

# observatoire

du  
**management**

2019

7<sup>e</sup> édition



# - SOMMAIRE -

1. Présentation de l'Observatoire du Management®	P04
2. La méthodologie de l'Observatoire	P07
3. Les tendances 2019	P10
4. Les résultats détaillés	P13
5. Le point de vue des experts	P49
6. Présentation d'Oasys Mobilisation	P54

- 1 -

PRÉSENTATION DE  
L'OBSERVATOIRE  
DU MANAGEMENT<sup>©</sup>

# Être en veille pour le management de demain

Les managers sont au cœur des transformations de nos entreprises publiques et privées. Leurs rôles ne cessent d'évoluer entre les attentes des directions générales, des clients et des équipes sur le terrain. Ce sont de véritables jongleurs qui doivent à la fois donner du sens, piloter leurs activités et développer les compétences de leurs équipes. Dès lors, il devient clef de bien comprendre l'engagement, les ressentis, le vécu de cette communauté.

Nous avons le plaisir de vous présenter la septième édition sur l'évolution du management des entreprises et des organisations en France, vue par les managers et leurs collaborateurs. Les managers et leurs équipes sont-ils mobilisés ? Quels sont les leviers de leur engagement ? Dans quel état d'esprit se trouvent les managers et leurs collaborateurs pour aborder 2020 ? Managers et collaborateurs partagent-ils la même perception ? Quelles sont leurs préoccupations ? Digital, télétravail, intergénérationnel, entreprise libérée, agilité... quels impacts pour les managers ? Quels rôles et profils pour le manager de demain ?

Toutes ces questions, nos clients nous les posent au quotidien de nos missions. Il est donc essentiel pour la pertinence de nos préconisations et interventions d'apporter des réponses fiables.

Je forme le vœu que, loin des clichés ou des "on dit", notre Observatoire du Management® d'aujourd'hui puisse éclairer les transformations du management de demain.

Je remercie chaleureusement nos partenaires qui nous ont accompagnés dans ce sixième Observatoire du Management® :

- **Eric Chauvet**, Directeur Expert Employee and Customer eXperience, KANTAR
- **Cécile Dejoux**, Professeur des Universités au Cnam Paris et professeur affiliée à l'ESCP Europe

**David Destoc**,  
*Président d'OasYs Mobilisation*



# L'Observatoire du Management © Oasys Mobilisation

**Des clés pour suivre et anticiper les évolutions du management des entreprises et des organisations.**

Créé en 2010 par Oasys Mobilisation, l'Observatoire du Management© s'appuie sur une enquête régulière menée auprès de plus de 1 500 managers et collaborateurs.

L'Observatoire du Management© poursuit 2 objectifs :

- **Ecouter pour comprendre les évolutions des rôles et des pratiques des managers** : dirigeants, cadres intermédiaires, managers de proximité.
- **Observer pour agir** : fournir des clés pour développer la qualité du management et la performance collective.

L'Observatoire du Management©, c'est :

- **Un indice de mobilisation** : pour connaître et comprendre le niveau et les leviers d'engagement des managers et des équipes dans le projet de leur entreprise
- **Une analyse du vécu des managers** : ce qui leur plaît, ce qui les motive et ce qui les gêne dans l'exercice de leur métier
- **Une base de comparaison entre managers et managés** : pour identifier et traiter les écarts de perception sur les pratiques managériales (responsabilisation, communication, reconnaissance...)

L'Observatoire du Management©, c'est enfin un baromètre des grandes transformations du management et des ressources humaines : qualité de vie au travail, digitalisation, management intergénérationnel, agilité et intelligence collective, risques psycho-sociaux, conduite du changement...

Avec l'Observatoire du Management©, Oasys Mobilisation offre aux décideurs des leviers de réflexion et d'actions pour un management qui conjugue performance et développement des équipes.



**Bertrand Samson**

*Associé, Directeur de projets,  
Responsable de l'Observatoire du Management©*

- 2 -

MÉTHODOLOGIE  
DE  
L'OBSERVATOIRE

# La méthodologie de l'observatoire

L'Observatoire du Management® a été réalisé du 09 au 15 juillet 2019, en collaboration avec l'Institut KANTAR auprès d'un échantillon de 1 501 salariés d'entreprises et d'organisations publiques en France.

- 751 managers
- 750 collaborateurs

L'enquête en ligne, composée de 36 questions, s'articule autour de cinq thèmes :

- L'ENGAGEMENT DANS L'ENTREPRISE
- L'ETAT D'ESPRIT AU TRAVAIL
- LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI
- LE MANAGEMENT DE DEMAIN
- LES IMPACTS DU DIGITAL SUR LE MANAGEMENT ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

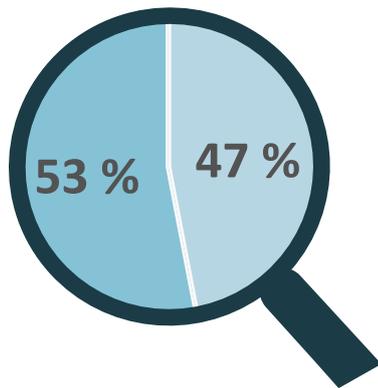
Les réponses sont exprimées en % d'opinions positives.

# La répartition des répondants

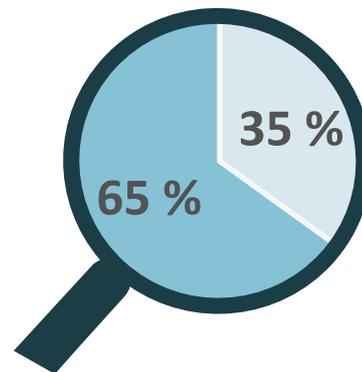
■ 751 managers

■ 750 collaborateurs

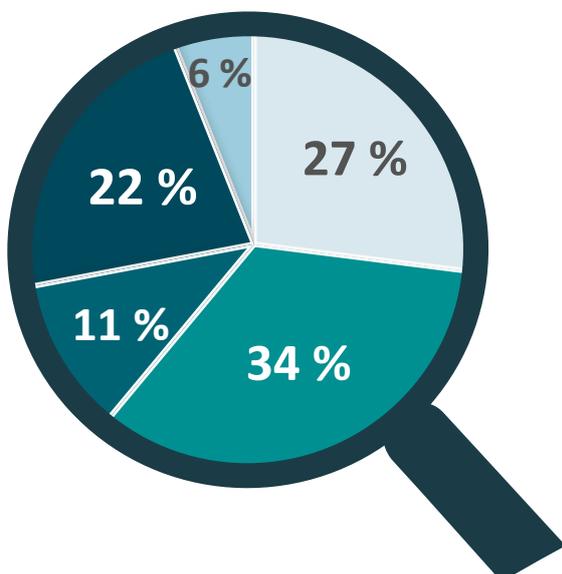
- Femmes
- Hommes



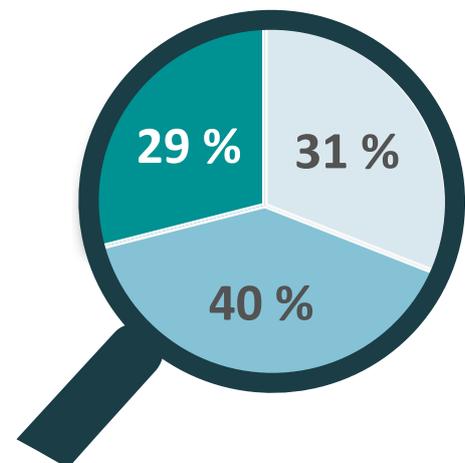
- Public
- Privé



- de 0 à 49 salariés
- de 50 à 499 salariés
- de 500 à 999 salariés
- de plus de 1 000 salariés
- Je ne sais pas



- Moins de 35 ans
- De 35 à 49 ans
- Plus de 50 ans



- 3 -

LES TENDANCES  
2019

# Les tendances 2019

## L'engagement dans le projet d'entreprise continue de progresser

87 % des managers se déclarent très engagés dans le projet de leur entreprise. Ce niveau d'engagement, inédit en France, trouve cependant un écho moindre chez les collaborateurs qui se disent engagés à 62 %.

Globalement, l'engagement des salariés progresse de 7 points depuis la création de l'Observatoire du Management® en 2010.

On retiendra également que les niveaux d'engagement sont très proches, quel que soit l'âge, le sexe des répondants, leur secteur d'activité (public ou privé) ou bien la taille de leur entreprise.

## L'évolution de la situation au travail est diversement appréciée

48 % des répondants estiment que leur situation au travail n'a pas évolué depuis 2 ans ; tandis que 32 % pensent que leur situation s'est détériorée. Un répondant sur 5 seulement (22 %) considère que leur situation au travail s'est améliorée. On observe toutefois que les managers ont une appréciation plus positive de l'évolution de leur situation au travail que les collaborateurs.

## Les managers sont plus stressés au travail que les collaborateurs

Quelle que soit l'appréciation de leur situation au travail, près de 8 managers sur 10 se déclarent stressés par leur métier de manager. Ce niveau de stress déclaré est strictement identique à celui observé dans l'édition 2017 de l'Observatoire du Management®. Il est d'autant plus significatif que les collaborateurs, eux, se disent stressés par leur métier à 55 %.

## La qualité de vie au travail est devenue un sujet incontournable

66 % des répondants estiment que la qualité de vie au travail est un élément fondamental pour la motivation au quotidien. On note d'ailleurs que managers et collaborateurs sont sur la même longueur d'onde sur ce point.

Pour autant, la qualité de vie au travail cherche encore sa fonction dans l'entreprise : ainsi 63% des collaborateurs ne savent pas ce qu'est un chief happiness officer...

# Les tendances 2019

## Le management progresse plus vite dans le discours que dans les actes

91 % des managers estiment être de « bons managers » et, en même temps 63 % des collaborateurs pensent que leur manager est un bon manager. Cet écart de perception (28 points) ne varie pratiquement pas depuis l'édition 2017 (30 points).

