

9 au 13
Octobre
2017

14^e
Semaine
pour

la Qualité
de Vie

au TRAVAIL

UN MANAGEMENT DE QUALITÉ,
ÇA S'APPREND ?

Résultats du sondage
*auprès des top managers et des futurs
managers & ingénieurs*

KANTAR TNS.



1. Contexte, objectifs et méthodologie de l'étude (p. 3)

2. Principaux enseignements et conclusions (p. 7)

3. Résultats de l'enquête (p. 17)

- ▶ En toile de fond, un consensus quant à la nécessaire mise à jour des pratiques managériales (p. 18)
- ▶ Des top managers et futurs managers et ingénieurs insuffisamment outillés et formés pour mener à bien cette évolution des pratiques managériales (p. 22)
- ▶ Le « management de qualité » : une pratique que les top managers et futurs managers et ingénieurs souhaitent voir se développer, dans l'intérêt de tous (p. 30)
- ▶ Les top managers et futurs managers et ingénieurs attendent d'être outillés, formés, et accompagnés pour mettre en place un management de qualité (p. 40)

4. Résultats détaillés par sous-populations (p. 48)

5. Annexe – structure de l'échantillon (p. 51)



1

Contexte, objectifs et méthodologie de l'étude



Contexte et objectifs de l'étude

RAPPEL DU CONTEXTE

► La semaine pour la qualité de vie au travail

- Chaque année, la semaine pour la qualité de vie au travail (SQVT), organisée par l'Anact et son réseau, permet d'assister à de nombreux événements et prises de parole autour de cette thématique (dispositif événementiel, colloque national, événements en régions, ressources pour les entreprises, concours photo).
- Elle présente toujours en exclusivité un sondage, réalisé cette année par KANTAR TNS en partenariat avec la Conférence des Grandes Ecoles, dont les résultats sont présentés ci-après.

► Le management de qualité

Cette année, l'Anact a souhaité investiguer le thème : un management de qualité, ça s'apprend ?

En effet, dans le cadre de la priorité « Faire Ecole » et de son contrat d'objectifs et de performance avec le Ministère du Travail, l'Anact s'est vue confiée la mission de contribuer à transformer le management afin d'améliorer la Qualité de vie au travail en agissant sur le levier de la formation.

Contexte et objectifs de l'étude

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Etablir un état des lieux de la qualité du management des top managers d'aujourd'hui et de demain, et de leurs attentes en matière de formation pour mettre les pratiques managériales au service de la qualité de vie au travail

Au-delà, susciter le débat et nourrir la réflexion de l'Anact sur les aspects suivants :



L'importance d'un management de qualité et ses bénéfices pour tous, pour aujourd'hui comme pour demain



Etat des lieux de l'accompagnement à disposition des top managers et futurs managers & ingénieurs pour mettre en place un management de qualité



Les attentes pour favoriser l'apprentissage d'un management de qualité, au service de la QVT

Méthodologie

CIBLE

► Les top managers



- 302 top managers (PDG, chef d'entreprise, président, directeur général, dirigeant, top manager ou middle manager)
- Un échantillon représentatif grâce à la méthode des quotas, sur les critères de taille d'entreprise, secteur d'activité et région (cf. structure de l'échantillon en annexe)

► Les futurs managers et ingénieurs



- 203 étudiants destinés à devenir des managers
- En master 1 ou master 2 en école de management, d'ingénieur ou IEP (cf. structure de l'échantillon en annexe)

MODE DE RECUEIL

► Sondage réalisé en ligne

- Pour la cible des top managers : sur panel
- Pour la cible des futurs managers et ingénieurs : via un lien transmis par la CGE aux étudiants des écoles membres de l'association (management, ingénieurs, IEP)

DATE DE TERRAIN

- Du 12 au 26 juin 2017 pour les top managers
- Du 12 juin au 13 juillet pour les étudiants

CLÉ DE LECTURE

- + Résultat significativement supérieur chez les futurs managers et ingénieurs vs. les top managers
- Résultat significativement inférieur chez les futurs managers et ingénieurs vs. les top managers



2

Principaux enseignements et conclusions

En toile de fond, un consensus quant à la nécessaire mise à jour des pratiques managériales

► Des divergences entre ce que les top managers attendent des futurs managers et ingénieurs qui rejoignent leur entreprise, et ce que les futurs managers et ingénieurs attendent de leur vie professionnelle

- Interrogés sur ce qu'ils attendent des futurs managers, les top managers citent en priorité **des qualités au service du collectif**. Ainsi, 31% d'entre eux citent en 1^{er} l'engagement dans l'entreprise et 20% citent en 1^{er} l'intégration à l'équipe.
- Interrogés sur ce qu'ils attendent de leur métier, les futurs managers et ingénieurs citent, eux, en priorité **des sources d'épanouissement personnel**. Ainsi, 41% d'entre eux citent en 1^{er} l'intérêt du métier et 19% évoquent en 1^{er} l'équilibre vie privée / vie professionnelle.

► Mais une forte convergence quant à la nécessité d'une évolution des pratiques managériales...

- En effet, 92% des top managers interrogés estiment que **les pratiques managériales doivent changer** pour s'adapter aux évolutions de la société et aux enjeux des entreprises / des organisations, dont 42% qui estiment qu'elles le doivent « tout à fait ».
- Les futurs managers et ingénieurs sont **encore plus convaincus** de cette nécessité que leurs aînés : 97% d'entre eux jugent cette évolution nécessaire, dont 56% tout à fait.

► ... et sur l'importance – voire le caractère prioritaire – des différentes missions managériales qui leur incombent

- Invités à se prononcer sur le degré d'importance de diverses missions managériales, top managers et futurs managers et ingénieurs s'accordent globalement sur **le fort degré d'importance de chacune des missions managériales**, comme sur leur priorisation.
- Toutefois, soutenir les équipes dans leur travail, gérer les conflits ou les situations de travail dégradées, ou encore faire progresser les équipes apparaissent comme des missions jugées particulièrement importantes. A l'inverse, à peine plus d'un tiers des tops managers et futurs managers et ingénieurs estiment prioritaire de faire participer les collaborateurs aux prises de décisions.

Des top managers et futurs managers et ingénieurs insuffisamment outillés et formés pour mener à bien cette évolution des pratiques managériales

► Des top managers et futurs managers et ingénieurs globalement à l'aise avec leurs missions managériales ... mais qui devraient l'être davantage compte tenu du fort degré d'importance de ces missions

- Interrogés sur leur niveau d'aisance sur les différentes missions managériales, les top managers se déclarent **globalement à l'aise**, voire très à l'aise, sur l'ensemble d'entre elles.
- Logiquement, les top managers se disent plus à l'aise que les managers de demain sur beaucoup de ces missions managériales, signe que le management s'apprend beaucoup avec l'expérience ou que les jeunes ont besoin d'être rassurés et formés. A noter toutefois que les futurs managers se sentent aussi à l'aise que leurs aînés sur la capacité à donner des signes de reconnaissance, à soutenir les équipes dans leur travail, ou à favoriser la qualité de vie au travail.
- Toutefois, le différentiel positif entre « cette mission managériale est pour moi prioritaire » et « je me sens tout à fait à l'aise avec cette mission » montre que **les top managers gagneraient à être mieux outillés et formés**, notamment pour mieux soutenir leurs équipes, donner du sens aux missions des équipes, gérer les conflits et respecter les délais et objectifs de coûts et de qualité.
- Dans la même logique, **les futurs managers et ingénieurs ont encore plus fortement besoin d'être accompagnés** pour se sentir à l'aise dans leurs futures missions, et particulièrement en matière de gestion de conflits et de situations de travail dégradées, mais également sur la progression des équipes et comme les tops management sur le respect des délais et des objectifs de coûts et de qualité et la capacité à donner du sens aux missions des équipes.

► **La conviction que le management doit s'apprendre pourrait être plus affirmée, et l'idée que le management ne s'enseigne pas reste ancrée chez près d'1 top manager sur 3**

- En effet, si 35% des top managers estiment que le management doit s'apprendre, 26% considèrent que ce n'est pas nécessaire, et que c'est avant tout une question de personnalité et d'expérience (les autres étant d'accord avec les deux propositions), ce qui constitue **un frein à la formation de tous**.
- Parmi les futurs managers et ingénieurs, cette proportion tombe à 13%, ce qui représente un levier pour demain.

► **Au final, le sentiment d'être insuffisamment accompagné ou formé au management domine, chez les top managers d'aujourd'hui comme chez ceux de demain**

- Aujourd'hui, **seuls 52% des top managers estiment que les managers sont suffisamment accompagnés et formés au management** (dont seulement 10% « tout à fait »).
- Du côté des futurs managers et ingénieurs, seuls 36% d'entre eux estiment être suffisamment formés au management pendant leurs études, dont seulement 4% qui déclarent l'être « tout à fait ».
- Un manque de formation des étudiants qui se ressent au sein même des entreprises, puisque **seuls 23% des top managers** (dont 6% « tout à fait ») **considèrent que les étudiants sont suffisamment formés** sur ces sujets.

► **Un manque de formation au management des étudiants problématique, notamment puisque le management est une compétence recherchée par les top managers, au moment du recrutement**

- Interrogés sur les compétences qui comptent le plus lorsqu'ils recrutent un manager ou futur manager, les top managers sont 42% à citer l'expérience professionnelle en 1^{er}, 22% à citer les compétences managériales en 1^{er}, puis 21% à citer les compétences techniques en 1^{er}.
- Interrogés, eux, sur les compétences particulièrement développées dans le cadre de leur formation, les étudiants sont 43% à citer les compétences techniques en 1^{er}, puis 41% à citer l'expérience professionnelle en 1^{er}, tandis qu'à peine 4% avancent les compétences managériales en 1^e.
- Ce constat confirme la nécessité de lutter contre les idées reçues que le management s'apprend uniquement sur le terrain et la nécessité de systématiser les formations des étudiants au management.

Le « management de qualité » : une pratique que les top managers et futurs managers et ingénieurs souhaitent voir se renforcer, dans l'intérêt de tous

► **L'expression « management de qualité » résonne de la même manière et positivement chez les top managers et futurs managers et ingénieurs**

- Interrogés sur ce qu'évoque pour eux l'expression « management de qualité », ils citent avant tout **l'esprit d'équipe et l'écoute**, puis le respect et la qualité.
- A noter toutefois que les top managers associent également cette expression à la notion de savoir, tandis que les futurs managers et ingénieurs l'associent à l'efficacité.

► **La QVT : une pratique à renforcer !**

- D'après les top managers interrogés, 61% des entreprises ont mis en place des accords ou plans d'actions en faveur de la QVT ... mais **ces initiatives ne sont réellement activées que dans 32% d'entre elles**.
- A noter que la QVT est mieux implantée dans les grandes entreprises de plus de 250 salariés : 93% d'entre elles déclarent avoir mis en place un tel plan d'action.

► **Les top managers et futurs managers sont partagés quant à l'intégration de la qualité de vie au travail aux pratiques managériales actuelles...**

- **53% des top managers et 59% des futurs managers et ingénieurs déclarent que la QVT est aujourd'hui intégrée dans les pratiques managériales**, dont seulement respectivement 9% et 7% « tout à fait ».
- Là encore, ces pratiques sont plus systématiques dans les grandes entreprises (66% vs 53%).

► **... mais sont pourtant convaincus que les top managers devraient prendre davantage en compte la QVT : une envie contrariée par la gestion du quotidien ?**

- 85% des top managers (dont 29% « tout à fait ») estiment que **les managers devraient davantage prendre en compte la qualité de vie au travail**.
- Une attente encore plus forte chez les futurs managers et ingénieurs qui sont 94% (dont 47% « tout à fait ») à le dire.

- ▶ **Un management de qualité est perçu comme étant source de nombreux bénéfices, par les top managers comme par les futurs managers et ingénieurs**
 - Invités à citer les principaux bénéfices d'un tel management, ils évoquent spontanément **une meilleure manière de travailler, plus productive, plus efficace, plus qualitative, avec des collaborateurs plus motivés et une meilleure ambiance.**
 - A noter que les futurs managers et ingénieurs citent plus fréquemment les bénéfices sur l'ambiance et l'efficacité que les top managers.

