

Pratiques managériales 2022 : davantage d'attention portée au collectif et à la qualité de vie au travail

■ Les managers ont commencé à faire évoluer leurs pratiques pour répondre à de nouvelles attentes

→ Les attentes premières envers les managers restent inchangées par rapport à 2019 : côté direction, atteindre les objectifs (40 %) ; côté collaborateurs, reconnaître leur travail (42 %).

→ S'ajoutent à ces attentes fondamentales des demandes amplifiées par la crise sanitaire : porter plus d'attention au bien-être des collaborateurs et entretenir le collectif de travail.

→ Dans ce contexte, les managers affirment logiquement faire évoluer leurs pratiques, ce qu'atteste une part significative de leurs collaborateurs. 6 cadres sur 10 estiment en effet que leur manager leur accorde plus d'autonomie et 1 sur 2 qu'il fait plus attention à leur équilibre vie privée/vie professionnelle.

■ Ces transformations peuvent mettre les managers face à des dilemmes et accentuer leur sentiment d'être débordés

→ De nombreux dilemmes s'imposent aux managers, avec en tête la difficile conciliation entre performance et bien-être. De surcroît, ils manquent de temps pour assurer toutes leurs missions.

→ Aux yeux de tous les cadres, ils doivent demeurer des experts métier reconnus tout en devenant des professionnels du management dotés de nombreux *soft skills*.

■ Les managers souhaitent le rester et la fonction de manager reste une aspiration pour une majorité des jeunes cadres non-managers

→ Les cadres managers souhaitent très majoritairement le rester (84 %). Et pour 63 % des cadres non-managers de moins de 35 ans, la fonction de manager reste une aspiration.

→ Les managers expriment des attentes fortes en matière de formations susceptibles de les aider dans cette période de forte transformation : 4 sur 10 aimeraient par exemple bénéficier de formations sur la conduite du changement.

Sommaire

04

Les managers sont de plus en plus attendus sur la gestion du collectif et la qualité de vie au travail

06

Face à ces nouvelles attentes, les managers ont entamé une évolution de leurs pratiques

08

Ces transformations complexifient une équation déjà difficile à résoudre pour les managers

10

Malgré cet environnement mouvant, les cadres sont nombreux à souhaiter rester ou devenir manager

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 800 cadres managers**, représentatif des cadres managers du secteur privé en termes de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Le terrain d'enquête a été réalisé en mai et juin 2022 par la société Kantar Profiles Network.
- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 1 000 cadres**, représentatif des cadres du secteur privé en termes de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Le terrain d'enquête a été réalisé en juillet 2022 par la société Bilendi.
- **Une exploitation de l'enquête Emploi de l'Insee de 2020.**



Près de la moitié des cadres occupent des fonctions managériales au sens hiérarchique du terme (45 %).

67 % des cadres managers sont des hommes (versus 57 % des cadres non-managers). Toutefois, la propension à devenir manager se rapproche entre hommes et femmes au sein des nouvelles générations.

7 cadres managers sur 10 sont âgés de 40 ans et plus, contre 1 cadre non-manager sur 2¹. L'accès à la fonction managériale se fait en effet en grande partie par promotion interne ou externe, après au moins quelques années de carrière (c'est le cas de 86 % des managers), seuls 14 % l'ayant été dès leur premier poste.

« Pivots », « rouages essentiels », « courroies de transmission » ou encore « chefs d'orchestre » : autant d'expressions qui attestent du rôle central des managers dans les organisations. Structurant, ce rôle n'est pourtant pas immuable : les missions assignées aux managers ainsi que les styles de management évoluent sous l'effet de nombreux facteurs.

Avec la crise sanitaire, le développement (dans un premier temps contraint) du télétravail a conduit de nombreux managers à s'adapter sans transition au management à distance. Plus structurellement, de nombreuses transformations que la crise a pu accélérer affectent le management : organisations plus horizontales et modulaires, innovation permanente, développement numérique, aspirations des nouvelles générations, accompagnement des fins de carrière, etc. Et ce, dans un environnement qui n'a jamais été aussi incertain.

C'est pourquoi l'Apec a souhaité reconduire une nouvelle enquête sur les pratiques managériales après les études menées en 2019² et en 2021³, avec un regard à la fois des cadres managers sur leurs propres pratiques et de l'ensemble des cadres sur les pratiques de leur manager. Ses principaux objectifs sont de documenter les évolutions des pratiques managériales, de renseigner sur les difficultés que peuvent rencontrer au quotidien les cadres managers et d'identifier leurs besoins d'accompagnement. 👍👍

¹ Source des données de profil : Insee, enquête Emploi 2020, traitement Apec.

