

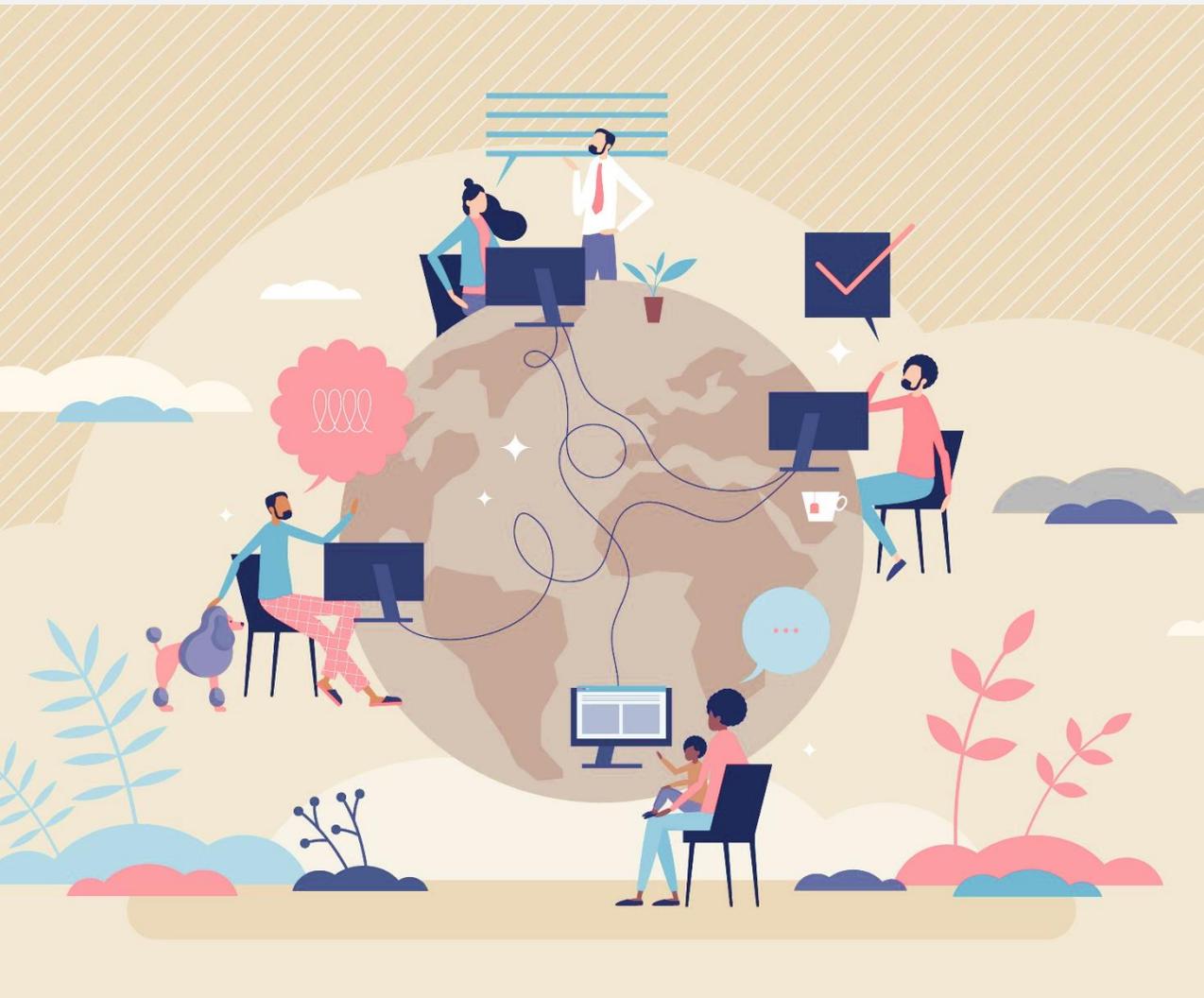
A large, stylized illustration of a globe in the center. The globe is surrounded by various business-related scenes: a man and a woman talking at a computer, a man standing next to a computer monitor, a man sitting at a desk with a dog, a man sitting at a desk with a child, and a man sitting at a desk with a coffee cup. There are also icons of a checkmark, a speech bubble, and a plant. The background is a light beige color with a subtle pattern of diagonal lines.

# Le rôle du manager

Enquête Ifop pour Axys

2023

# SOMMAIRE



## 1. La méthodologie

## 2. Les résultats de l'étude

A – La situation professionnelle des managers

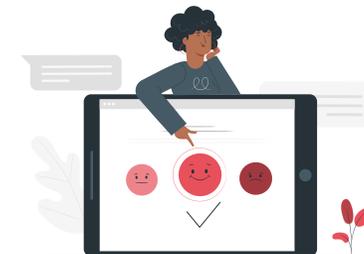
B – Le métier de manager

## 3. Les principaux enseignements



# MÉTHODOLOGIE

Etude réalisée par l'Ifop



L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de **1001 cadres encadrants**, représentatif des cadres encadrants français.

La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas sur les critères de sexe, d'âge, de secteur d'activité, statut et de région d'habitation.

Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du **20 avril au 1 mai 2023**.

Les résultats détaillés sont également présentés selon le type de cadre, identifié par les pictogrammes suivants :

- Cadre dirigeant (ex. CEO, COO, Président, Senior VP, Directeur Général, VP...) 
- Manager intermédiaire (manager de manager(s) et de collaborateur(s)) 
- Manager de proximité (manager de collaborateur(s) uniquement) 

Dans ce rapport, les écarts significatifs sont indiqués par les icônes suivantes :



Les cercles verts marquent une différence de + 5 points par rapport aux résultats d'ensemble.  
Les cercles rouges marquent une différence de - 5 points par rapport aux résultats d'ensemble.



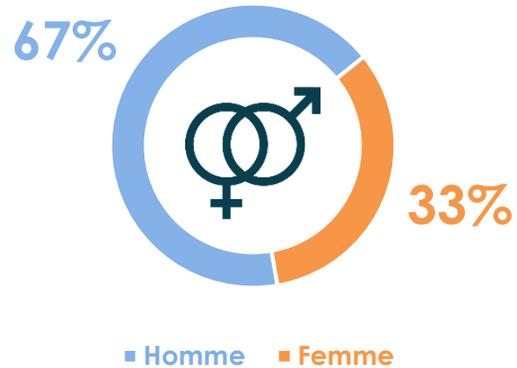
▲ Homme : XX%  
▼ Femme : XX%

Les triangles verts et rouges marquent une différence de plus ou moins 5 points entre les résultats des hommes et ceux des femmes.

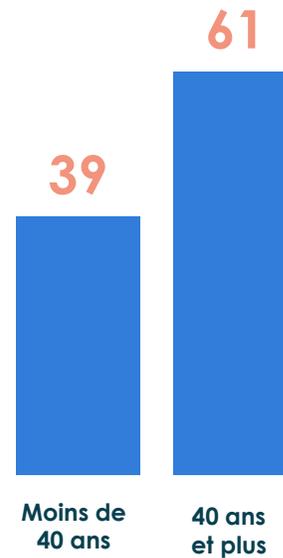
# Les profils détaillés (1/3) - Cadre dirigeant (ex. CEO, COO, Président, Senior VP, Directeur Général, VP...)



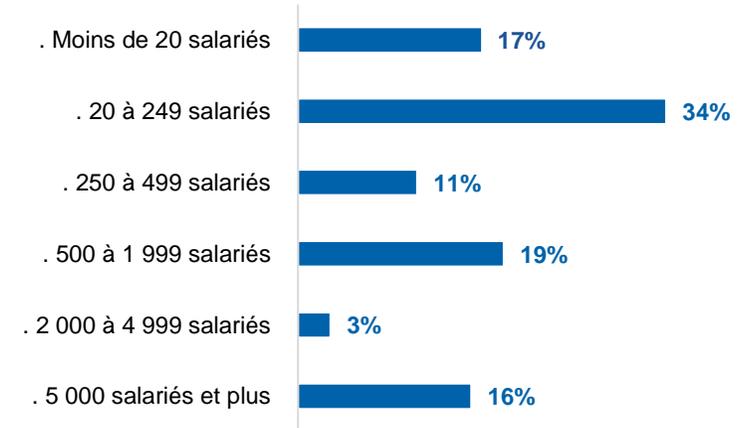
## GENRE



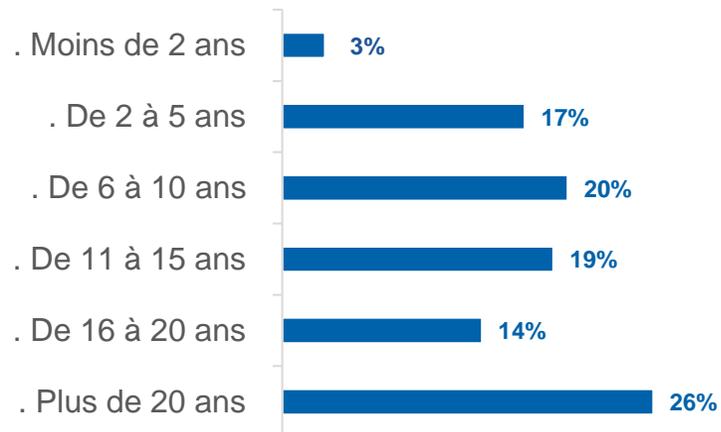
## ÂGE



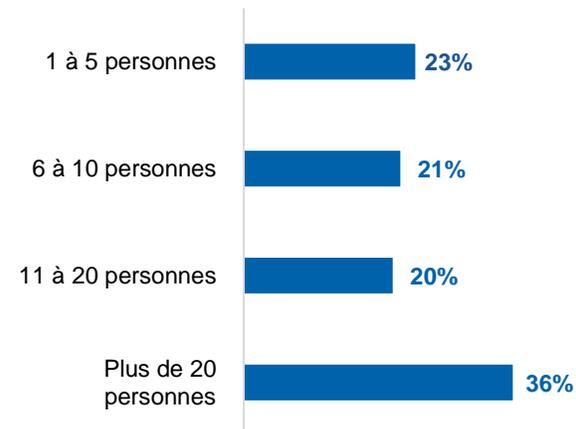
## TAILLE DE L'ENTREPRISE



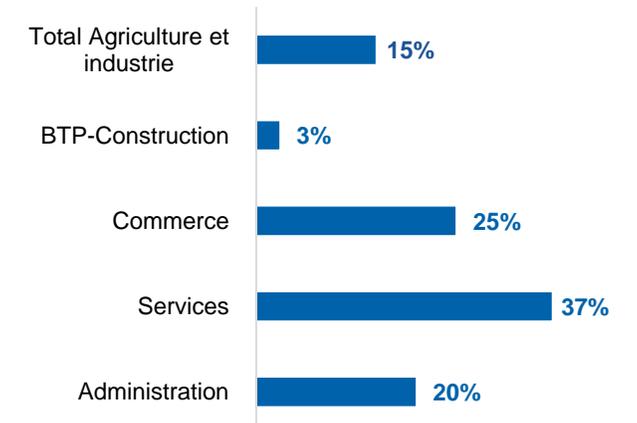
## ANCIENNETÉ DANS LA FONCTION D'ENCADREMENT



## NOMBRE DE PERSONNES ENCADREES



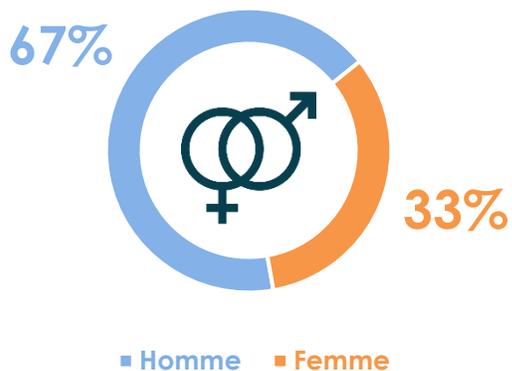
## SECTEUR D'ACTIVITÉ



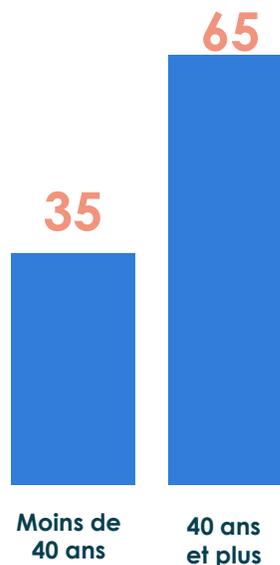
# Les profils détaillés (2/3) - Manager intermédiaire (manager de manager(s) et de collaborateur(s))



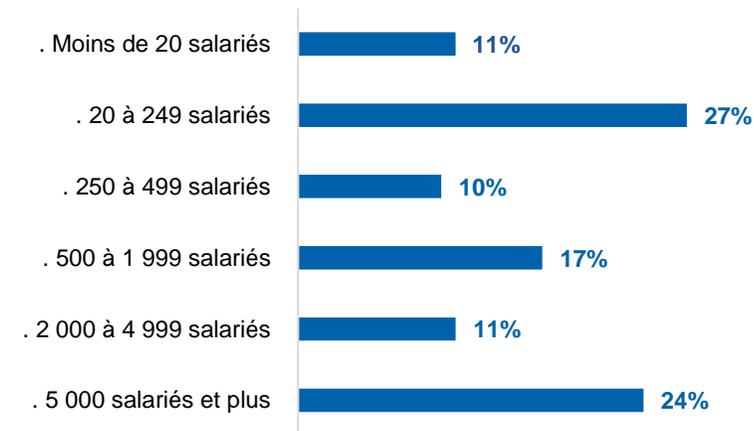
## GENRE



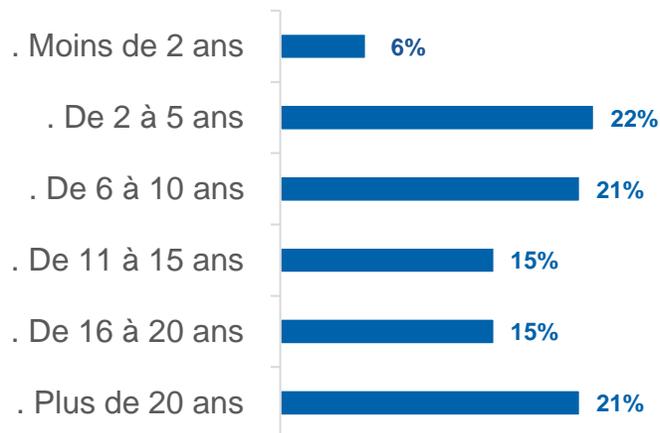
## ÂGE



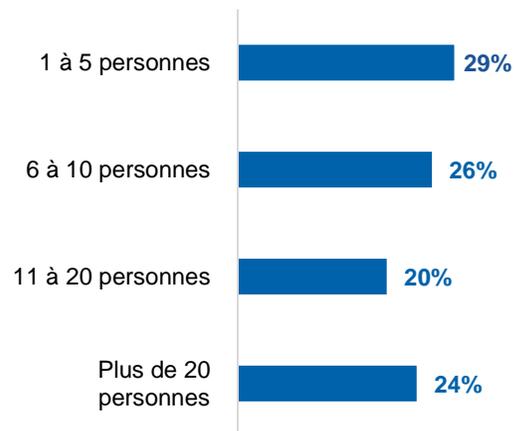
## TAILLE DE L'ENTREPRISE



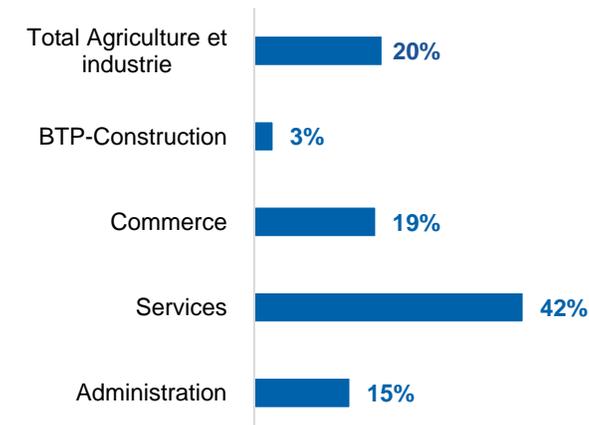
## ANCIENNETÉ DANS LA FONCTION D'ENCADREMENT



## NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES



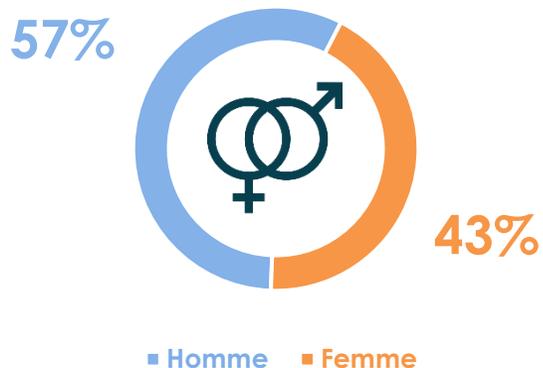
## SECTEUR D'ACTIVITÉ



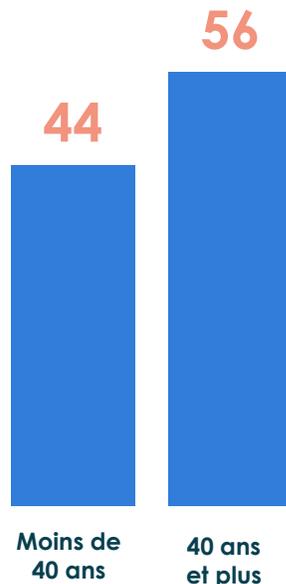


# Les profils détaillés (2/3) - Manager de proximité (manager de collaborateur(s) uniquement)

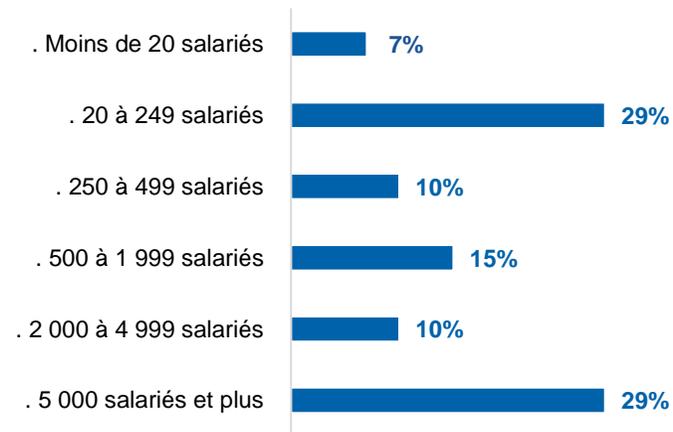
## GENRE



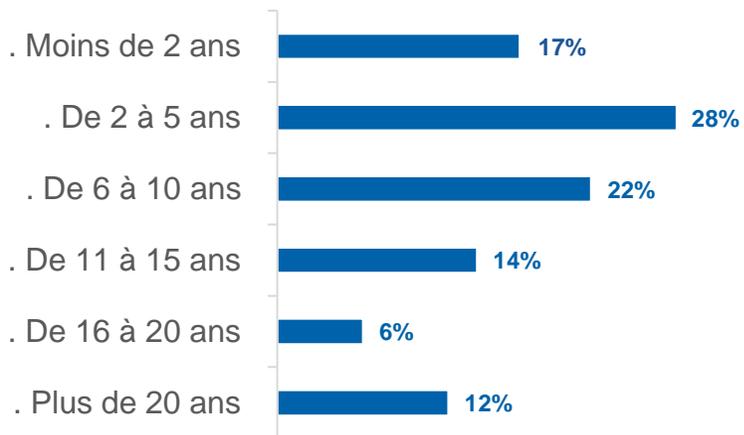
## ÂGE



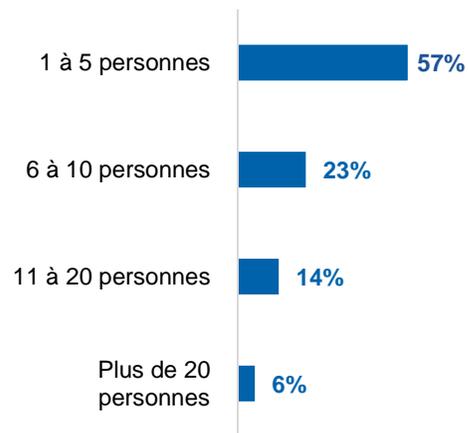
## TAILLE DE L'ENTREPRISE



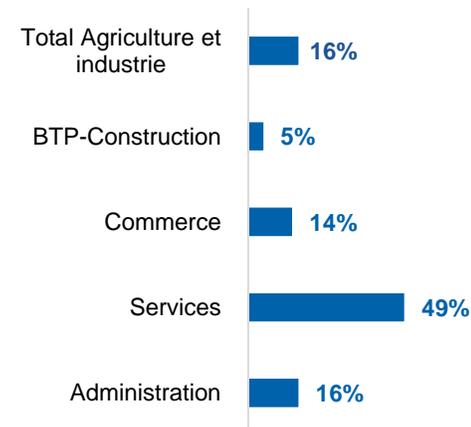
## ANCIENNETÉ DANS LA FONCTION D'ENCADREMENT



## NOMBRE DE PERSONNES ENCADRÉES



## SECTEUR D'ACTIVITÉ





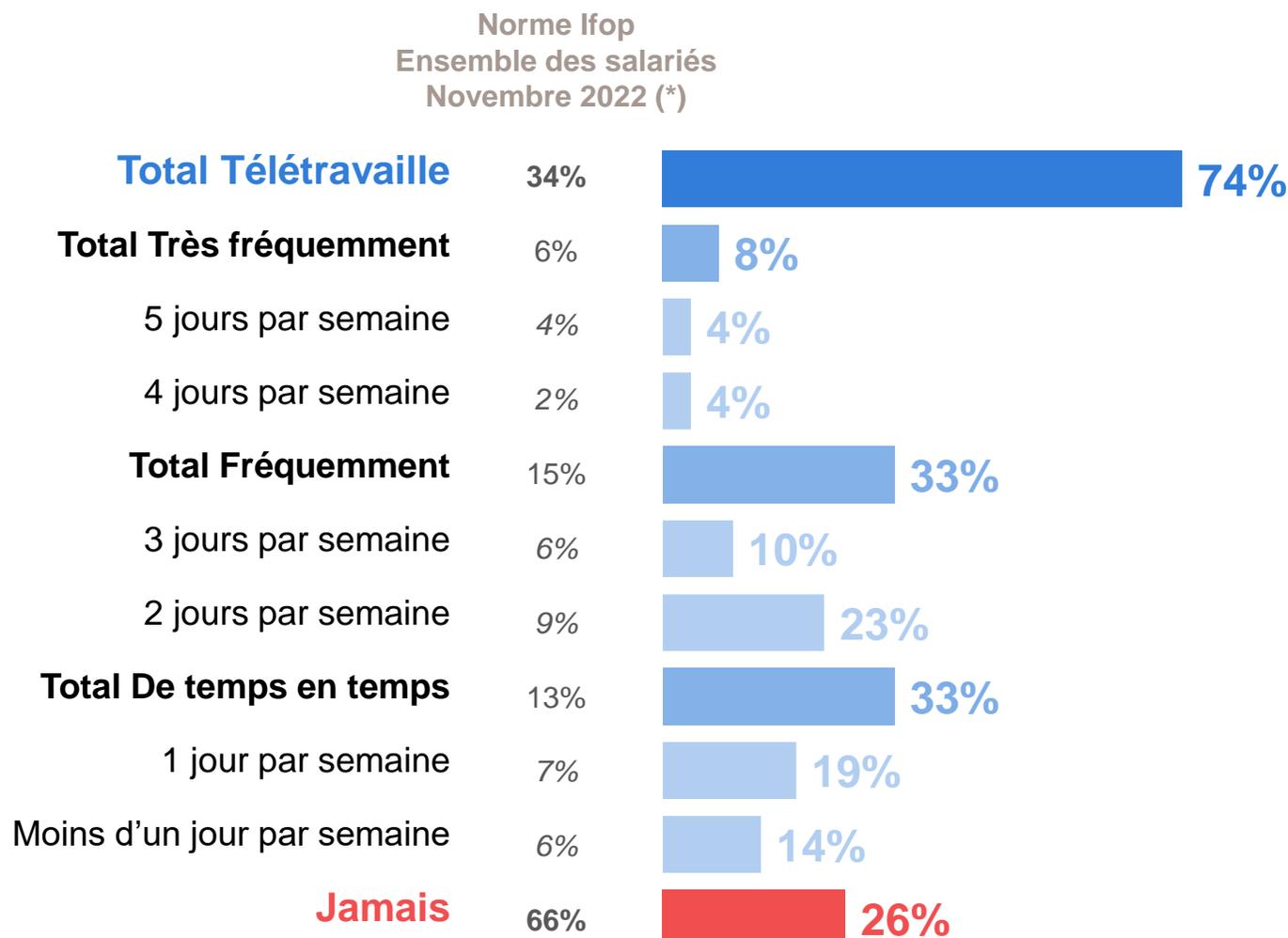
# A

## La situation professionnelle des managers



# La fréquence moyenne actuelle de télétravail

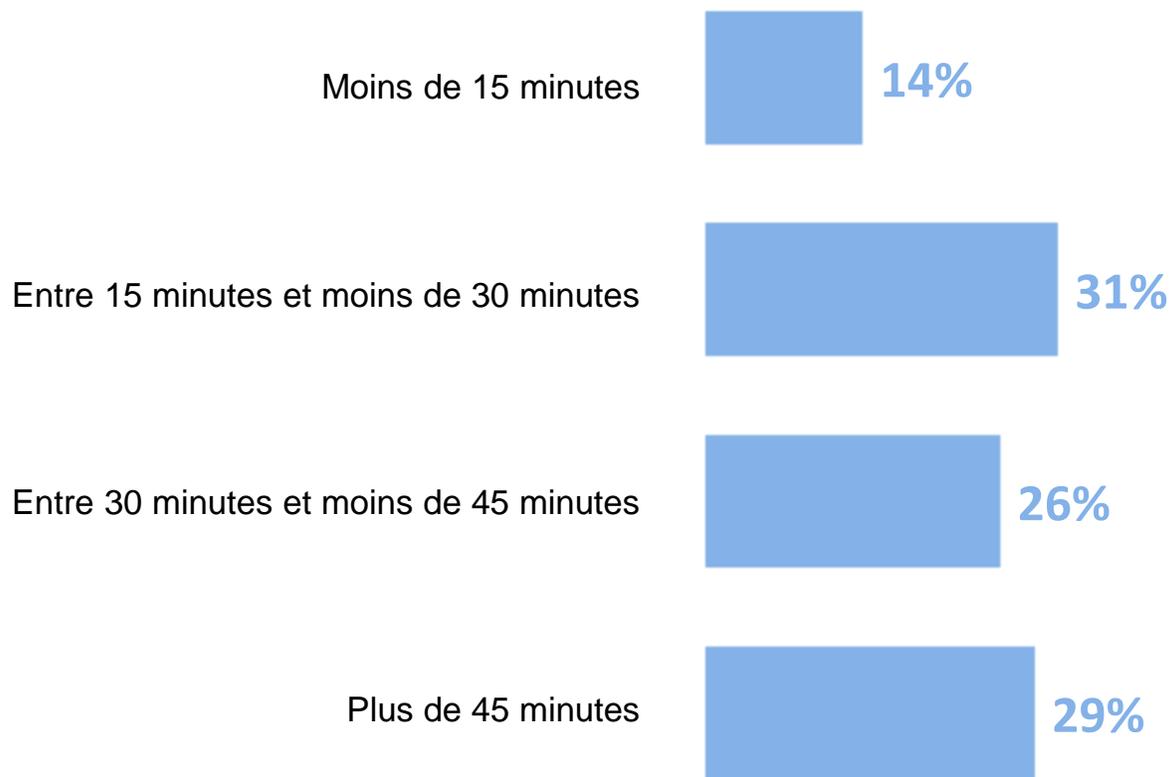
QUESTION : A quelle fréquence environ êtes-vous actuellement en moyenne en télétravail (en cumulant le temps passé sur une semaine) ?



	 Cadre dirigeant	 Manager intermédiaire	 Manager de proximité
	79%	74%	70%
	11%	7%	6%
	5%	3%	4%
	6%	4%	2%
	34%	34%	33%
	11%	12%	9%
	23%	22%	24%
	34%	33%	31%
	22%	18%	18%
	12%	15%	13%
	21%	26%	30%

# Le temps de trajet pour se rendre au travail

QUESTION : En moyenne, combien de temps (en minutes) mettez-vous pour vous rendre au travail ?