De la même manière, l'évolution des méthodes managériales fait débat : 67 % des managers estiment que depuis 2 ans le management a évolué vers des méthodes plus collaboratives ; tandis que 44% seulement des collaborateurs seulement partagent cet avis.

Il résulte de ces constats un différentiel de confiance entre managers et managés : si 89 % des managers déclarent faire confiance à leur équipe, 64% des collaborateurs disent faire confiance à leur manager.

## Manager est plus une affaire de plaisir que de désir

86 % des managers déclarent prendre plaisir à manager, quel que soit leur âge, leur entreprise ou leur secteur d'activité. En écho, le désir des collaborateurs de devenir manager est faible ; 34 % d'entre eux répondent favorablement à la question : aimeriez vous être manager ?

## La génération Y rentre dans le rang

Visiblement, les jeunes managers n'influent pas fortement sur l'évolution du management : une petite majorité de managers (54 %) estime que la génération Y est à l'origine d'un renouvellement des méthodes managériales ; à l'inverse, 55 % des collaborateurs trouvent que la génération Y a intégré les modes de fonctionnement de ses aînés.

## Digital et management : une complémentarité qui reste à démontrer

43 % des managers estiment que le digital a permis de libérer du temps administratif pour en consacrer plus à leur équipe ; cependant 35 % des salariés estiment que le digital a dégradé le management. Selon eux, le manager passe plus de temps devant son écran et se coupe de son équipe

# - 4 -

## LES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

1. L'ENGAGEMENT DANS L'ENTREPRISE	P13
2. L'ÉTAT D'ESPRIT AU TRAVAIL	P18
3. LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI	P28
4. LE MANAGEMENT DE DEMAIN	P38
5. DIGITALISATION ET EVOLUTIONS	P42

# L'engagement dans l'entreprise

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## L'Engagement dans le projet de l'entreprise se renforce



« Je me sens personnellement très engagé dans le projet de mon entreprise/organisation »



Le taux d'engagement est en hausse constante depuis le premier ODM en 2010. Près de 9 managers et 6 collaborateurs sur 10 se sentent personnellement engagés dans le projet de leur entreprise.

**+ 10 POINTS d'engagement**  
Pour les managers depuis le premier ODM en 2010

**+ 5 POINTS d'engagement**  
Pour les collaborateurs depuis le premier ODM en 2010

## La satisfaction du client, premier levier de la mobilisation



« Dans mon entreprise/organisation tout le monde se mobilise pour satisfaire les clients »



**+ 1 POINT**  
Pour les managers depuis l'ODM 2017

Pour les collaborateurs, le résultat reste le même qu'en 2017

# L'engagement dans l'entreprise

total des réponses positives

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Managers et collaborateurs : un sentiment inégal de contribuer à la réussite de son entreprise



« Je vois clairement ma contribution à la réussite de mon entreprise »

Les managers ont une vision beaucoup plus claire que leurs collaborateurs de leur contribution à la réussite de leur entreprise. Cette tendance est toutefois en hausse pour les managers et les collaborateurs depuis 2017.

**+ 3 POINTS**

Pour les managers depuis l'ODM 2017

**+ 3 POINTS**

Pour les collaborateurs depuis l'ODM 2017



« J'explique à chaque membre de l'équipe sa contribution à la réussite de l'entreprise »



« Mon manager m'explique ma contribution à la réussite de mon entreprise »

Cette différence de perception est à rapprocher de la communication sur la contribution des équipes à la réussite de l'entreprise. Si cette communication s'est améliorée depuis 2017, l'écart de perception entre les managers et les collaborateurs demeure élevé.

Nous n'observons pas de différences significatives selon l'âge, le sexe ni le secteur des répondants.

**+ 3 POINTS**

Pour les managers depuis l'ODM 2017

**+ 4 POINTS**

Pour les collaborateurs depuis l'ODM 2017

# L'engagement dans l'entreprise

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

Les managers semblent mieux impliqués par la direction que les collaborateurs dans le projet collectif



« La direction réunit régulièrement les membres de l'équipe pour partager la stratégie et les plans d'action »

## UNE PERCEPTION EN HAUSSE

Depuis l'ODM 2017 + 7 % des managers et + 4 % des collaborateurs estiment que la direction réunit les membres de l'équipe pour partager la stratégie et les plans d'action

Les managers sont deux fois plus nombreux que les collaborateurs à trouver que la direction réunit les équipes régulièrement pour partager la stratégie et le plan d'action de l'entreprise.

Des managers « militants » de leur entreprise



« Je défends mon entreprise / organisation bec et ongles quand on la critique »

## POINT CLÉ

Depuis l'ODM 2017 + 5 % des managers disent défendre leur entreprise lorsque celle-ci est critiquée. Ce chiffre est en légère baisse chez les collaborateurs avec - 1 %

C'est dans les petites entreprises de moins de 10 personnes que les collaborateurs sont le plus attachés à la défense de leur entreprise : 68 % d'entre eux déclarent la défendre bec et ongles.

Cette tendance n'est pas observée chez les managers dans les petites entreprises : seuls 76 % partagent cet avis.

# Nos préconisations : 10 leviers pour développer l'engagement et la performance collective

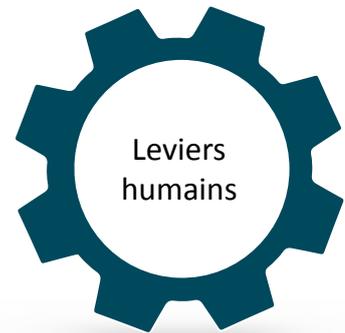
Au cours de ses nombreux accompagnements effectués auprès de ses multiples clients, Oasys Mobilisation a identifié 10 leviers pour développer l'engagement des équipes dans l'entreprise. Ces 10 leviers d'articulent autour de 3 axes : l'opérationnel, l'organisationnel et l'humain.



« Mise au point »



« Pilotage dans l'action »



« Animation du collectif »

## Projet commun :

1

L'équipe connaît et partage un projet

## Objectifs collectifs et individuels :

2

Les objectifs collectifs et individuels sont définis et communiqués aux membres de l'équipe, les résultats sont actualisés

## Ouverture et curiosité :

3

L'équipe échange ses bonnes pratiques, capitalise ses expériences, s'ouvre aux autres

## Suivi régulier de l'atteinte des objectifs :

4

L'équipe suit et partage l'atteinte des objectifs, partage ses besoins, ses limites et ses contraintes

## Répartition des rôles et responsabilités :

5

Les rôles et les responsabilités sont définis de façon claire au sein de l'équipe

## Processus et pratiques :

6

Les processus et pratiques sont reconnus, respectés et appliqués

## Souplesse et agilité dans l'action :

7

Souplesse et agilité sont requises pour favoriser l'anticipation, l'innovation et la coopération

## Développement des compétences individuelles et collectives :

8

Chacun dans son domaine a la possibilité de développer ses compétences et apprendre des autres

## Communication partagée :

9

La communication est partagée au sein de l'équipe

## Cohésion élevée :

10

La cohésion entre les membres de son équipe est élevée, encouragée par des règles de vie communes et des moments de convivialité

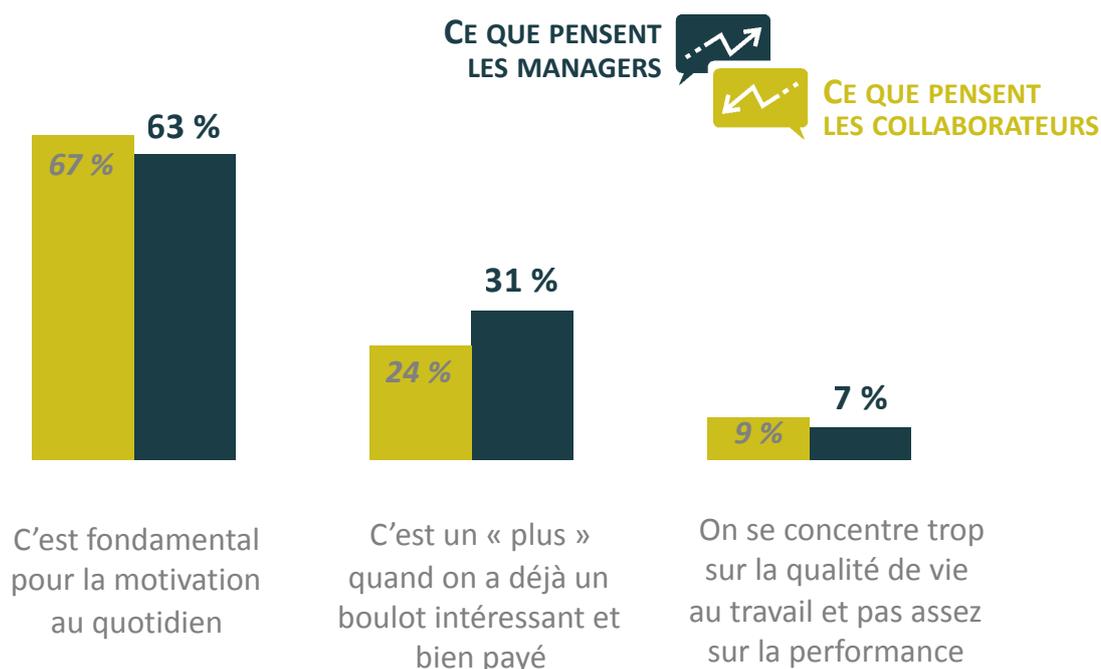
# - 4 -

## LES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

- |                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 1. L'ENGAGEMENT DANS L'ENTREPRISE | P13 |
| 2. L'ETAT D'ESPRIT AU TRAVAIL     | P18 |
| 3. LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI      | P28 |
| 4. LE MANAGEMENT DE DEMAIN        | P38 |
| 5. DIGITALISATION ET EVOLUTIONS   | P42 |