- ▶ **Le management de qualité : un bénéfice pour l'entreprise comme pour les salariés, avec des futurs managers et ingénieurs qui soulignent davantage cette complémentarité**
 - Pour les top managers, un management de qualité permet avant tout d'améliorer **la performance de l'entreprise** (ils sont 27% à citer ce bénéfice en 1^{er}). Ils sont ensuite 16% et 14% à citer respectivement en 1^{er} le bien-être des salariés et l'engagement des salariés.
 - Pour les futurs managers et ingénieurs, **les bénéfices sont plus équilibrés entre bien-être et performance.** En effet, arrivent en tête des bénéfices d'un management de qualité, à égalité, la performance de l'entreprise, l'engagement des salariés et le bien-être des salariés, avec 17% de citations en 1^{er} pour chacun.
 - Au final, 77% des top managers et 85% des futurs managers et ingénieurs estiment **qu'un management de qualité bénéficie autant aux salariés qu'aux entreprises / administrations** : un score très encourageant et incitatif pour développer les bonnes pratiques.

Les top managers et futurs managers et ingénieurs attendent d'être outillés, formés, et accompagnés pour mettre en place un management de qualité, au service de la QVT

- ▶ **Les top managers souhaitent vivement être formés ou accompagnés : une réelle opportunité vers plus de QVT, d'autant que cette attente est exprimée encore plus fortement par les managers de demain**
 - En effet, 76% des top managers (dont 26% « tout à fait ») disent **vouloir recevoir une telle formation**.
 - Un chiffre significativement plus élevé chez les futurs managers et ingénieurs, qui sont 89% (dont 57% « tout à fait ») à réclamer ce type de formation / accompagnement.
- ▶ **Top managers et futurs managers et ingénieurs considèrent que le développement du management de qualité doit se faire conjointement par les entreprises et l'enseignement supérieur**
 - En effet, 53% des top managers et 61% des futurs managers et ingénieurs estiment que **les entreprises et l'enseignement supérieur doivent agir en priorité et conjointement** pour favoriser le développement d'un management de qualité au sein des entreprises / administrations.
 - A noter toutefois que les top managers sont plus nombreux (34%) que les futurs managers et ingénieurs (15%) à estimer que ce rôle incombe à l'entreprise uniquement.
- ▶ **Au sein de l'entreprise, la confiance pour promouvoir le management de qualité est accordée aux managers, quels qu'ils soient ... même si chacun tend à favoriser la confiance en ses pairs**
 - En effet, 51% des top managers et 50% des futurs managers et ingénieurs **font confiance aux managers**, sans distinction, pour promouvoir le management de qualité.
 - A noter toutefois que les top managers sont 35% à faire confiance aux managers confirmés, et seulement 9% à faire confiance aux managers de la génération Y
 - ... et qu'en parallèle, les futurs managers et ingénieurs sont 30% à faire confiance aux managers de la génération Y, et seulement 15% à faire confiance aux managers confirmés.

► **Globalement, un fort niveau d'importance accordé aux différentes initiatives à mener en formation initiale et continue pour favoriser le management de qualité en entreprise**

- Invités à classer des initiatives à mener en formation initiale pour favoriser le management de qualité en entreprise par ordre de priorité, les top managers et les futurs managers et ingénieurs les jugent **toutes importantes**.
- **Ils plébiscitent plus particulièrement** l'apprentissage du management à partir de retours d'expériences de stage ou d'alternance, l'ouverture du débat entre entreprise / enseignement supérieur et étudiants sur les besoins des entreprises et le contenu des formations ainsi que le développement de programmes d'innovation en matière d'organisation et de management.
- **En formation continue, l'importance des initiatives proposées est encore plus fortement soulignée**, et notamment la formation au management au travail, la sensibilisation des cadres dirigeants aux enjeux de qualité de vie au travail pour concilier performance économique et sociale et la prise en compte des conditions de travail dans la conduite des projets de transformation / de changement.

► **L'écoute apparaît centrale, pour tous, dans la mise en place d'un management de qualité**

- Enfin, s'ils devaient donner des conseils à un manager pour pratiquer un management de qualité, les top managers et futurs managers et ingénieurs évoqueraient avant tout **l'écoute**.
- Ils évoquent également une meilleure prise en compte de l'humain et de l'esprit d'équipe au travail.
- Et les top managers conseilleraient également des formations.

Points clés du sondage (1/2)

- ▶ La quasi-totalité des top managers (92%) et des futurs managers et ingénieurs (97%) interrogés estiment que **les pratiques managériales doivent changer** pour s'adapter aux évolutions de la société et aux enjeux des entreprises / des organisations.
- ▶ Si 35% des top managers estiment que **le management doit s'apprendre**, 26% considèrent que **ce n'est pas nécessaire**, et que c'est avant tout une question de personnalité et d'expérience. Chez les futurs managers et ingénieurs, cette proportion tombe à 13%, ce qui représente un levier pour demain.
- ▶ Seuls 52% des top managers et 36% des futurs managers et ingénieurs se disent suffisamment **accompagnés et formés** au management.
- ▶ 85% des top managers et 94% des futurs managers et ingénieurs estiment pourtant que les managers devraient **prendre davantage en compte la QVT ...**
- ▶ ... même si elle est déjà intégrée : 53% des top managers et 59% des futurs managers et ingénieurs déclarent que **la QVT est aujourd'hui intégrée** dans les pratiques managériales.
- ▶ Le management de qualité est l'affaire de tous et doit bénéficier à tous :
 - 76% des top managers et 89% des futurs managers et ingénieurs disent vouloir recevoir **une formation** au management de qualité.
 - 77% des top managers et 85% des futurs managers et ingénieurs estiment qu'un management de qualité **bénéficie autant aux salariés qu'aux entreprises / administrations.**

Points clés du sondage (2/2)

- ▶ En matière d'initiatives à développer pour promouvoir un management de qualité, ont été plus particulièrement avancées :
 - En formation initiale, l'apprentissage du management à partir de retours d'expériences, l'ouverture du débat entre entreprises / enseignement supérieur et étudiants sur les besoins des entreprises et le contenu des formations ainsi que le développement de programmes d'innovation en matière d'organisation et de management.
 - En formation continue, la formation au management au travail, la sensibilisation des cadres dirigeants aux enjeux de qualité de vie au travail pour concilier performance économique et sociale et la prise en compte des conditions de travail dans la conduite des projets de transformation / de changement.

In fine, la légitimité du réseau Anact-Aract à poursuivre ses investigations est confortée par :

- ▶ **Le sujet essentiel des compétences managériales qui apparaissent aujourd'hui prioritaires (plus que les compétences métier).**
- ▶ **Le véritable besoin d'accompagnement mais aussi l'enjeu de pédagogie auprès des managers expérimentés pour intégrer l'importance de la formation, pour développer les compétences managériales et ancrer le rôle et la responsabilité du manager dans la QVT.**



3

Résultats de l'enquête



En toile de fond, un consensus quant à la nécessaire mise à jour des pratiques managériales

Des attentes divergentes : les top managers attendent des managers de demain des qualités au service du collectif (engagement et intégration) tandis que les futurs managers et ingénieurs ont des attentes plus personnelles à l'égard de leur métier (intéressant, puis compatible avec leur vie privée)

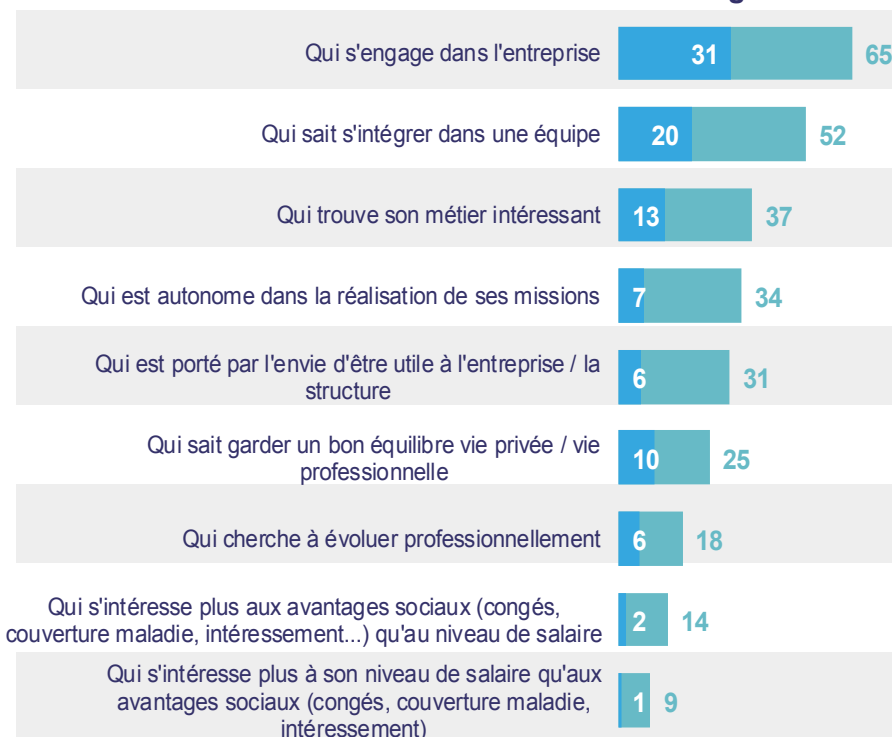
Qu'attendez-vous des futurs managers qui rejoignent votre entreprise ?

Avoir un jeune manager ...

En %



**Top
managers**



Base = 302

■ Cité en 1er

■ 1er + 2ème + 3ème

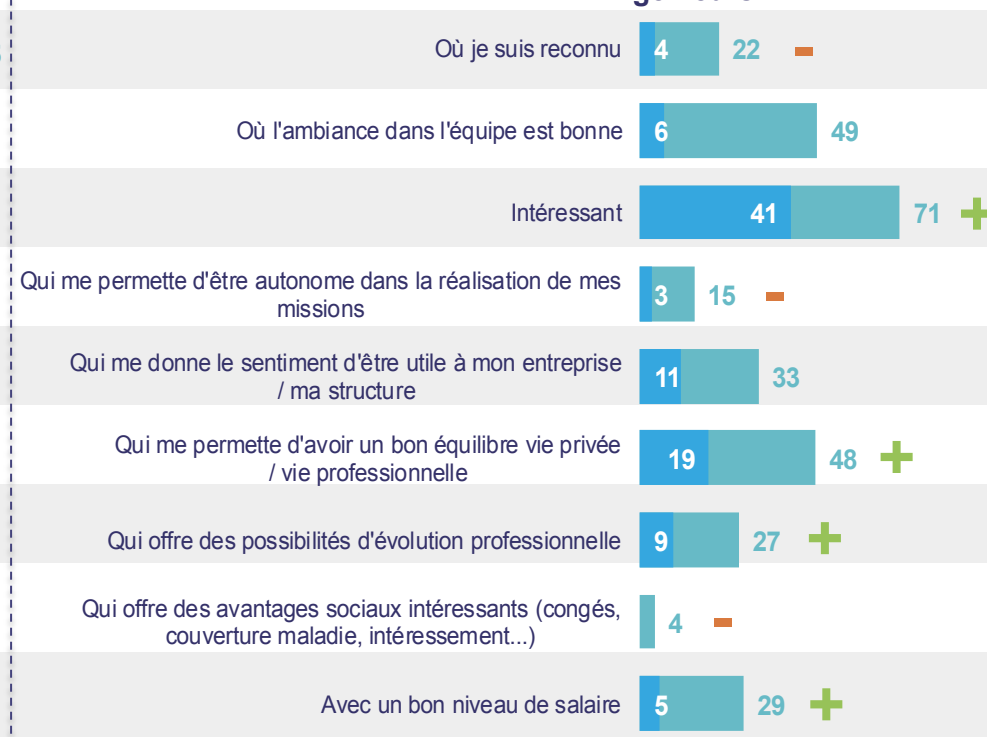
En tant que futur actif, quelles sont vos attentes quant à votre vie professionnelle ?

Avoir un métier...

