



Communiqué de presse  
Bruxelles, le 7 septembre 2017

## **Baromètre de l’Absentéisme® et de l’Engagement Ayming**

### **Première enquête européenne sur l’engagement des managers et leur rôle dans l’implication des salariés**

**Les managers jouent un rôle clé dans l’engagement et la présence de leurs équipes. Voici les conclusions de la première étude Européenne d’Ayming concernant ce sujet. Elle a été conduite dans 8 pays auprès de 2 843 managers, dont 305 en Belgique.**

**L’étude 2016 d’Ayming avait démontré une forte corrélation entre l’absentéisme et l’engagement, l’épanouissement et le niveau d’implication des salariés. Or amener ses collaborateurs à s’impliquer et se motiver ne se décrète pas. Là, le rôle du manager est crucial.**

#### **Le manager, plus engagé et plus heureux au travail, mais sensible à la santé économique de son entreprise**

L’étude s’est d’abord intéressée à la perception qu’ont les managers de leur propre engagement et à leur comportement dans l’entreprise, alors que l’édition de 2016 avait été réalisée auprès de l’ensemble des salariés du secteur privé. Les résultats 2017 nous montrent que :

- **Les managers sont moins absents pour des raisons liées au travail : 26% contre 55% de l’ensemble des salariés. Ils le sont principalement pour des raisons personnelles** telles que leur santé ou celle de leurs proches. C’est révélateur des facteurs de « protection » contre le désengagement liés à leur fonction (autonomie, soutien, reconnaissance...) et de leur plus grande implication dans l’entreprise.
- Les managers européens se disent en effet plus heureux au travail (86%) que l’ensemble de la population active (74%). Ce niveau d’épanouissement est pratiquement identique dans tous les pays, alors que de fortes variations entre pays étaient observées dans la population active.
- 71% des managers européens affirment être **engagés pour l’avenir de leur entreprise** (contre 48% de l’ensemble des salariés), les plus concernés étant les Italiens (83%) et les moins mobilisés les Britanniques (35%). Comme observé en 2016 sur la population active, au Royaume Uni, le salaire reste une des principales motivations (34%, contre 8% au niveau européen et 5% en France).
- Ils expriment aussi très largement leur **fierté d’appartenance à leur entreprise**. Ils sont 90% au niveau européen et français à la recommander à un proche, soit plus que la moyenne des salariés européens se considérant « heureux et engagés » (79%). Ce chiffre atteint même 94% en Espagne et 93% au Portugal.
- Leur épanouissement et leur niveau de mobilisation sont **fortement corrélés à la santé économique et à la capacité d’innovation de leur entreprise. En cas de mauvaise santé de l’entreprise, les managers sont en effet moins heureux, et surtout nettement moins mobilisés (64% contre 79%)**. Cette corrélation n’est pas la

même au Royaume-Uni, où la relation au travail est plus distante, ni au Portugal où l'engagement des managers apparaît élevé quel que soit le contexte économique de l'entreprise.

- Tout comme l'ensemble de la population active, les managers qui se déclarent « heureux » au travail sont plus mobilisés, et ce partout en Europe (75%), notamment en France (82%) et en Italie (87%).
- Leur motivation est aussi nettement supérieure (89%) dès lors que leur perception de la **capacité d'innovation de leur entreprise est en progrès**.

### **Le manager belge, impliqué, mais sans excès dans l'avenir de son entreprise**

Le manager belge est, globalement, moins présent que ses homologues européens (61% disent être toujours présents dans leur entreprise contre 66% des managers européens). Contrairement à ce que l'on observe dans la population active, ses absences sont très majoritairement liées à des difficultés personnelles (82%) et sont sans relation avec le travail.

Comparé à ses homologues européens (86%) il apparaît, avec le Néerlandais, comme le plus heureux au travail (90%). En Belgique, la mobilisation des managers francophones pour l'avenir de l'entreprise est supérieure à la moyenne (76% versus 71% pour l'Europe). Celle des managers néerlandophones (61%) est en revanche très inférieure à la moyenne européenne.

Qu'il soit francophone ou néerlandophone, il recommanderait volontiers son entreprise à un proche (91% contre 90% en Europe) et semble, lorsqu'il est épanoui, bien plus mobilisé et mobilisable pour son entreprise.