# L'état d'esprit au travail

La notion de qualité de vie au travail (QVT) a pris toute sa place



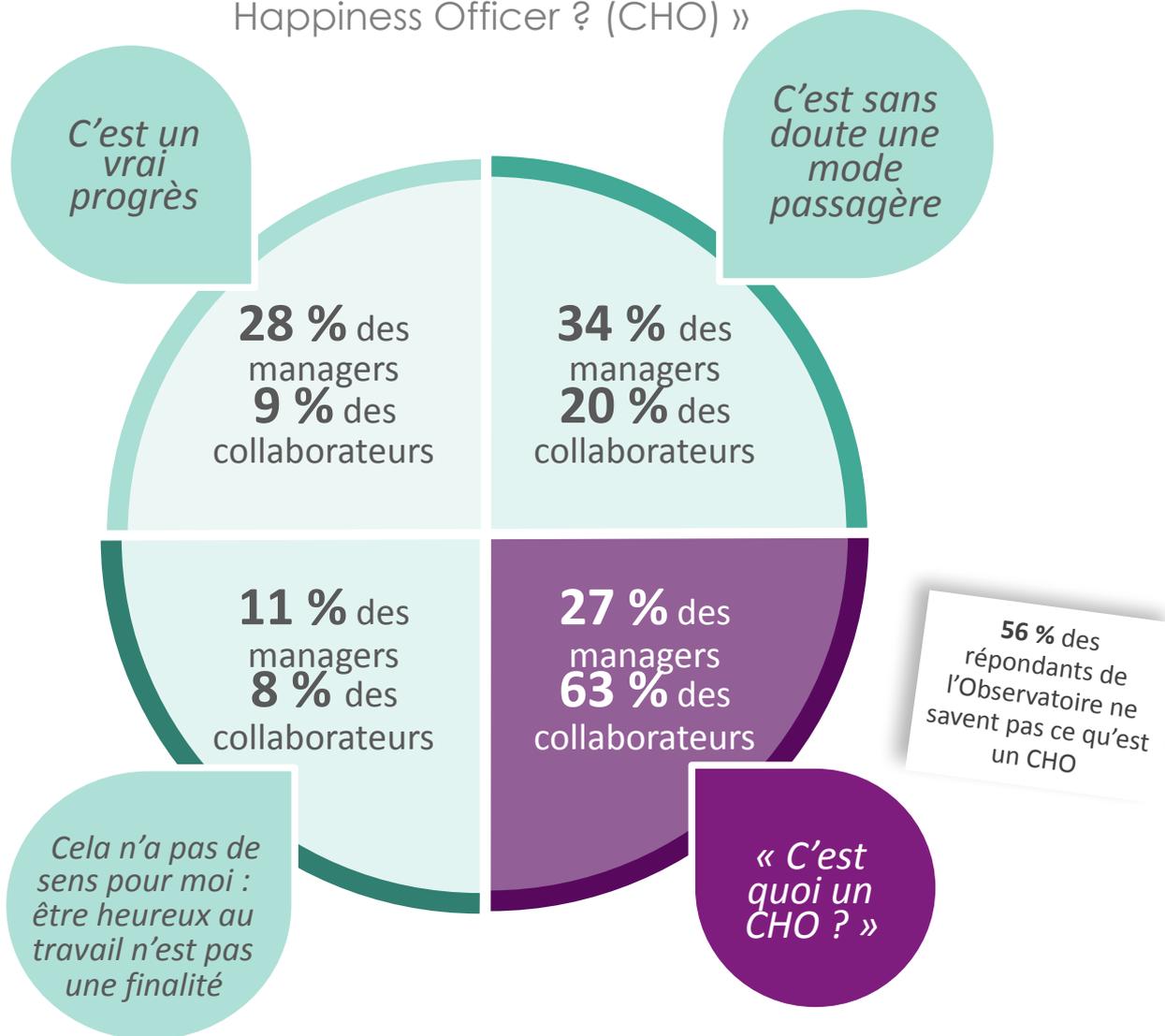
## Un point de vue nuancé chez les jeunes salariés.

L'analyse détaillée des résultats montre que 17 % des salariés de moins de 35 ans trouvent que l'on se concentre trop sur la qualité de vie au travail et pas assez sur la performance.

63 % des salariés de moins de 35 estiment que c'est fondamental pour la motivation au quotidien, tandis que 20 % pensent que c'est un « plus » quand on a un boulot intéressant et bien payé.

# L'état d'esprit au travail

« Que pensez-vous de l'émergence des Chief Happiness Officer ? (CHO) »



Plus d'1 répondant sur 2 ne sait pas ce qu'est un Chief Happiness Officer.

**La mission du chief happiness officer (CHO)**  
est de favoriser le bien-être au travail,  
d'améliorer la convivialité et développer du  
lien social dans son entreprise

Pour « ceux qui savent », managers et collaborateurs sont seulement 13 % à penser que l'émergence des CHO soit un vrai progrès.

# L'état d'esprit au travail

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Manager n'est pas une question de temps



« J'ai suffisamment de temps pour manager mon équipe »



« Mon manager a suffisamment de temps pour manager son équipe »

Seuls **68%** des managers dans les entreprises de plus de 5 000 personnes déclarent avoir suffisamment de temps pour manager leur équipe.

Si le temps dédié au management des équipes est différemment perçu par les managers et les collaborateurs, l'appréciation générale reste positive.

8 managers sur 10 estiment avoir suffisamment de temps pour manager leur équipe et 6 collaborateurs sur 10 à partager cet avis. Temps et management sont donc compatibles.

## Le bon manager existe-t-il ?



« J'estime que, globalement, je suis un bon manager »



« Globalement, je pense que mon manager est un bon manager »

**- 3 POINTS**

Pour les managers depuis l'ODM 2017

**- 1 POINT**

Pour les collaborateurs depuis l'ODM 2017

Managers et collaborateurs ne sont pas d'accord sur l'évaluation de la qualité du management. Cet écart est stable depuis 2017. On ne constate aucune différence significative selon l'âge, le sexe, le secteur ou la taille de l'entreprise.

# L'état d'esprit au travail

total des réponses positives

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Une évolution de la situation au travail mitigée



« Ma situation au travail s'est **améliorée** depuis 2 ans »



« Ma situation au travail n'a **pas changé** depuis 2 ans »



« Ma situation au travail s'est **détériorée** depuis 2 ans »

Une majorité relative de répondants considère que leur situation au travail n'a pas évolué au cours des 2 dernières années. 1/3 des répondants estime que leur situation au travail s'est détériorée au cours des 2 dernières années. A peine plus de 2 répondants sur 10 estime que leur situation s'est améliorée depuis 2 ans.

**CHIFFRES CLÉ**  
Dans les entreprises de plus de 5 000 personnes, **1 personne sur 2** déclare que sa situation au travail s'est détériorée.

*Les plus de 50 ans sont les moins nombreux à percevoir une amélioration de leur situation au travail...*

CHEZ LES PLUS DE 50 ANS



VS  
« Ma situation au travail s'est améliorée »

CHEZ LES MOINS DE 35 ANS

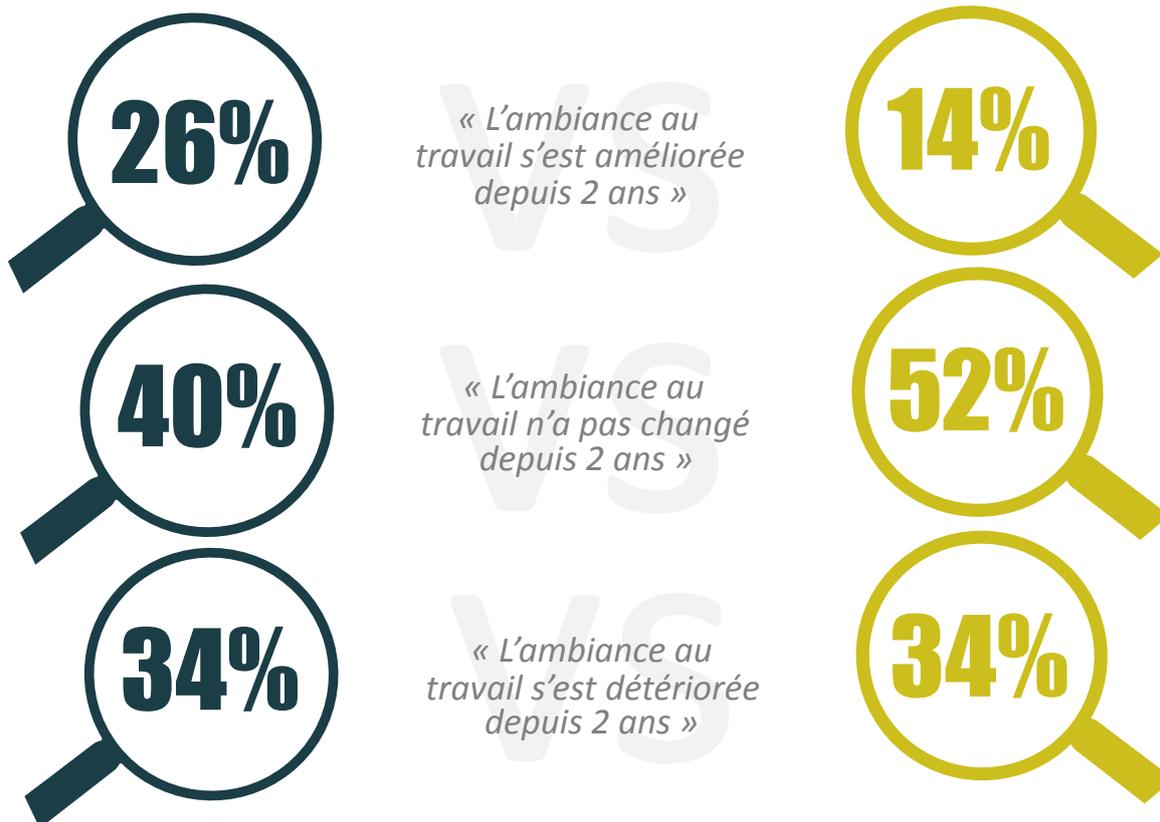


# L'état d'esprit au travail

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Climat de travail : pas de réchauffement en vue



Une minorité de répondants estime que l'ambiance au travail s'est améliorée. Seulement 26 % des managers et 14 % des collaborateurs disent voir une amélioration de l'ambiance au travail depuis 2 ans.