En %



**Futurs managers et
ingénieurs**



Base = 203

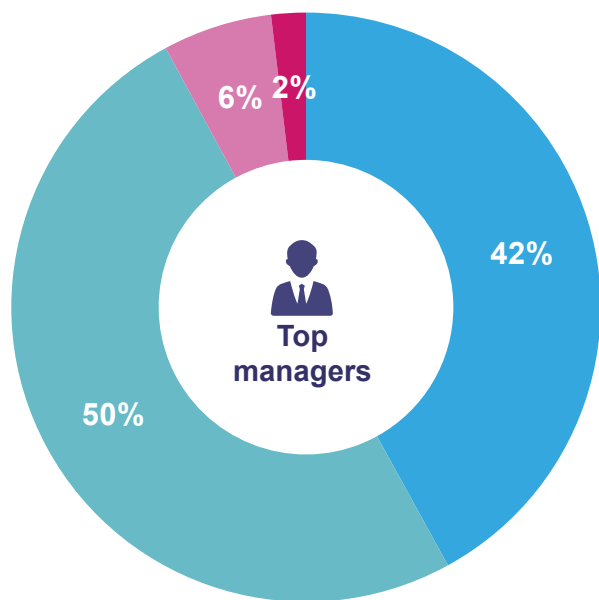
Mais top managers et managers de demain s'accordent sur la nécessité d'une évolution des pratiques managériales, de manière plus marquée encore parmi les futurs managers et ingénieurs

Diriez-vous que les **pratiques managériales doivent changer** pour s'adapter aux évolutions de la société et aux enjeux des entreprises / des organisations ?

En %

Non : **8%**

Oui : **92%**

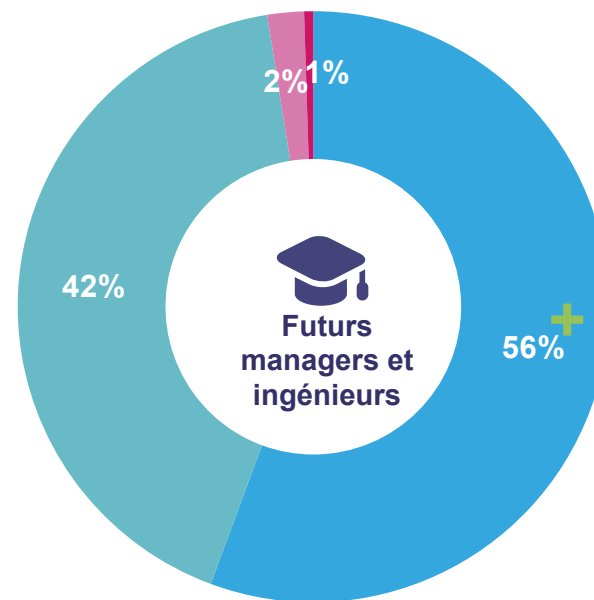


■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non plutôt pas ■ Non pas du tout

Base = 302

Non : **3%**

Oui : **97%**

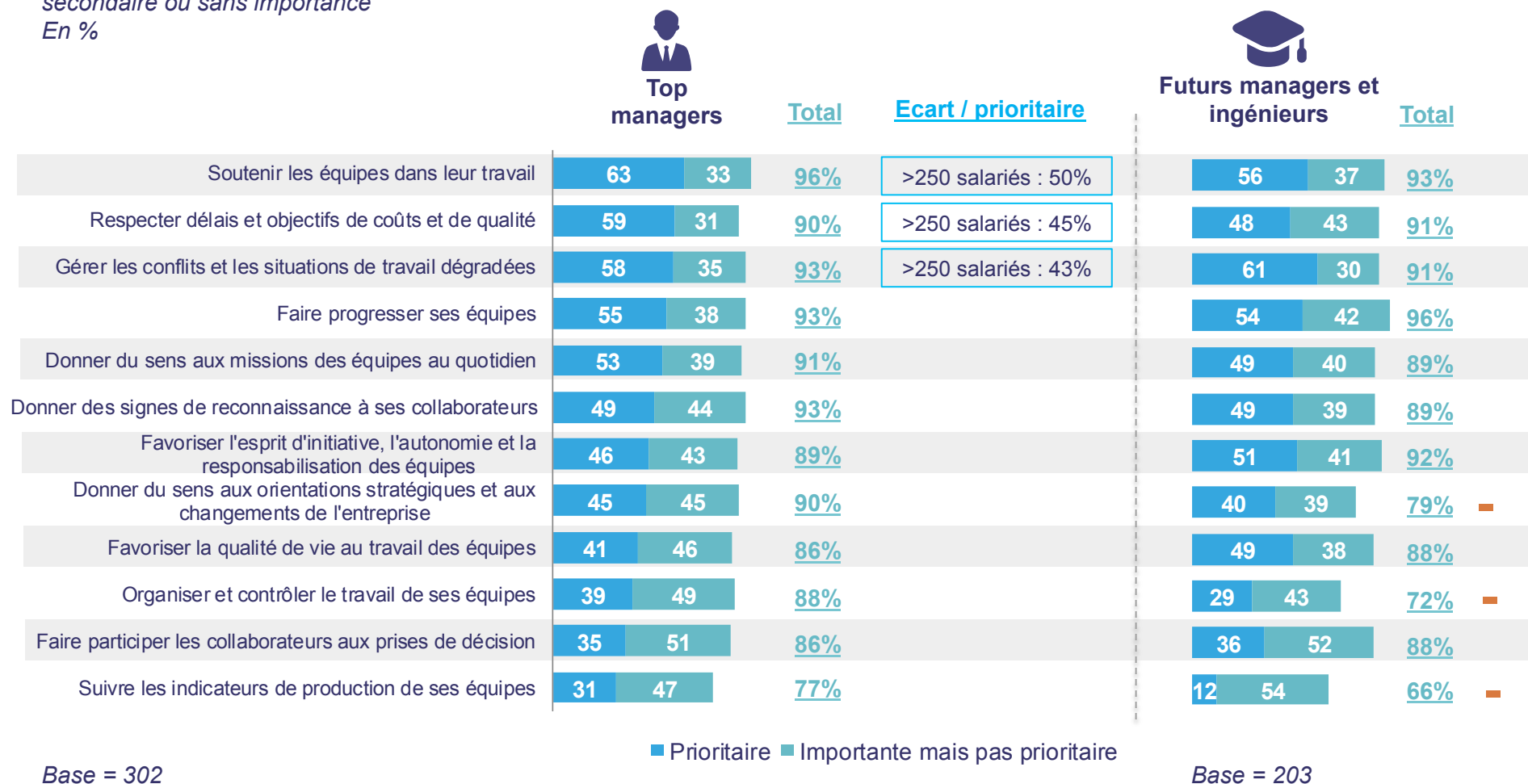


■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non plutôt pas ■ Non pas du tout

Base = 203

De même, top managers et futurs managers et ingénieurs s'accordent globalement sur le fort degré d'importance de chacune des missions managériales, comme sur leur priorisation

Indiquez pour chacune des **missions managériales** suivantes si elle est pour vous **prioritaire**, **importante mais pas prioritaire**, **secondaire** ou **sans importance**
En %

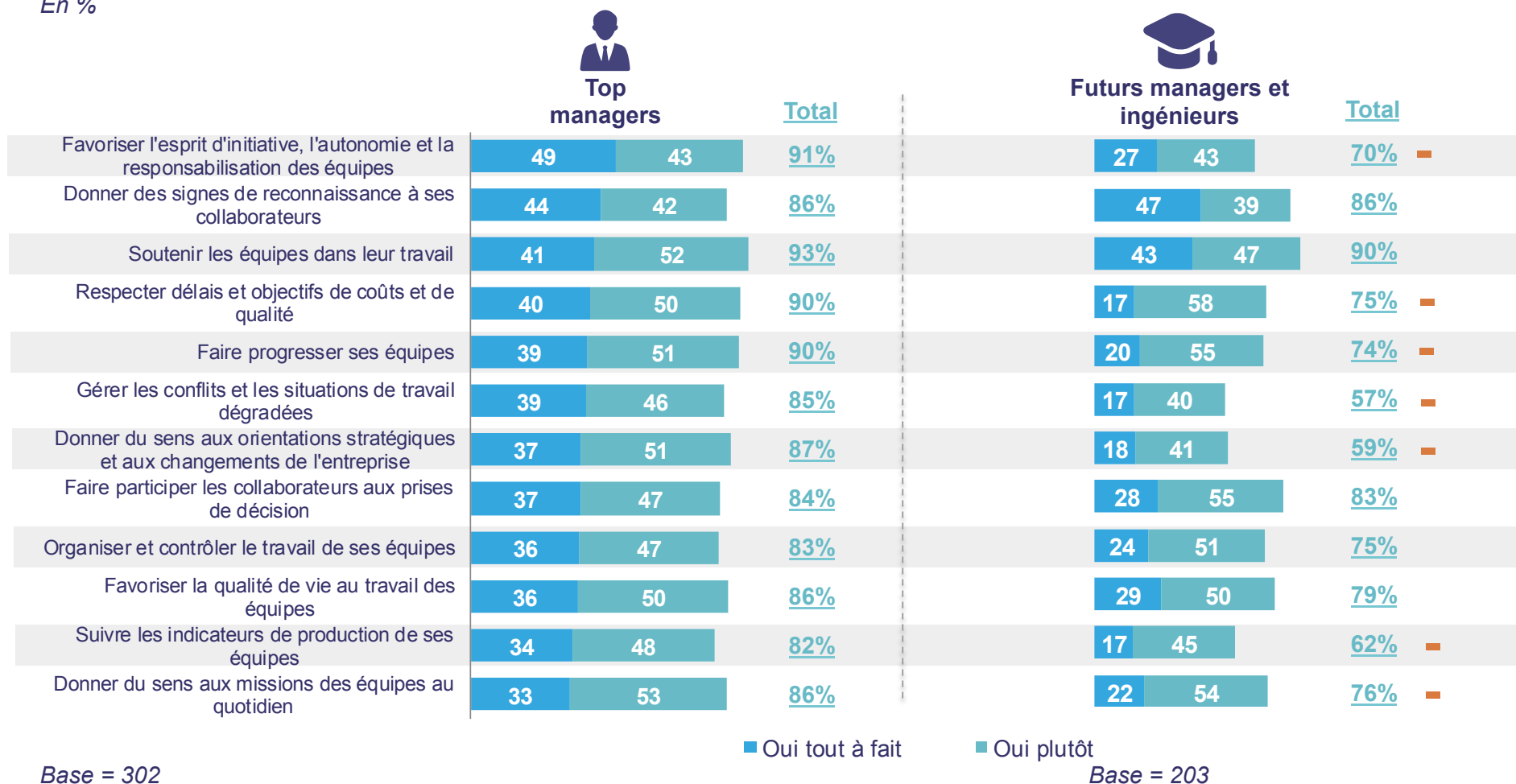




Des top managers et futurs managers et ingénieurs insuffisamment outillés et formés pour mener à bien cette évolution des pratiques managériales

Les top managers se déclarent (logiquement ?) plus à l'aise que des futurs managers et ingénieurs sur beaucoup de missions managériales, signe que le management s'apprend beaucoup avec l'expérience

En tant que manager / futur manager, vous sentez-vous à l'aise avec les missions managériales suivantes ?
En %



Globalement, les top managers ont besoin d'être mieux outillés et formés pour faire face aux missions managériales qu'ils jugent prioritaires, et notamment pour mieux soutenir leurs équipes, gérer les conflits et respecter les délais et objectifs de coûts et de qualité

Cette mission managériale est pour moi **prioritaire** – en tant que manager, je me sens **tout à fait à l'aise** avec cette mission



Top managers

	Mission prioritaire (en %)	Tout à fait à l'aise avec cette mission (en %)	Différentiel prioritaire - tout à fait à l'aise (en points)
Soutenir les équipes dans leur travail	63	41	22
Donner du sens aux missions des équipes au quotidien	53	33	20
Gérer les conflits et les situations de travail dégradées	58	39	20
Respecter délais et objectifs de coûts et de qualité	59	40	19
Faire progresser ses équipes	55	39	16
Donner du sens aux orientations stratégiques et aux changements de l'entreprise	45	37	9
Donner des signes de reconnaissance à ses collaborateurs	49	44	5
Favoriser la qualité de vie au travail des équipes	41	36	5
Organiser et contrôler le travail de ses équipes	39	36	2
Faire participer les collaborateurs aux prises de décision	35	37	-2
Favoriser l'esprit d'initiative, l'autonomie et la responsabilisation des équipes	46	49	-3
Suivre les indicateurs de production de ses équipes	31	34	-3