² Apec, *Les nouveaux enjeux du management*. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/nouveaux-enjeux-du-management.html>

³ Apec, *Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres*. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/le-teletravail-des-cadres-en-tem.html>

Les managers sont de plus en plus attendus sur la gestion du collectif et la qualité de vie au travail

Assurer la production et reconnaître le travail restent le cœur de la mission des managers

Atteindre les objectifs fixés (40 %) et garantir une production de qualité (31 %) constituent toujours les principales missions assignées aux managers par les directions d'entreprise.

De même, les attentes primordiales des collaborateurs et des collaboratrices envers leur manager demeurent inchangées : savoir témoigner de la reconnaissance (42 %) et jouer le rôle de facilitateur de la production, en résolvant les difficultés advenant dans l'activité au quotidien (29 %).

Toutefois, ces attentes premières sont un peu moins hégémoniques qu'il y a trois ans, avant le début de la crise sanitaire (avec des baisses enregistrées de 4 à 11 points). Elles sont concurrencées par des attentes, non pas complètement nouvelles, mais grandissantes.

S'ajoutent à ces attentes fondamentales des demandes amplifiées par le développement du télétravail, notamment pour entretenir le collectif

La crise sanitaire et son corollaire, le développement du télétravail, ont souvent engendré un éclatement physique du collectif de travail. Dès lors, des craintes ont pu émerger quant à la solidité de ce collectif et sa capacité à continuer à avancer de concert. Craintes pour partie fondées : en effet, 1 cadre sur 4 déclare avoir moins le sentiment d'appartenir à un collectif de travail en raison du télétravail, 1 sur 5 estime avoir de moins bonnes relations avec ses collègues et moins de possibilités de collaborer avec eux. Dès lors, les managers sont de plus en plus appelés à œuvrer pour entretenir la cohésion de l'équipe. La direction attend, en effet, de plus en plus d'eux qu'ils parviennent à motiver les collaborateurs (27 %, +9 pts) et à les fédérer autour d'objectifs communs (28 %, +6 points).

Autre attente qui pèse davantage sur les épaules des managers : être attentifs au bien-être de leur équipe. Encore plus qu'avant la crise, les exigences quant à la production et aux objectifs doivent s'ac-

compagner d'une attention particulière portée à la qualité de vie au travail. Les collaborateurs demandent ainsi davantage aux managers de contribuer à leur bien-être (27 %, +3 pts) et d'instaurer une bonne ambiance de travail (27 %, +3 pts). Ces deux points se placent au 4^e rang ex-aequo des requêtes des collaborateurs. L'évolution est encore plus nette du côté de la direction, même si cet objectif n'entre (pas encore ?) dans le top 5 des attentes émanant de la direction (21 %, +7 pts).

S'affirme également le rôle des managers dans le développement des compétences de leurs collaborateurs (22 %, +6 pts côté direction et 28 %, +4 pts côté collaborateurs).

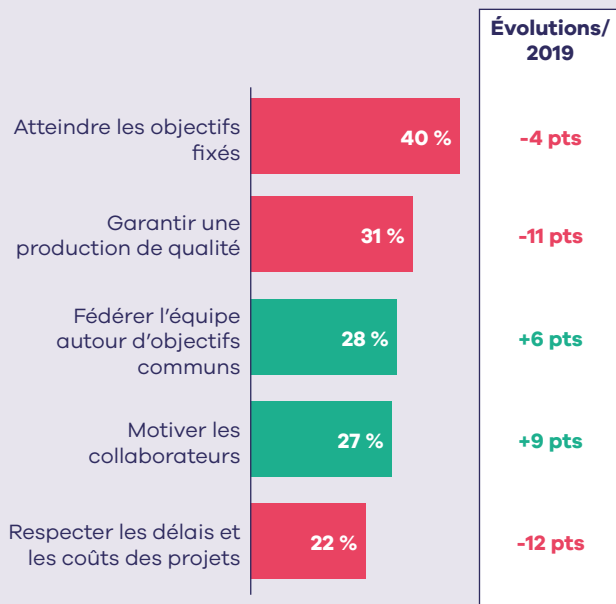
Il apparaît ainsi de plus en plus de la responsabilité des managers de (re)créer de l'élan, à la fois individuel et collectif. À noter que les managers les plus expérimentés ressentent particulièrement cette évolution des attentes à leur égard.