Les managers de moins de 35 ans sont les plus nombreux à estimer que l'ambiance au travail s'est améliorée. 41 % constatent une amélioration de l'ambiance au travail, contre seulement 19 % des collaborateurs de moins de 35 ans.

On observe avec intérêt la similitude des réponses aux questions sur l'évolution de la situation au travail et celle de l'état d'esprit au travail.

# L'état d'esprit au travail

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Le sentiment de liberté au travail recule légèrement



« J'ai suffisamment de liberté pour effectuer mon travail »



**- 1 POINT**  
Pour les managers depuis l'ODM 2017 (87 %)

**- 9 POINTS**  
Pour les collaborateurs depuis l'ODM 2017 (76 %)

Globalement, les managers estiment avoir plus de liberté que les collaborateurs pour effectuer leur travail.

Nous n'avons pas observé de différences significatives selon l'âge, le sexe ou le secteur des répondants.

## Une confiance pas si réciproque



*des managers déclarent faire confiance à leur équipe*



*des collaborateurs déclarent faire confiance à leur manager*

Près de 9 managers sur 10 disent faire confiance à leur équipe...

A l'inverse, moins de 7 collaborateurs sur 10 déclarent faire confiance à leur manager.

# L'état d'esprit au travail

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS



## Des managers plus stressés au travail que les collaborateurs



*des managers se déclarent stressés par leur métier*



*des collaborateurs partagent ce sentiment*

Les managers se déclarent globalement plus stressés que les collaborateurs par leur métier.

Du côté des managers, les moins stressés sont les managers de plus de 50 ans.

En effet, seuls 69 % d'entre eux se déclarent stressés par leur travail, contre 86 % des moins de 35 ans.

Du côté des collaborateurs, aucune différence significative selon la taille de l'entreprise, l'âge ou le sexe des répondants n'a été observée.

**Des managers dont le stress ne diminue pas**

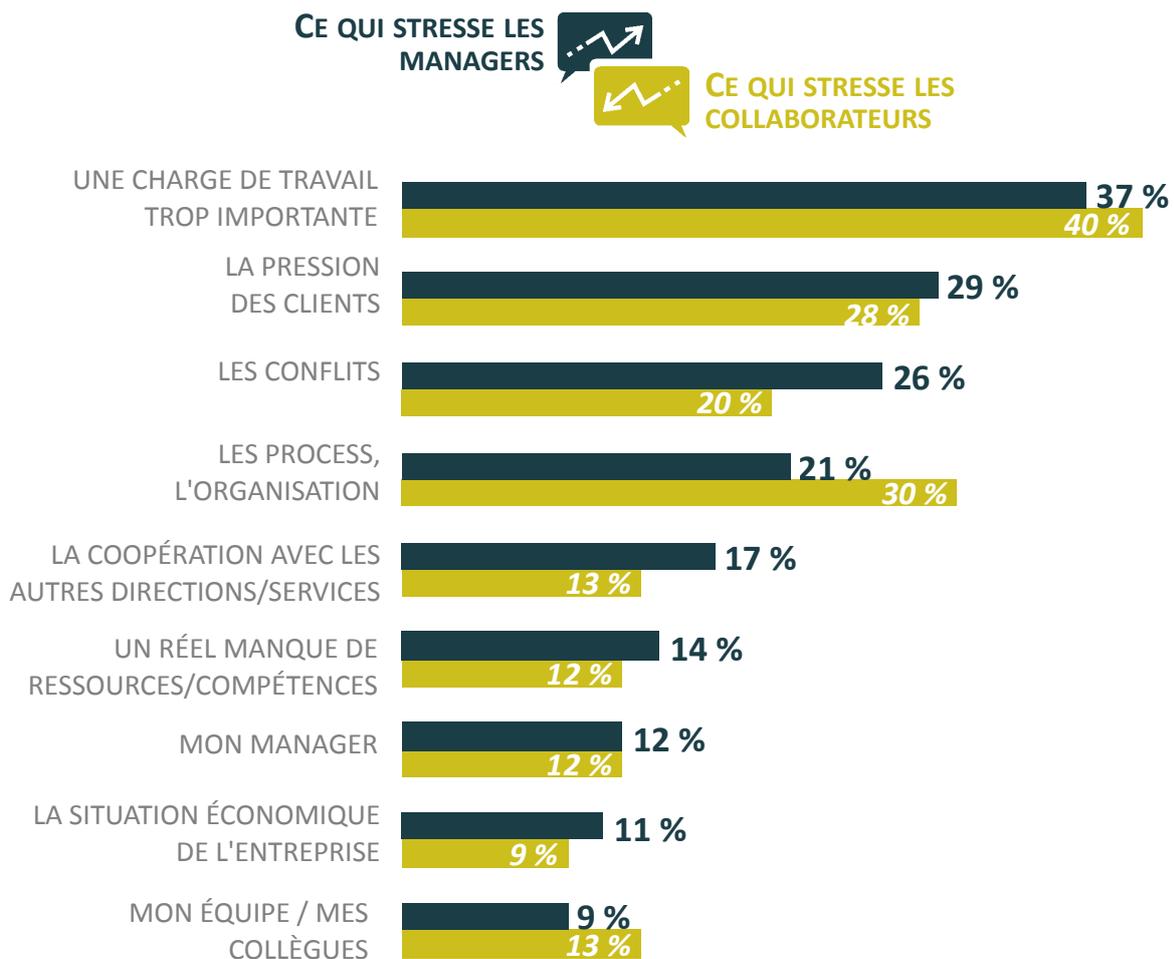
DEPUIS L'OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT® DE 2017

Les managers sont toujours aussi stressés qu'en 2017 (**77 %**).

# L'état d'esprit au travail

## Sources de stress en entreprise

« Quelles sont les causes principales de votre stress au travail ? »



La charge de travail est la première cause de stress au travail. Cette source de stress principale est commune aux managers et au collaborateurs.

Au deuxième rang, les collaborateurs placent les process et l'organisation, et la pression des clients en troisième rang.

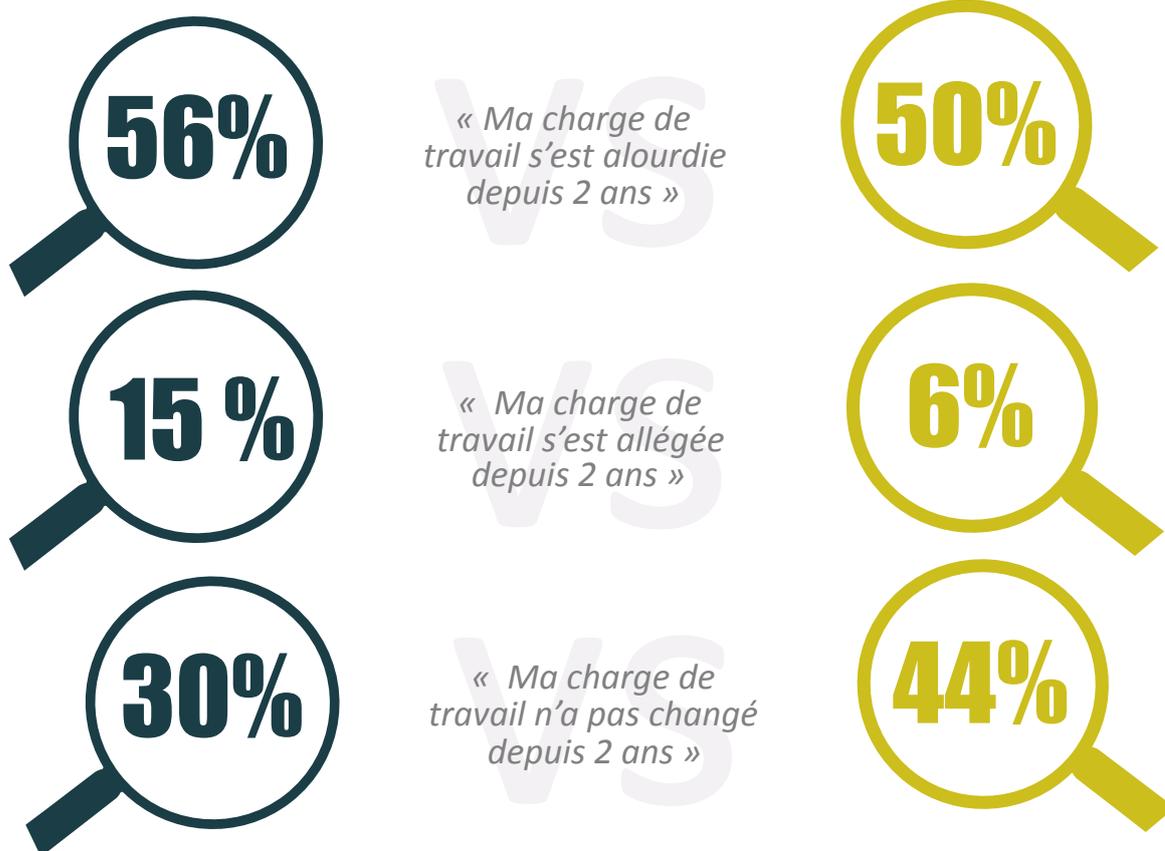
Les managers eux, placent la pression des clients en deuxième rang, suivis des conflits en troisième rang.

# L'état d'esprit au travail

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Charge de travail



A cette question, on note que managers et collaborateurs expriment des points de vue assez proches.

Les démarches de redimensionnement du travail, d'optimisation et de simplification des tâches mises en place dans les entreprises ne semblent pas donner les résultats escomptés. En appui de ces démarches souvent réalisées en one shot, il devient donc essentiel d'impliquer totalement et en continu les managers et les équipes dans cette chasse aux irritants et aux tâches à faible ajoutée pour leur permettre de se consacrer pleinement aux activités à plus haute valeur ajoutée tant pour ses équipes que pour leurs clients.