Base = 302

Les étudiants ont encore plus fortement besoin d'être accompagnés pour se sentir à l'aise dans leurs futures missions, et notamment sur la gestion des situations de travail dégradées, la progression et l'autonomie des équipes

Cette mission managériale est pour moi **prioritaire** – en tant que futur manager, je me sens **tout à fait à l'aise** avec cette mission



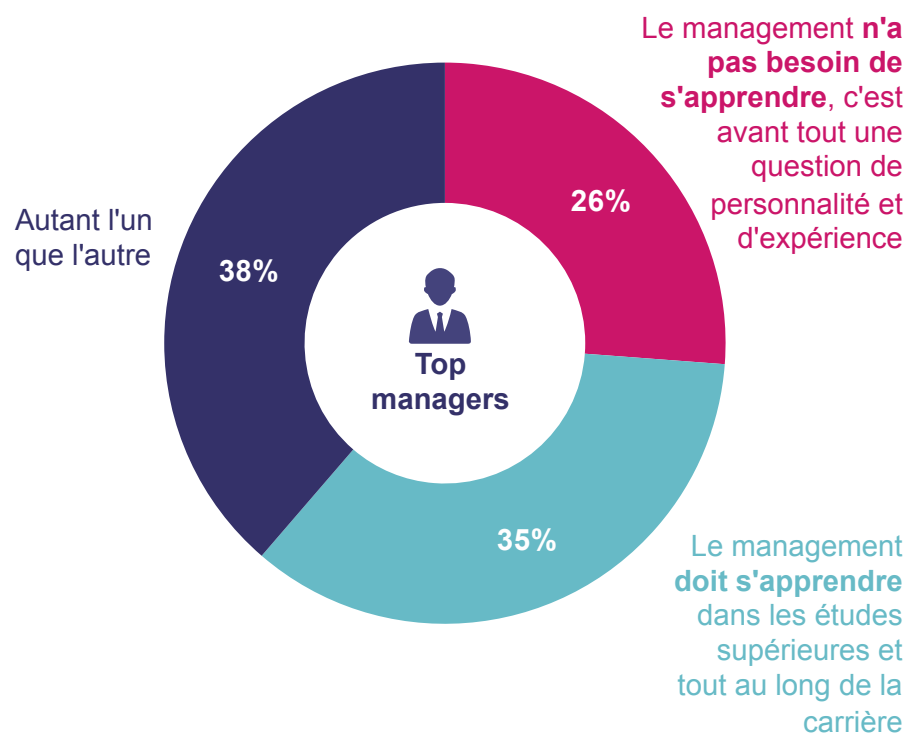
Futurs managers et ingénieurs

	Mission prioritaire (en %)	Tout à fait à l'aise avec cette mission (en %)	Différentiel prioritaire - tout à fait à l'aise (en points)
Gérer les conflits et les situations de travail dégradées	61	17	44
Faire progresser ses équipes	54	20	34
Respecter délais et objectifs de coûts et de qualité	48	17	31
Donner du sens aux missions des équipes au quotidien	49	22	27
Favoriser l'esprit d'initiative, l'autonomie et la responsabilisation des équipes	51	27	24
Donner du sens aux orientations stratégiques et aux changements de l'entreprise	40	18	22
Favoriser la qualité de vie au travail des équipes	49	29	20
Soutenir les équipes dans leur travail	56	43	13
Faire participer les collaborateurs aux prises de décision	36	28	8
Organiser et contrôler le travail de ses équipes	29	24	5
Donner des signes de reconnaissance à ses collaborateurs	49	47	2
Suivre les indicateurs de production de ses équipes	12	17	-5

Base = 203

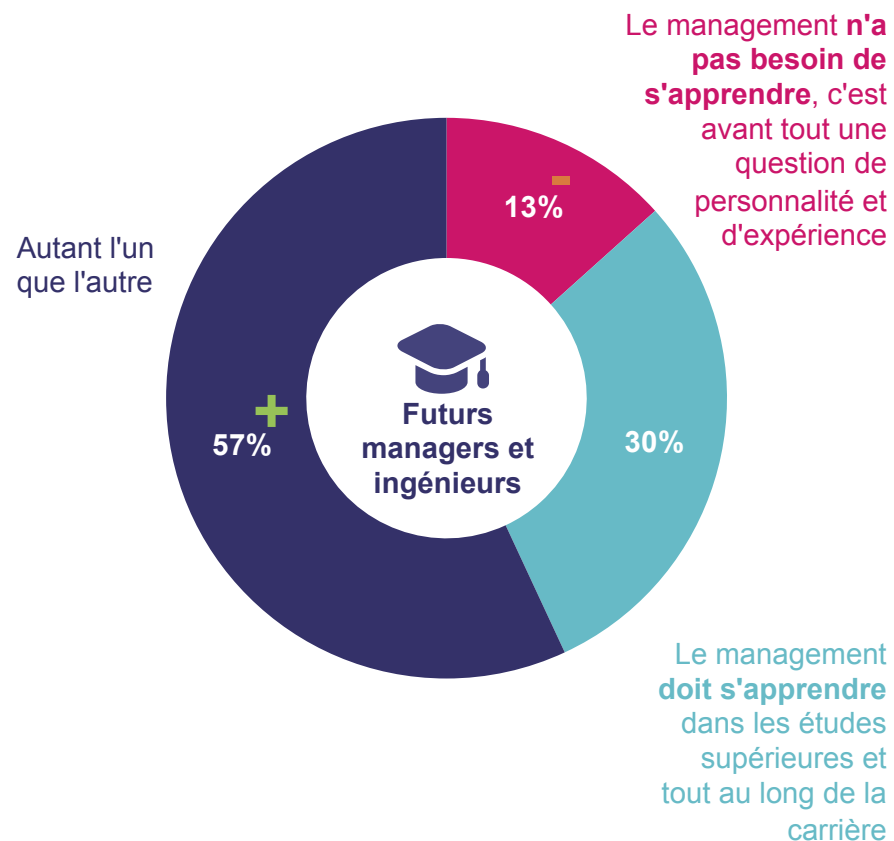
Toutefois, la conviction que le management doit s'apprendre pourrait être plus affirmée, et l'idée que le management ne s'enseigne pas reste ancrée chez près d'1 top manager sur 3

Quelle affirmation se rapproche le plus de votre opinion ?
En %



Ne sait pas : 1%

Base = 302

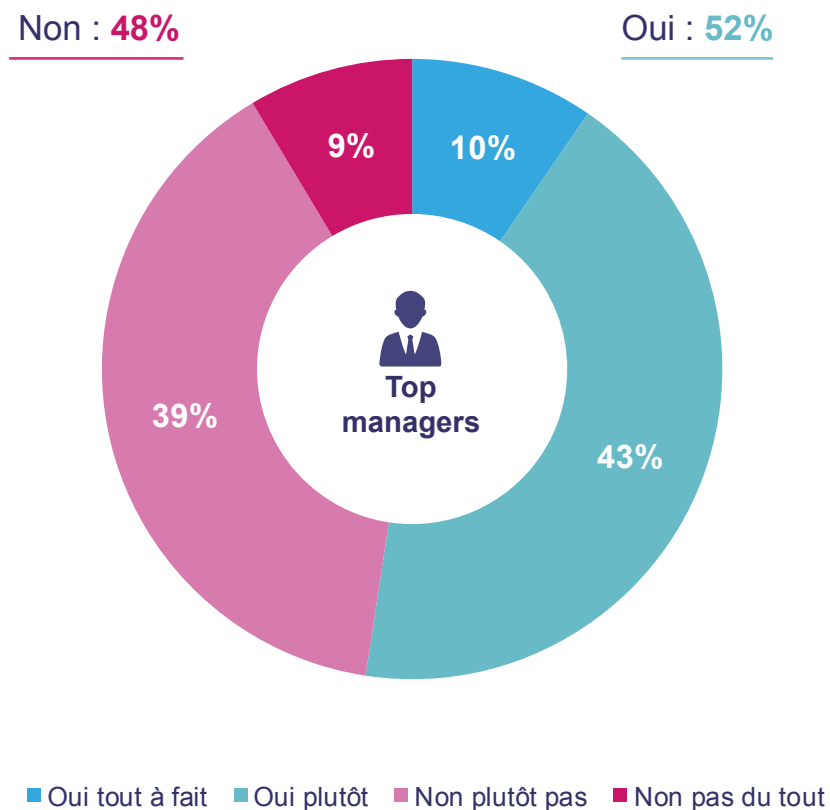


Base = 203

Au final aujourd'hui, seul 1 top manager sur 2 estime que les managers sont suffisamment accompagnés et formés au management... et seuls 1 sur 10 le sont tout à fait



Les managers sont-ils **suffisamment accompagnés et formés** au management pendant leur vie professionnelle ?
En %



Base = 302

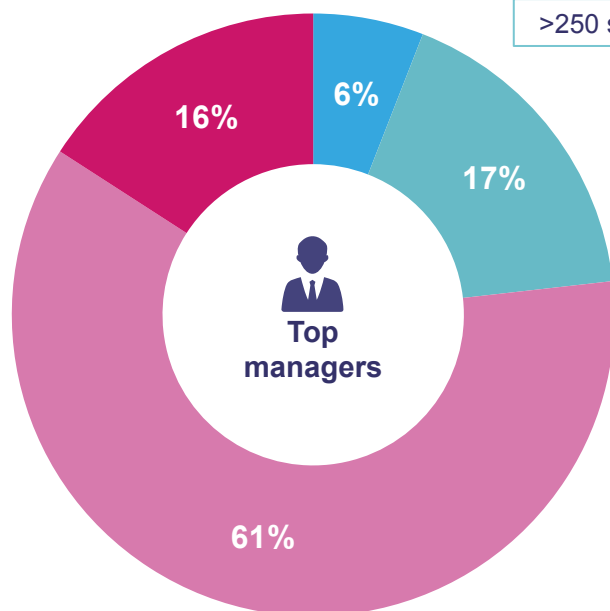
De même, les étudiants se déclarent insuffisamment formés au management, et sont perçus comme tels par les top managers

Les étudiants sont-ils **suffisamment** formés au management pendant leurs études ?
En %

Non : **76%**

Oui : **23%**

>250 salariées : 38%

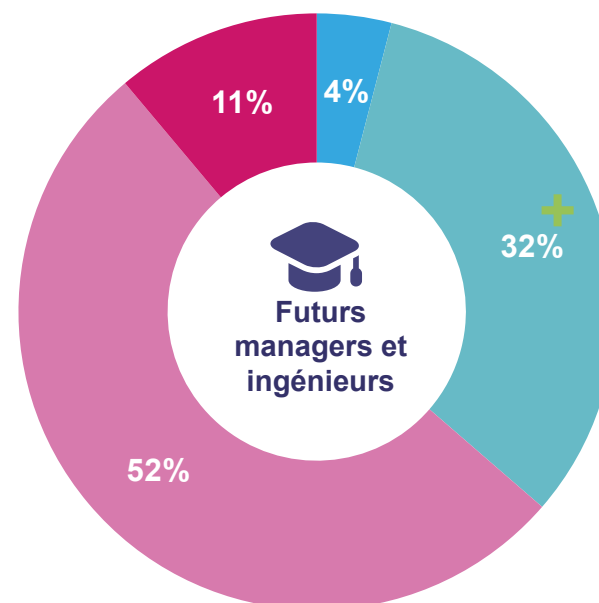


■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non plutôt pas ■ Non pas du tout

