



+ 33 1 71 16 88 00
+ 33 1 71 16 88 01

27 rue du Colonel Pierre Avia,
75015 Paris

www.bva-group.com



ETUDE UNIAPAC/CHAIRE SENS ET TRAVAIL/HEC MONTREAL/BVA

Synthèse périmètre Europe

Préambule : Dans le cadre du programme de recherche sur l'empreinte des dirigeants et managers, BVA fournit une première interprétation, question par question. Cette note ne résume pas tout mais donne un angle d'analyse, fruit de l'expérience d'Edouard Lecerf.

Avec HEC Montréal, des analyses statistiques plus approfondies montreront de quoi est composée l'empreinte des dirigeants et managers. Ce document sera présenté en septembre et au cours du prochain congrès de l'Uniapac au Vatican.

Les résultats analysés portent sur un échantillon de 504 répondants de trois pays d'Europe (Allemagne, France et Portugal). Une prochaine note donnera des perspectives en intégrant les réponses des Philippines et du Mexique. Une troisième analysera les résultats sur les 5 pays et trois continents

Laurent Falque, titulaire de la chaire sens & travail de l'Icam



Synthèse

20 juin 2022

Passer de la communication à la conversation sur le travail et l'entreprise

En s'interrogeant sur l'empreinte que les dirigeants laissent par leur travail et sur la trace qui en restera dans l'entreprise (sur l'organisation et les femmes et hommes qui la composent), l'étude met en lumière des freins et leviers puissants.

Le caractère pyramidal des entreprises, utile dans l'organisation de ses activités, se concrétise ainsi bien au-delà de la structure hiérarchique : on peut constater des décalages importants entre les différentes strates de l'organisation selon les sujets considérés comme essentiels pour certains et moins pour d'autres. Se dessinent alors la nécessité de prendre en compte certaines attentes catégorielles, mais également d'aider à les dépasser, pour davantage de mobilisation collective autour du travail et de l'entreprise.

L'enjeu pour les dirigeants et les managers serait de prendre conscience de l'empreinte qu'ils laissent. Alors ils réaliseront sans doute l'importance de susciter des échanges et conversations à tous les niveaux de l'organisation, tant sur le travail que sur le devenir de l'entreprise. Et d'y prendre part. C'est une condition pour réussir à articuler le quotidien des salariés et la vision de l'entreprise, le temps court du travail et le temps long de la stratégie, l'importance de l'individu et le principe du collectif.

**Edouard Lecerf
DGA Groupe BVA**

Les leviers de l'investissement dans le travail

- La hiérarchie des dimensions qui pourraient pousser les personnes interrogées à investir des efforts dans leur travail est éclairante. Pour l'ensemble des personnes interrogées, *la satisfaction de la clientèle et la qualité des produits et services* délivrés l'emportent largement sur des dimensions plus corporate (réussite financière, réputation, développement) ou liées à la RSE (environnement, contribution). **Les répondants semblent ainsi mettre en avant des dimensions sur lesquelles ils ont le sentiment d'avoir la contribution la plus directe et immédiate.**

Q6 : VOICI UNE LISTE DE MOTIFS QUI POURRAIENT VOUS INCITER À INVESTIR DES EFFORTS DANS VOTRE TRAVAIL. QUELLE IMPORTANCE CELA A-T-IL POUR VOUS ?
Base : A tous

	Classement
La satisfaction de la clientèle	1
La qualité de vie au travail	2
La qualité des produits ou des services	2
Le développement personnel ou professionnel	4
La justice sociale	5
La rectitude morale des pratiques de management	6
La reconnaissance des contributions individuelles	7
L'innovation (sociale, technologique ou organisationnelle)	8
La protection de l'environnement	9
La réussite financière de l'entreprise	10
La contribution de l'entreprise à la société	11
Le soutien à l'accomplissement du travail	11
La réputation de l'entreprise	13
Le développement de l'entreprise	14
Le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens	15
Le développement régional	16

- Logiquement, cette hiérarchie varie sensiblement en fonction de l'âge des personnes : le trio de tête des dimensions privilégiées par les moins de 30 ans est centré sur leur développement personnel, la qualité de vie au travail et la reconnaissance des contributions individuelles tandis que les plus de 50 ans mettent d'abord en avant la satisfaction de la clientèle, la qualité des produits et services et les pratiques de management.

Classement	Âge				Rattachement niveau hiérarchique					
	-30 ans	30-39 ans	40-49 ans	+50 ans	Président conseil d'administration*	Directeur général	Equipe de direction	Encadrement intermédiaire	Chef d'équipe	
La satisfaction de la clientèle	1	6	3	1	1	1	1	4	2	
La qualité de vie au travail	2	2	1	1	7	5	6	2	1	
La qualité des produits ou des services	2	5	3	3	2	4	2	3	3	
Le développement personnel ou professionnel	4	1	2	4	7	2	3	5	5	
La justice sociale	5	4	3	5	4	9	4	6	3	
La rectitude morale des pratiques de management	6	8	6	5	3	5	4	4	11	
La reconnaissance des contributions individuelles	7	3	7	8	13	13	8	7	6	
La réussite financière de l'entreprise	10	12	8	11	7	5	9	11	9	
La contribution de l'entreprise à la société	11	11	9	13	11	10	12	10	12	
La réputation de l'entreprise	13	13	14	12	7	5	13	13	13	
Le développement de l'entreprise	14	15	13	13	12	2	9	14	16	

[Date]

- L'entrepreneur ou propriétaire actionnaire de l'entreprise, qui, dans cette enquête appartiennent au réseau de l'Uniapac, ne classent pas de la même manière les efforts à fournir que son directeur général. L'entrepreneur est visiblement davantage tourné vers des enjeux en lien avec les autres, laissant au dirigeant le développement de l'entreprise.