Il est en revanche assez insensible aux fluctuations économiques de cette entreprise, qu'elles soient positives ou négatives et sa mobilisation est une des plus faibles en Europe en cas de difficulté (48% contre une moyenne de 64% au niveau européen).

Les managers belges sont les plus nombreux à affirmer que les entreprises européennes voient leur capacité à innover baisser (13% contre 11% en moyenne en Europe), mais avec des nuances : les Francophones, plus optimistes, considèrent que cette capacité à innover augmente (31%), contre seulement 24% des Néerlandophones – versus une moyenne européenne de 35%.

L'enquête fait aussi ressortir des différences notables entre les pratiques managériales des Francophones, plus ancrés dans le système et qui impliquent plus leurs équipes et celles des Néerlandophones, plus instinctifs dans leur mode de management. Ainsi, plus de 82% des Francophones disent animer des moments partagés et 85% impliquer leurs collaborateurs dans la vie quotidienne de leur entreprise, contre respectivement 62% et 77% chez les Néerlandophones.

Globalement, le manager belge apparaît donc comme, plus détaché et moins anxieux face à l'avenir de son entreprise que la moyenne des Européens. En tant que cadre et en particulier cadre francophone, il est plutôt moins affecté par le chômage que certains de ses voisins européens. Mais les différences entre Francophones et Néerlandophones restent importantes, à la fois en termes d'implication et de pratiques managériales. Le manager francophone, apparaît plus engagé et plus proche de ses équipes. Le Néerlandophone, présent dans la nouvelle économie et les services, semble quant à lui moins investi dans la gestion quotidienne des équipes qu'il anime de manière plus « pragmatique ».

### **Le manager, maillon-clé d'une politique d'amélioration de l'engagement efficace et innovante**

Le manager étant un acteur important de la relation au travail des salariés, l'enquête de cette année s'est focalisée sur leur rôle et leurs actions en faveur de l'engagement des équipes.

Cette étude réalisée démontre que pour obtenir des résultats en termes de mobilisation, il faut que l'entreprise s'engage clairement, tout en laissant les managers s'approprier la stratégie mise en place, et en leur laissant la liberté de la décliner avec leurs propres initiatives. L'entreprise ne se substitue pas au rôle du manager.

- Quand l'entreprise s'engage, les actions suivantes sont **utiles et efficaces pour souder et mobiliser les équipes** :
  - Afficher une volonté d'améliorer l'engagement des salariés (94% l'avaient fait dans les entreprises qui ont vu leur niveau d'engagement augmenter, contre seulement 54% dans celles pour qui il avait baissé),
  - Mesurer à intervalles réguliers le climat social et l'ambiance de travail (82% vs 42%),
  - Mettre en place des actions fédératrices – séminaires, réunions de team building (83% vs 43%),
  - Réunir les d'équipes autour de l'organisation du travail (90% vs 61%)...
- Au-delà d'une stratégie mise en place par la direction de l'entreprise, **ce qui fait la différence, c'est que la démarche soit portée par les managers**. Dans les entreprises qui voient l'implication des salariés augmenter, 38% des managers ont agi de leur propre initiative, contre 23% dans les entreprises dans lesquelles l'implication a baissé.
- Les pratiques managériales sont jugées plus efficaces lorsqu'elles sont initiées directement par le manager : c'est notamment le cas des entretiens formels (managers 31% vs entreprise 24%), ou informels, sur la carrière du salarié ou le développement de ses compétences (managers 33% vs entreprise 23 %), ou encore des signes de reconnaissance du travail accompli, au travers du versement de primes, par exemple (managers 36% vs entreprise 25%).
- Au niveau européen, les pratiques managériales sont globalement harmonisées.

## **Après l'innovation produit et l'innovation financière, plaçons aussi l'innovation managériale au cœur de la stratégie des entreprises**

Le niveau d'implication des salariés de l'entreprise augmente dans 37% des cas quand les managers sont soutenus par leur direction, contre 5% quand ils ne le sont pas, pour 34% quand ils sont formés, vs 12% quand pas ils ne sont pas formés. Enfin pour 38% quand ils sont outillés, vs 2% quand ils ne le sont pas.