Base = 302

Non : **64%**

Oui : **36%** +

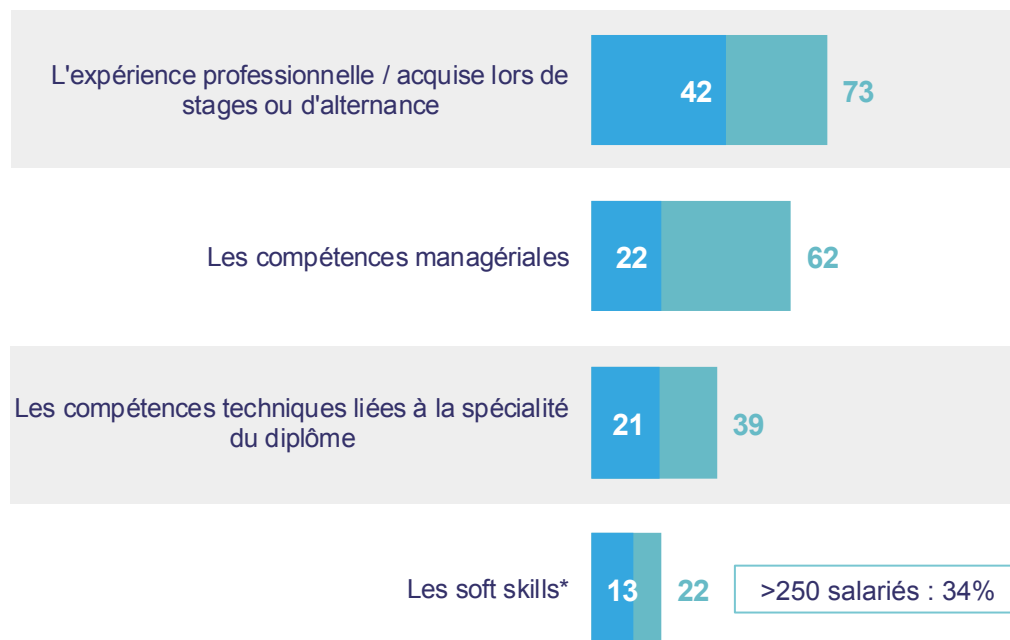


■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non plutôt pas ■ Non pas du tout

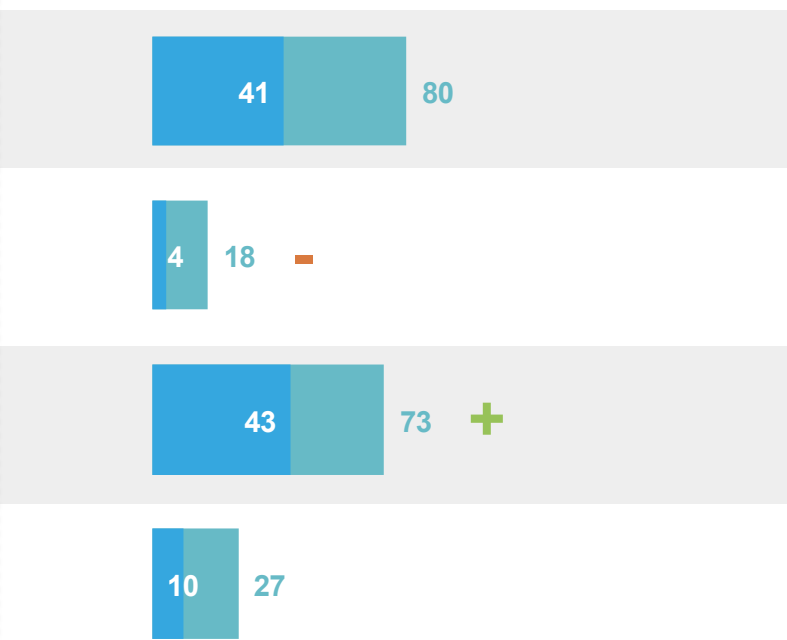
Base = 203

Lors du recrutement, les top managers regardent avant tout l'expérience professionnelle et les compétences managériales ... alors que les étudiants se disent peu formés sur ces dernières

Aujourd'hui, quelles **compétences** comptent le plus lorsque vous **recrutez** un manager ou futur manager ?
En %



Selon vous, quelles **compétences** sont particulièrement développées dans le cadre de votre **formation** ?
En %



Base = 302

■ Cité en 1er ■ 1er + 2ème

Base = 203

L'expression « management de qualité » résonne de la même manière, positivement, chez les top managers et futurs managers et ingénieurs et évoque l'esprit d'équipe, l'écoute, le respect et la qualité ... mais aussi l'efficacité du côté des futurs managers et ingénieurs, et le savoir chez les top managers

Qu'évoque pour vous l'expression « **management de qualité** » ? Quels sont les mots, les idées qui vous viennent à l'esprit ?
Question ouverte – réponses non suggérées



Base = 302



Base = 203

Exemples de verbatim

Qu'évoque pour vous l'expression « **management de qualité** » ? Quels sont les mots, les idées qui vous viennent à l'esprit ?
Question ouverte – réponses non suggérées



Top
managers

“

Etre à l'écoute de ses collaborateurs

Ecoute, soutien, motivation, encouragement, aide, accompagnement, réussite, résultats

Un management à l'écoute de ses équipes, capable de favoriser l'initiative, d'être ouvert à d'autres façons de fonctionner que lui même, de remettre en question ses façons de faire si elle ne fonctionnent pas, capable de travailler avec l'autre, pas seulement en donnant des ordres. Capable de repérer les compétences de ses équipes et de les mettre en valeur pour le bien être de tous

”



Futurs managers et
ingénieurs

“

Esprit d'équipe, empathie, savoir déléguer les tâches de manière équitable et non dégradante, être leader mais pas dictateur. Inspirer confiance et avoir confiance en ses collègues

Dialogue, compréhension, humain, se mettre à la place des collaborateurs, mettre les mains dans le cambouis, être positif, liaison entre services, apprendre des autres et apprendre aux autres, capitalisation des connaissances, reconnaissance

Écoute, leadership

”

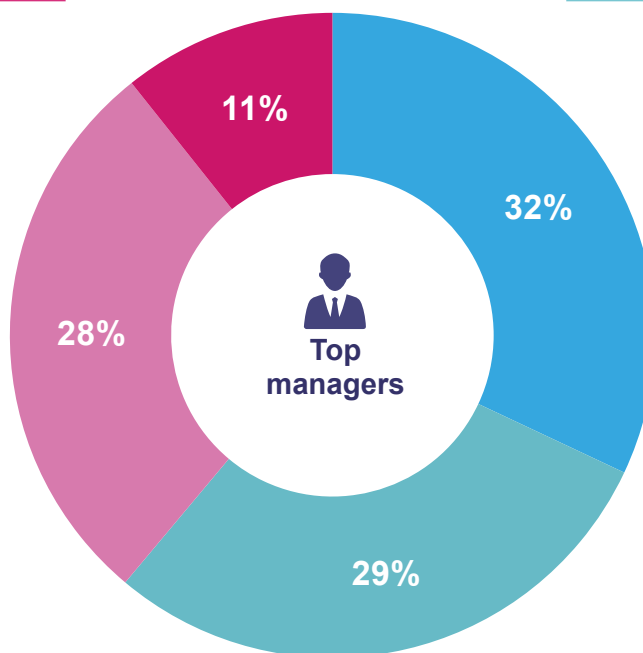
6 entreprises sur 10 ont mis en place des accords ou plans d'actions en faveur de la QVT ... mais ces initiatives ne sont réellement activées que dans 3 entreprises sur 10

Existe-t-il au sein de votre entreprise/organisation des accords ou des plans d'actions en faveur de la qualité de vie au travail ?
En %

Non : **39%**

Oui : **61%**

>250 salariés : 93%



- Oui, et ils sont très importants
- Oui, mais ils sont peu activés
- Non, mais ce serait intéressant
- Non, et ce n'est pas prioritaire

Base = 302

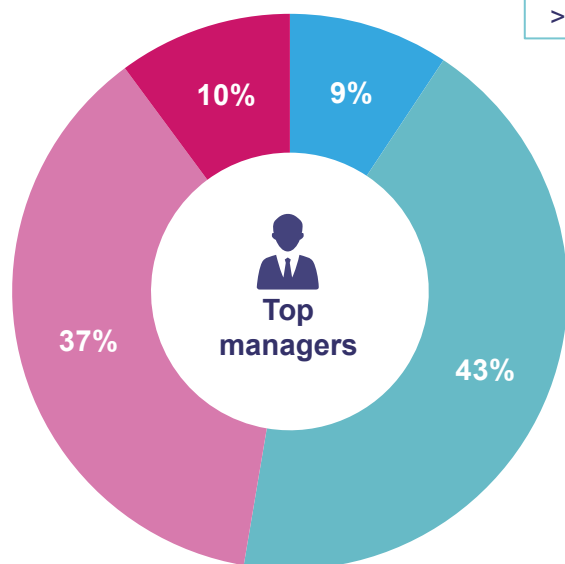
Les top managers et futurs managers et ingénieurs sont partagés quant à la l'intégration de la qualité de vie au travail aux pratiques managériales actuelles

Diriez-vous que **la qualité de vie au travail est intégrée** dans les pratiques managériales aujourd'hui ?
En %

Non : **47%**

Oui : **53%**

>250 salariés : 66%

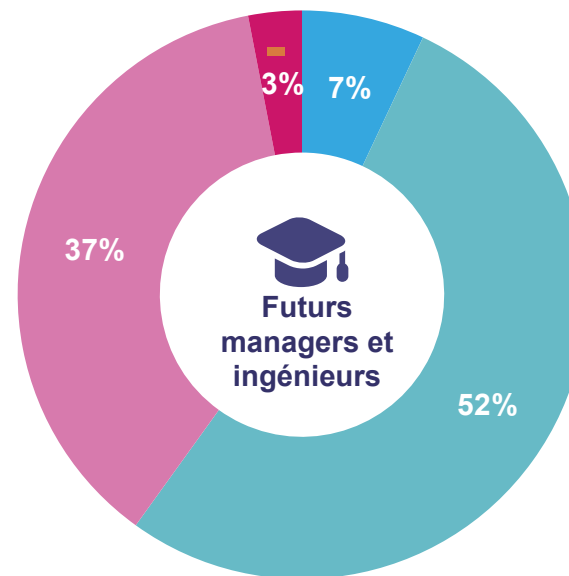


■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non plutôt pas ■ Non pas du tout

Base = 302

Non : **40%**

Oui : **59%**



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

Ne sait pas : 1%

Base = 203

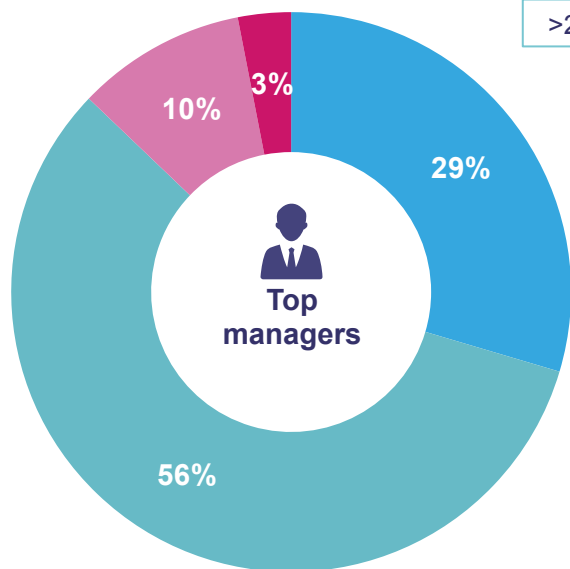
... et sont pourtant convaincus que les managers devraient prendre davantage en compte la QVT : une envie contrariée par la gestion du quotidien ?