	↑ ↕ ↓	Position		
		Classement	Entrepreneur ou propriétaire-actionnaire de l'entreprise*	Le poste de direction générale, comme salarié(e)*
La satisfaction de la clientèle	1	5	2	1
La qualité de vie au travail	2	5	8	3
La qualité des produits ou des services	2	5	4	5
Le développement personnel ou professionnel	4	2	8	2
La justice sociale	5	9	6	5
La rectitude morale des pratiques de management	6	1	2	4
La reconnaissance des contributions individuelles	7	13	8	7
innovation (sociale, technologique ou organisationnelle)	8	2	14	7
La protection de l'environnement	9	5	12	10
La réussite financière de l'entreprise	10	9	5	10
La contribution de l'entreprise à la société	11	2	6	14
Le soutien à l'accomplissement du travail	11	16	15	13
La réputation de l'entreprise	13	9	8	12
Le développement de l'entreprise	14	12	1	9
Le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens	15	13	12	15
Le développement régional	16	13	15	16

- En conclusion sur la possibilité de fournir des efforts, la satisfaction de la clientèle est l'item sur lequel toutes les catégories de management se retrouvent tandis que le développement de l'entreprise est deux fois plus cité par les personnes les plus haut placées dans la hiérarchie que par celles au niveau hiérarchique le moins élevé. **Si ces deux dimensions, « satisfaction de la clientèle » et « développement de l'entreprise » sont directement associées à la vie économique, ce lien n'est donc pourtant pas toujours fait de manière naturelle ou transversale au sein de l'organisation.**

Les conversations et les comportements

- **Les organisations restent très pyramidales** en ce qui concerne les relations interpersonnelles : les échanges avec les plus hautes fonctions de l'organisation (Pdt, DG) et les échelons les plus bas de la hiérarchie demeurent extrêmement rares. Ainsi, si 52% des personnes rattachées à un « chef d'équipe » ont pu avoir une conversation avec un collègue, seuls 2% ou 3 % l'ont eu avec un membre de la direction générale. **Pour les dirigeants, oser remettre en cause ces structures pyramidales en déclenchant des conversations directes entre strates aujourd'hui étanches est pourtant un des moyens possibles pour laisser une trace au sein de l'organisation. Faciliter le dialogue intergénérationnel aurait sans doute des effets bénéfiques.**

Les très jeunes échanges majoritairement entre eux et les trentenaires avec leur supérieur hiérarchique

Q1S : PARMIS LES PERSONNES SUIVANTES, AVEC QUI AVEZ-VOUS EU LE PLUS RÉCEMMENT UN ÉCHANGE À PROPOS DE VOTRE TRAVAIL (SON INTÉRÊT, SON BUT, SON ORGANISATION OU LES CONDITIONS DE TRAVAIL) ?

Base : A tous

	% Total	Âge				Rattachement niveau hiérarchique				
		-30 ans	30-39 ans	40-49 ans	+50 ans	Président conseil d'administration*	Directeur général	Equipe de direction	Encadrement intermédiaire	Chef d'équipe
Un collègue de travail - un pair	37%	53%	36%	39%	28%	36%	25%	40%	39%	47%
Supérieur hiérarchique	34%	35%	43%	30%	29%	12%	30%	40%	45%	36%
Quelqu'un dont vous êtes responsable	16%	5%	9%	19%	24%	33%	23%	11%	9%	9%
Président ou directeur général	8%	6%	5%	6%	14%	14%	15%	7%	3%	2%
Actionnaire	2%	-	2%	2%	2%	5%	2%	1%	2%	-
Une autre personne de l'entreprise	4%	2%	4%	4%	4%	-	6%	2%	2%	6%

41 Confidential & Proprietary - Copyright BVA Group © 2019

XX% / XX% : différence significative par rapport à l'ensemble *Base faible, résultats à interpréter avec précaution



- Logiquement, les échanges se concentrent le plus souvent sur des questions liées à l'organisation du travail et à la gestion des individus. Il ne faudrait pas en déduire pour autant que les échanges relatifs à la stratégie de l'entreprise seraient le seul fait des instances dirigeantes (dont c'est le principal motif de discussions) : **près de 20% des conversations entre collègues des strates les moins élevées de l'organisation se rapportent à la stratégie de l'entreprise.**

Les conditions de travail et l'organisation du travail concernent les moins de trente ans et les échanges entre encadrement intermédiaire et équipe de direction

Q1D : SUR QUOI PORTAIT CET ÉCHANGE ? S'IL VOUS PLAÎT, RÉSUMEZ EN QUELQUES MOTS LE SUJET DE CET ÉCHANGE.