# - 4 -

## LES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

- |    |                                  |            |
|----|----------------------------------|------------|
| 1. | L'ENGAGEMENT DANS L'ENTREPRISE   | P13        |
| 2. | L'ETAT D'ESPRIT AU TRAVAIL       | P18        |
| 3. | <b>LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI</b> | <b>P28</b> |
| 4. | LE MANAGEMENT DE DEMAIN          | P38        |
| 5. | DIGITALISATION ET EVOLUTIONS     | P42        |

# Le management aujourd'hui

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

■ Manager fait plaisir  
aux managers...

...mais ne fait pas envie aux  
collaborateurs



VS



« Je prends plaisir à  
manager »

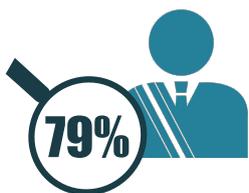
« J'aimerais être  
manager »

On constate souvent que le management est cloisonné aux managers. Il peut être intéressant d'expliquer et de partager aux non managers ce que représentent les rôles, les actes et les effets positifs d'un management équilibré. Ces chartes ou référentiels ne sont souvent partagés qu'aux managers, sans en faire un projet commun de management.

## Les plus jeunes sont les plus motivés par le management

41 % des collaborateurs de moins de 35 ans déclarent avoir envie de devenir manager, contre 27 % des collaborateurs de plus de 50 ans

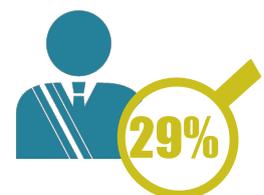
« Je prends plaisir à  
manager »



SECTEUR PUBLIC

Dans le secteur public, 79 % des managers du secteur public déclarent prendre plaisir à manager, contre 86 % des managers du secteur privé. Seulement 29 % des collaborateurs du secteur public déclarent avoir envie de devenir manager, contre 34 % des collaborateurs du secteur privé.

« J'aimerais être  
manager »



SECTEUR PUBLIC

# Le management aujourd'hui

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Des principes clairement énoncés

Dans les entreprises de plus de 5 000 personnes  
Seulement 48 % des collaborateurs pensent que manager est un métier d'avenir



« Je pense que manager est un métier d'avenir »

VS



87 % des managers pensent que manager est un métier d'avenir.  
58 % des collaborateurs partagent cet avis.

Il est à noter que l'âge influence les réponses des managers. Les managers de moins de 35 ans sont les plus optimistes sur l'avenir du métier de manager. 92 % d'entre eux pensent que manager est un métier d'avenir, contre seulement 81 % des managers de plus de 50 ans.

## Les principes managériaux sont diversement partagés



« Dans mon entreprise, il y a des valeurs et des principes de management communs clairement énoncés »



Plus de 8 managers sur 10 déclarent qu'il y a des valeurs et des principes de management communs clairement énoncés dans leur entreprise. Cet avis est nettement moins affirmé chez les collaborateurs.

La taille de l'entreprise des répondants, leur âge et leur sexe n'influencent pas l'avis des répondants sur cette question.

# Le management aujourd'hui

## Un management collaboratif nommé désir...



Les plus réservés sur le management collaboratif sont les salariés des grandes entreprises(entre 1 000 et 5 000 personnes) : plus de 6 sur 10 expriment leurs doutes quant à l'efficacité du management agile.

Les managers du secteur public ont un avis identique à celui de leurs collègues du privé.

# Le management aujourd'hui

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Les méthodes managériales évoluent moins vite dans les actes que dans les discours



« J'estime que mon manager a évolué vers des méthodes plus collaboratives / participatives »

Managers et collaborateurs sont partagés sur le virage du management vers plus de collaboratif

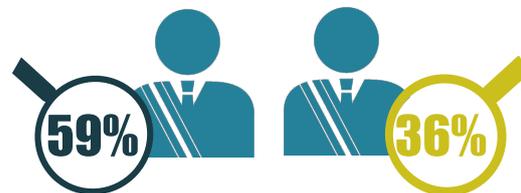
67 % des managers trouvent que leur management a évolué vers des méthodes plus collaboratives depuis 2 ans.

Ce sentiment n'est pas partagé par les collaborateurs : En effet, 56 % estiment que contraire que leur manager n'a pas évolué vers des méthodes plus collaboratives / participatives depuis 2 ans.

On observe des écarts entre le secteur public et le secteur privé. 59 % des managers du secteur public estiment que leur manager a évolué vers une forme plus collaborative.

36 % des collaborateurs du secteur public partagent cet avis.

« J'estime que mon manager a évolué vers des méthodes plus collaboratives / participatives »



SECTEUR PUBLIC

**Dans le secteur public :**  
64 % des collaborateurs trouvent que leur manager n'a pas évolué vers des méthodes plus agiles

# Le management aujourd'hui

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Agilité ou Process ?



« Le management dans mon entreprise a évolué vers plus d'agilité »



« Le management dans mon entreprise a évolué vers plus de process »

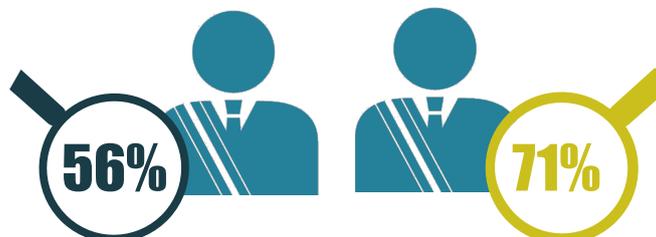


Entre plus d'agilité et plus de process... les managers et les collaborateurs sont en désaccord.

Plus d'1 manager sur 2 trouve que le management dans leur entreprise a évolué vers plus d'agilité. Seul 38 % des collaborateurs partagent cet avis.

La balance penche plus nettement du côté des process dans le secteur public.

« Depuis 2 ans, j'estime que mon entreprise a évolué vers plus de process »



SECTEUR PUBLIC

Les répondants du secteurs privé ont majoritairement répondu « Le management dans mon entreprise a évolué vers plus de process ».

56 % des managers et 71 % des collaborateurs partagent cet avis.

# Le management aujourd'hui

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## La génération Y : entre innovation et tradition



« La génération Y apporte du sang neuf et provoque un vrai renouvellement des méthodes de management »



« La génération Y a globalement adopté et intégré les modes de fonctionnement de ses aînés »



**Les avis sont nettement plus tranchés entre les managers de moins de 35 ans et les collaborateurs de plus de 35 ans...**

68 % des managers de moins de 35 ans trouvent que leur génération a provoqué une évolution des méthodes managériales, tandis que 58 % des collaborateurs de plus de 35 ans estiment que cette génération a intégré les modes de fonctionnement de ses aînés.

# Le management aujourd'hui

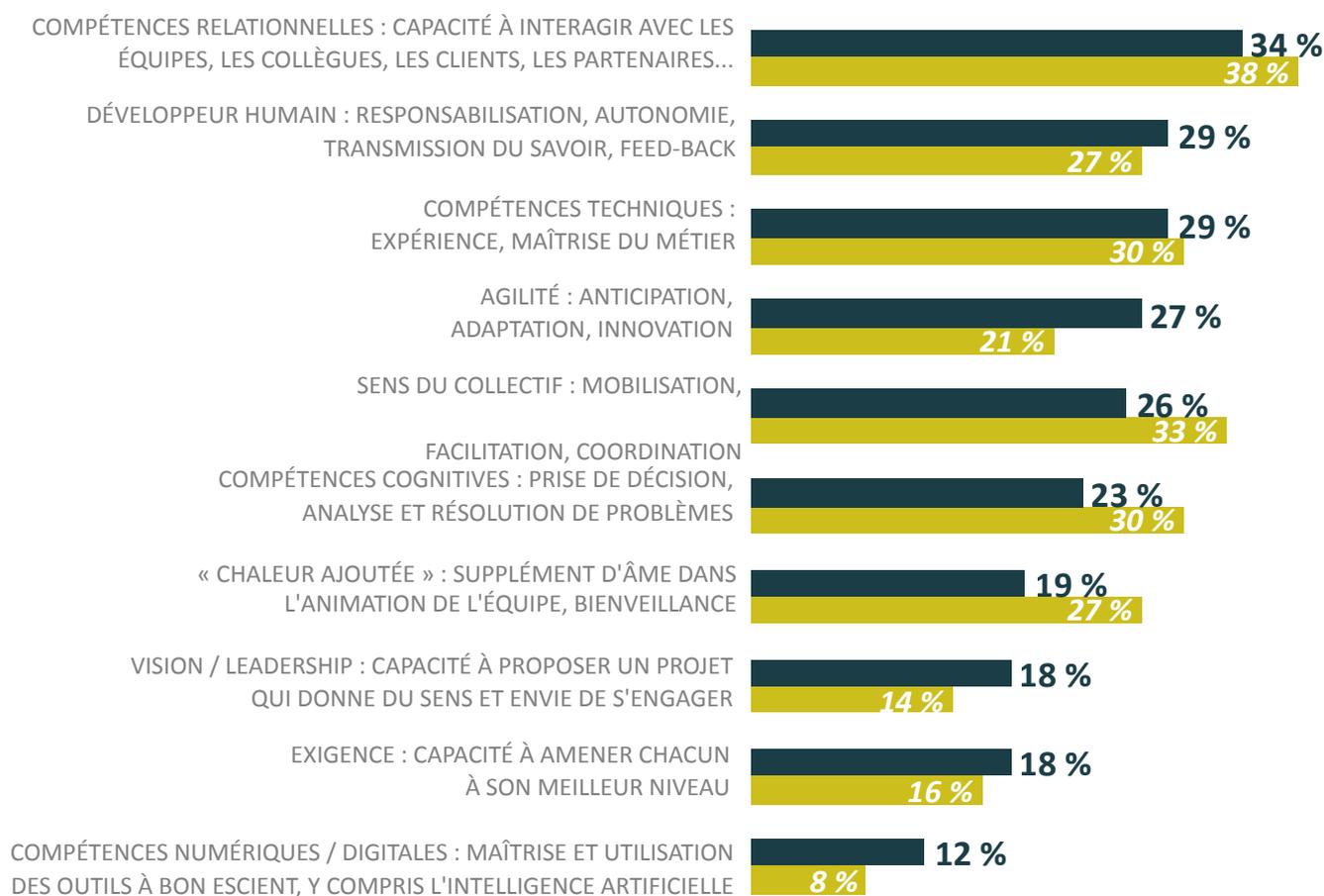
Les compétences attendues d'un manager en 2019 sont avant tout comportementales

CE QUI QU'ATTENDENT  
LES MANAGERS



CE QU'ATTENDENT LES  
COLLABORATEURS

3 réponses possibles



34 % des managers et 38 % des collaborateurs s'accordent pour placer les compétences relationnelles (capacité à interagir avec les équipes, les collègues, les clients etc.) en première position des compétences attendues d'un manager.