Diriez-vous que les managers devraient davantage prendre en compte la qualité de vie au travail ?
En %

Non : **12%**

Oui : **85%**

>250 salariés : 95%



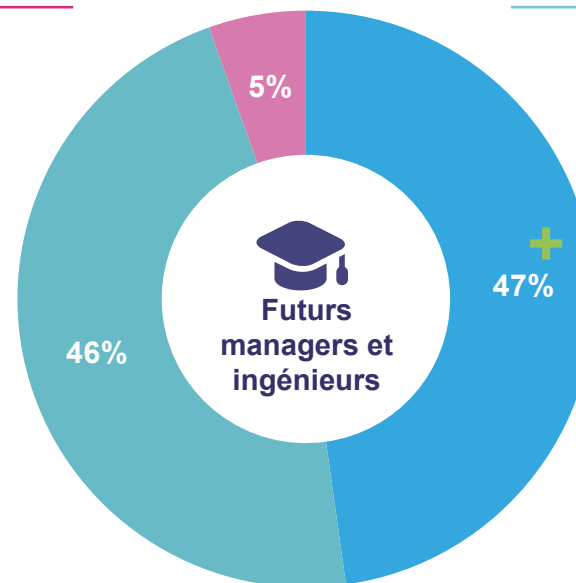
■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non plutôt pas ■ Non pas du tout

Ne sait pas : 3%

Base = 302

Non : **5%**

Oui : **94%** ⁺



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

Ne sait pas : 1%

Base = 203

De nombreux bénéfices sont associés au management de qualité : une meilleure manière de travailler, plus productive, plus efficace, plus qualitative, avec des collaborateurs plus motivés et une meilleure ambiance

Quels sont pour vous les principaux **bénéfices** d'un management de qualité ?
Question ouverte – réponses non suggérées



Top
managers



Base = 302



Futurs managers et
ingénieurs



Base = 203

Exemples de verbatim

Quels sont pour vous les principaux **bénéfices** d'un management de qualité ?
Question ouverte – réponses non suggérées



Top
managers

“

Des équipes **plus motivées**, plus intégrées

Ambiance agréable, moins de stress, plus de **productivité** et **créativité**. **Fidélisation** du personnel, **adhésion** aux projets d'entreprises

Motivation et **fidélité** des équipes, atteinte des **objectifs**

Réduction du taux d'absentéisme, turnover des collaborateurs en baisse, plus grand **investissement** et **intérêt** de chacun au travail, gain en **efficience**, **innovation**

”



Futurs managers et
ingénieurs

“

Être **heureux** de se lever pour aller au travail le matin, avoir une bonne opinion de **son utilité** au sein de la structure

Une meilleure **productivité** des salariés, une communication plus aisée (et donc une fluidité de l'information au sein de l'entreprise), un respect de la direction, du **plaisir** au travail

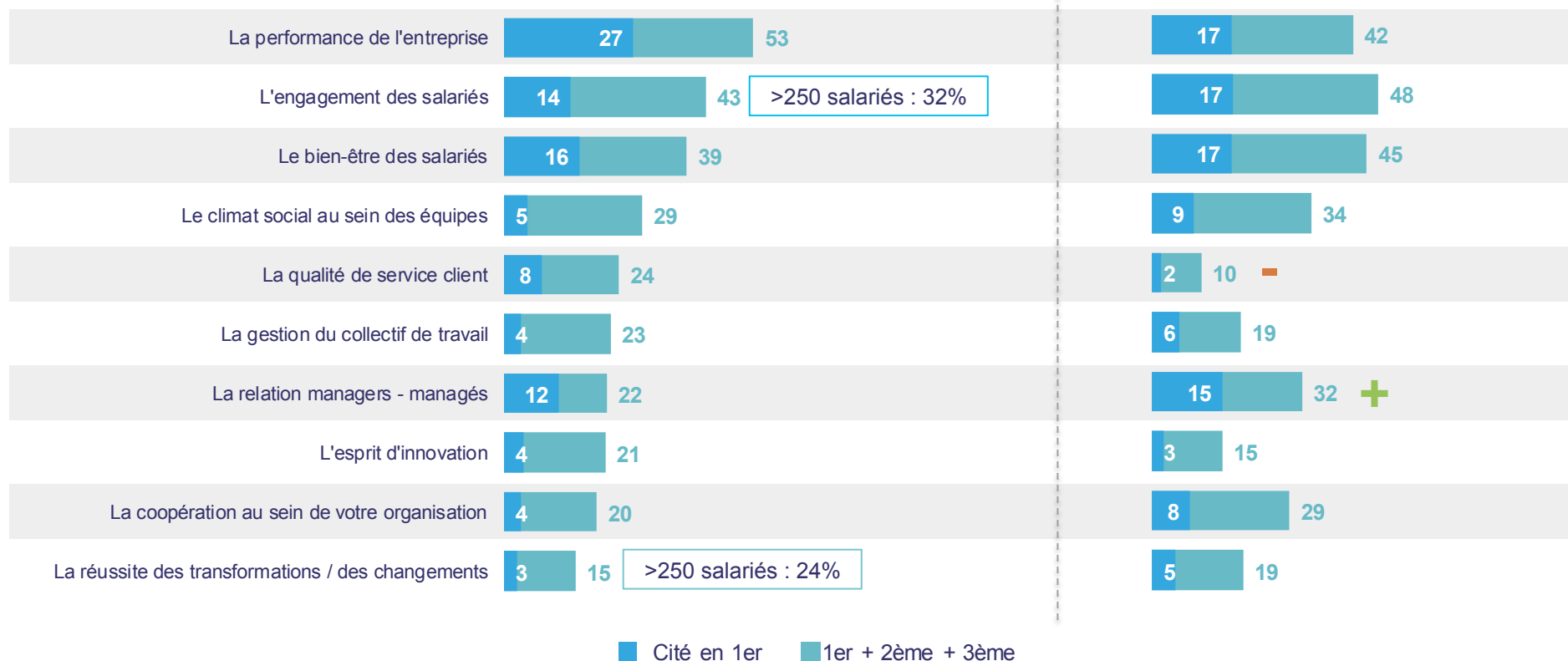
Meilleures **performances** des employés, meilleure **ambiance**

Equipe solide et permanente

”

Pour les top managers, un management de qualité permet avant tout d'améliorer la performance de l'entreprise. Pour les futurs managers et ingénieurs, les bénéfices sont plus équilibrés entre bien-être et performance

Un management de qualité **permet d'améliorer...**
En %

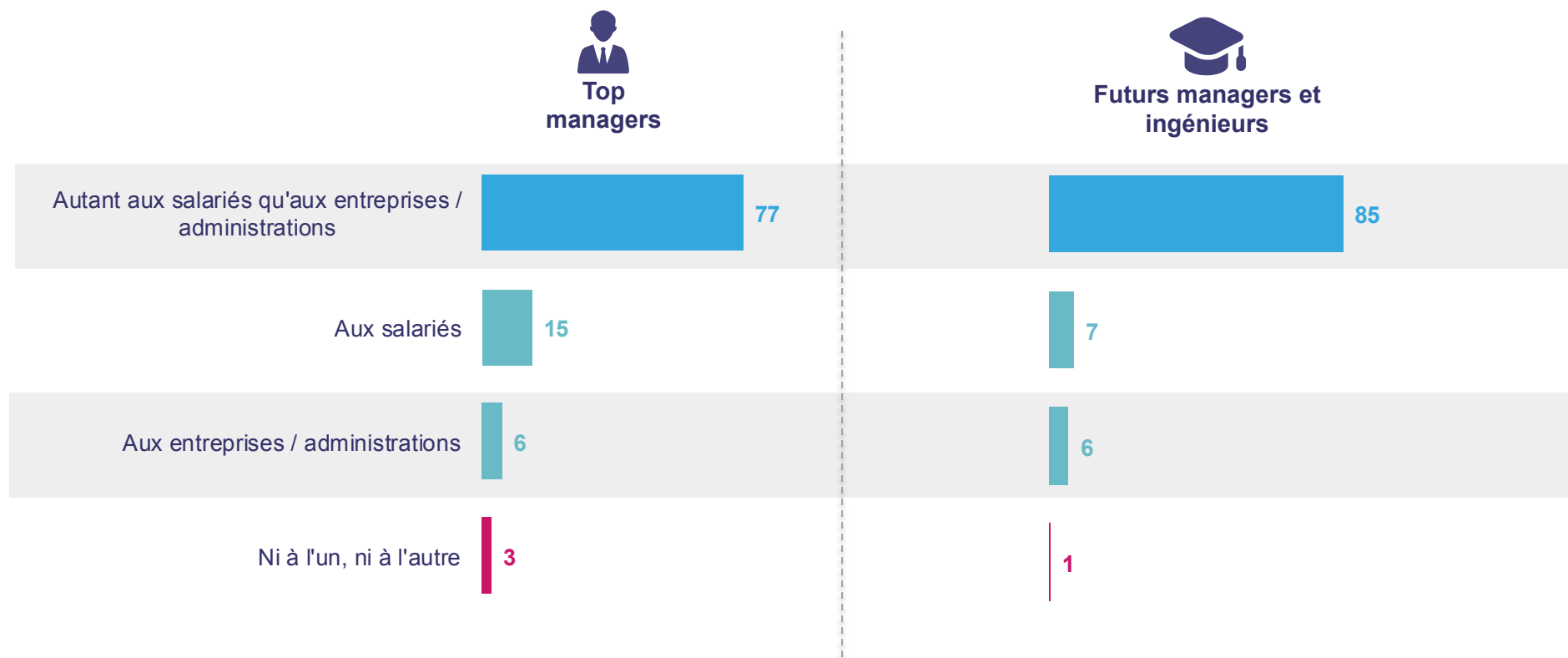


Base = 302

Base = 203

Au final, un management de qualité bénéfique pour tous

Un management de qualité **bénéficie** avant tout...
En %



Ne sait pas : 1%

Base = 203

Base = 302



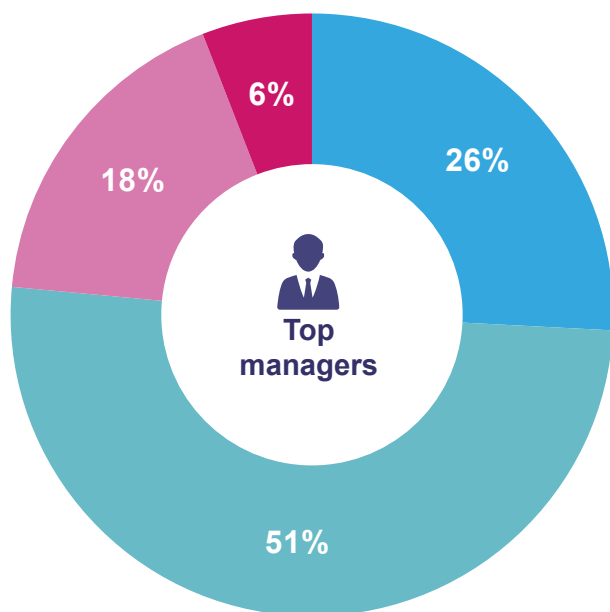
Les top managers et futurs managers et ingénieurs attendent d'être outillés, formés, et accompagnés pour mettre en place un management de qualité

Les top managers souhaitent vivement être formés ou accompagnés pour pratiquer un management de qualité : une réelle opportunité vers une meilleure QVT, d'autant que cette attente est exprimée encore plus fortement par les managers de demain

Personnellement, **souhaiteriez-vous être formé ou accompagné** pour pratiquer un management de qualité au sein de votre organisation ?
En %

Non : **24%**

Oui : **76%**

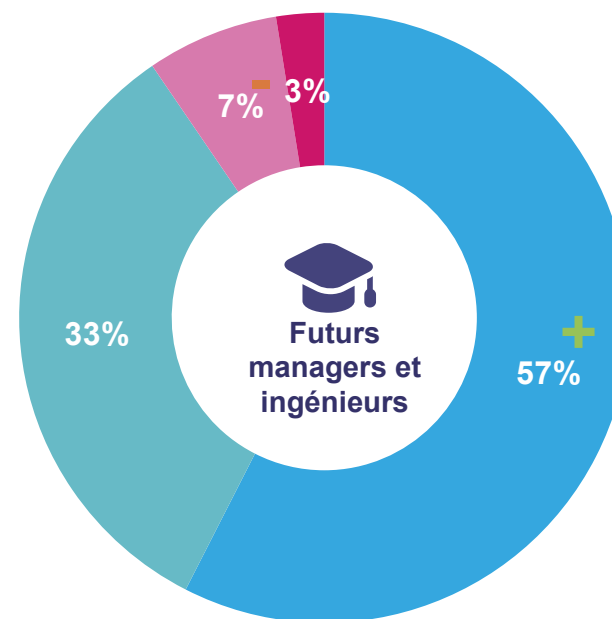


■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non plutôt pas ■ Non pas du tout