Base : A tous

	% Total	Âge				Rattachement niveau hiérarchique					
		-30 ans	30-39 ans	40-49 ans	+50 ans	Président conseil d'administration*	Directeur général	Equipe de direction	Encadrement intermédiaire	Chef d'équipe	Aucun*
CONDITIONS DE TRAVAIL	44%	56%	39%	45%	42%	21%	42%	47%	53%	47%	43%
Organisation du travail	36%	47%	32%	40%	33%	17%	31%	42%	45%	38%	33%
Santé et sécurité au travail	10%	17%	10%	7%	11%	5%	11%	9%	11%	17%	10%
RESSOURCES HUMAINES	47%	47%	53%	42%	45%	43%	47%	52%	39%	42%	48%
Gestion administrative du personnel	26%	29%	27%	24%	26%	21%	28%	28%	20%	23%	33%
Management	16%	8%	18%	16%	17%	17%	16%	16%	17%	14%	14%
Développement des compétences	9%	15%	15%	4%	6%	5%	7%	10%	11%	12%	5%
Profil métier	0%	-	-	-	1%	-	1%	-	-	-	-
STRATEGIE	25%	14%	27%	27%	25%	43%	31%	20%	20%	18%	29%
ORGANISATION	6%	8%	6%	6%	6%	2%	9%	5%	8%	5%	10%
AUTRES	2%	3%	1%	1%	3%	-	1%	3%	3%	3%	-

[Date]

- Compte tenu des sujets abordés lors de ces conversations, il est logique que les individus y ayant pris part en retiennent d'abord des messages liés aux relations au sein de l'entreprise : esprit d'équipe, respect des individus, exemplarité, confiance. La question de l'équilibre entre vie pro et perso est le sujet le plus important chez les plus jeunes. L'exemplarité, le courage et la capacité à maintenir le cap sont particulièrement valorisés chez les dirigeants. **Ici encore, la capacité des dirigeants à articuler la vision à long terme (le cap) et sa mise en œuvre au quotidien dans les relations au sein de l'entreprise est un sujet majeur.**

Q1 : SUITE À CET ÉCHANGE ET SUR CHACUNE DES DIMENSIONS CI-DESSOUS, QUE RETENEZ-VOUS COMME PAS DU TOUT, PEU, MOYENNEMENT, TRÈS OU EXTRÊMEMENT IMPORTANT ? L'IMPORTANCE DE...
 Base : A tous

Classement	Âge				Rattachement niveau hiérarchique				
	-30 ans	30-39 ans	40-49 ans	+50 ans	Président conseil d'administration*	Directeur général	Equipe de direction	Encadrement intermédiaire	Chef d'équipe
Respecter la dignité humaine	1	4	1	1	4	1	1	1	3
Avoir l'esprit d'équipe	2	2	4	2	3	3	2	2	1
Veiller à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle	3	1	2	4	9	16	3	4	3
Apprendre de ses erreurs	4	2	3	6	8	7	3	3	5
Donner l'exemple	5	5	7	3	3	1	2	7	10
Être soi-même	6	7	5	7	3	9	3	6	6
Faire confiance	7	10	8	5	5	6	7	8	6
Être à l'écoute	8	6	6	8	6	4	12	5	8
Garder le cap sur la mission de l'entreprise	9	15	10	11	6	2	7	10	10
Envisager la situation d'une manière globale, systémique	18	19	18	17	12	14	10	18	17
Affronter les difficultés avec courage	19	18	19	17	16	7	16	19	17
Sentir le bon moment pour faire quelque chose	20	20	20	20	20	20	20	20	15

- Au-delà des conversations, les comportements observés au quotidien chez les N+1 se rapportent logiquement aux dimensions de humaines et fonctionnelles de soutien, d'autonomie et de délégation. A noter que les plus jeunes salariés scrutent avec plus d'attention l'ensemble des comportements (ou sont une cible particulière de ces comportements). À l'inverse, les dimensions liées à la communication (expliquer, solliciter, consulter) sont nettement moins présentes. Par ailleurs, la capacité des organisations à anticiper les conflits semble particulièrement faible tant les comportements liés à ces activités sont faiblement notés.

Q4 : AU COURS DES SIX DERNIERS MOIS, À QUELLE FRÉQUENCE AVEZ-VOUS OBSERVÉ CES COMPORTEMENTS DE LA PART DE VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT (N+1) ?
 Base : A tous

Classement	Âge				Rattachement niveau hiérarchique				
	-30 ans	30-39 ans	40-49 ans	+50 ans	Président conseil d'administration*	Directeur général	Equipe de direction	Encadrement intermédiaire	Chef d'équipe
Donner l'autonomie d'organiser le travail	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Offrir son soutien pour résoudre les problèmes	2	2	2	2	8	3	2	2	2
Déléguer le pouvoir pour faire son travail	3	4	3	3	2	4	2	5	5
Définir clairement les objectifs à atteindre	4	4	7	8	2	11	6	3	4
Témoigner de la reconnaissance pour le travail accompli	5	9	4	6	5	1	6	6	10
Respecter les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle	6	9	7	4	8	11	13	4	4
Promouvoir le bien-être au travail	7	7	5	4	19	5	21	8	8
Fournir les ressources matérielles nécessaires à l'accomplissement des tâches	7	4	13	8	10	3	16	9	10
Faciliter l'accès à l'apprentissage et au perfectionnement	9	3	13	11	10	11	6	12	10
Maintenir un climat de sécurité	9	15	7	8	10	8	16	9	7
Prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail à faire	9	23	13	6	9	19	11	7	6
Offrir des occasions de s'accomplir dans son travail	24	21	24	18	24	22	13	25	19
Gérer les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit	25	25	24	25	25	25	24	24	25

La mise en cohérence, pourtant vitale, des modes de communication avec les sujets les plus souvent abordés et discutés au sein des différentes strates de l'organisation semble donc souvent faire défaut.