**MOYENNE :**  
**34 minutes**

	 Cadre dirigeant	 Manager intermédiaire	 Manager de proximité
Moins de 15 minutes	14%	14%	13%
Entre 15 minutes et moins de 30 minutes	30%	29%	33%
Entre 30 minutes et moins de 45 minutes	26%	27%	25%
Plus de 45 minutes	30%	30%	29%

**MOYENNE :**  
**35 minutes**

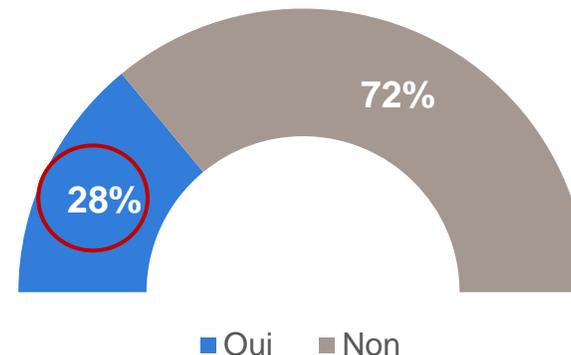
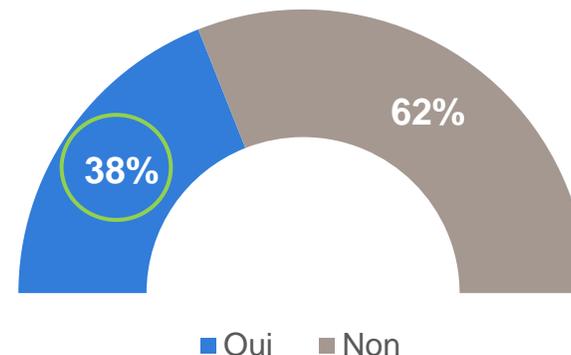
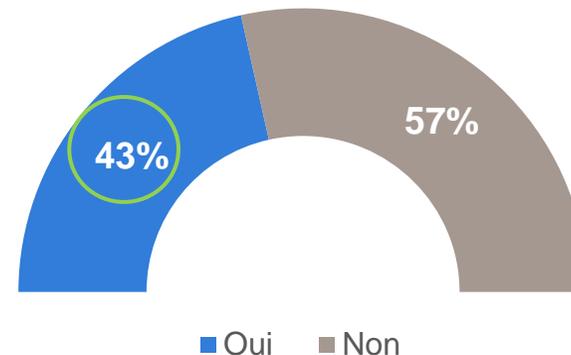
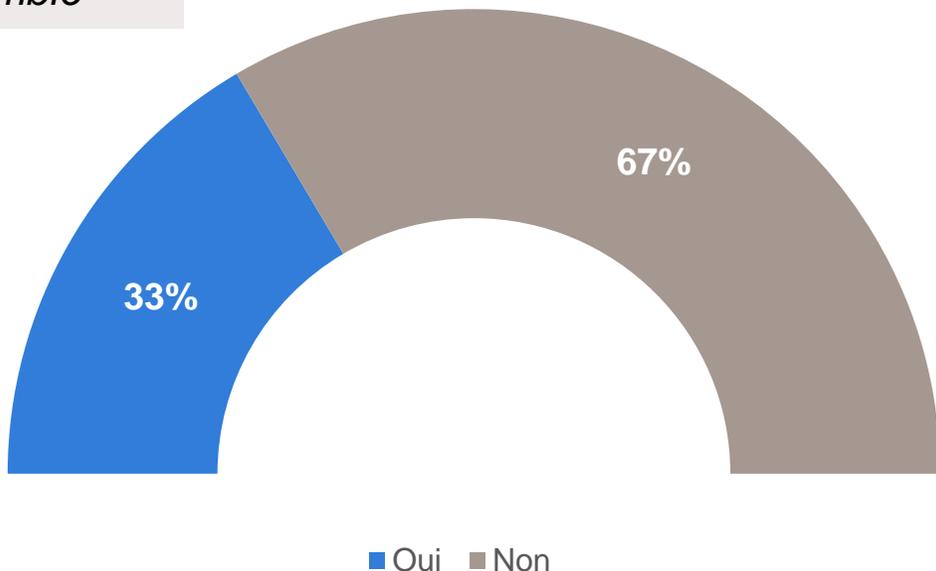
**MOYENNE :**  
**34 minutes**

**MOYENNE :**  
**34 minutes**

# Le statut d'aidant

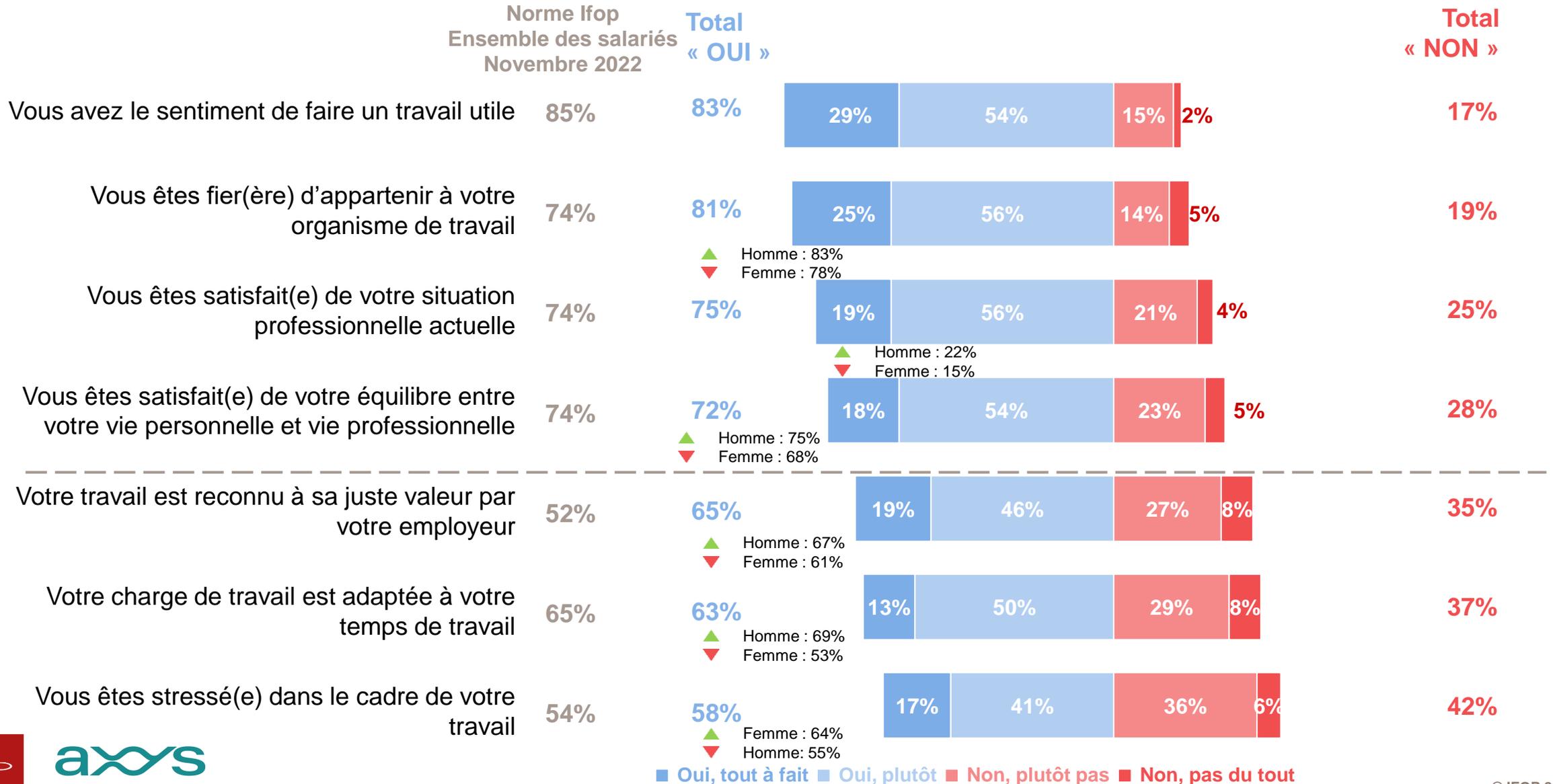
**QUESTION : A titre non professionnel, avez-vous la charge d'au moins l'un de vos enfants, parents, beaux-parents, grands-parents ou proches en perte d'autonomie, âgés, malades ou en situation de handicap, pour accomplir tout ou partie des actes ou activités de la vie quotidienne ?**

Ensemble



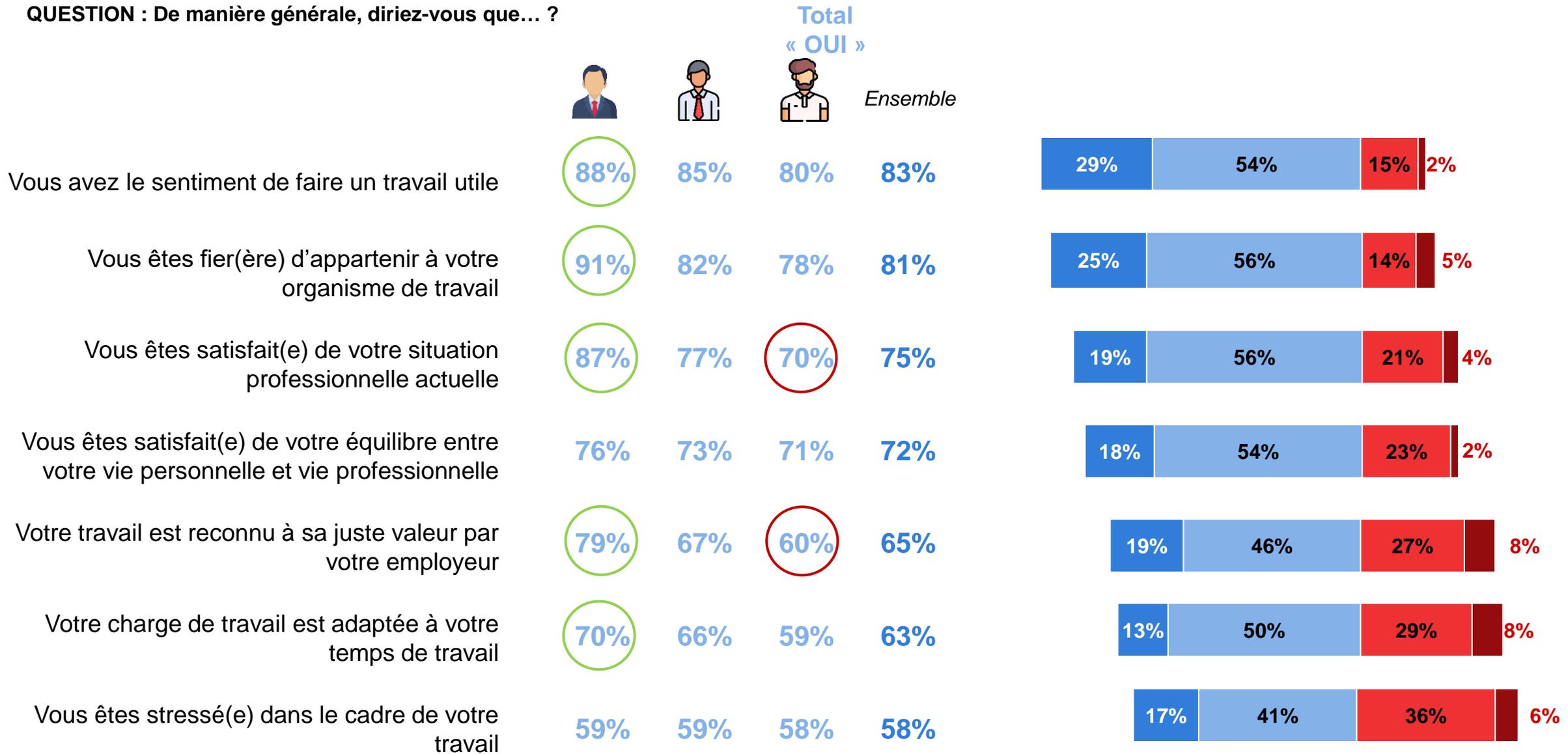
# La satisfaction détaillée à l'égard de sa situation professionnelle (1/2)

QUESTION : De manière générale, diriez-vous que... ?



# La satisfaction détaillée à l'égard de sa situation professionnelle (2/2)

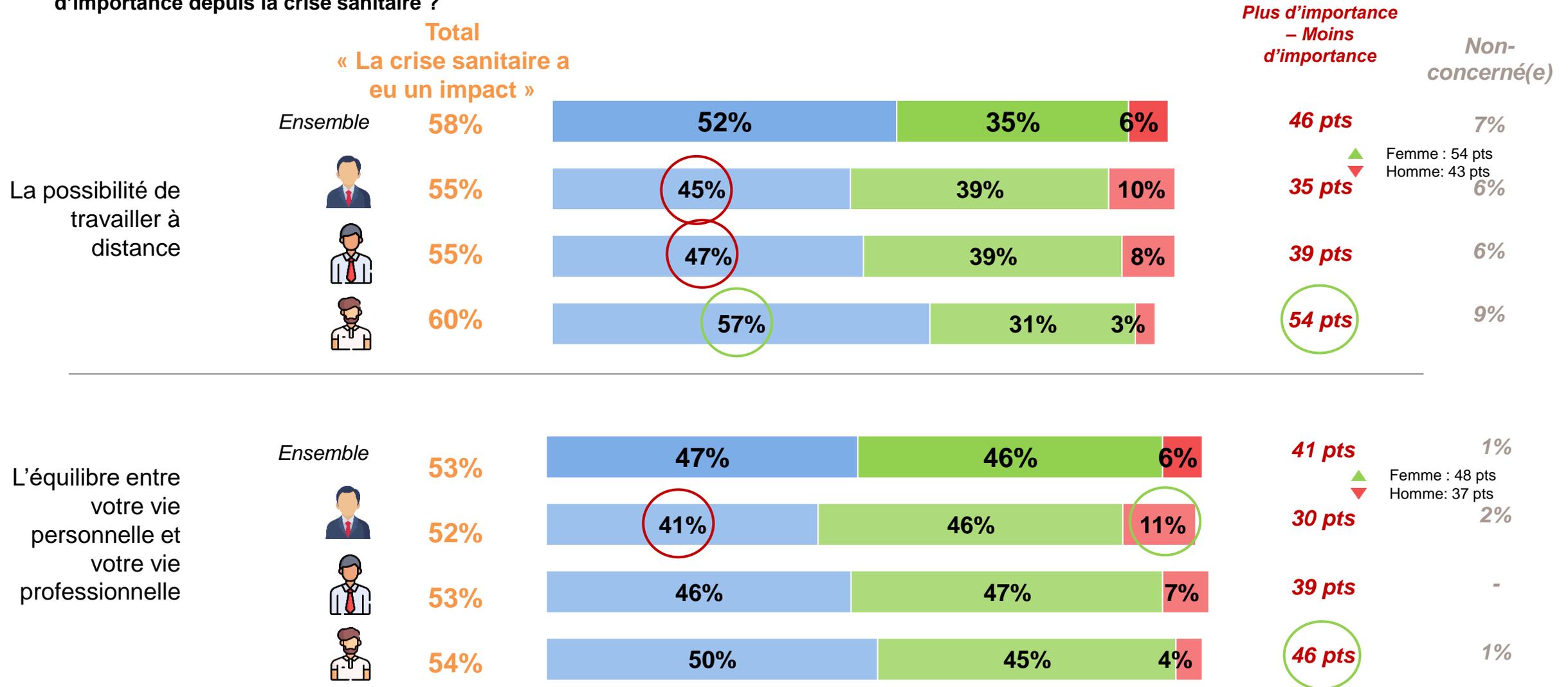
QUESTION : De manière générale, diriez-vous que... ?