En seconde position, 29 % des managers placent ex-aequo les compétences techniques et celles de développeur humain (responsabilisation, autonomie, transmission du savoir etc.). Toujours en seconde position, 33 % des collaborateurs placent le sens du collectif (mobilisation, facilitation, coordination).

En troisième position, 27 % des managers placent l'agilité (anticipation, adaptation, innovation). 29 % des collaborateurs placent ex-aequo les compétences techniques et les compétences cognitives.

# Manager autrement dans le cadre public

Dans son édition 2019, l'Observatoire confirme que, contrairement aux idées reçues, les perceptions managériales sont analogues entre le secteur public et le secteur privé. Certaines tendances semblent néanmoins plus marquées sur des points spécifiques. Il en va ainsi du ressenti sur l'évolution des pratiques managériales, majoritairement soulignée par les managers publics (59%) mais beaucoup moins par leurs agents (36%). Cette asymétrie fait écho au développement de nouvelles pratiques d'animation managériale et de collectifs professionnels dans le secteur public ces dernières années. L'appropriation progressive d'outils d'intelligence collective permet par exemple de « faire des réunions autrement » et de résoudre des problèmes de fonctionnement tout en s'appuyant sur les attentes des administrés.

Pour « manager autrement », le cadre public doit composer avec des cultures institutionnelles très marquées car inscrites dans le temps long ; aux croyances individuelles parfois limitantes auquel chacun de nous doit faire face, le manager public doit savoir remettre en question des habitudes et codes qui régissent les collectifs professionnels. Pour y parvenir, il peut s'appuyer sur des ambitions rénovées de l'action publique, recherchant une meilleure réponse administrative avec des moyens de plus en plus contraints.



**Stéphane JENCK**

*Directeur associé chargé de la practice Secteur Public  
Oasys Consultants*

# Manager autrement dans le cadre public

Dès lors, comment créer les conditions de la motivation ? Souvent inhérente à l'engagement dans une carrière publique, la motivation se ressource dans l'intérêt des politiques publiques au quotidien. Toutefois, la multiplication des demandes de changement induit une incertitude qui développe une « demande managériale » nouvelle : donner du sens, développer une ambition collective de court et moyen termes, se donner des priorités au regard d'un cap compréhensible et atteignable... A cet égard, l'Observatoire met en lumière le décalage entre des managers qui, à 91%, estiment qu'ils expliquent à chacun la contribution attendue au projet collectif, et le sentiment des agents, seulement 53% à valider cet effort pédagogique essentiel à la mobilisation. Le cadre public est un acteur clé de la transformation car il permet aux organisations et aux équipes de s'ajuster sans s'opposer, en créant chaque jour un dialogue et une écoute dans son écosystème à 360°.

Si 87% des managers se disent impliqués dans le projet de leur Administration, l'écart avec les agents (62% soit 25 points) constitue un espace de conquête managériale. Savoir garder la main sur son emploi du temps et ses priorités et savoir résister aux effets pervers générés par l'infobésité sont les défis d'aujourd'hui.

**Stéphane JENCK**

*Directeur associé chargé de la practice Secteur Public  
Oasys Consultants*

# - 4 -

## LES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

- |    |                                |            |
|----|--------------------------------|------------|
| 1. | L'ENGAGEMENT DANS L'ENTREPRISE | P13        |
| 2. | L'ETAT D'ESPRIT AU TRAVAIL     | P18        |
| 3. | LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI      | P28        |
| 4. | <b>LE MANAGEMENT DE DEMAIN</b> | <b>P38</b> |
| 5. | DIGITALISATION ET EVOLUTIONS   | P42        |

# Le management de demain

## Révolution managériale : désir ou pronostic ?



« Le management va évoluer vers des méthodes de plus en plus collaboratives : le management directif, c'est terminé »

« Le management par la compétence va laisser la place au management par le leadership : les qualités humaines seront plus importantes que les qualités techniques »

« Les modèles de management se succèdent, mais fondamentalement rien ne changera dans le management »

« Le management directif va revenir en force : la robotisation des tâches va réduire le lien social au sein des équipes »

### La « finitude » du management directif ?

Seulement 3 % des managers moins de 35 ans pensent que « Les modèles de management se succèdent, mais fondamentalement rien ne changera dans le management » ... contre 21 % des managers de plus de 50 ans.

A l'inverse, 41 % des managers de moins de 35 ans pensent que le management par la compétence va laisser la place au management par le leadership. Seulement 11 % des managers de plus de 50 ans partagent cet avis.

# Le management de demain

## Les managers accueillent majoritairement l'intelligence artificielle avec optimisme



**43%**

« L'IA aidera les managers à se libérer de certaines tâches administratives (planning, pilotage, reporting...) pour se concentrer sur la relation »

« L'IA va faire émerger le « manager augmenté » : elle aidera le manager dans ses actes quotidiens, à commencer l'anticipation et la prise de décision »



**23%**



**19%**

« Pas d'impact à prévoir : dans la plupart des secteurs, les robots ne sont pas près de remplacer les managers »

16 % des répondants disent ne pas avoir d'avis sur la question

43 % des managers pensent que l'IA va permettre aux managers de consacrer plus de temps à la relation avec son équipe en le libérant de certaines tâches administratives.

23 % des managers pensent que l'IA, en assistant le manager dans ses actes quotidiens, va faire apparaître une forme de « manager augmenté ».

Enfin, 19 % des managers ne prévoient aucun impact de l'IA sur le management.

On constate que 36 % des managers de moins 35 ans pensent que le l'IA permettra l'émergence d'un manager augmenté, contre seulement 15 % des plus de 50 ans.

# Le management de demain

## Confiance dans l'amélioration du management



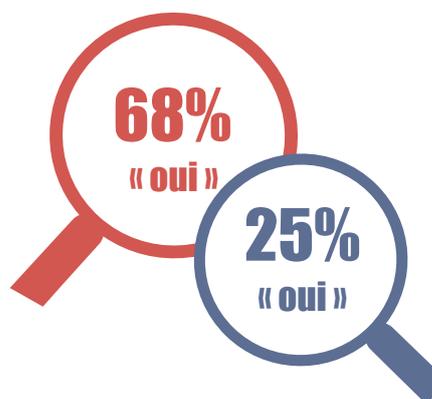
*des managers sont confiants dans l'amélioration du management dans leur entreprise*

Les plus confiants sont les managers de 35 ans (69 %) et les moins confiants sont ceux du secteur public (46 %).

### L'implication est un levier de confiance... et vice versa

- Managers qui ont le sentiment de contribuer au projet de leur entreprise
- Managers qui n'ont pas le sentiment de contribuer au projet de leur entreprise

*« J'ai confiance dans l'amélioration du management au sein de mon entreprise »*



L'analyse détaillée des résultats montre que les managers cadres expriment leur confiance à 68 %.

1 manager sur 2 de plus de 50 ans se déclare confiant dans l'amélioration du management dans son entreprise.

# - 4 -

## LES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

- |    |                                    |     |
|----|------------------------------------|-----|
| 1. | L'ENGAGEMENT DANS L'ENTREPRISE     | P13 |
| 2. | L'ETAT D'ESPRIT AU TRAVAIL         | P18 |
| 3. | LE MANAGEMENT AUJOURD'HUI          | P28 |
| 4. | LE MANAGEMENT DE DEMAIN            | P38 |
| 5. | DIGITAL ET ORGANISATION DU TRAVAIL | P42 |

# Digital et organisation du travail

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## Digital et management : une alliance à renforcer



« Le digital a amélioré le management : il a permis au manager d'économiser du temps "administratif" pour être plus disponible avec son équipe »



« Le digital a dégradé le management : le manager passe toujours plus de temps devant son écran et se coupe de son équipe »



« Le digital n'a pas changé le management : l'évolution du management ne dépend pas des outils »



**Collaborateurs et managers n'ont pas le même regard sur l'impact du digital sur le management.**

Nous observons des différences liées à l'âge chez les managers. 57 % des managers de moins de 35 ans trouvent que le digital a amélioré le management en permettant d'économiser du temps à consacrer aux équipes, contre 32 % des managers de plus de 50 ans.

# Digital et organisation du travail

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## L'impact du digital sur le management à distance



Les managers sont partagés sur la question de l'impact du digital sur le management à distance.

On constate un écart selon l'âge des managers. 1 manager sur 2 de moins de 35 ans trouve que *le digital a rendu le management à distance plus simple et plus rapide*, contre seulement 1 manager sur 5 de plus de 50 ans.

Du côté des collaborateurs, près de la moitié (46 %) d'entre eux pense que le digital n'a pas changé grand chose au management à distance.

35 % des collaborateurs estiment que le digital, en laissant trop de place au contrôle et pas assez à la confiance, a dégradé la qualité du management à distance.

Seuls 19 % des collaborateurs considèrent que le digital a rendu le management à distance plus simple et plus rapide.