Les attentes envers les managers se démultiplient du côté de la direction comme du côté des collaborateurs



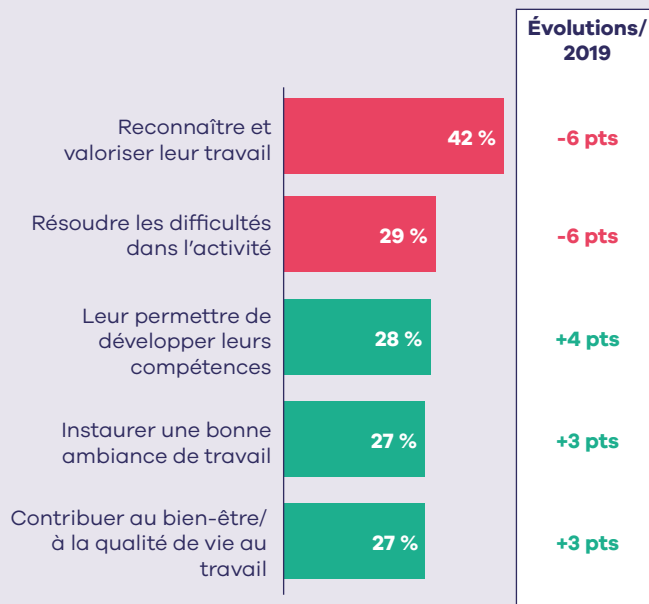
Top 5 des attentes de leur direction selon les managers

(3 réponses possibles)



Top 5 des attentes de leurs collaborateurs selon les managers

(3 réponses possibles)



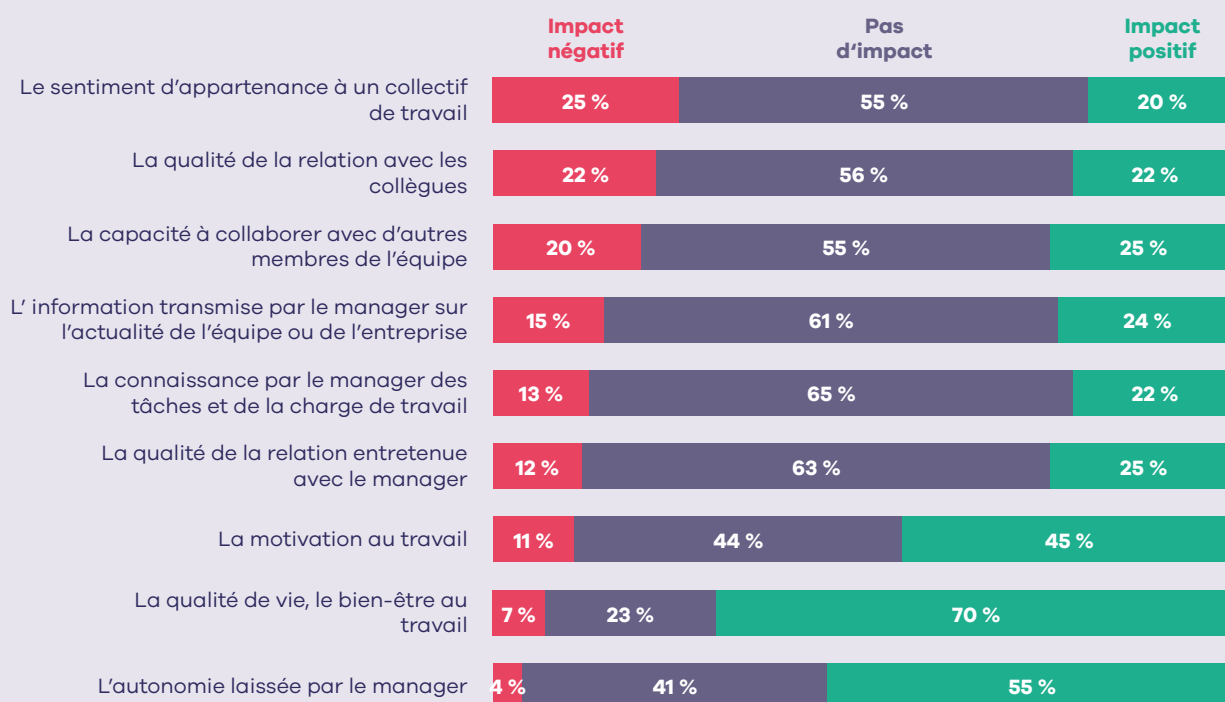
Base : cadres managers en poste

Source : Apec, 2022

1 cadre sur 4 indique que le télétravail amoindrit son sentiment d'appartenance à un collectif de travail



Impact du télétravail sur différentes dimensions selon les cadres



Base : cadres en poste effectuant du télétravail

Source : Apec, 2022

Face à ces nouvelles attentes, les managers ont entamé une évolution de leurs pratiques

Pour nombre de cadres, leur manager a récemment fait évoluer ses pratiques vers plus de confiance, de qualité de vie et de dynamique collective

Dans un contexte inédit marqué par le développement du travail hybride, les managers affirment assez logiquement avoir fait évoluer leurs pratiques, ce qu'atteste une part significative de leurs collaborateurs et collaboratrices.