L'empreinte des dirigeants et des managers

- Conformément aux travaux de la chaire Sens & Travail, l'empreinte du supérieur hiérarchique se manifeste d'abord sa manière de travailler avec ses collaborateurs directs. C'est l'impression. Ensuite l'empreinte se manifeste par la trace qui restera après le départ du supérieur hiérarchique.
- L'impression laissée par le dernier échange**

Moins nombreux sont les dirigeants qui laissent l'impression de l'esprit d'équipe. Les jeunes veillent à l'équilibre vie pro/perso et à apprendre de ses erreurs

Q1 : SUITE À CET ÉCHANGE ET SUR CHACUNE DES DIMENSIONS CI-DESSOUS, QUE RETENEZ-VOUS COMME PAS DU TOUT, PEU, MOYENNEMENT, TRÈS OU EXTRÊMEMENT IMPORTANT ? L'IMPORTANCE DE....

Base : A tous

	% Extrêmement important	Âge				Rattachement niveau hiérarchique				
		-30 ans	30-39 ans	40-49 ans	+50 ans	Président conseil d'administration*	Directeur général	Equipe de direction	Encadrement intermédiaire	Chef d'équipe
Respecter la dignité humaine	57%	52%	56%	59%	57%	55%	49%	59%	67%	56%
Avoir l'esprit d'équipe	50%	61%	49%	48%	49%	60%	39%	52%	56%	59%
Veiller à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle	46%	62%	51%	41%	37%	29%	39%	48%	50%	59%
Apprendre de ses erreurs	45%	61%	50%	39%	39%	43%	39%	49%	50%	45%
Donner l'exemple	43%	45%	40%	43%	46%	67%	42%	41%	32%	47%
Être soi-même	42%	39%	43%	36%	46%	40%	39%	42%	39%	44%
Faire confiance	41%	38%	39%	40%	44%	52%	38%	38%	39%	44%
Être à l'écoute	40%	44%	42%	35%	40%	55%	32%	43%	38%	41%
Garder le cap sur la mission de l'entreprise	35%	30%	35%	32%	40%	62%	38%	33%	32%	20%
Soutenir le développement des personnes	33%	35%	38%	28%	32%	33%	31%	31%	33%	39%
Donner le goût de rendre le monde meilleur	32%	39%	28%	35%	29%	31%	31%	26%	30%	44%
Faciliter la résolution de problèmes	32%	39%	34%	30%	27%	36%	33%	33%	23%	32%
Comprendre les enjeux qu'il faut affronter	31%	36%	31%	30%	31%	29%	36%	33%	27%	24%
Protéger l'environnement	30%	29%	27%	31%	34%	29%	28%	26%	42%	38%
Être cohérent	30%	33%	30%	34%	26%	33%	23%	34%	30%	24%
Offrir son soutien pour surmonter les obstacles	29%	36%	31%	24%	29%	38%	20%	28%	29%	42%
Être déterminé	28%	30%	33%	30%	22%	29%	21%	27%	30%	38%
Envisager la situation d'une manière globale, systémique	27%	24%	25%	24%	31%	31%	35%	23%	26%	23%
Affronter les difficultés avec courage	25%	27%	23%	24%	27%	43%	25%	22%	26%	21%
Sentir le bon moment pour faire quelque chose	17%	17%	17%	14%	20%	19%	15%	17%	11%	26%

- La trace laissée après son départ**

Le fait que le dirigeant laisse une trace sur l'entreprise ne fait pas de doute pour les ¾ des personnes interrogées. La mesure de cette empreinte peut être faite à l'aide de plusieurs critères : *son périmètre* (quelles sont les dimensions, les valeurs associées à cette empreinte) et *sa profondeur* (quelles sont les strates de l'entreprise qui sont sensibles à cette empreinte).

Spontanément, les personnes interrogées estiment que les deux dimensions principales de l'empreinte concernent 1. *L'humain* (travail et autonomie des équipes) 2. *Les assets corporate et industriels* de l'entreprise (réputation et continuité des activités). Les dimensions liées à la politique RSE (engagement économique et environnemental) sont aujourd'hui les moins largement imaginées comme importantes dans la future trace laissée. Les sphères dirigeantes attendent d'abord une empreinte importante sur l'autonomie et la culture de collaboration. Les moins élevés dans la hiérarchie privilégient l'autonomie et le travail en équipe. **Au final, les uns et les autres parlent des mêmes sujets mais avec des termes différents.** En revanche, la question de la réputation de l'entreprise à laquelle les dirigeants sont sensibles est une des moins valorisées par les personnes les moins élevées dans la hiérarchie. Il faut encore noter que les dimensions de soutien (pour résoudre des problèmes) et de délégation (pour faire son travail) semblent se diluer à mesure qu'augmente la taille

de l'entreprise. **Dans les organisations les plus importantes, ces dimensions pourtant essentielles subissent d'évidence une « perte en ligne » compte tenu de la taille de l'entreprise et sans doute des niveaux de responsabilité.**