# Digital et organisation du travail

■ MANAGERS

■ COLLABORATEURS

## L'impact du digital sur le partage de l'information

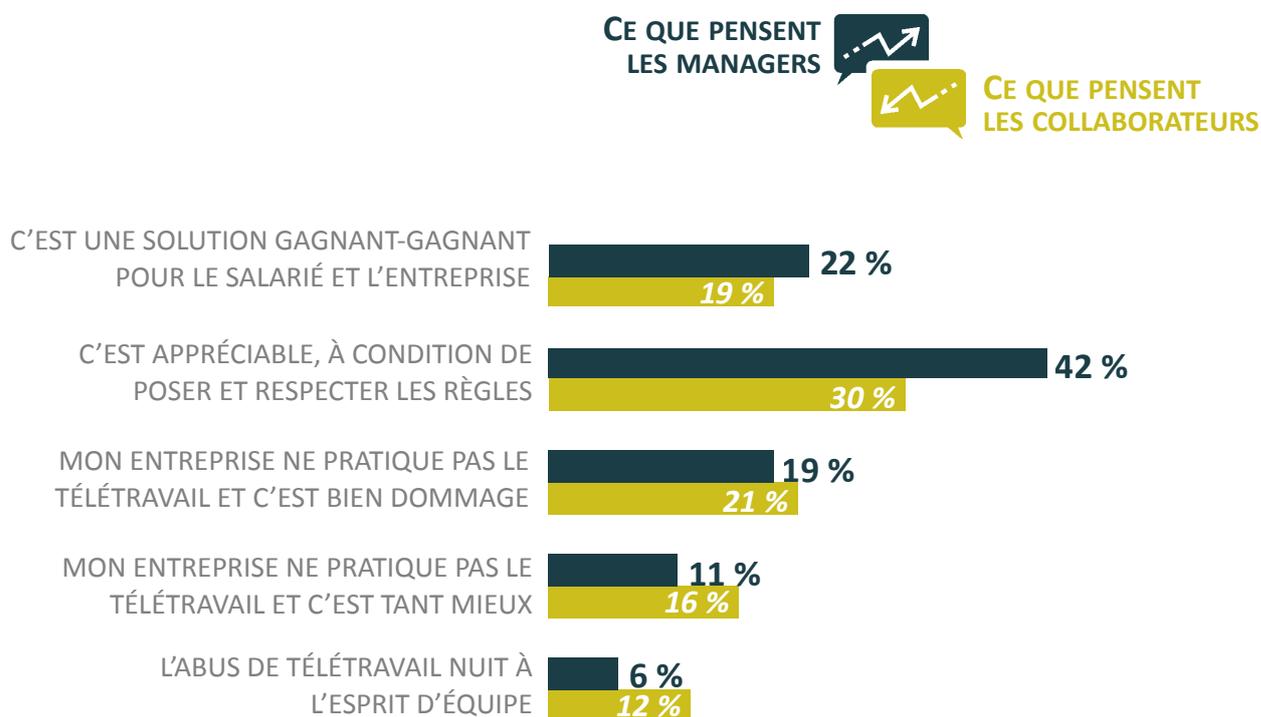


3 managers et 3 collaborateurs sur 10 s'accordent sur l'impact négatif qu'a eu le digital sur le partage d'information. Selon 30 % des managers et 31 % des collaborateurs, le digital a dégradé la qualité du partage d'information du fait de la trop grande quantité de données partagées.

# Digital et organisation du travail

## Le télétravail s'installe dans le paysage des entreprises

« Que pensez-vous du télétravail ? »



Plus de 4 managers et 3 collaborateurs sur 10 trouvent que le télétravail est une solution appréciable, à condition de poser des règles et de les respecter.

2 répondants sur 10 considèrent qu'il s'agit d'une solution gagnant-gagnant pour le salarié et l'entreprise, et 2 répondants sur 10 regrettent que leur entreprise ne pratique pas le télétravail.

11 % des managers et 16 % des collaborateurs expriment leur satisfaction face au fait que leur entreprise ne pratique pas le télétravail.

6 % des managers et 12 % des collaborateurs pensent que l'abus de télétravail nuit à l'esprit d'équipe.

# Digital et organisation du travail

## Productivité et valeur ajoutée, principaux bénéfices espérés des évolutions technologiques

« Quels bénéfices attendez-vous des évolutions technologiques dans vos pratiques au quotidien ? »



28 % des managers placent en première place l'augmentation de la productivité, permise par un gain de temps et une réduction des erreurs

Suivant de près le premier choix des managers, 27 % d'entre eux place en seconde position l'augmentation du temps attribué aux tâches clés et à la relation avec chaque membre de leur équipe.

En troisième position, 26 % des managers attendent des évolutions technologiques qu'elles permettent un travail plus collectif.

# Digital et organisation du travail

## Suppressions d'emplois et pression au travail, principaux inconvénients redoutés par les managers

« Quels inconvénients redoutez-vous des évolutions  
technologiques ? »

■ Point de vue des managers *2 réponses possibles*



38 % des managers expriment leur inquiétude face aux suppressions d'emploi que risqueraient d'entraîner les évolutions technologiques.

30 % d'entre eux redoutent qu'elles encouragent une pression sur la disponibilité immédiate, souvent synonyme de source de stress.

24 % des managers font part de leurs craintes face à une perte de compétences progressive chez les collaborateurs, induite par les évolutions technologiques.

- 5 -

LE POINT DE VUE  
DES EXPERTS

# Le point de vue d'Eric Chauvet (1/2)

Année après année, l'Observatoire du Management® renforce le constat de managers épanouis, engagés et à l'aise dans leur rôle. Les scores sur les questions historiques augmentent régulièrement et c'est à nouveau le cas depuis la dernière édition en 2017. Cette tendance positive depuis le début des années 2010 est d'ailleurs en ligne avec les autres études Kantar sur le monde du travail.

En particulier, cette année, on note des progrès particulièrement nets sur la stratégie. Les entreprises semblent mieux intégrer la quête de sens : 80 % des managers disent que la direction les réunit régulièrement pour partager la stratégie et les plans d'action. C'est 7 points de plus qu'en 2017, un progrès colossal en si peu de temps. Et les bénéficiaires sont là : les managers voient encore mieux leur contribution à la réussite de leur entreprise, déclarent davantage expliquer à chaque membre de l'équipe sa contribution et ces derniers sont également plus nombreux à confirmer que c'est bien le cas. Autre progrès majeur, ils sont encore plus nombreux à affirmer défendre leur entreprise « becs et ongles » quand on l'attaque (+5), à un niveau extrêmement élevé : 83 %. Là encore, on est très loin des discours sur un management désabusé !

Mais tout ne s'améliore pas, nous ne sommes pas non plus au pays des bisounours. Les trois quarts se déclarent stressés et cette proportion n'a pas varié d'un iota depuis 2017. Et, contrairement à certaines idées reçues, ce ne sont pas les managers seniors qui se déclarent les plus stressés, bien au contraire : deux tiers « seulement » se déclarent stressés contre 86 % des managers Millennials. Ce niveau ne peut que nous interpeller et nous amène à l'un des constats les plus alarmants de cette étude : la crise des vocations. En effet, un non manager sur trois seulement aimerait être manager. Ce qui fut pendant des décennies la voie royale – voire unique – du développement de carrière ne fait décidément plus rêver. Seule lueur d'espoir en la matière, cette désaffection est tout particulièrement le fait... des seniors. Un quart seulement aimerait devenir manager, contre 4 Millennials sur 10.

# Le point de vue d'Eric Chauvet (2/2)

L'Observatoire du Management® est également une occasion, à chaque édition, d'aborder sans complexe, parfois de façon politiquement incorrecte, les nouvelles modes managériales. Cette année, à nouveau, nous ne sommes pas déçus :

- A peine plus d'un quart des managers soutient sans réserve le management agile / collaboratif. Près de la moitié estime en revanche que si le principe est bon, il n'est pas toujours compatible avec les contraintes du quotidien (et le dernier quart est encore plus critique). Sur ce point, ils sont d'ailleurs très partagés quant à l'évolution de leur entreprise : la moitié estime qu'elle devient plus agile, l'autre qu'au contraire elle accumule les process. On notera que, côté collaborateurs, le sentiment de « toujours plus de process » domine largement (2/3).
- L'arrivée de la génération Y aux postes de managers suscite également des réactions très mitigées. La moitié des managers tout comme la moitié des collaborateurs estime que les Millennials n'ont pas renouvelé les pratiques managériales mais ont simplement intégré les pratiques de leur aînés.
- Le digital suscite lui aussi un bilan très mitigé : les positifs, qui pensent que le digital a permis d'économiser du temps administratif pour être plus disponible pour l'équipe, sont à peine plus nombreux que les négatifs (« on passe toujours plus de temps devant son écran, on se coupe de notre équipe »). Et si les collaborateurs pensent surtout que le digital n'a rien changé, ceux qui notent une évolution la voient principalement négative.

Enfin, cette année, nous avons voulu nous projeter plus fortement vers l'avenir en demandant aux managers comment ils prévoyaient que l'IA impacterait leur métier. Sur ce plan, l'optimisme l'emporte nettement. La majeure partie (4/10) pense (espère ?) que l'IA leur épargnera des tâches administratives pour leur permettre de mieux s'investir dans la relation managériale et un quart prévoit même l'apparition d'un « manager augmenté », mieux secondé par l'IA pour l'anticipation et la prise de décision. Et, pour finir sur une note encore plus optimiste, on notera que ce sont même 1/3 des managers Millennials qui prédisent l'apparition du manager augmenté.

Vivement l'Observatoire du Management 2025 !

**Eric CHAUVET**  
*Directeur Expert Employee and Customer eXperience*  
Kantar



## Le point de vue de Cécile Dejoux sur le management à l'ère du digital (1/2)

**« Manager à l'ère du numérique, c'est savoir donner de la respiration à ses collaborateurs en implémentant une QVT de la transformation »**

L'Observatoire du Management® est totalement en phase avec les recherches du Learning *Lab Human Change* : les managers sont indispensables pour mener la transformation des organisations à l'ère du numérique mais ils sont sollicités de toute part (dans les pratiques de travail, les nouveaux espaces, le multigénérationnel, la formation *on the job*, l'innovation etc..) aussi, nombreux sont-ils à s'interroger.