1 cadre sur 2 estime que son manager a répondu aux attentes croissantes en matière de qualité de vie au travail, que ce soit en orchestrant plus de convivialité dans l'équipe (49 %) ou en veillant à un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle (49 %).

Une proportion quasi identique considère que son manager a aussi eu à cœur de (ré)insuffler une dynamique collective, en communiquant davantage sur la stratégie et les transformations de l'entreprise (48 %), en intégrant davantage les collaborateurs dans les prises de décision (47 %) ou encore en développant le travail collaboratif (43 %).

De surcroît, les cadres estiment majoritairement que leur manager a su évoluer en leur donnant plus d'autonomie (60 %) et en instaurant des échanges moins hiérarchiques, plus souples (54 %). Ce constat est partagé dans tous les types d'entreprises, de manière un peu plus marquée dans les services à forte valeur ajoutée et un peu moins nette dans l'industrie. La généralisation du télétravail a sans doute nécessité de s'appuyer davantage sur la confiance, tout en continuant à se montrer à l'écoute et disponible (52 % des cadres estiment que leur manager a progressé sur ce point) et en maintenant des échanges réguliers (45 % des cadres déclarent bénéficier de retours plus réguliers de leur manager sur leur travail).

Les pratiques des managers devraient continuer à évoluer, notamment en matière de communication

Si l'évolution des pratiques managériales semble bien entamée, elle n'est sans doute pas terminée. En effet, tous les cadres, managers ou non, estiment qu'il existe encore d'importantes marges de manœuvre : peu déclarent que les pratiques managériales ont déjà « tout à fait » changé (moins de 15 % pour les cadres lorsqu'ils jugent les pratiques de leur manager, moins de 30 % pour les managers lorsqu'ils s'expriment sur leurs propres pratiques).

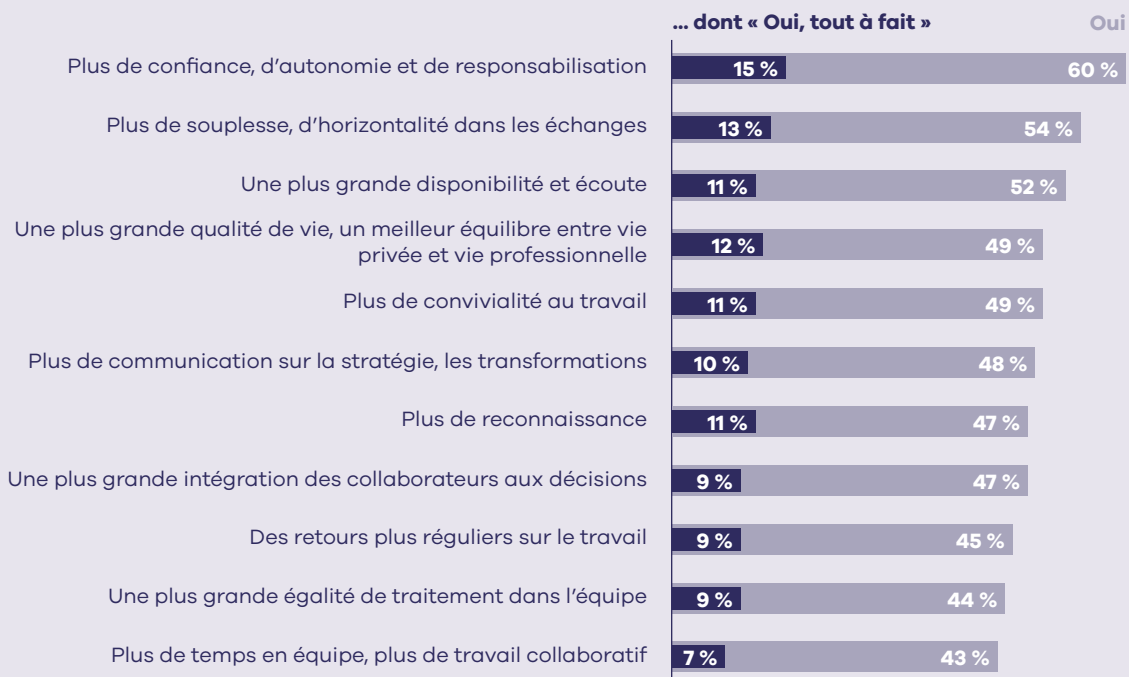
Ils s'attendent à les voir continuer à évoluer dans les années à venir : les cadres attendent de leur manager encore des

efforts, principalement en matière de communication (33 %) et de reconnaissance (32 %). Ils mettent l'accent sur ces dimensions, semblant satisfaits de l'autonomie qui leur est désormais accordée et du nouvel équilibre dans le rapport hiérarchique. Pourtant, les cadres managers envisagent de responsabiliser encore davantage leurs collaborateurs. 36 % y voient leur principal chemin d'évolution pour les prochaines années, quand 25 % veulent mettre la priorité sur plus de communication ou veulent progresser prioritairement sur l'expression de leur reconnaissance.