Q3 : POUR CHACUNE DES DIMENSIONS SUIVANTES PENSEZ-VOUS QU'IL LAISSERA UNE TRACE SUR...?
Base : A tous

	Classement	Rattachement niveau hiérarchique				
		Président conseil d'administration*	Directeur général	Equipe de direction	Encadrement intermédiaire	Chef d'équipe
L'autonomie des équipes	1	1	2	1	1	2
Le travail en équipe	2	8	7	1	2	1
La réputation de l'entreprise	3	8	6	1	4	16
La capacité de l'entreprise à assurer la continuité de ses activités	3	3	1	4	15	11
Une culture de collaboration	5	1	14	7	2	3
La délégation des responsabilités	6	12	4	9	5	4
L'importance de l'intégrité	6	4	3	11	7	11
L'importance de la confiance	6	7	12	5	15	5
Le sentiment d'appartenance	9	12	10	9	18	5
La proactivité (anticiper et agir)	10	19	15	6	5	11
Le développement des compétences	10	16	7	7	22	11
La vision à long terme	12	4	7	13	11	20
La transparence dans les communications	12	19	15	13	7	5
La capacité de l'entreprise à assurer la relève	14	8	4	18	15	20
L'importance de la bienveillance	15	16	17	13	11	16
La justice sociale	15	4	17	18	11	15
L'importance de l'humilité	15	8	21	16	22	9
La responsabilité de l'entreprise envers l'environnement	18	24	10	22	7	23
L'importance de la discipline	18	19	23	12	20	16
Le climat de sécurité	20	12	22	18	22	5
La capacité de l'entreprise à soutenir l'innovation	20	16	12	22	18	23
L'engagement de l'entreprise envers le développement socioéconomique	20	12	17	22	11	25
La valorisation de la culture locale, régionale ou nationale	23	19	17	18	20	22
L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle	23	25	25	17	7	9
La création d'emplois	25	19	24	25	22	16

- Enfin, la profondeur attendue de l'empreinte reste variable en fonction du niveau hiérarchique des personnes interrogées : 86% des personnes rattachées à la Direction Générale l'attendent pour seulement 59% de ceux rattachés à un chef d'équipe.

En conclusion, cette première analyse invite dirigeants et managers à **davantage des conversations pour que soient mieux compris le travail réel et les enjeux de développement de l'entreprise.**

Paris, le 20 juin 2022



ETUDE UNIAPAC/CHAIRE SENS ET TRAVAIL/HEC MONTREAL/BVA

Synthèse sur le périmètre Philippines

28 juin 2022

De la communication à la conversation

Cette note est issue de l'analyse des résultats de l'enquête internationale menée par BVA pour l'UNIAPAC avec l'ICAM (Chaire Sens et Travail) et HEC Montréal et traite plus spécifiquement des résultats obtenus aux Philippines.

En s'interrogeant sur l'empreinte que les dirigeants souhaitent exercer sur leur entreprise et sur la trace qui en restera (sur l'organisation et les femmes et hommes qui la composent), l'étude met en lumière des freins et leviers puissants.

Le caractère pyramidal des entreprises, utile dans l'organisation de ses activités, se concrétise ainsi bien au-delà de la structure hiérarchique : les sujets considérés comme importants, ceux qui suscitent des échanges, les personnes avec lesquelles ces échanges ont lieu sont autant de dimensions sur lesquelles on peut constater des décalages entre les différentes strates de l'organisation.

Il apparaît essentiel pour les dirigeants qui souhaitent laisser une trace durable de susciter des échanges et conversations à tous les niveaux de l'entreprise. Et d'y prendre part. C'est une condition pour réussir à articuler le quotidien des salariés et la vision de l'entreprise, le temps court du travail et le temps long de la stratégie, l'importance de l'individu et le principe du collectif.

La situation aux Philippines est cependant très particulière sur notre échantillon. L'intensité donnée à chacune des dimensions de l'enquête est à la fois plus forte que dans tous les autres pays testés, mais aussi moins nuancée. Effet d'échantillon, du niveau de développement économique, processus culturel particulier, sentiment d'avant-garde d'une population jeune et diplômé en emploi...les hypothèses sont nombreuses. Reste qu'au regard de la problématique les philippins expriment une forte spécificité.

Un échantillon plus jeune et disposant d'un fort niveau de qualification

Les participants philippins à l'enquête sont 80% à avoir moins de 40 ans. Plus encore 52% ont moins de 30 ans. En comparaison, en Europe les répondants ne sont que 13% de moins de 30 ans. Plus jeunes, les philippins sont aussi 65% à avoir suivi **au moins 4 années d'études supérieures** (très majoritairement 4 ans), là où en Europe ils sont 51% (très majoritairement 5 ans et +).

Cette jeunesse et ce niveau de qualification ne constituent pas l'unique spécificité de l'échantillon. Ainsi on constate que cette population est davantage encadrante. Seuls 17% déclarent avoir un poste sans responsabilité d'encadrement (38% en Europe). Elle est aussi plus souvent employée dans une entreprise familiale (48% VS 30% en Europe) et dans une structure de 250 à 499 salariés (42% VS 19%).