L'étude de l'Observatoire montre bien que les managers s'engagent énormément, travaillent beaucoup, changent leurs pratiques en développant le télétravail, la collaboration et en même temps ils sont plus stressés que leurs collaborateurs qui ne leur font pas suffisamment confiance.

Pourtant, les managers et les collaborateurs ont un point commun : ils affirment que dans un contexte de transformation, c'est bien la Qualité de Vie au Travail (QVT) qui impacte directement leur motivation.



**Cécile Dejoux**  
*Professeur des universités au Cnam*  
*Conférencière*

## Le point de vue de Cécile Dejoux sur le management à l'ère du digital (2/2)

Le manager possède trois leviers d'action complémentaires pour développer une « **QVT de la transformation** » :

- **Le Lacher-prise** : Le manager doit accepter de reconsidérer son processus de décision et de validation en laissant ceux qui font décider au plus près du terrain. Ainsi, le temps dégagé, lui permettra de diminuer son stress et de gagner la confiance de ses équipes.
- **L'acculturation** : Le manager doit mettre en place des workshop pour faire monter ses collaborateurs en compétences sur: les compétences de la transformation (numérique, data, IA), les compétences liées aux nouvelles pratiques de travail (agilité, design thinking et collaboration). La formation implique l'émancipation opérationnelle de ses équipes.
- **Le retour aux basiques** : Le manager doit reconsidérer ses propres basiques de productivité et réfléchir sur son emploi de temps en automatisant la prise de rdv, la gestion des réunions ; sur la gestion de son temps en développant des temps de réflexion ; sur la cible de son propre apprentissage en sélectionnant un thème par mois pas plus. L'exemplarité dans sa propre remise en question ouvrira la voie à une respiration individuelle et collective, socle de cette nouvelle QVT !

Il nous semble nécessaire de redonner de l'énergie et du panache à la fonction managériale qui va très vite devenir encore plus stratégique avec l'arrivée de l'Intelligence Artificielle et la redéfinition des contenus des métiers.

**Cécile Dejoux**  
*Professeur des universités au Cnam*  
*Conférencière*

*Chaire partenariale du Cnam*  
*<http://humanchange.com>*  
*MOOC « L'Intelligence Artificielle pour tous ! »*  
*sur [fun-mooc.fr](http://fun-mooc.fr) le 1/11/19*

- 6 -

PRÉSENTATION  
D'OASYS  
MOBILISATION

Oasys Mobilisation est un cabinet de conseil en management. Notre ambition est d'accompagner les entreprises et les organisations dans la réussite de leurs transformations par la mobilisation des managers et la co-construction des projets.

## NOS LEVIERS

Concevoir et animer des dispositifs collaboratifs

Positionner les managers au centre du projet de transformation

## NOS POSTURES

**Conseil** : pour concevoir et déployer des projets de changements à fort enjeu et mobilisant

**Formateur** : faciliter l'appropriation des nouvelles compétences managériales

**Animateur** : développer la cohésion et mobiliser l'intelligence collective

**Coach** : accompagner de façon individualisée les dirigeants et acteurs clefs au service de la réussite d'un dispositif collectif

## NOTRE GAMME DE SERVICE

Le copilotage de projets de transformation

Le développement du management

La mobilisation et le coaching des équipes

Le conseil stratégique en développement RH

## NOS VALEURS

**L'engagement** au quotidien auprès de nos clients

**La qualité**, pour un travail irréprochable

**La bienveillance**, entre nous et avec nos clients

**La générosité**, dans nos méthodologies et dans nos accompagnements

**Le plaisir**

# Nos publications

## La collection d'études

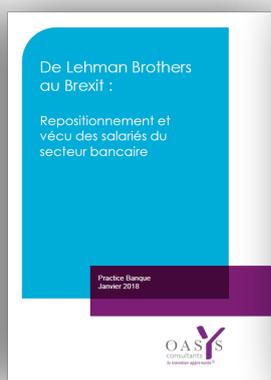
Les métiers évoluent, les pratiques changent, les attentes s'expriment...

Pour apporter le meilleur conseil aux personnes que nous accompagnons, Oasys Consultants fait le choix d'être toujours en interaction directe avec le marché professionnel et ses acteurs.

A travers sa collection d'études menées auprès des professionnels et régulièrement actualisées, Oasys Consultants propose une vision très pragmatique des réalités de la mobilité professionnelle.



## Nouvelle édition



A paraître prochainement

Les ingénieurs dans la transformation numérique (étude)

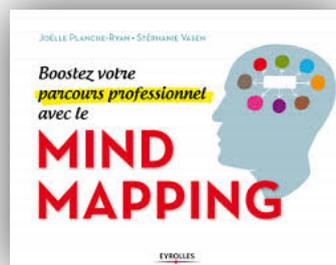
# Les ouvrages et observatoires



Le sujet des gouvernances et des équipes managériales est au cœur des interventions des équipes d'Oasys, c'est la raison pour laquelle nous menons régulièrement depuis 2010 un Observatoire du Management (*nouvelle édition 2017*) présentant les tendances et attentes des populations managériales et un Observatoire des Instances de Direction.



Acteurs de référence sur le marché, certains collaborateurs d'Oasys Consultants ont choisi de publier des ouvrages sur différentes thématiques de la carrière professionnelle.



Regards décalés, analyses approfondies, points de vue d'experts, ... les publications des consultants d'Oasys sont autant de ressources utiles pour aborder sa vie professionnelle.

Et nos candidats aussi écrivent et témoignent de leur expérience !  
Avec humour

[www.oasys.fr](http://www.oasys.fr)

■ **PARIS**

Oasys Consultants /  
Oasys Mobilisation  
10, rue Cambacérés  
75008 Paris  
Tél. : +33 (0)9 88 99 97 00  
Fax : +30 (0)9 88 99 97 01

■ **LYON**

Oasys Consultants  
1, rue des Quatre Chapeaux  
69002 Lyon  
Tél. : +33 (0)4 37 23 61 40  
Fax : +30 (0)4 37 23 61 49

■ **BORDEAUX**

Oasys Consultants  
3, rue Fénelon  
33000 Bordeaux  
Tél. : +33 (0)5 47 74 57 70  
Fax : +30 (0)5 47 74 57 79

*Oasys Consultants est membre du  
Syntec CEP et habilité Syntec  
Coaching*

*Oasys Consultants a été retenu  
début 2008 pour intégrer le réseau  
mondial*

*OI Global Partners qui regroupe 225  
bureaux dans 30 pays.*



[www.oasys.ch](http://www.oasys.ch)

■ **LAUSANNE**

Oasys Consultants  
Rue du Crêt – CH-1006  
Lausanne / Suisse  
Tél. : +41 (0)21 612 30 20  
Fax : +41 (0)21 612 30 21

[www.ifod.fr](http://www.ifod.fr)

■ **PARIS**

IFOD  
10, rue Cambacérés  
75008 Paris  
Tél. : +33 (0)1 40 20 21 22  
Email: [contact@ifod.fr](mailto:contact@ifod.fr)

[www.iapr.fr](http://www.iapr.fr)

■ **PARIS**

IAPR  
68 rue du Faubourg Saint Honoré  
75008 Paris  
Tél. : +33 (0)1 53 04 60 50  
Email: [iapr@iapr.fr](mailto:iapr@iapr.fr)

[www.transition-et-territoires.fr](http://www.transition-et-territoires.fr)

■ **PARIS**

Transition & Territoires  
10, rue Cambacérés  
75008 Paris  
Tél. : +33 (0)9 88 99 97 00  
Email:  
[olivier.labarre@transition-et-territoires.fr](mailto:olivier.labarre@transition-et-territoires.fr)

# Oasys, une vocation unique

Accompagner les femmes et les hommes dans leurs évolutions professionnelles et dans les transformations de leurs organisations



## Oasys Dirigeants Accompagnement de Dirigeants

- Outplacement Dirigeants
- Leadership et Executive coaching
- Entrepreneuriat



## Oasys Carrière Transitions de carrière et managériale

- Outplacement
- Coaching
- Bilan de carrière
- Evaluation/Assessment
- Talent Management



## Oasys Mobilité Accompagnement social des redéploiements

- GPEC et mobilité interne
- Création d'entreprise
- Plan de départ volontaire et reclassement/RCC
- Soutien encadrement et communication



## Oasys Mobilisation Accompagnement des transformations et développement du management

- Conseil stratégie et développement RH
- Co-pilotage de projets de transformations
- Développement des compétences des managers et innovation managériale
- Coaching, animation et dynamisation d'équipes



## IFOD Ecole des métiers de l'accompagnement

- Formation certifiante au métier de Coach individuel et collectif
- Formation certifiante Compétence Coach RH et Managers®
- Formation au Co-développement
- Formation au métier de Consultant



## IAPR L'accompagnement des RPS et le soutien psychologique

- Diagnostic, prévention et accompagnement
- Mise en place de N° vert 24h/24
- Cellule de crise



## Transition & Territoires Réseau national de conseil en évolution professionnelle

- Outplacement, bilan, aide à la création d'entreprise
- Reclassement de conjoint
- Plan de mobilité interne et externe multi-sites
- 103 bureaux, 390 consultants



## OI Global Partners Réseau international

- 28 pays, 225 bureaux
- 1000 consultants



**PLANÈTE URGENCE**  
VOLONTARIAT & DÉVELOPPEMENT  
| GROUPE SOS |

L'OUTPLACEMENT SOLIDAIRE© :

Une expérience unique et gratifiante : valorisation de ses compétences, prise de recul et acte de générosité



10 Rue Cambacérés  
75008 Paris  
01 44 94 87 85

**David Destoc**  
Directeur Général  
06 77 07 57 42  
david.destoc@oasys.fr

**Bertrand Samson**  
Directeur associé  
06 60 61 16 24  
bertrand.samson@oasys.fr

SUIVEZ NOUS SUR



[www.oasys.fr](http://www.oasys.fr)