Les cadres estiment que leur manager a récemment fait évoluer ses pratiques, notamment vers plus de confiance



Évolution des pratiques de leur manager ces dernières années selon les cadres

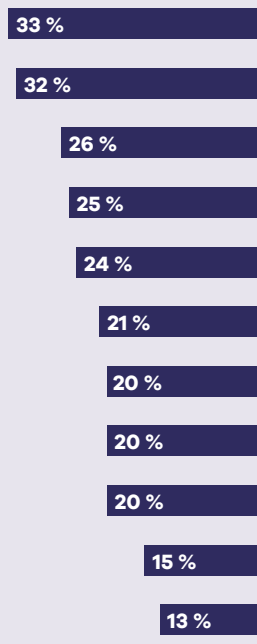


Base : cadres en poste

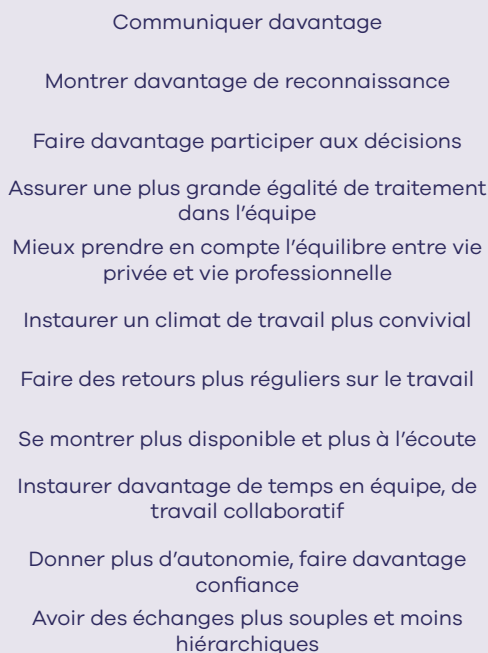
Source : Apec, 2022

Les cadres attendent encore des efforts de la part de leur manager sur la communication et la reconnaissance, quand les managers envisagent de leur donner encore plus d'autonomie

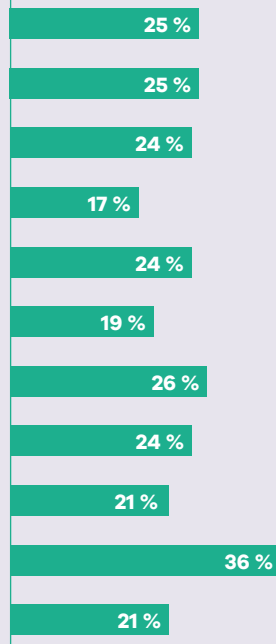
Évolutions futures des pratiques souhaitées par les cadres



(3 réponses possibles)



Évolutions futures des pratiques envisagées par les managers



Base : cadres en poste

Base : cadres managers en poste

Source : Apec, 2022

Ces transformations complexifient une équation déjà difficile à résoudre pour les managers

Les managers font état d'injonctions parfois difficiles à concilier

Face à des attentes multiples qui peuvent parfois sembler contradictoires, les managers déclarent rencontrer plusieurs dilemmes. Les attentes des salarié.e.s en matière de qualité de vie au travail se renforçant, la difficile conciliation entre performance et bien-être constitue le dilemme le plus saillant (39 %). Sont aussi

fréquents celui de l'équilibre entre l'autonomie et le contrôle (37 %) et celui entre la souplesse et l'autorité (35 %). À noter que, dans la construction et le commerce, les managers éprouvent plus de difficultés à concilier gestion des individus et du collectif (respectivement 38 % et 35 % versus 25 % en moyenne).

Ils font également face à une équation temporelle de plus en plus complexe

Les managers manquent de temps pour assurer toutes leurs missions. Ils identifient un grand nombre de tâches de plus en plus chronophages (réunions transversales, gestion des emails, *reporting*, etc.). L'allongement du temps passé à ces tâches peut se faire au détriment de la gestion d'équipe. Ainsi, 31 % des managers citent le manque de disponibilité pour leurs collaborateurs et collaboratrices comme principale difficulté dans le management. C'est encore plus le cas dans les secteurs de l'industrie (35 %) et des services à forte valeur ajoutée (37 %), où

les managers se plaignent encore davantage d'un trop-plein de réunions.