Un contexte culturel spécifique

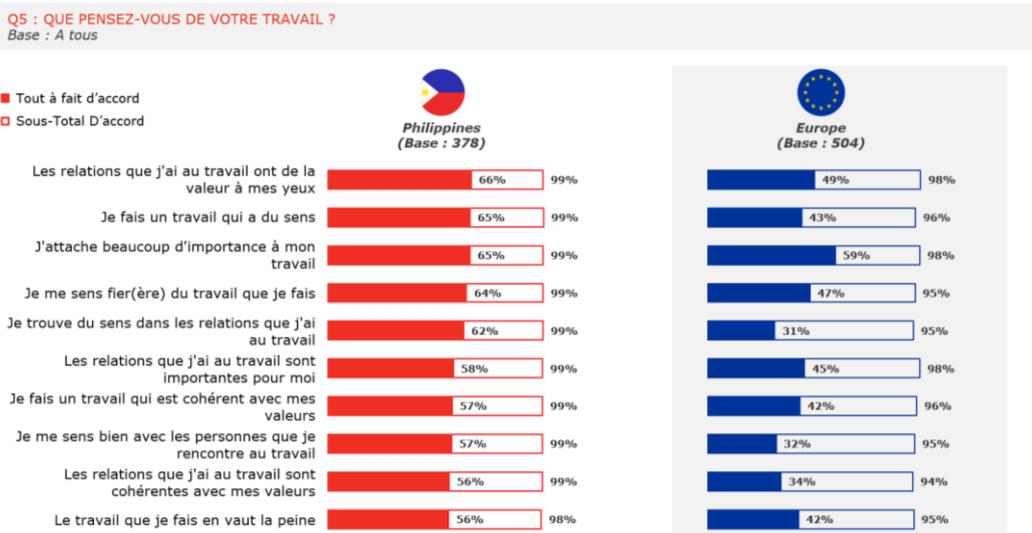
Lors de la lecture des résultats, il est important de garder en mémoire les spécificités culturelles liées à la culture philippine, le rapport spécifique à la hiérarchie et au monde du travail. Les travaux en sociologie des organisations et celles relatives à la culture philippine insistent en effet sur le caractère toujours prégnant d'un sens aigu de la hiérarchie et de la valorisation de cette dernière (et donc de l'auto-valorisation lorsque l'on parvient à un poste d'encadrement, quel qu'il soit). La loyauté à l'égard de l'entreprise et des fonctions d'encadrement est un autre élément qui s'exprime de manière plus forte qu'en Europe par exemple. Ces deux dimensions conduisent ainsi à faire du « respect » de l'organisation un moteur fort. Il se conjugue avec la volonté, par exemple, de ne pas embarrasser ou heurter les représentants de cette hiérarchie professionnelle.

Ces caractéristiques culturelles imprègnent d'évidence les résultats présentés ici, que ce soit dans leur orientation ou leur intensité.

Edouard Lecerf
DGA Groupe BVA

Les leviers de l'investissement dans le travail

- La relation au travail est en tout point plus positive pour les Philippines de notre échantillon que pour les européens. L'intensité (caractérisée par la propension à répondre aux extrêmes de l'échelle : ici « tout à fait d'accord ») de leurs réponses dénote une relation très forte au travail. La hiérarchie nous renseigne elle sur ce qui compte le plus : les relations au travail, faire un travail qui a du sens, l'importance attaché au travail ; la fierté du travail réalisé. Cette hiérarchie doit cependant être nuancée, tant tout semble important pour nos répondants quand ils pensent à leur travail. Leur investissement est de ce point de vue très spécifique au regard des autres participants à l'étude internationale.

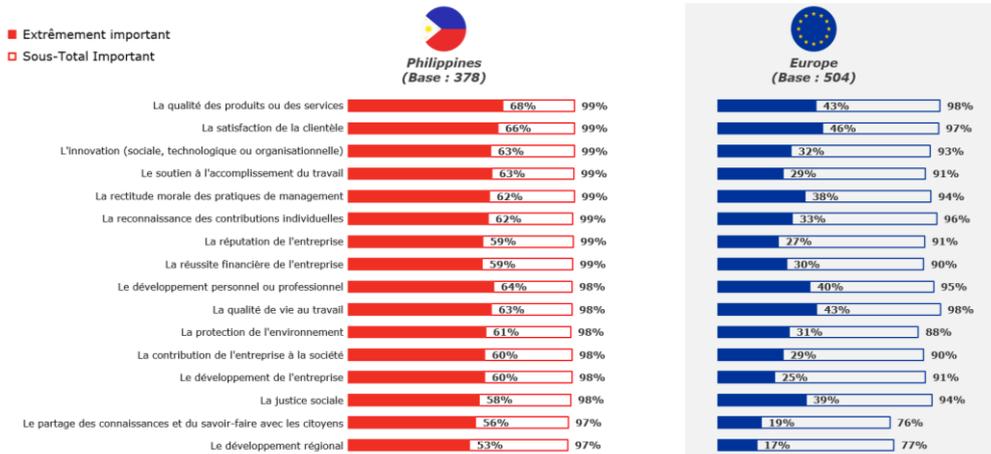


- La hiérarchie des dimensions qui pourraient pousser les personnes interrogées à investir des efforts dans leur travail illustre là encore l'intensité de leur rapport au travail. Ils considèrent majoritairement chacune des dimensions comme

extrêmement importante, et à l'instar des répondants européens, ils valorisent les dimensions sur lesquelles ils ont le sentiment d'avoir la contribution la plus directe et immédiate : la qualité des produits ou des services, la satisfaction de la clientèle puis l'innovation.

Q6 : VOICI UNE LISTE DE MOTIFS QUI POURRAIENT VOUS INCITER À INVESTIR DES EFFORTS DANS VOTRE TRAVAIL. QUELLE IMPORTANCE CELA A-T-IL POUR VOUS ?

