les impacts de la crise sanitaire sur les transformations de l'organisation des entreprises », enquête Ifop pour Michael Page auprès de 500 décideurs RH évoluant dans des structures comprenant au moins 50 personnes, mars 2021.
15. « Le moral et les attentes des salariés », enquête Ifop pour S2H et Wittyfit, novembre 2020.
16. « Les impacts de la crise sanitaire sur les transformations de l'organisation des entreprises », enquête Ifop pour l'ESCE menée auprès d'un échantillon représentatif de 814 salariés d'entreprises privées de plus de 50 salariés, novembre 2021.
17. « Les salariés et l'absentéisme au travail », enquête Ifop pour S2H menée auprès d'un échantillon représentatif de 3130 salariés (public et privé) dont 1002 salariés ayant été arrêtés au moins un jour au cours de l'année 2021, réalisée en février 2022.