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

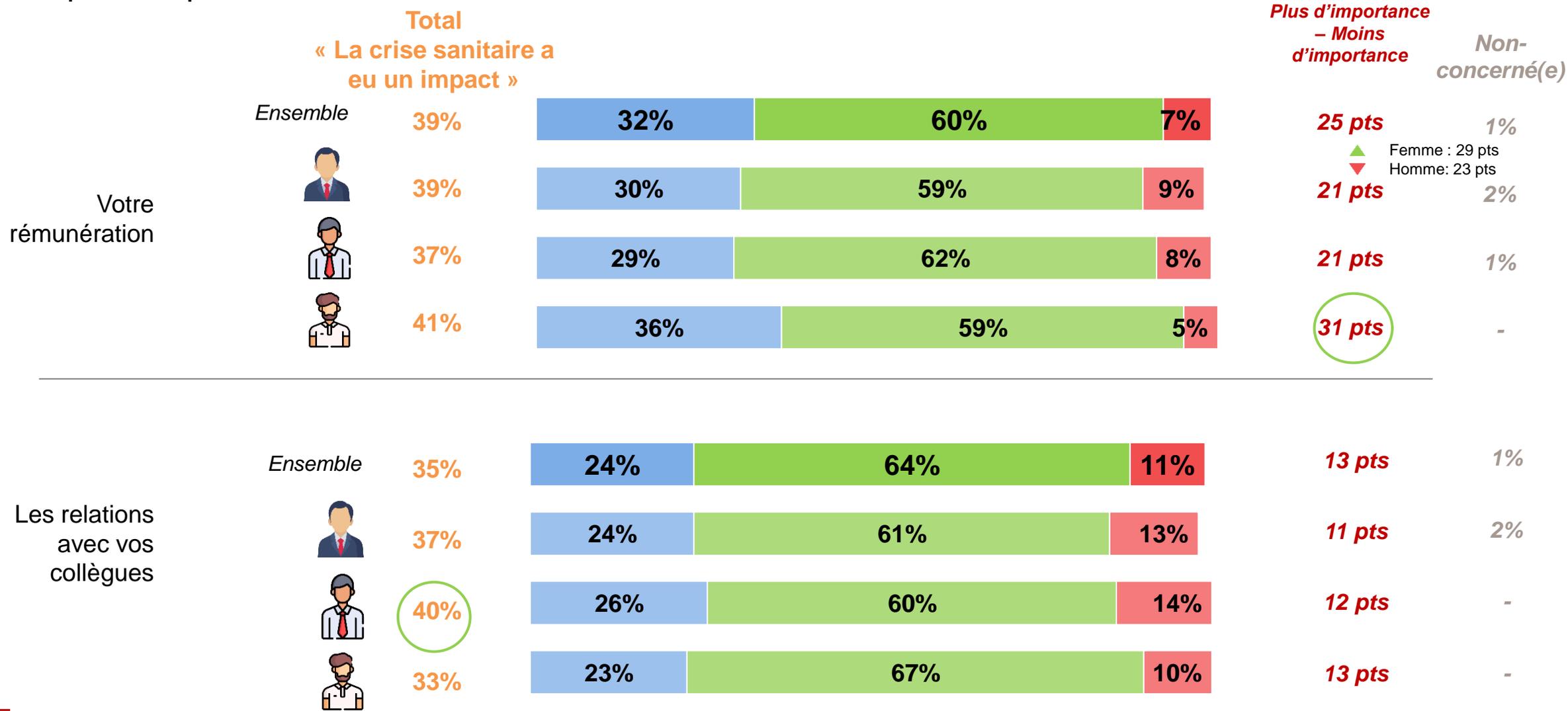
# L'impact de la crise sanitaire sur différents aspects de la vie professionnelle (1/3)

QUESTION : Pour chacune des dimensions suivantes concernant votre vie professionnelle diriez-vous que vous lui accordez plus d'importance depuis la crise sanitaire ?



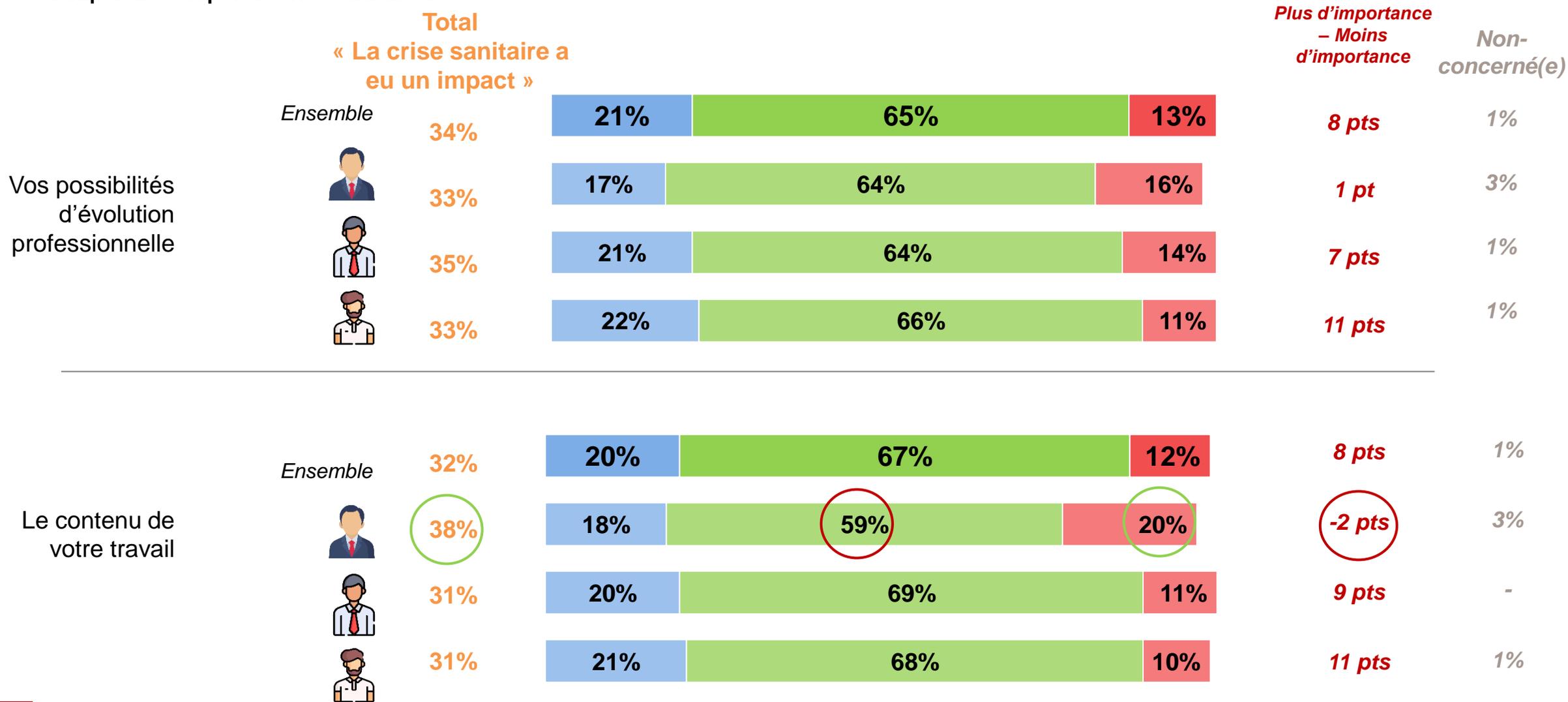
# L'impact de la crise sanitaire sur différents aspects de la vie professionnelle (2/3)

QUESTION : Pour chacune des dimensions suivantes concernant votre vie professionnelle diriez-vous que vous lui accordez plus d'importance depuis la crise sanitaire ?



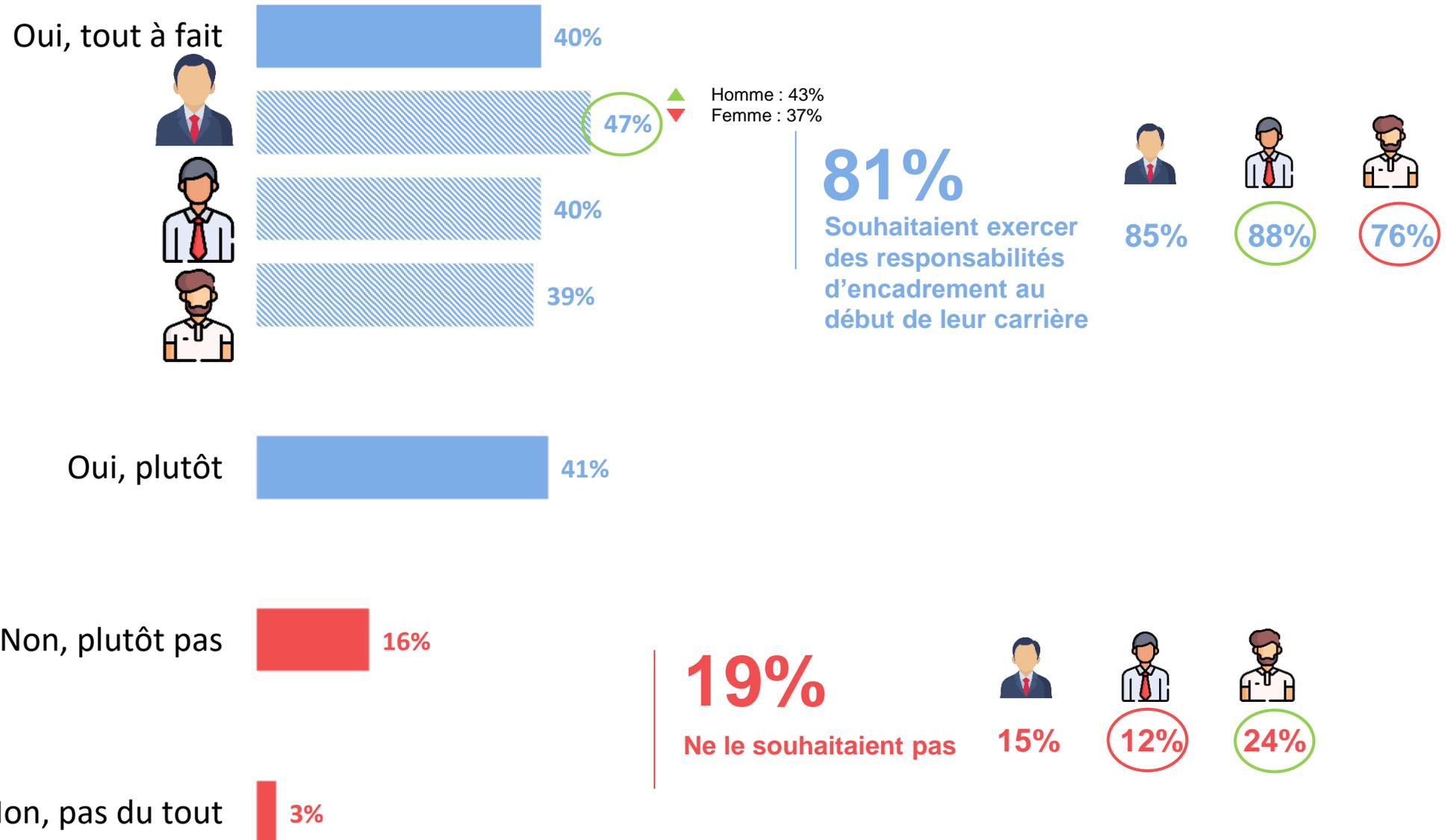
# L'impact de la crise sanitaire sur différents aspects de la vie professionnelle (3/3)

QUESTION : Pour chacune des dimensions suivantes concernant votre vie professionnelle diriez-vous que vous lui accordez plus d'importance depuis la crise sanitaire ?



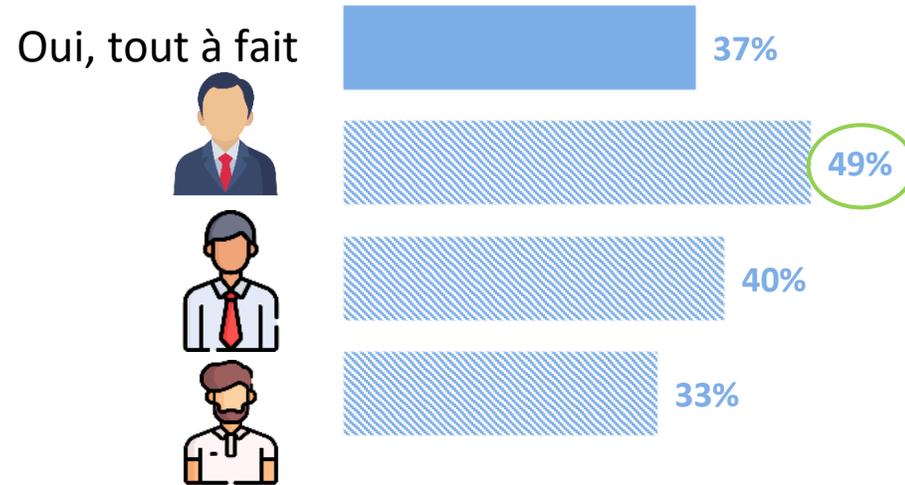
# Le souhait d'exercer des responsabilités d'encadrement au départ

QUESTION : Lorsque vous avez commencé à exercer des responsabilités d'encadrement, souhaitiez-vous encadrer des personnes ?

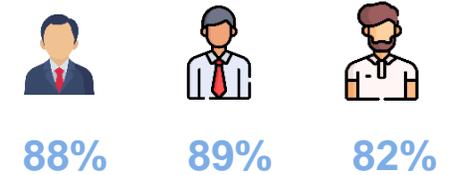


# Le souhait d'exercer des responsabilités d'encadrement actuellement

QUESTION : Et actuellement, exercer des responsabilités d'encadrement correspond-il à votre souhait ?



**85%**  
Exercer des responsabilités d'encadrement correspond à leur souhait actuel



Oui, plutôt 48%

Non, plutôt pas 13%

**15%**  
Ne correspond pas

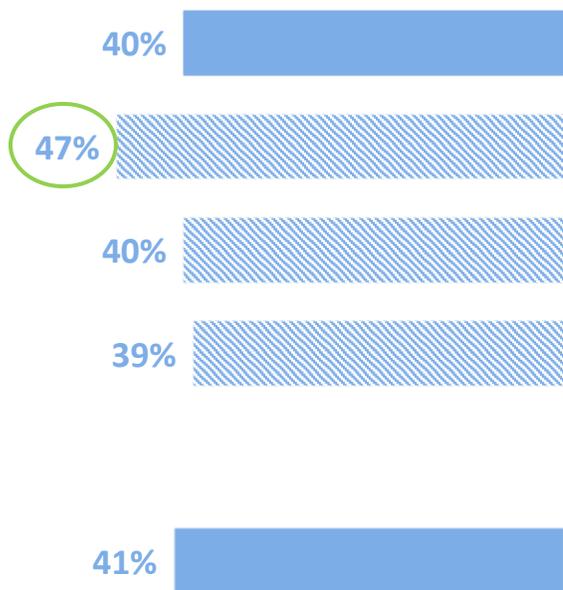


Non, pas du tout 2%

# La correspondance entre les souhaits et l'exercice de responsabilités d'encadrement

**QUESTION :** Lorsque vous avez commencé à exercer des responsabilités d'encadrement, souhaitiez-vous encadrer des personnes ? / Et actuellement, exercer des responsabilités d'encadrement correspond-il à votre souhait ?