Base : A tous



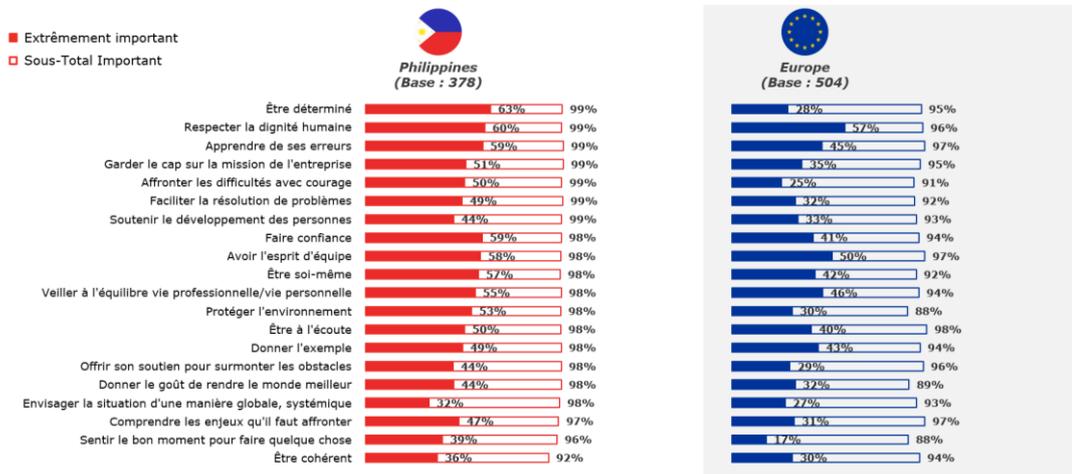
Autre dimension qui distingue les participants philippins, l'innovation, pour laquelle ils sont près des deux tiers à considérer que cela pourrait les inciter à investir des efforts au travail (contre un tiers pour les européens). Leur « foi » dans le travail, l'importance du service rendu, de l'innovation mais aussi de l'entraide, de la rectitude morale ou de la reconnaissance, sont là encore des symptômes d'un investissement personnel et collectif au travail extrêmement élevé des répondants philippins.

Les conversations et les comportements

- **Les organisations restent très pyramidales** en ce qui concerne les relations interpersonnelles : les échanges avec les plus hautes fonctions de l'organisation (Pdt, DG) et les échelons les plus bas de la hiérarchie demeurent extrêmement rares. Ainsi, si 56% des personnes rattachées à un « chef d'équipe » ont pu avoir une conversation avec un collègue, 31% avec un supérieur hiérarchique, aucun n'a eu un échange avec le Président ou un Directeur général. **Pour les dirigeants, oser remettre en cause ces structures pyramidales en déclenchant des conversations directes entre strates aujourd'hui étanches est pourtant un des moyens possibles pour laisser une trace au sein de l'organisation.**
- Les personnels rattachés à l'encadrement intermédiaire ont eu des conversations plus fréquentes avec un supérieur hiérarchique, et sont dès lors plus souvent dans une relation verticale que dans des échanges entre pairs (seulement 27% avec un collègue de travail). Ils sont de fait davantage dans une relation favorisant l'empreinte du supérieur.
- Sur le fond, les échanges relatés se concentrent le plus souvent sur des questions liées à l'organisation du travail et les conditions de travail en général. Il ne faudrait pas en déduire pour autant que les échanges relatifs à la stratégie de l'entreprise serait le seul fait des instances dirigeantes (dont c'est le principal motif de discussions) : **près de 24% des conversations entre collègues des strates les moins élevées (chefs d'équipes) de l'organisation se rapportent à la stratégie de l'entreprise.**

- Ce que retiennent les professionnels Philippins de ces conversations tranche avec leurs collègues européens. Trois traits particuliers peuvent être notamment soulignés. En premier lieu, comme noté précédemment, l'intensité des réponses, avec cette même tendance à considérer comme extrêmement importante une large part des dimensions évoquées. En second lieu, **la très forte valorisation des dimensions personnelles**, et notamment l'importance d'être déterminé (63% jugent cette dimension très importante, contre seulement 28% en Europe), d'affronter les difficultés avec courage (50% VS 25%), ou encore d'apprendre de ses erreurs (59% VS 45%). Enfin, les dimensions stratégiques sont aussi au cœur des thématiques retenues à la suite des échanges, garder le cap sur la mission de l'entreprise (51% VS 35%), comprendre les enjeux qu'il faut affronter (47% VS 31% en Europe). **La capacité des dirigeants à articuler la vision à long terme (le cap) et l'engagement individuel est, notamment auprès des philippins un enjeu fort de cohérence, qui peut trouver facilement une forte résonance.**

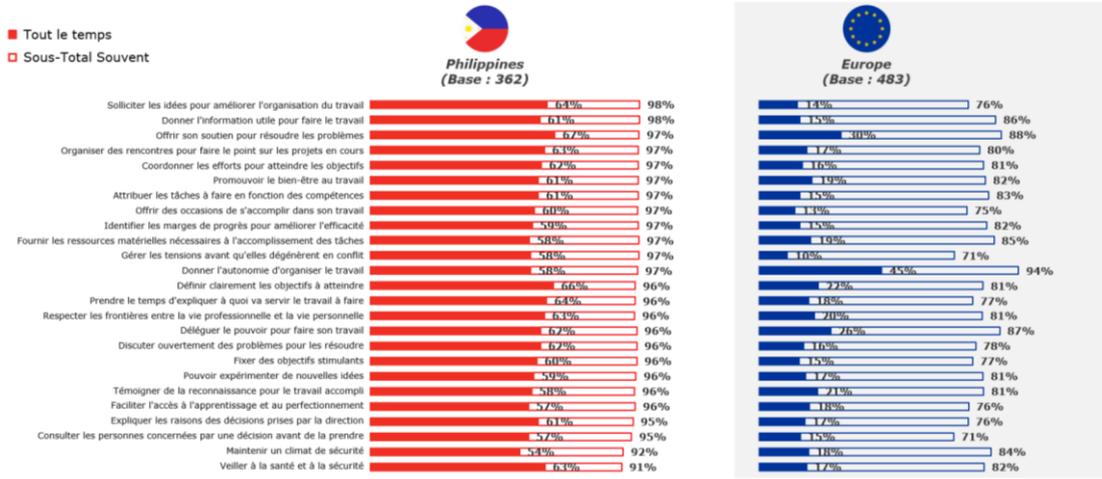
Q1 : SUITE À CET ÉCHANGE ET SUR CHACUNE DES DIMENSIONS CI-DESSOUS, QUE RETENEZ-VOUS COMME PAS DU TOUT, PEU, MOYENNEMENT, TRÈS OU EXTRÊMEMENT IMPORTANT ? L'IMPORTANCE DE...
Base : A tous