**Laurie Pilo, Managing Director d'Ayving BeNeLux**, conclut : *« Cette étude démontre enfin que le rôle des managers est clé dans l'engagement des collaborateurs. Les entreprises doivent investir dans le développement du potentiel de leurs managers. Ils ont besoin d'être formés, d'être soutenus et outillés dans leur quotidien : sans cela, difficile de susciter l'engagement des équipes. »*

**Laurie Pilo** ajoute : *« C'est surtout en laissant plus de liberté aux managers dans leurs pratiques et leurs initiatives que les résultats sont les plus probants. C'est ce que l'on appelle l'innovation managériale, une culture qui favorise la qualité de vie au travail comme levier de la qualité du travail. »*

Repositionner le manager et clarifier son rôle de « motivateur » est donc un impératif dont les directions doivent prendre conscience. En effet, selon l'étude d'Ayving le clivage entre les priorités des managers et celles qui leur sont fixées par leur direction est flagrante:

- Les managers se voient fixer des priorités opérationnelles de la part de leur direction (réduction des coûts 20%, gestion de la productivité 20%),
- Selon eux, leur priorité en tant que manager est le développement et l'engagement de leur équipe (pour 20% d'entre eux), qui leur permettra d'atteindre les objectifs opérationnels fixés par la direction.

**Laurie Pilo** conclut : *« Aujourd'hui, les directions générales sont encore trop peu nombreuses à affirmer clairement l'engagement des collaborateurs comme un enjeu stratégique. Et, lorsqu'elles le font, cet engagement n'est pas forcément incarné ni décliné opérationnellement. C'est le constat que nous faisons dans tous les secteurs et tous les pays. »*

**Hervé Amar, Président d’Ayming**, conclut : « En 2016, le baromètre de l’absentéisme et de l’engagement d’Ayming avait permis de révéler les mécanismes d’absentéisme et de désengagement des employés. L’enquête que nous avons menée en 2017 souligne le lien entre niveau d’engagement et bonnes stratégies managériales. Nous recommandons aux entreprises de positionner le développement du potentiel humain comme un enjeu stratégique, qui favorisera tous leurs axes de performance. Les directions doivent aujourd’hui « investir » dans leurs managers, redéfinir leur rôle au sein de l’entreprise, leur fixer comme objectif de s’assurer de l’engagement de leurs équipes. Mais surtout leur laisser plus de liberté et d’initiatives dans leurs pratiques managériales tout en les accompagnant. Car l’engagement des salariés est source de qualité du travail et de performance à long terme».

--FIN--

## **A propos de l’étude Ayming-Kantar TNS**

Le Baromètre de l’Absentéisme® et de l’Engagement d’Ayming (ex-Alma Consulting Group/Lowendalmasaï), réalise la 1ère étude qualitative européenne auprès de Managers sur leur engagement dans l’entreprise et sur leur rôle dans l’implication des salariés du secteur privé. Elle a été conduite en 2017 par Kantar TNS dans 8 pays européens auprès de 2 850 managers, dont 305 en Belgique, représentatifs du secteur privé. Elle s’inscrit dans la continuité de l’étude qualitative présentée en 2016 sur l’engagement des salariés européens du secteur privé.

### **Méthodologie des deux études :**

- **En 2016 Ayming a réalisé une étude quantitative sur l’absentéisme en France** en partenariat avec le **Groupe AG2R La Mondiale** auprès de 82 000 entreprises employant 1 172 000 salariés en total.
- En 2017 Ayming et Kantar TNS ont conduit une **étude qualitative pan-européenne** dans 8 pays – Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, - auprès d’un total de 2843 managers, dont 305 en Belgique, représentatifs du secteur privé dans chacun des pays.

## **A propos d’Ayming**

Ayming est un groupe de conseil de renommée internationale spécialisé dans la Business Performance. Issu de la fusion de Alma CG et Lowendalmasaï, Ayming emploie plus que 1300 personnes dans 14 pays, et a réalisé 164 M€ de chiffre d’affaires en 2016. Depuis plus de 14 ans, Ayming Belgium partage son savoir-faire stratégique et opérationnel pour permettre à plus de 400 clients d’améliorer leurs performances globales sur le long terme, augmenter la valeur de leur activité globale et optimiser leurs rendements dans trois domaines : les Ressources Humaines, la Finance et l’Innovation.

[www.ayming.be](http://www.ayming.be)

### **Contact presse :**

Wim Heirbaut  
Havenlaan 86C (B309) | B-1000 Bruxelles  
+32 (0)2 290 90 95 | +32 (0)475 74 17 52  
wim.heirbaut@comfi.be