**81%**  
Souhaitaient exercer des responsabilités d'encadrement au début de leur carrière



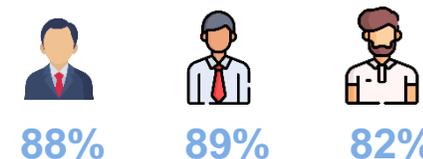
Oui, tout à fait



Oui, plutôt

**85%**

Exercer des responsabilités d'encadrement correspond à leur souhait actuel



**19%**

Ne le souhaitaient pas

16%

Non, plutôt pas

13%

**15%**

Ne correspond pas

3%

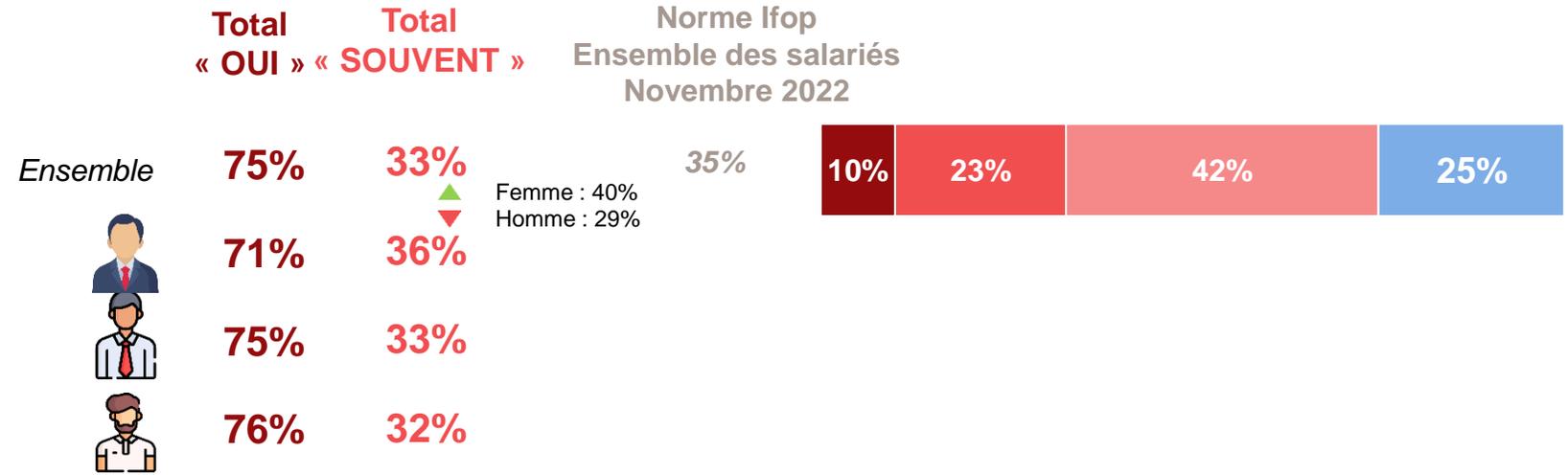
Non, pas du tout

2%

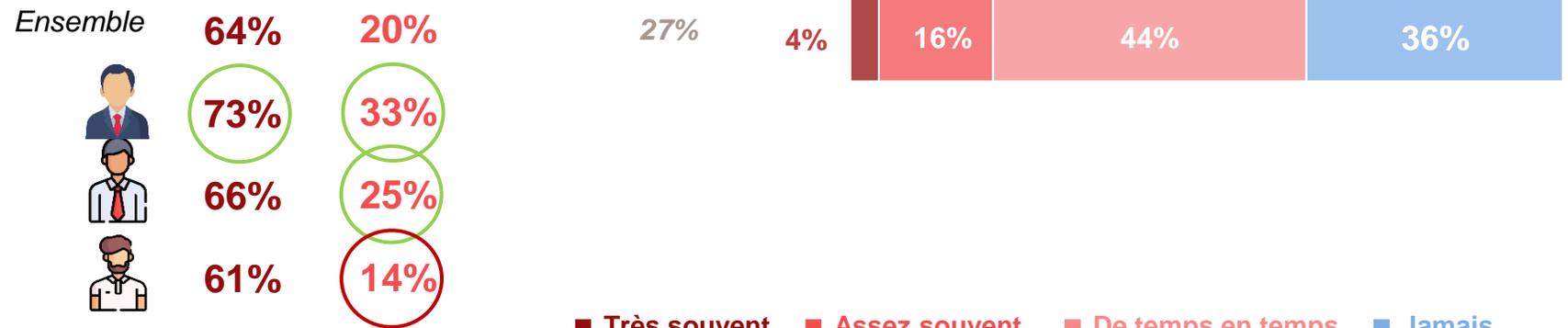
# L'expérience de différentes situations négatives liées à son travail

QUESTION : De manière générale, à quelle fréquence avez-vous le sentiment de vivre les situations suivantes liées à votre travail ?

L'impression que vous n'allez pas vous en sortir

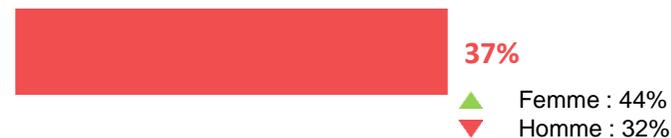


Des tensions avec votre conjoint(e) ou avec des proches en raison de votre stress au travail



## RÉCAPITULATIF

Au moins une situation vécue souvent



Cadre dirigeant	Manager intermédiaire	Manager de proximité
41%	38%	35%

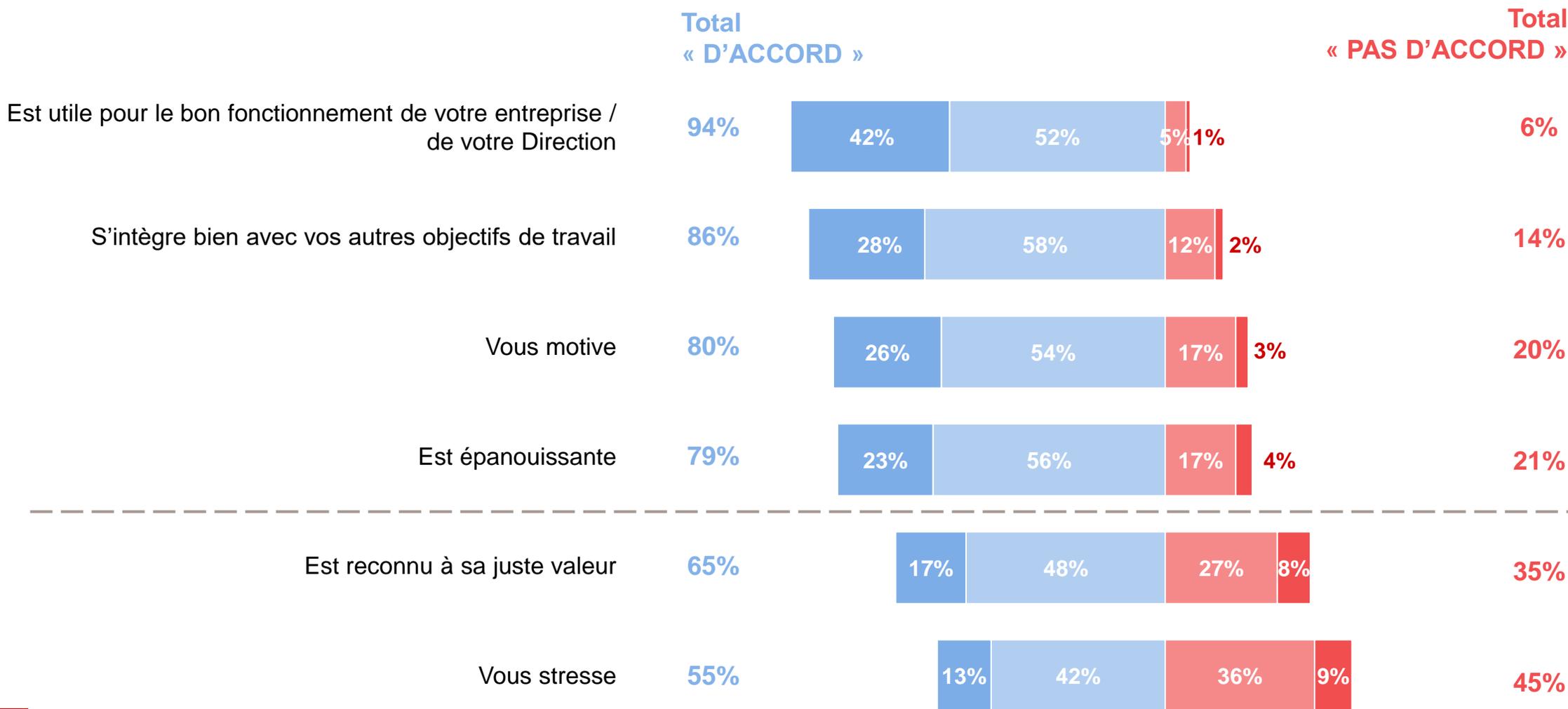
# B

## Le métier de manager



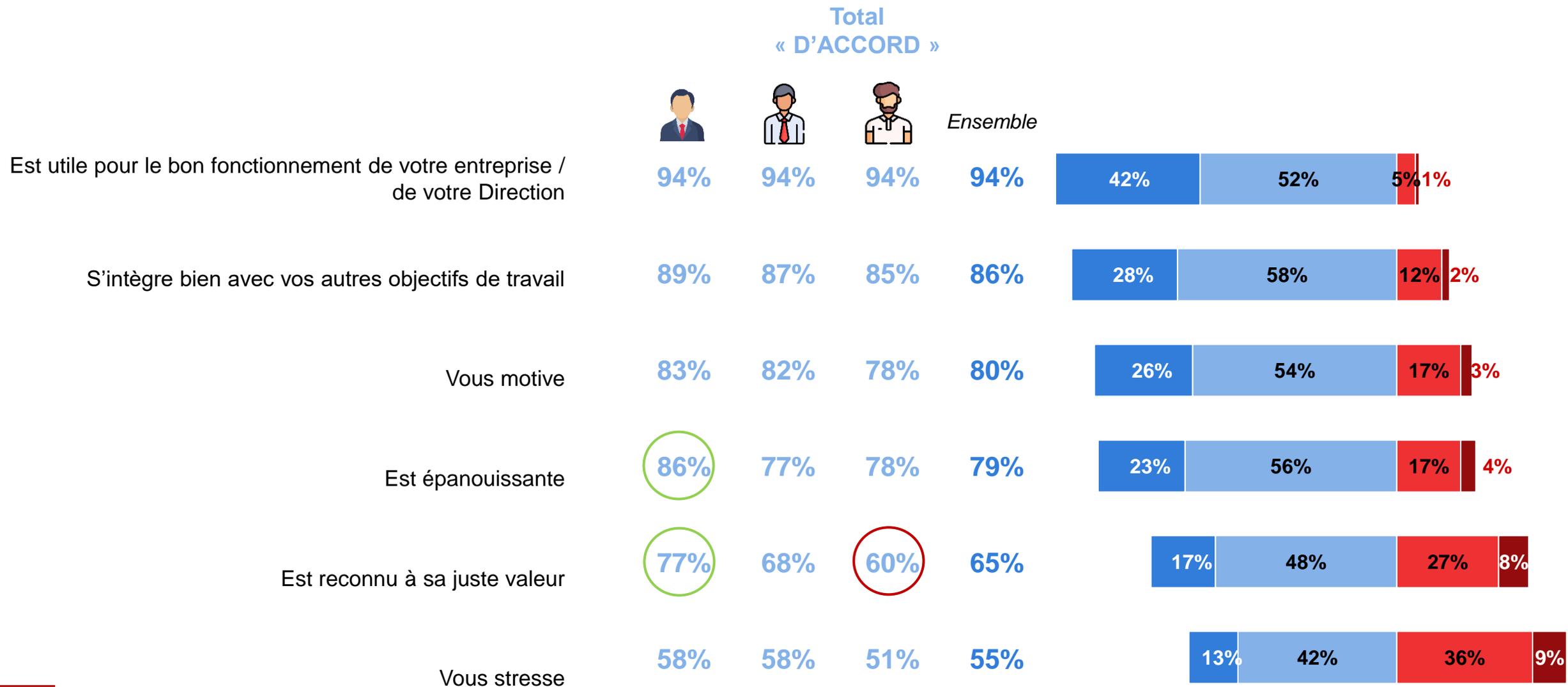
# Le ressenti dans l'exercice de fonctions d'encadrement (1/2)

**QUESTION : Etes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant votre fonction d'encadrement ?**  
**Votre fonction d'encadrement...**



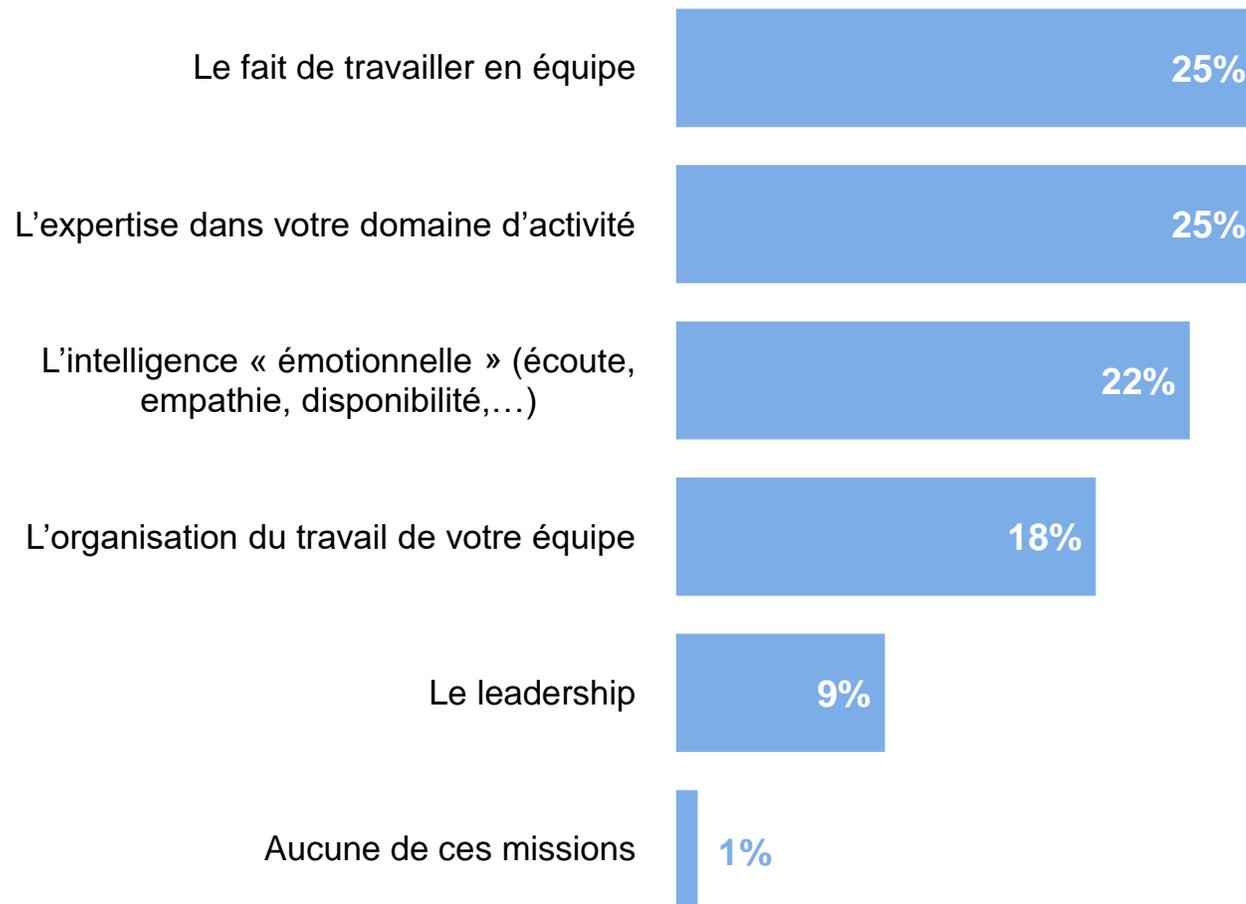
# Le ressenti dans l'exercice de fonctions d'encadrement (2/2)

QUESTION : Etes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant votre fonction d'encadrement ?  
 Votre fonction d'encadrement...