Pour autant, les cadres managers ne ménagent pas leurs efforts : 34 % déclarent travailler plus de 50 heures par semaine (contre 13 % des non-managers), une proportion qui augmente avec l'âge⁴. Aussi, deux tiers des cadres managers interrogés par l'Apec ont occasionnellement, voire souvent, la sensation de faire face à une charge de travail insurmontable (versus 47 % des cadres non-managers).

La liste des compétences nécessaires pour être un bon manager ne cesse de s'étoffer

Au-delà de l'arbitrage entre des injonctions contradictoires et la gestion complexe du temps, être un bon manager demande de nombreuses compétences, à la fois techniques et comportementales.

Trois quarts des cadres attendent de leur manager qu'il possède *a minima* un solide bagage de connaissances et de compétences (49 %), voire une véritable expertise (25 %) dans le domaine de l'équipe. Dans les entreprises de moins de 50 salarié.e.s, ce niveau d'expertise attendu est encore plus élevé (39 %), les managers contribuant davantage à la production. Les managers s'imposent aussi cette exigence de rester des experts métier, dans des proportions comparables.

À ces compétences techniques s'ajoutent des compétences comportementales (ou *soft skills*) indispensables à la gestion de leur équipe et en adéquation avec les attentes des collaborateurs. Ainsi, selon les cadres, un manager doit avant tout savoir se montrer à l'écoute (52 %), ce dont conviennent les managers (42 %). Les cadres valorisent également chez leur manager des compétences liées à leurs missions de pilotage d'activité et de management des personnes : fédérer (36 %), organiser/planifier (30 %) et responsabiliser (28 %). Autant de compétences nécessaires pour répondre aux nouvelles attentes en matière de gestion du collectif et de qualité de vie au travail.

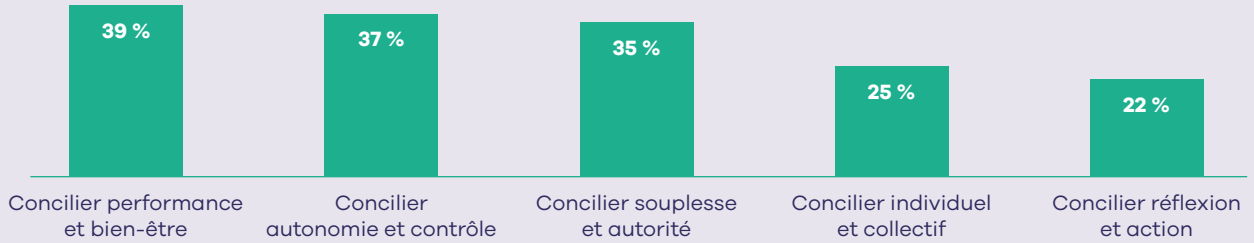
⁴ Source : Insee, enquête Emploi 2020, traitement Apec.

Les managers font face à des injonctions difficiles à concilier



Dilemmes auxquels les managers sont le plus souvent confrontés

(2 réponses possibles)

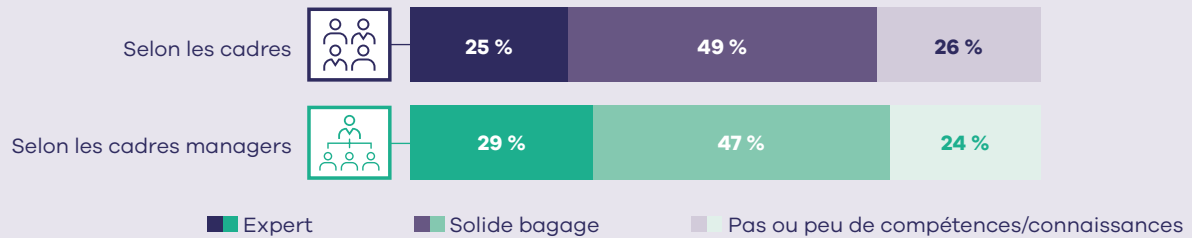


Base : cadres managers en poste

Source : Apec, 2022

Ils doivent continuer à maîtriser les compétences métier...