- Au-delà des conversations, les comportements observés au quotidien chez les N+1 sont parmi les Philippins beaucoup plus fréquents qu'auprès de tous les autres échantillons observés. Difficile dans ce cadre de se focaliser sur la hiérarchie. Seul le niveau semble nous dire à quel point, et ce quel que soit le niveau de rattachement, le rapport au N+1 est un rapport hiérarchique, inscrit au moins dans la bienveillance, le respect, si ce n'est dans la discipline. La question de la trace se pose dès lors aussi dans la distance critique qui peut exister au sein des collectifs de travail.

Q4 : AU COURS DES SIX DERNIERS MOIS, À QUELLE FRÉQUENCE AVEZ-VOUS OBSERVÉ CES COMPORTEMENTS DE LA PART DE VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT (N+1) ?

Base : A tous

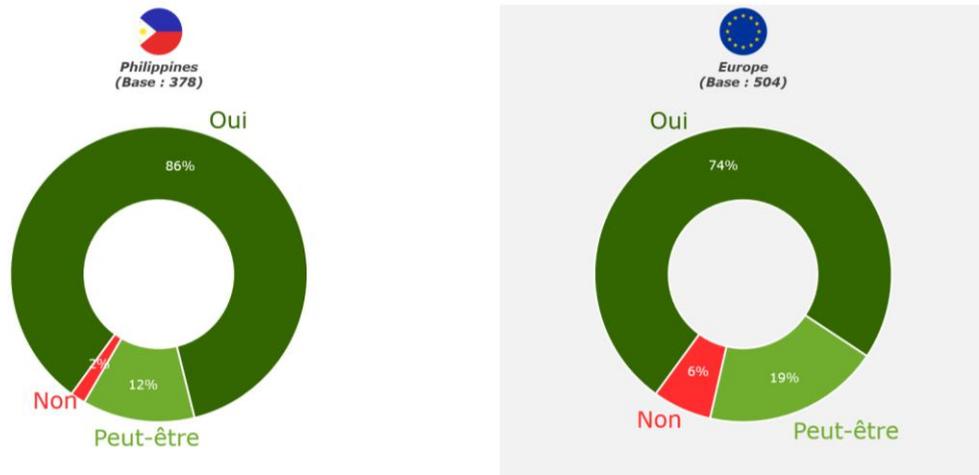


L'empreinte et la trace

- Le fait que l'empreinte du dirigeant laisse une trace sur l'entreprise ne fait pas de doute pour 9 salariés philippins sur 10 issus de notre échantillon. La mesure de cette empreinte peut être faite à l'aide de plusieurs critères : son périmètre (quelles sont les dimensions, les valeurs associées à cette empreinte) et sa profondeur (quels sont les strates de l'entreprise qui sont sensibles à cette empreinte).

Q2 : D'APRÈS VOUS, UN AN APRÈS SON DÉPART, Y A-T-IL DES CHANCES QU'IL RESTE UNE TRACE OU UNE EMPREINTE DU TRAVAIL DE VOTRE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT, DANS VOTRE ÉQUIPE OU PLUS LARGEMENT SUR L'ENTREPRISE/L'ORGANISME ?

Base : A tous



- Là encore, les philippins se distinguent par l'intensité et la diversité des traces qu'ils envisagent. **En intensité tout d'abord, ils sont tout à fait d'accord avec le fait que le supérieur hiérarchique direct laissera une trace à des niveaux 20 ou 30 points supérieurs aux européens. Dans la diversité aussi leurs résultats sont singuliers. Toutes les dimensions sont mises en avant entre 36% et 56%. Cette approche peu différenciée rend la question de la hiérarchie moins évidente. On peut cependant souligner que les traces principales touchent à la fois l'importance de la confiance, le travail en équipe, l'importance de la discipline ou encore la vision à long terme. Cette**



pluralité thématique épouse à la fois des dimensions individuelles, organisationnelles et stratégique.

- La trace laissée selon le niveau hiérarchique diffère cependant, au directeur général une trace principalement sur la confiance, l'humilité, l'intégrité ou l'innovation. Aux équipes de direction le travail en équipe, la confiance et le développement des compétences. L'encadrement intermédiaire semble dans une position paradoxale, avec une empreinte portant sur la vision à long terme, la réputation de l'entreprise, la discipline, le sentiment d'appartenance et l'innovation...autant de dimension qui engagent très largement le collectif.
- Enfin, la profondeur attendue de l'empreinte diffère peu du niveau hiérarchique des personnes interrogées (contrairement à ce que l'on observait sur l'ensemble de l'enquête internationale) : 97% des personnes rattachées à la Direction Générale l'attendent pour 86% de ceux rattachés à un chef d'équipe.