# La mission préférée dans le cadre de ses fonctions d'encadrement

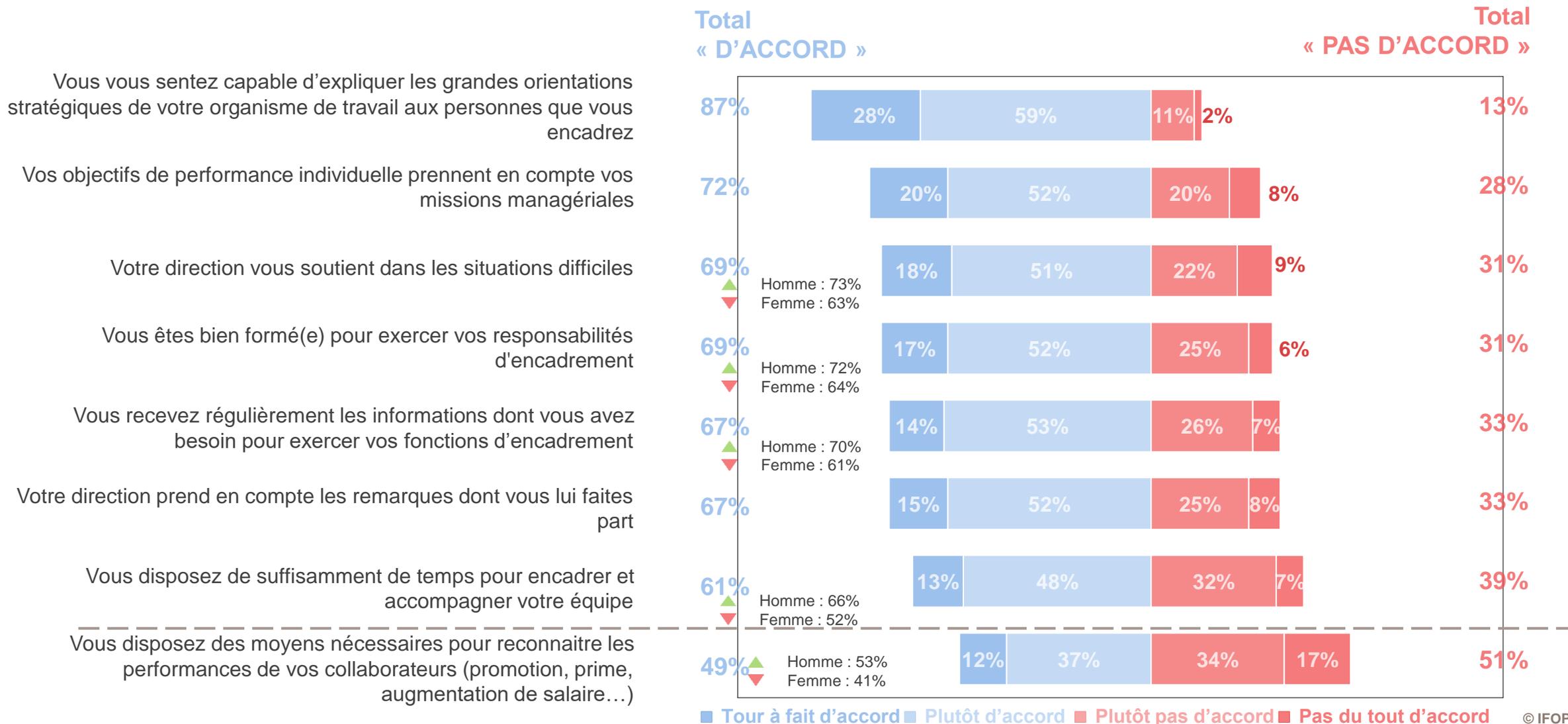
QUESTION : Parmi les missions suivantes, laquelle préférez-vous dans vos fonctions d'encadrement ?



	 Cadre dirigeant	 Manager intermédiaire	 Manager de proximité
Le fait de travailler en équipe	19%	26%	25%
L'expertise dans votre domaine d'activité	18%	24%	28%
L'intelligence « émotionnelle » (écoute, empathie, disponibilité,...)	19%	24%	22%
L'organisation du travail de votre équipe	25%	15%	18%
Le leadership	17%	10%	6%
Aucune de ces missions	2%	1%	1%

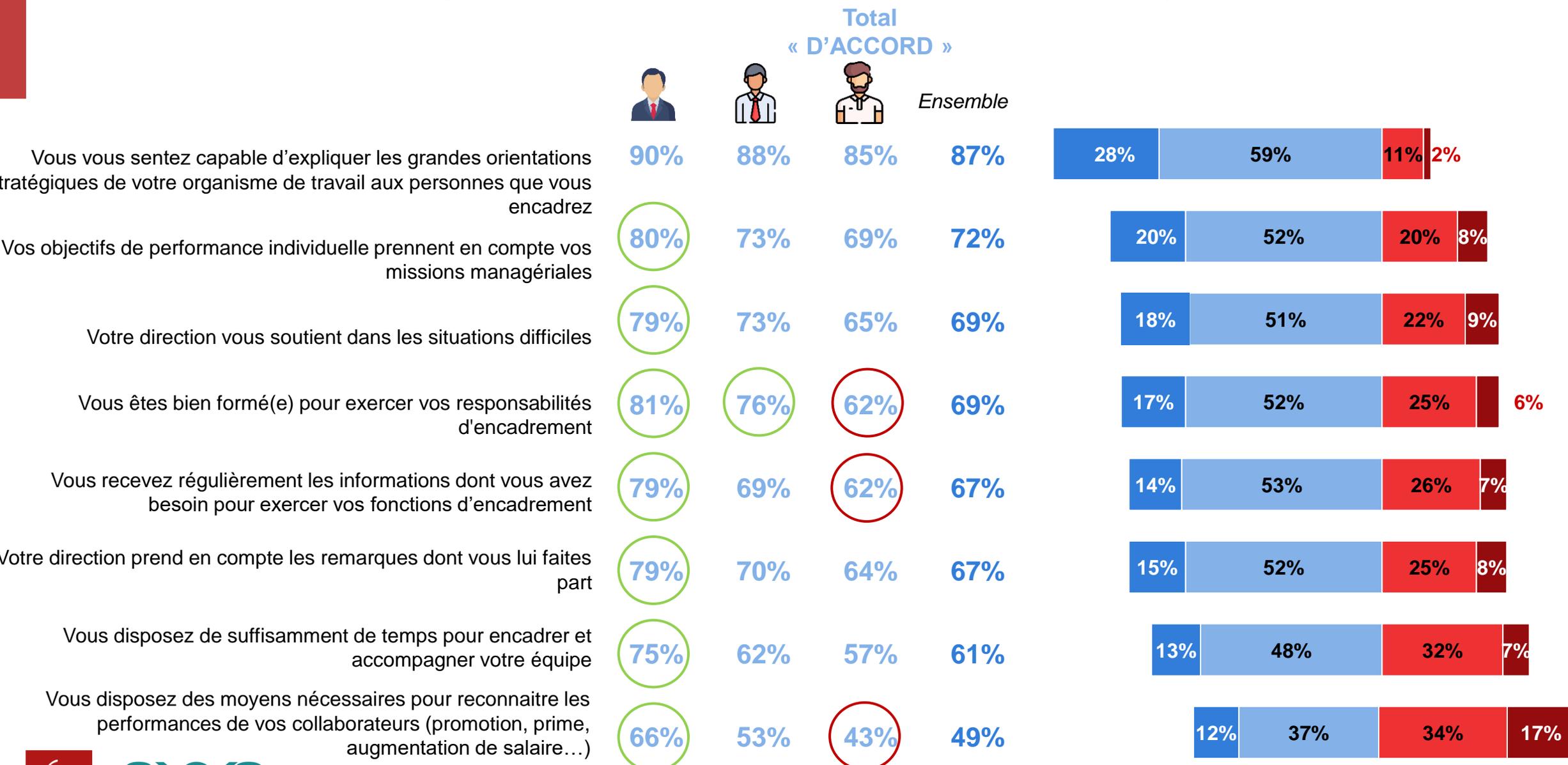
# Le vécu de l'exercice des fonctions d'encadrement (1/2)

**QUESTION : Etes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant vos responsabilités d'encadrement ?**



# Le vécu de l'exercice des fonctions d'encadrement (2/2)

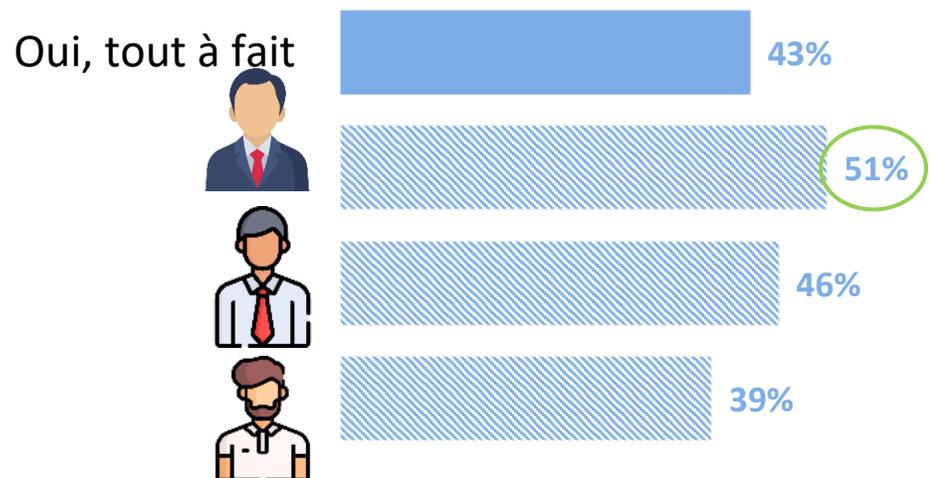
QUESTION : Etes-vous d'accord ou pas d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant vos responsabilités d'encadrement ?



■ Tour à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord

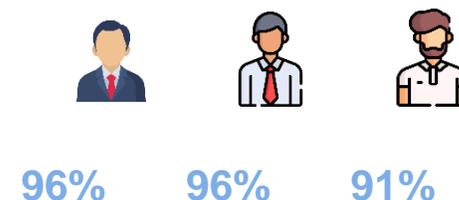
# Le sentiment de légitimité dans l'exercice de ses fonctions d'encadrement

QUESTION : Vous sentez-vous légitime en tant que manager ?