Base = 302

Non : **9%**

Oui : **89%** +



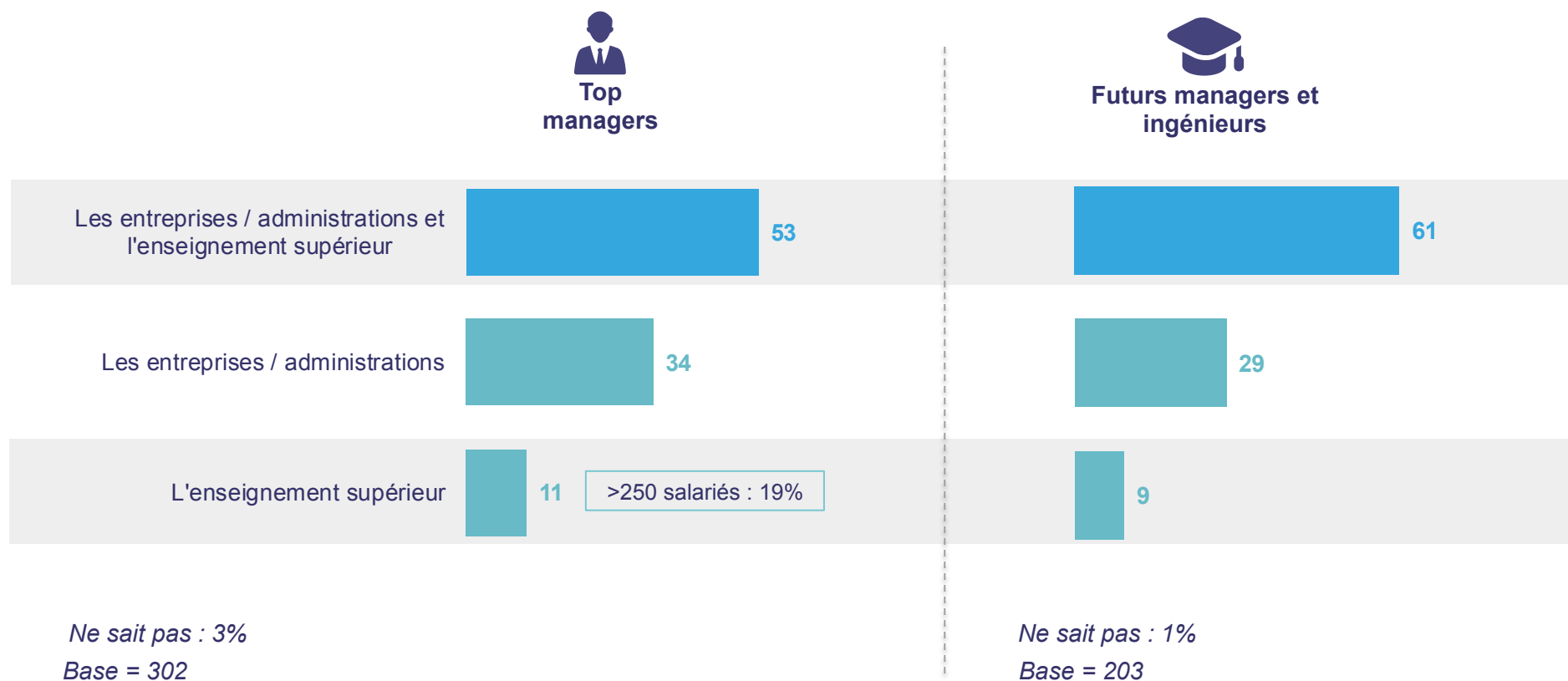
■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non plutôt pas ■ Non pas du tout

Ne sait pas : 2%

Base = 203

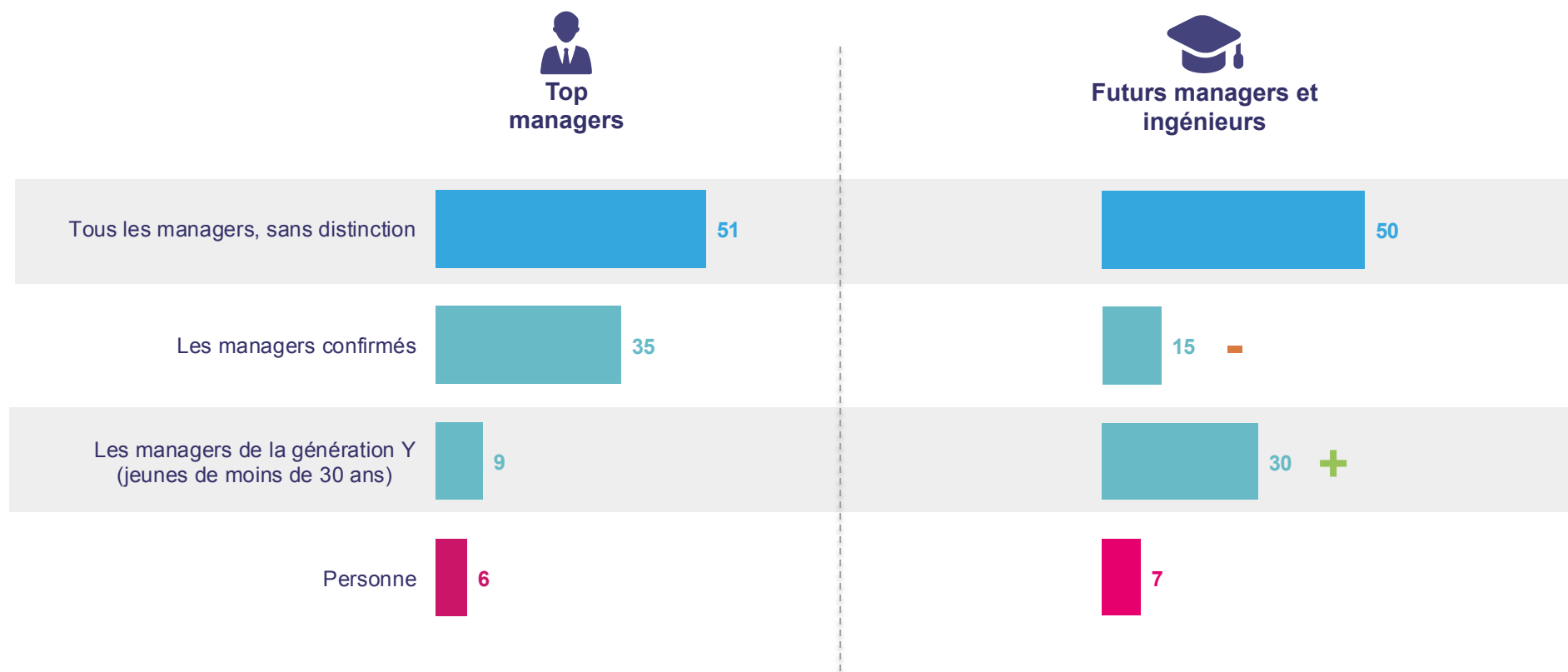
Top managers et futurs managers et ingénieurs considèrent que le développement du management de qualité doit se faire conjointement par les entreprises et l'enseignement supérieur

Qui doit **agir en priorité** pour favoriser le développement d'un management de qualité au sein des entreprises / administrations ?
En %



Au sein de l'entreprise, la confiance pour promouvoir le management de qualité est accordée aux top managers, quels qu'ils soient ... même si chacun tend à favoriser la confiance en ses pairs

Au sein de l'entreprise, à qui faites-vous **confiance** pour promouvoir le management de qualité ?
En %



Base = 302

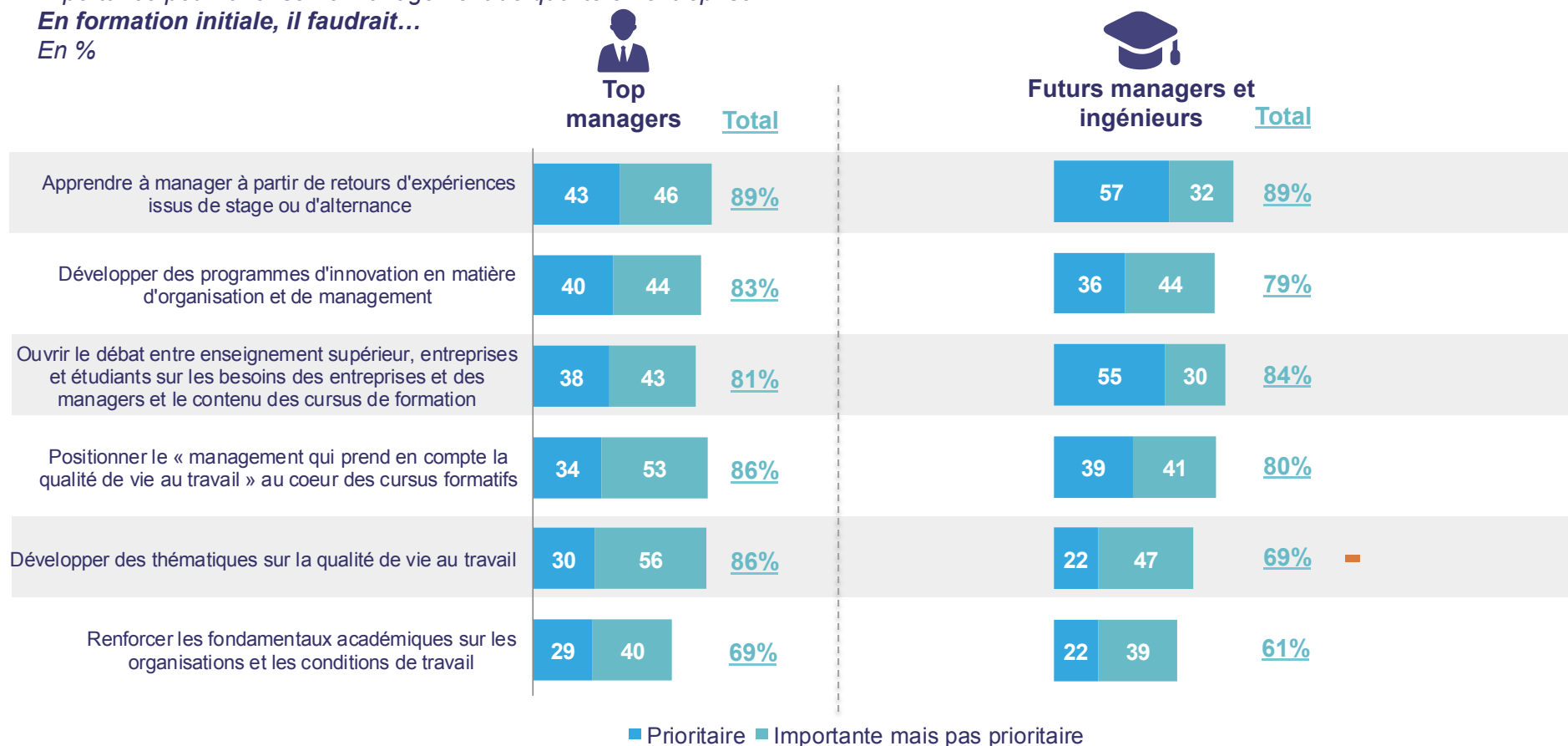
Base = 203

Globalement, un fort niveau d'importance accordé aux différentes initiatives à mener en formation initiale, notamment les retours d'expérience, les débats et l'innovation au sein de programmes

Pour chacune des **initiatives** suivantes, indiquez si elle vous semble **prioritaire**, **importante mais pas prioritaire**, **secondaire** ou **sans importance** pour favoriser le management de qualité en entreprise

En formation initiale, il faudrait...