Connaissances et compétences métier attendues chez un manager

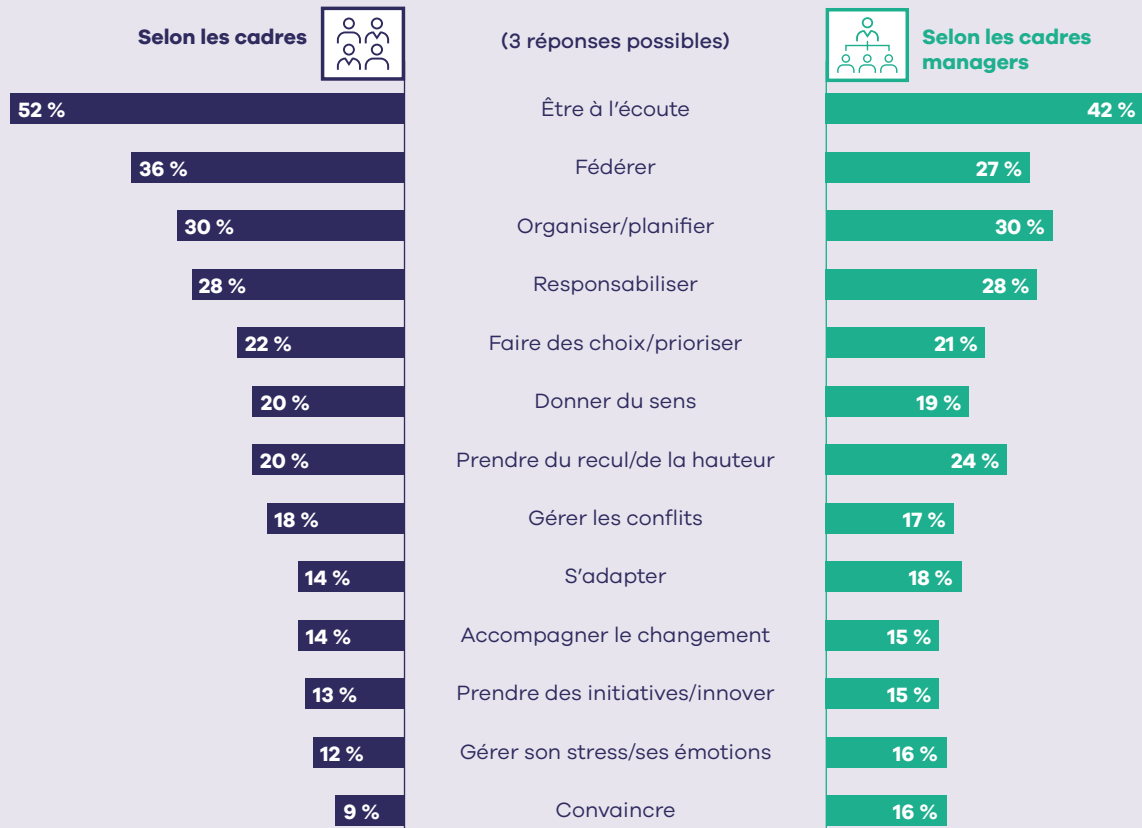


Base : cadres et cadres managers en poste

Source : Apec, 2022

... mais ils doivent aussi acquérir de nombreux soft skills

Principales qualités jugées nécessaires pour être un bon manager



Source : Apec, 2022

Malgré cet environnement mouvant, les cadres sont nombreux à souhaiter rester ou devenir managers

La fonction de manager reste aspirationnelle pour les managers en poste et les jeunes cadres non-managers...

84 % des cadres managers souhaitent continuer à exercer ce rôle à l'horizon des cinq prochaines années : 43 % veulent conserver une équipe de même taille quand 31 % aimeraient manager plus de collaborateurs et de collaboratrices et seulement 10 % un plus petit nombre.

Pour leur part, les cadres qui ne sont pas aujourd'hui managers sont partagés à l'idée de le devenir, sauf pour les plus jeunes majoritairement attirés par cette perspective (63 % des moins de 35 ans).

Les cadres non-managers qui se projettent dans cette fonction sont avant tout mus par

le désir de transmettre leurs compétences (34 %). Ils y voient, en outre, une progression logique de leur carrière (30 %). Un quart mentionne également leur souhait de voir ainsi leur rémunération augmenter.

À l'inverse, ceux qui ne convoitent pas cette évolution indiquent principalement être épanouis dans leur poste actuel (34 %). De plus, ils n'ont pas le sentiment d'avoir la personnalité requise (30 %) et sont peu attirés par une fonction qui consiste selon eux à gérer des problèmes entre des individualités (30 %). Près d'un quart d'entre eux sont aussi rebutés par la perspective d'une charge de travail trop importante.

... sous réserve de faire évoluer ses contours

Si les managers souhaitent très majoritairement continuer à exercer ce rôle, nombre d'entre eux aimeraient pouvoir utiliser différemment leur temps et se recentrer sur certaines tâches. Ils aimeraient ainsi pouvoir se consacrer davantage à l'animation et à la cohésion de leur équipe (40 %) et au développement des compétences des membres de leur équipe (39 %), des tâches qu'ils apprécient et qui sont en phase avec les attentes fortes de la direction et des collaborateurs.