**93%**

Se sentent légitimes



**7%**

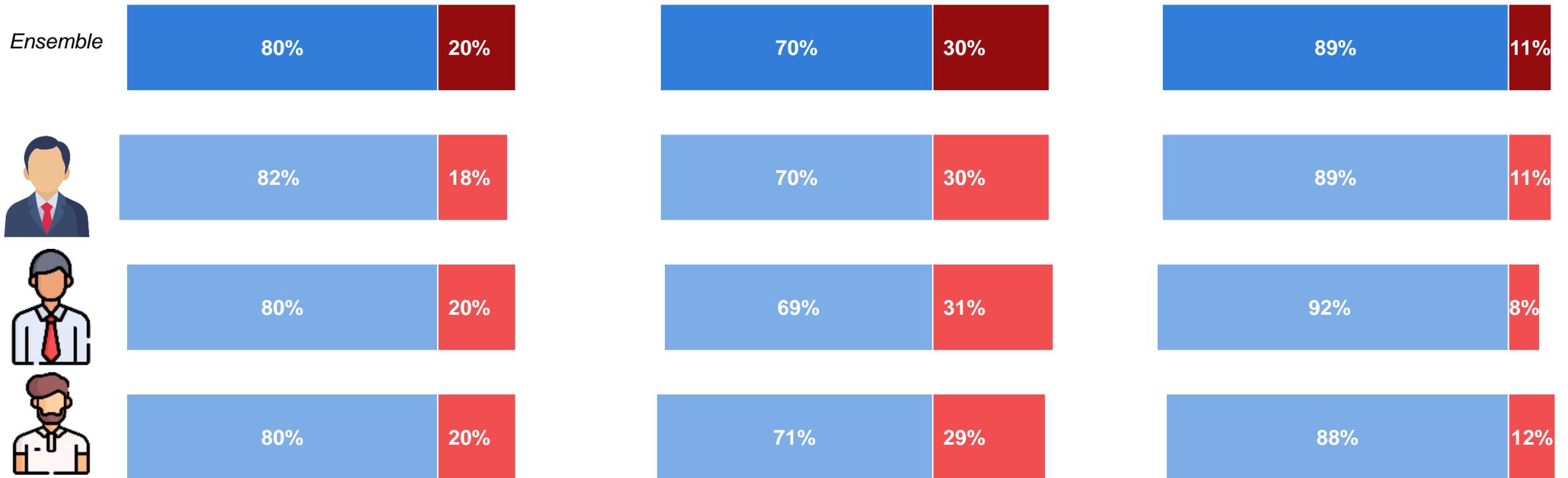
Ne se sentent pas légitimes



# Le ressenti vis-à-vis de ses équipes

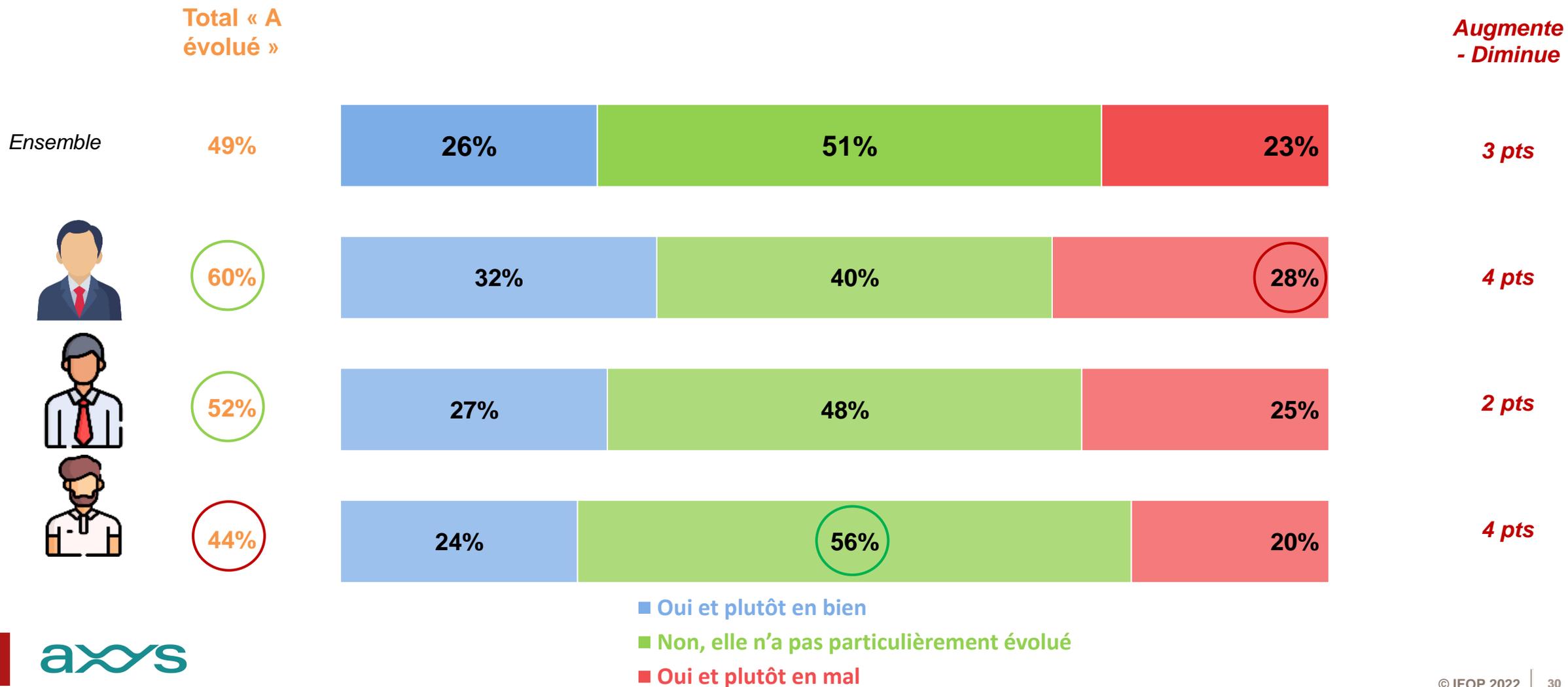
QUESTION : De manière générale, diriez-vous que les personnes (ou la personne) que vous encadrez directement sont ... ?

■ Plutôt motivées ■ Plutôt démotivées ■ Plutôt sereines ■ Plutôt stressées ■ Plutôt compétentes ■ Plutôt incompetentes



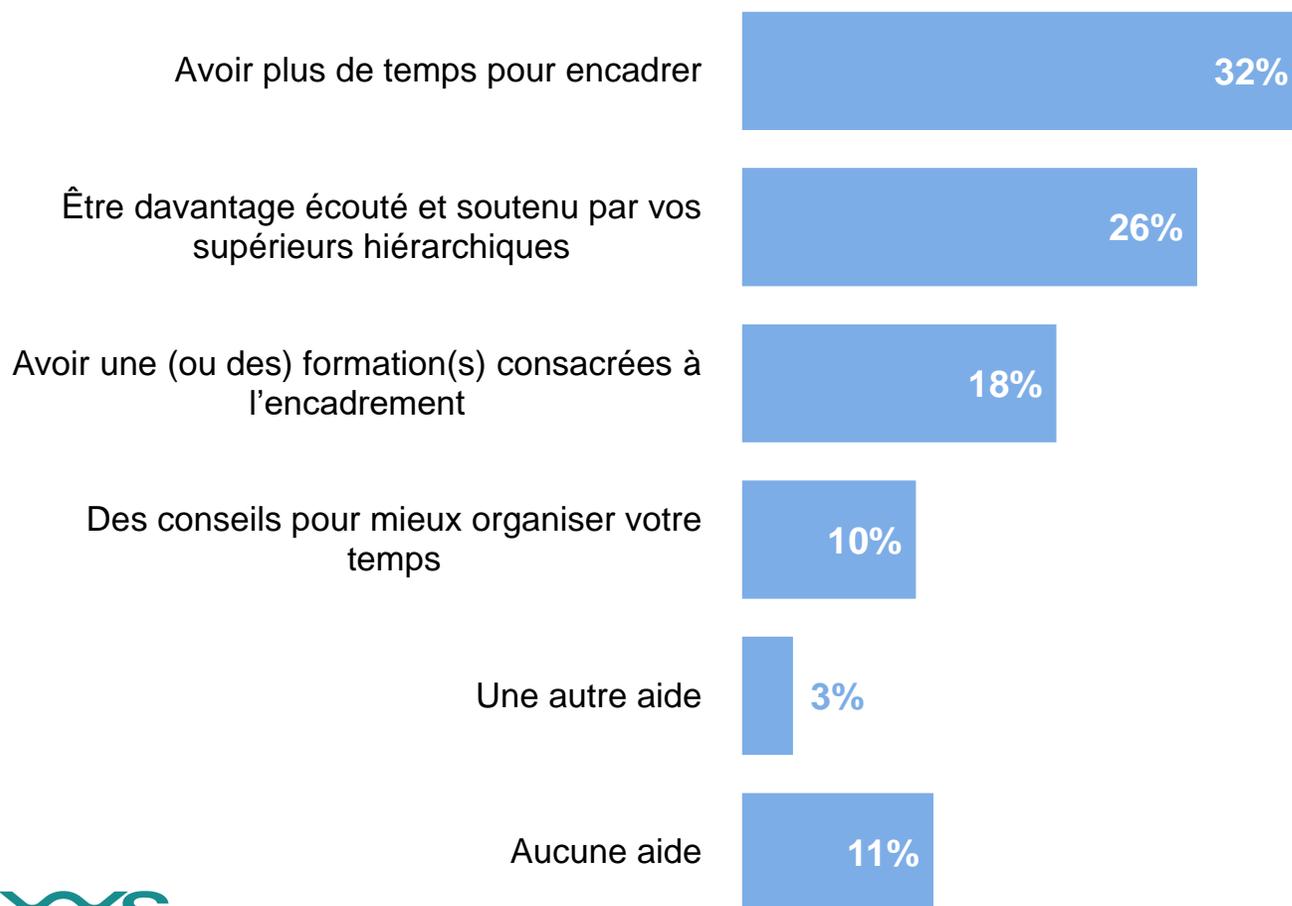
# L'impact de la crise sanitaire sur l'exercice de ses responsabilités d'encadrement

QUESTION : Diriez-vous que la fonction d'encadrement a évolué depuis le début de la crise sanitaire ?

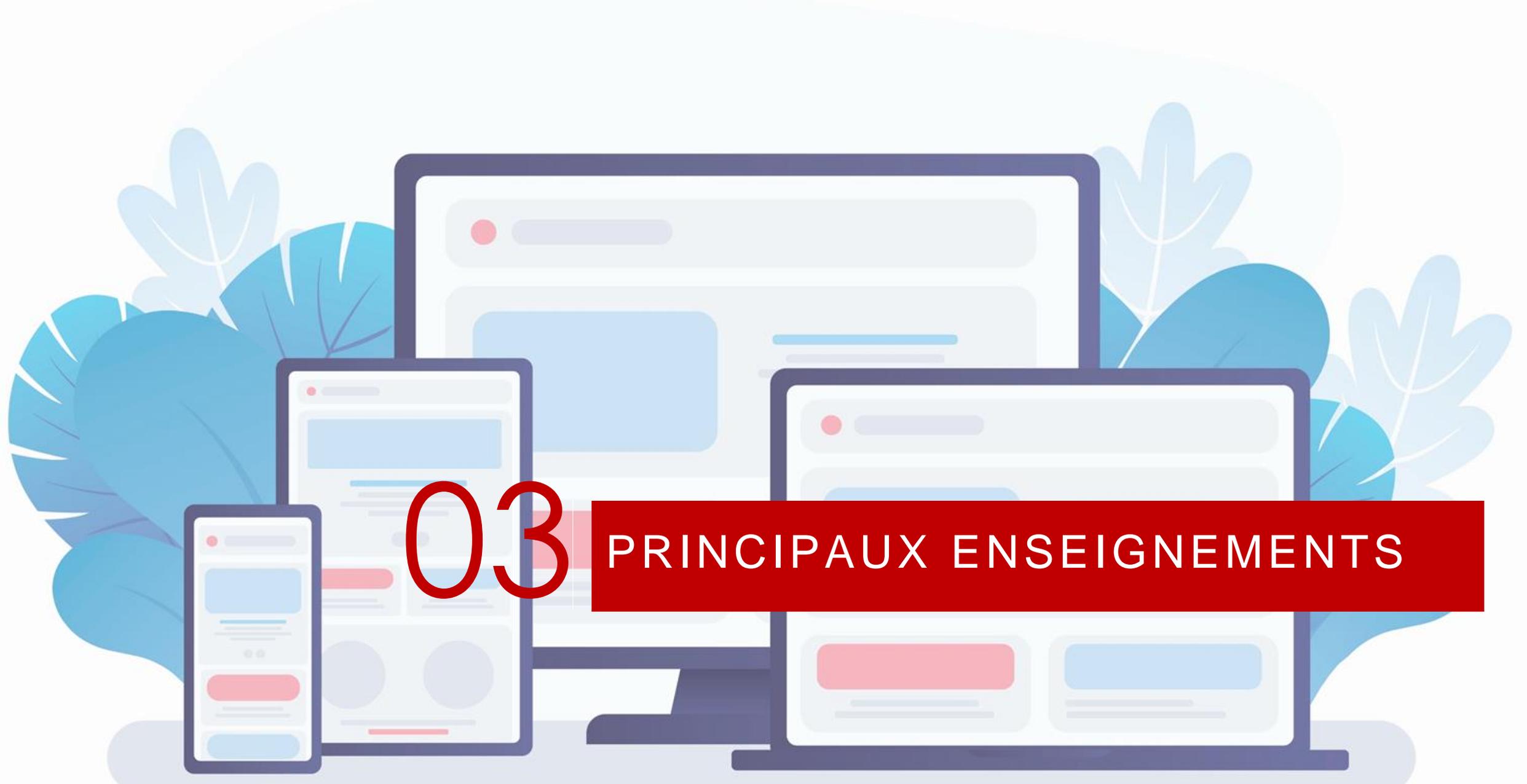


# Les attentes pour aider dans sa fonction d'encadrement

QUESTION : Pour terminer, parmi les propositions suivantes, laquelle vous serait la plus utile pour vous aider dans votre fonction d'encadrant ?



	 Cadre dirigeant	 Manager intermédiaire	 Manager de proximité
Avoir plus de temps pour encadrer	33%	30%	33%
Être davantage écouté et soutenu par vos supérieurs hiérarchiques	22%	26%	27%
Avoir une (ou des) formation(s) consacrées à l'encadrement	16%	17%	19%
Des conseils pour mieux organiser votre temps	13%	11%	9%
Une autre aide	4%	3%	2%
Aucune aide	12%	13%	10%



# Préambule (1/2): Le profil des différentes catégories de managers est très genré et spécifique à la taille de l'entreprise

**Il existe trois grandes catégories de cadres encadrants avec des profils spécifiques, surtout entre les managers de proximité et les autres.**

- **12% sont des cadres dirigeants.** Leur profil est plus masculin (67 % sont des hommes contre 63% pour l'ensemble de l'échantillon). Ils sont aussi davantage à la tête de petites entreprises. Une majorité évolue en effet dans une entreprise de moins de 250 salariés (51% contre 38% pour l'ensemble des encadrants). L'organisation du travail spécifique à ses structures (circuit de décisions rapproché, plus grande polyvalence des missions...) est donc susceptible d'influencer la fonction managériale
- **37% sont des managers intermédiaires,** Leur profil sociologique est proche de celui des cadres dirigeants avec là encore davantage d'hommes (70%). Il sont également plus âgés (65% ont plus de 40 ans contre 60% en moyenne). Ils s'en distinguent toutefois par une présence plus conséquente dans les grandes structures où ce type de fonction est plus développé que dans les petites..
- 51% sont des **managers de proximité.** Si on s'approche davantage de la parité, les hommes sont là encore majoritaires (57% contre 43% de femmes). Ces managers du premier échelon sont également logiquement relativement plus jeunes (44% a moins de 40 ans contre 40% en moyenne).

**De manière transversale, contrairement à l'âge ou à la taille de la structure, la présence minoritaire des femmes aux différents échelons managériaux constitue la seule variable ne pouvant être expliquée de façon objective.** Au sein de l'ensemble de l'échantillon, les femmes ne sont que 37% parmi les managers, un écart qui se creuse plus on progresse dans la hiérarchie.

**Les plupart des managers ont recours au télétravail.** Ils sont près des trois quarts à l'avoir adopté (74%), bien au dessus de la moyenne des salariés (34%). Cette pratique, qui s'est massivement développée depuis la crise sanitaire, oblige à repenser les pratiques managériale que ce soit dans l'organisation, les interaction et le contrôle du travail à distance. Ce recours est principalement adopté de façon hybride, seuls 8% des managers y ayant recours 4 ou 5 jours contre 33% 2 à 3 jour par semaine et 33% 1 jour ou moins.

**Le temps de trajet et le statut d'aidant constituent d'autres clefs de lecture permettant de mieux comprendre la charge mentale qui pèse sur les cadres encadrants.**

- Les managers mettent en moyenne 34 minutes pour se rendre sur leur lieu de travail et près d'un tiers (29%) plus de 45 minutes.
- Un tiers des managers occupe le statut d'aidant pour un proche (33%), un taux qui augmente avec le niveau hiérarchique. Ainsi, 43% des cadres dirigeants sont des aidants, 38% des managers intermédiaires et 28% des managers de proximité.