En %



Base = 302

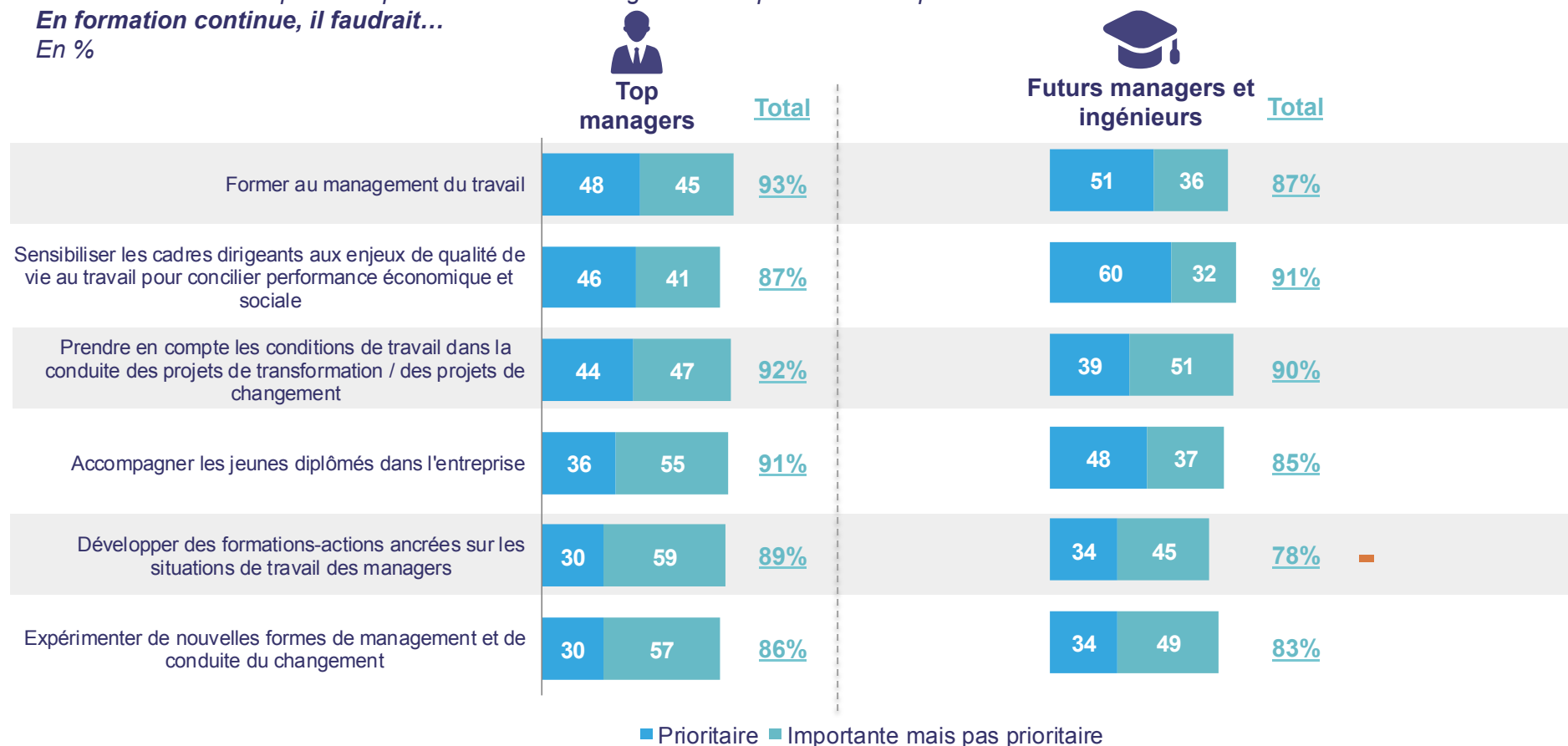
Base = 203

Même constat en formation continue : l'importance des différentes initiatives suggérées est soulignée

De la même manière, pour chacune des **initiatives** suivantes, indiquez si elle vous semble **prioritaire**, **importante mais pas prioritaire**, **secondaire** ou **sans importance** pour favoriser le management de qualité en entreprise

En formation continue, il faudrait...

En %



Base = 302

Base = 203

Pour pratiquer un management de qualité, top managers et futurs managers et ingénieurs s'accordent à dire que l'écoute est essentielle. Ils évoquent également une meilleure prise en compte de l'humain et de l'esprit d'équipe au travail. Les top managers conseillent également des formations

Quel(s) **conseil(s)** pourriez-vous donner à un manager pour pratiquer un management de qualité ?
Question ouverte – réponses non suggérées



Exemples de verbatim

Quel(s) **conseil(s)** pourriez-vous donner à un manager pour pratiquer un management de qualité ?
Question ouverte – réponses non suggérées



Top
managers

“

Accompagner, écouter, faire participer, encourager

Etre à l'écoute

Placer l'humain au centre

Avoir une formation initiale puis se former régulièrement par la formation continue. Pratiquer un audit auprès des équipes et des clients pour connaître leur ressenti sur le management de qualité pratiqué dans l'entreprise

Se former, expérimenter de nouvelles méthodes de management

”



Futurs managers et
ingénieurs

“

Avoir une très bonne écoute, une communication nette et exposer les objectifs concrets demandés afin d'investir le managé un maximum

Etre à l'écoute des besoins de ses équipes, de leurs idées. Partager ses problématiques avec son équipe : en ouvrant le dialogue, de bonnes résolutions peuvent apparaître. Faire savoir que chacun peut être force de proposition

Etre à l'écoute, savoir déléguer, savoir faire des feedbacks, savoir donner la parole à tous, savoir gérer des conflits et savoir mener à terme un projet en organisant son travail collectivement

”



4

Résultats détaillés par sous-populations de top managers *



** A noter que les analyses qui suivent ont été menées sur la base de l'échantillon de top managers. Les bases de l'échantillon de futurs managers ne nous permettent pas de conduire d'analyse plus fine par sous-populations.*

La taille de l'entreprise : PME (<250 salariés) vs. grandes entreprises (>250 salariés)

La taille de l'entreprise joue sur la maturité en matière d'institutionnalisation de la qualité de vie au travail

► Des actions en faveur de la QVT plus systématiques dans les grandes entreprises

- En effet, les top managers des grandes entreprises sont plus nombreux que ceux des PME à dire qu'il existe des accords ou des plans d'actions en faveur de la qualité de vie au travail dans leur entreprise (93% vs 61%)
- Ils sont également plus nombreux à déclarer que la qualité de vie au travail est intégrée dans les pratiques managériales aujourd'hui (66% vs 53% pour les top managers des PME)

► Et une volonté plus marquée d'aller encore plus loin sur ces sujets

- Les top managers des grandes entreprises sont 95% à estimer que les managers devraient davantage prendre en compte la qualité de vie au travail (vs 85% dans les PME)

Sur le reste des dimensions mesurées, la taille de l'entreprise apporte une coloration à certains résultats, mais ne change pas les grandes tendances observées

► Sur les bénéfices d'un management de qualité :

- Les top managers des grandes entreprises sont moins nombreux à classer le développement de l'engagement dans les 3 vertus principales du management de qualité (32% vs 43% dans les PME), mais plus nombreux à y classer la réussite des transformations / des changements (24% vs 15% dans les PME)
- Ils sont plus nombreux à penser que l'enseignement supérieur doit agir en priorité pour favoriser le développement d'un management de qualité au sein des entreprises (19% vs 11% dans les PME)

► Sur la priorité donnée aux missions managériales :

- Le soutien aux équipes dans leur travail (50% vs 63%), le respect des délais et objectifs de coûts et de qualité (45% vs 59%) comme la gestion des conflits et des situations de travail dégradées (43% vs 58%) apparaissent moins prioritaires que dans les PME – même si leur importance reste soulignée

► Sur les futurs jeunes managers :

- Les top managers des grandes entreprises sont plus nombreux que leurs homologues des PME à penser que les étudiants sont suffisamment formés au management pendant leurs études (38% vs 23%), même si le « non » reste majoritaire chez eux également
- Enfin, il sont plus nombreux à prendre en compte les soft skills lorsqu'ils recrutent un jeune manager (34% vs 22%), même si cette compétence est la moins regardée, chez tous

En cas d'écart significatif selon la taille d'entreprise, ceux-ci sont signalés dans le rapport par cette encart

En tendance, le secteur public vs. le secteur privé *

Un degré de maturité en termes de QVT qui semble plus marqué dans le public que dans le privé

► Des actions en faveur de la QVT plus systématiques dans le public

- Les top managers du secteur public sont plus nombreux que leurs pairs du privé à déclarer qu'il existe des accords ou des plans d'actions en faveur de la qualité de vie au travail au sein de leur organisation
- Ils sont également plus nombreux à estimer que la qualité de vie au travail est déjà intégrée dans les pratiques managériales aujourd'hui, et donc logiquement moins nombreux à dire que les managers devraient davantage prendre en compte la qualité de vie au travail
- Ils sont également plus nombreux à estimer que favoriser la QVT des équipes est une mission managériale prioritaire, et se sentent plus à l'aise que les autres pour mener à bien cette mission

► Et des attentes qui vont dans ce sens

- Les top managers du public attendent plus des futurs jeunes managers qu'ils sachent garder un bon équilibre vie privée – vie professionnel, mais moins qu'ils s'engagent dans l'entreprise ou qu'ils trouvent leur travail intéressant

Un certain paradoxe chez les top managers du public : le management, une pratique maîtrisée ... en théorie !

- Les top managers du secteur public sont davantage convaincus que le management doit s'apprendre dans les études supérieures et tout au long de la carrière, mais aussi que les étudiants sont suffisamment formés au management pendant leurs études et que les managers sont suffisamment accompagnés et formés au management pendant leur vie professionnelle
- Pour autant, ils s'avèrent moins à l'aise que les top managers du privé sur les compétences managériales : favoriser l'initiative et l'autonomie, soutenir les équipes dans leur travail, faire progresser les équipes, donner du sens aux missions des équipes ou encore respecter les délais et objectifs de coûts et de qualité

Le management de qualité : des bénéfices moins évidents dans le public que dans le privé

- Les top managers du public sont moins nombreux à considérer qu'un management de qualité permet d'améliorer la performance de l'entreprise, la qualité du service client ou la coopération au sein de l'organisation
- Et, lorsqu'ils recrutent un jeune manager, les top managers du public regardent moins les compétences managériales que dans le privé, mais davantage les compétences techniques liées au diplôme

** A noter que les faibles bases sur le secteur public ne nous permettent pas de calculer d'écart significatifs sur ce critère. Les données présentées ici sont de simples tendances à manier avec précaution.*



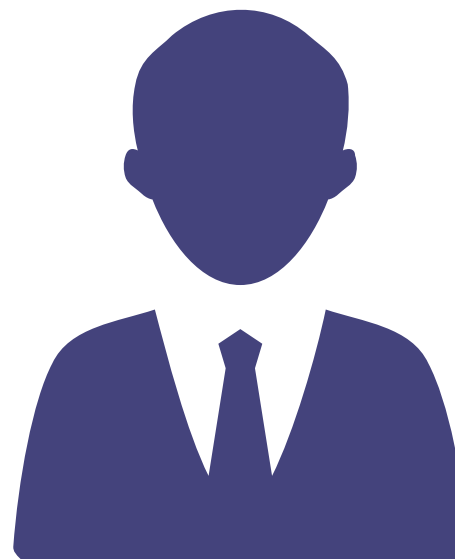
5

Annexe – structure de l'échantillon

Structure de l'échantillon redressé – top managers

Régions	
Région parisienne	22%
Ouest	20%
Nord & Est	22%
Sud-Ouest	11%
Sud-Est	25%
Secteur d'activité	
Industrie	15%
BTP	11%
Commerce	16%
Transport	4%
Services	35%
Administration publique, enseignement, santé et action sociale	19%
Sexe	
Homme	68%
Femme	32%
Age	
18-24 ans	1%
25-34 ans	10%
35-49 ans	47%
50-64 ans	41%
65 ans et +	2%
Age moyen	47 ans

Taille de l'entreprise	
10 à 49 personnes	78%
50 à 249 personnes	18%
250 à 499 personnes	2%
500 personnes et plus	2%
Statut de l'interviewé	
PDG, chef d'entreprise, président	17%
Directeur général, dirigeant, top manager	73%
Middle manager (seulement pour les entreprises de 50 personnes ou + / au moins 5 personnes encadrées)	10%



Structure de l'échantillon brut* – futurs managers et ingénieurs

* Aucun redressement n'a été effectué sur cette cible

Filière	
Ecole de management	25%
Ecole d'ingénieur	70%
IEP ou Sciences Po	4%
Sexe	
Homme	46%
Femme	54%
Age	
18-24 ans	88%
25-34 ans	10%
35-49 ans	2%
50-64 ans	0%
65 ans et +	0%
Age moyen	23 ans

Niveau de diplôme	
Master 1	35%
Master 2	65%



9 au 13
Octobre
2017

14^e
Semaine
pour

la Qualité
de Vie

au TRAVAIL

UN MANAGEMENT DE QUALITÉ,
ÇA S'APPREND ?

Merci