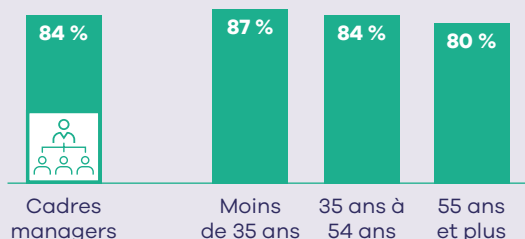
Dans cette période, les managers expriment le besoin d'être outillés pour mener à bien à la fois l'évolution de leurs pratiques et la conduite du changement au sein de leur équipe. Le premier registre de formation attendu porte sur les méthodes collaboratives et d'intelligence collective : 41 % indiquent avoir besoin d'une telle formation et ne pas encore avoir pu en suivre une. Cela fait écho à la nécessité d'inté-

grer davantage les collaborateurs dans les décisions et de continuer à travailler de manière transversale dans des organisations matricielles. Les deux registres suivants, celui de la conduite du changement (40 %) et celui de l'innovation et des nouvelles technologies (39 %), illustrent le besoin des managers d'être en mesure de porter la transformation au sein de leur équipe. Viennent ensuite de nombreux autres souhaits de formation, par exemple sur la gestion des équipes en télétravail ou le développement de la qualité de vie au travail.

L'accès à la formation pourrait constituer un signe fort de soutien de la part des directions d'entreprise dans cette période de transformation et un moment de réflexivité bienvenu pour des managers débordés mais désireux de continuer à progresser dans leurs pratiques.

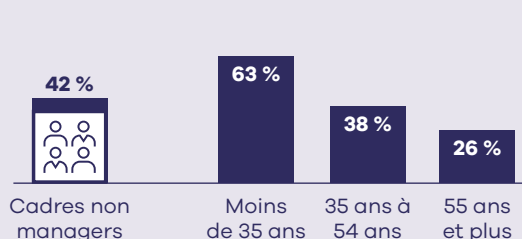
La fonction de manager reste aspirationnelle

Souhait de continuer à manager



Base : cadres managers en poste

Souhait de devenir manager



Base : cadres non managers en poste

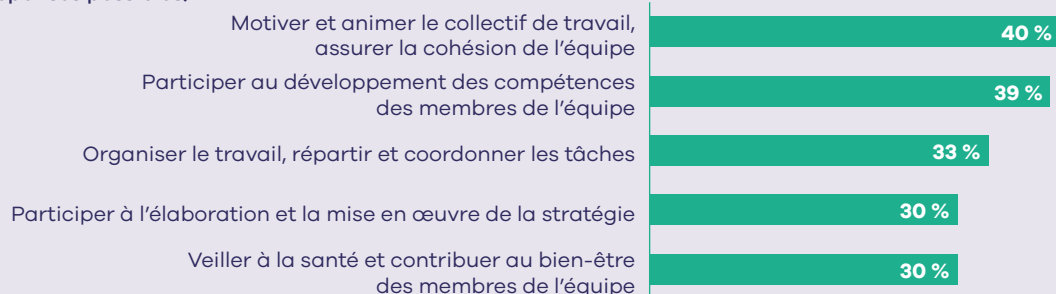
Source : Apec, 2022

Les managers souhaiteraient accorder plus de temps à l'animation de leur équipe et à la montée en compétences de leurs collaborateurs



Top 5 des tâches auxquelles les managers aimeraient consacrer plus de temps

(3 réponses possibles)



Base : cadres managers en poste

Source : Apec, 2022

Les formations les plus attendues sont celles permettant d'évoluer dans un contexte de forte transformation



Sujets sur lesquels les managers sont en attente de formation



Base : cadres managers en poste

Source : Apec, 2022

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « COMPÉTENCES : MÉTIERS ET SOCIÉTÉ »

- > L'économie verte : des métiers cadres qui émergent ou se transforment de plus en plus, septembre 2022
- > Cybersécurité : un marché de l'emploi cadre diversifié et de plus en plus porteur, juin 2022
- > L'industrie et les services à forte valeur ajoutée : des partenariats qui font évoluer les métiers cadres, mars 2022

ISSN 2681-2835 (COLLECTION COMPÉTENCES)

Octobre 2022

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Sophie Hamman, Marion Desreumaux, Cendrine Mouline

Maquette : Caracter.



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuits +prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local (France métropolitaine)

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

Octobre 2022