## Préambule (2/2) : la crise sanitaire catalyseur de nouvelles aspirations, a accentué la place centrale des managers

**A l'instar de ce qui est observé pour l'ensemble des salariés, la crise sanitaire a bouleversé le rapport au travail des managers**

Une forte proportion de managers estime que la crise sanitaire a eu un impact sur différents enjeux de travail. C'est principalement le cas pour le télétravail, 58% des interviewés soulignant l'impact de cette période hors norme et, pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (pour 53%). Et la grande majorité des personnes concernées leur accordent plus d'importance (respectivement 52% et 47%), des scores encore plus élevés parmi les managers de proximité (57% et 50%). Ces aspirations au bien-être et à l'autonomie dans l'organisation du travail à travers le télétravail soulignent bien le changement de paradigme depuis la crise sanitaire : c'est désormais au travail de s'adapter à sa vie, davantage que l'inverse.

D'autres domaines constitutifs du rapport au travail sont également impactés même si à un degré moindre. A chaque fois, une plus forte proportion de managers affirme leur accorder plus d'importance. C'est le cas de la rémunération (39% déclarent que la crise sanitaire a changé leur façon de l'appréhender et 32% lui accordent plus d'importance), des relations avec les collègues (35% dont 24% « plus d'importance »), des possibilités d'évolution professionnelle (34% dont 21% « plus d'importance ») et même de contenu du (32% dont 20% « plus d'importance »).

**Dans son exercice au quotidien, la crise sanitaire a également profondément impacté la fonction managériale, avec de fortes disparités selon le niveau.**

Une moitié des managers (49%) estime que la fonction d'encadrement a évolué depuis le début de la crise sanitaire. Les avis sur la nature de cette évolution sont partagés : 26% estiment qu'elle est plutôt positive et 23% plutôt négative. Dans le premier cas figurent une plus forte proportion de jeunes managers (33% contre 26% en moyenne), de managers pratiquant le télétravail 2 à 3 jours par semaine (37%), configuration qui s'est le plus développée depuis 3 ans et de managers évoluant dans le BTP (34%). Parmi les interviewés pointant une évolution plutôt négative figurent des managers de la fonction publique (32% contre 23% en moyenne) et de managers de plus de 20 personnes (30%). Enfin, les cadres dirigeants sont les plus nombreux à souligner une évolution de leur fonction (60%) contre 52% et managers intermédiaires et 44% des managers de proximité.

# Un vécu au travail satisfaisant et des managers à l'aise dans leur fonction(1/2)

## Une satisfaction globale à l'égard de sa situation professionnelle qui rejaillit sur les dimensions d'épanouissement et Corporate

Les trois quarts des managers déclarent être satisfaits de leur situation professionnelle actuelle (75%). Dans le détail, cette satisfaction rejaillit sur deux principaux aspects :

- **Un fort sentiment d'épanouissement** : 83% des managers ont le sentiment de faire un travail utile et 72% sont satisfaits de leur équilibre vie professionnelle et vie personnelle, un aspect qui a pris de l'importance depuis la crise sanitaire.
- **Un attachement à son employeur** : 81% sont fiers d'appartenir à leur organisme de travail (contre 74% chez l'ensemble des salariés).

## Des managers à l'aise dans leurs fonctions, et qui en ressortent motivés

Les managers se sentent quasi-unaniment tous légitimes dans l'exercice de leurs fonctions (93% ont une grande partie tout à fait légitimes (43%). Il existe cependant une marge de progression pour les managers intermédiaires et de proximité : si 51% des cadres encadrants se déclarent tout à fait légitimes, 46% des managers intermédiaires et **seulement 39% des managers de proximité partagent cette conviction.**

Cette vocation ne s'avère pas être décevante dans le temps même si les managers de proximité en sont moins convaincus. Au départ, **81% des managers affirment qu'ils souhaitent encadrer des personnes lorsqu'ils ont commencé à encadrer.** Signalons toutefois que 24% des cadres encadrants ne partageaient pas cette conviction (contre 19% parmi l'ensemble des encadrants).

Ces proportions se retrouvent dans l'exercice actuelle des fonctions managériales, signe de l'absence de déceptivité dans le temps. 85% des interviewés estiment en effet qu'exercer des responsabilités d'encadrement correspond à leur souhait. Toutefois, seuls les cadres dirigeants sont nombreux à l'affirmer avec conviction (score de « oui, tout à fait » atteignant 49% contre 40% pour les managers intermédiaires et 33% pour les managers de proximité).

# Un vécu au travail satisfaisant et des managers à l'aise dans leur fonction (2/2)

**Les fonctions managériales sont jugées stimulantes et s'exercent dans de bonnes conditions.**

Respectivement 80% et 79% des managers estiment que leurs fonctions d'encadrement sont motivantes (80%) et épanouissantes (79%) tandis que la quasi-totalité souligne l'utilité de leur fonction au bon fonctionnement de leur entreprise (94%, dont 42% y adhèrent tout à fait), un point d'autant plus important qu'ils tirent une forte fierté de leur appartenance à leur organisme de travail.

**Ces fonctions s'exercent également dans de bonnes conditions** : 87% se sentent capables d'expliquer les grandes orientations stratégiques de leur organisme à leurs équipes et 72% estiment que leurs objectifs de performance individuelle prennent en compte leurs missions managériales (72%). Enfin, 69% se sentent soutenus par leur direction dans les moments difficiles.

**Les sources d'épanouissement dans la fonction managériale sont plurielles.**

L'aspect collaboratif (le travail d'équipe) et l'expertise dans son domaine d'activité sont les deux missions d'encadrement préférées, chacune étant citée en premier par 25% des managers. Cependant, dans le détail des profils d'encadrants, on observe que les cadres dirigeants privilégient les tâches qui relèvent plus directement du management à proprement parler, là où les managers de proximité et intermédiaires privilégient d'autres missions :

- **L'organisation du travail de leur équipe ressort en premier chez les cadres dirigeants** (cité par 25% d'entre eux contre 18% en moyenne) et 17% mettent en avant le leadership (contre 9% en moyenne).
- **Une majorité de managers proximité (53%) et de managers intermédiaires (50%) préfèrent le travail d'équipe ou l'expertise** contre 37% des cadres dirigeants. **Contrairement** au x cadres dirigeants, leur vision de manager consiste davantage à être au centre de leurs équipes que devant.

**Les cadres encadrants ont un bon ressenti envers son équipe**

89% estiment que les personnes qu'ils encadrent sont compétentes, 80% qu'elles sont motivées et 70% considèrent que l'ambiance au sein de leur équipe est sereine .

# En miroir, la charge mentale relativement dégradée des managers est susceptible d'impacter leurs performances au travail et leur vie personnelle

**La satisfaction envers le contenu du travail comme des fonctions managériales s'exerce dans un environnement stressant, accentué par leur rôle devenu plus central depuis la crise sanitaire.**

Durant la crise sanitaire, les managers ont fortement contribué à la confiance que beaucoup de salariés ont maintenu envers leur employeur. Ils ont parfois représenté l'unique lien reliant à l'entreprise. Plusieurs enquêtes menées in situ au cours de cette période ont en effet montré qu'au-delà de leur fonction hiérarchique classique, se sont aussi mués en « psychologue » au quotidien. 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 ». Ils constituent dans ce cadre un acteur clef de la rétention des salariés, un des grands enjeux actuels dans les entreprises.

**Cette montée en puissance des attentes à leur égard et des responsabilités plurielles n'est pas sans incidence sur leur charge mentale.** Plus de la moitié des interviewés reconnaît ainsi être stressé dans le cadre de son travail (58%, +4pts par rapport à la moyenne des salariés). Et ce stress peut conduire à des situations potentiellement angoissantes pouvant dépasser la sphère professionnelle. Les trois quarts des cadres encadrants (75%) ont ainsi déjà eu le sentiment qu'ils n'allaient pas s'en sortir, dont 33% « souvent » tandis que ce stress a déjà provoqué des tensions avec des proches pour 64% des répondants, dont 20% « souvent ». **Ce constat constitue d'autant plus un point d'attention que les exigences en terme d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle sont fortes.** Dans le détail, ces situations sont davantage vécues par le Top Management. Si 35% des managers de proximité ont eu le sentiment de vivre « souvent » une de ces situations, cette proportion grimpe à 38% chez les managers intermédiaires et 41% chez les cadres dirigeants.

**Dans ce prolongement, le métier de manager est reconnu comme stressant par une majorité d'interviewés (55%). Plus d'un tiers (37%) des managers également font état d'une inadéquation entre la charge de travail et le temps de travail (dont 41% des managers de proximité). Ce stress apparaît protéiforme, différents motifs pouvant expliquer ce ressenti :** 39% des interviewés estiment ne pas avoir suffisamment de temps pour accompagner leurs équipes, 33% déplorent ne pas recevoir les informations dont ils ont besoin, 31% estiment être insuffisamment formés et 31% ne pas assez être soutenus par leur direction dans les moments difficiles.). Enfin, **les managers de proximité apparaissent plus exposés :** 38% considèrent ne pas être bien formés (contre 24% des managers intermédiaires et 19% des cadres dirigeants) et 38% ne pas recevoir les informations utiles (contre 31% et 11% chez leurs homologues).

# Une crispation autour de l'enjeu de reconnaissance du travail, talon d'Achille de la culture managériale française

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 (Source : Norme Ifop de climat social).

**Il existe également auprès des cadres encadrants, un fort enjeu de reconnaissance au travail, surtout au regard de l'engagement qu'ils témoignent à leur organisme.**

Certes 65% d'entre eux estiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur par leur employeur (contre 52% chez l'ensemble des salariés). Mais ce score s'avère être bien inférieur à d'autres dimensions comparables constitutives du rapport au travail : le sentiment de faire un travail utile (83%), la fierté d'appartenir à son entreprise (81%) ou encore l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (72%). **Et ce résultat est particulièrement clivant parmi les managers de proximité dont le jugement se rapproche de celui de l'ensemble des salariés, seuls 60% estimant que leur travail est reconnu à sa juste valeur par son employeur contre 67% des managers intermédiaires et 79% des cadres dirigeants.**

**Cette frustration personnelle s'accompagne également d'une frustration des managers vis-à-vis de leurs capacités à récompenser concrètement les performances de leurs collaborateurs dont on a souligné la forte relation de proximité.** Une minorité de managers déclare ainsi disposer de moyens concrets pour valoriser leurs collaborateurs (49%), un score faible dans l'absolu, mais également à mettre en perspective avec les scores largement plus positifs observés par ailleurs.

**Ces problématiques de manque de temps et de soutien de la part de ses supérieurs sont d'ailleurs les deux attentes principales des managers.** 32% réclament ainsi d'abord davantage de temps d'encadrer auquel s'ajoutent, pour 10%, des conseils pour mieux organiser leur temps. En parallèle, 26% souhaiteraient être davantage écoutés et soutenus par leurs supérieurs hiérarchiques.

# Focus sur les femmes managers

**Même si les scores demeurent élevés dans l'absolu, les femmes managers sont plus mesurées sur leur satisfaction au travail** (72% se sentent satisfaites contre 77% des hommes) et moins fières d'appartenir à leur organisme de travail (78% contre 83%).

**Les femmes se projettent moins d'emblée dans l'exercice de responsabilités d'encadrement** (elles sont 37% à l'avoir « tout à fait » envisagé au début de leur carrière, contre 43% des hommes). Ce décalage d'entrée peut expliquer en partie **qu'elles se sentent d'emblée plus illégitimes ou moins bien armées dans le quotidien de leur métier.**

**Sur les différents aspects liés à l'exercice de leur fonction d'encadrement, les femmes se sentent quasi-systématiquement moins bien loties que leurs homologues masculins.** Ainsi, seules 64% des femmes s'estiment suffisamment formées (contre 72% des hommes), 61% trouvent recevoir les informations dont elles ont besoin (contre 70% des hommes), et à peine 52% disposent de suffisamment de temps pour encadrer et accompagner leurs équipes (contre 66% des hommes).

**Le problème double de la reconnaissance au travail observé parmi l'ensemble des encadrants est exacerbé ici.** Elles sont moins nombreuses à se sentir soutenues par leur hiérarchie (63% contre 73% des hommes) et valorisées dans leur travail (61% contre 67% des hommes), et elles sont minoritaires à déclarer disposer des moyens pour reconnaître le travail de leur équipe (41% contre 53% des hommes).

**Les femmes sont également plus stressées au quotidien, ce qui a un impact sur leur vie personnelle mais également sur leurs équipes.** Plus critiques sur l'adaptation de leur charge de travail à leur temps de travail (53% contre 69% des hommes), elles sont également une large majorité à se dire stressées (64% contre 55% des hommes) et sont plus mitigées sur le respect de leur équilibre vie professionnelle et vie personnelle (68% en sont satisfaites contre 75% des hommes). Cette pression a des impacts en terme de bien-être au travail : 40% dit avoir souvent l'impression de ne plus s'en sortir, contre 29% des hommes. Cet état de stress se ressent aussi au niveau de leurs équipes, qu'elles perçoivent plus stressées (38% contre 25% des hommes).

## Focus sur les jeunes managers

Les 18-29 ans se sentent moins bien préparés et accompagnés dans leur fonction, ce qui devient une source de stress supplémentaire chez les encadrants les plus jeunes, même si cela n'entache pas leur satisfaction globale vis-à-vis de leur situation professionnelle (71% se disent satisfaits contre 74% dans l'ensemble, et 23% très satisfaits contre 19%).

Ils étaient moins nombreux à se destiner clairement à exercer des responsabilités d'encadrement au départ (31% de « Oui tout à fait » contre 40% dans l'ensemble) et la réalité de cette fonction a un effet déceptif un peu plus perceptible (23% estiment que cela correspond tout à fait à leur souhait actuel, contre 37% dans l'ensemble).

**Alors même qu'ils sont novices à cette fonction, à peine 54% se sentent suffisamment formés. Leur inexpérience et le décalage d'âge qui peuvent se faire sentir les conduit à se sentir un peu moins légitimes à leur poste** : 89% des 18-29 ans ont le sentiment que leur place est méritée (contre 93% en moyenne), mais ils sont surtout moins convaincus (26% se sentent tout à fait légitimes, contre 43% en moyenne). C'est pourquoi ils demandent en premier lieu des formations (35%, contre 18% dans l'ensemble)

**Cet inconfort et leur inexpérience font qu'ils sont plus sujets au stress.** Malgré leur expérience plus réduite, 50% a déjà vécu une situation de stress (contre 37% en moyenne), et ils jugent plus durement leurs équipes : 21% les pensent incompetents contre 11% en moyenne. Ils ont également l'impression d'avoir affaire à des collaborateurs plus démotivés que la moyenne (26% contre 20%) et plus stressés (35% contre 30%).

**La question de la reconnaissance est également plus polarisée chez les plus jeunes.** Ils sont davantage à se dire « tout à fait satisfaits » de la manière dont leur travail est reconnu par leur employeur (25% contre 19%) mais sont également plus nombreux à ne pas percevoir du tout de reconnaissance (14% contre 8%). Une même polarisation du vécu s'observe sur le sentiment d'être soutenu par sa direction dans les situations difficiles (29% se sentent tout à fait soutenus, contre 18% en moyenne; mais 15% se disent pas du tout soutenus, contre 9% en moyenne).