

# Pratiques managériales 2023 L'animation collective et le suivi individuel se redessinent

## ■ Les pratiques managériales poursuivent leur transformation, face à des attentes protéiformes et plus complexes

→ Les attentes des directions envers les managers apparaissent de plus en plus resserrées. Les attentes traditionnelles (atteindre les objectifs, assurer la qualité de la production) se conjuguent avec de nombreuses autres : garantir le bien-être au travail, entretenir le collectif, etc.

→ Pour répondre à ces attentes, quasiment tous les cadres managers indiquent avoir fait évoluer au moins un peu leurs pratiques au cours des trois dernières années.

## ■ Les cadres managers font évoluer leurs modalités d'animation d'équipe

→ L'animation d'équipe fait notamment l'objet d'innovations managériales. Les cadres managers sont nombreux à avoir revu le format des réunions d'équipe (70 %) et à avoir inventé de nouveaux formats de travail collaboratif sur site (56 %).

→ 6 sur 10 ont également instauré de nouveaux temps de convivialité, dans l'optique d'entretenir le collectif de travail.

## ■ Dans le même temps, les cadres managers cherchent davantage à prendre en compte les demandes individuelles

→ Les cadres managers constatent également que leurs collaborateurs sont en attente d'un management de plus en plus individualisé, prenant mieux en considération leurs contraintes et leurs envies personnelles, particulièrement en matière d'organisation du travail.

→ Les managers en tiennent compte. Ainsi, 77 % d'entre eux déclarent avoir fait évoluer les points individuels avec leurs collaborateurs.

## ■ Ces changements ne se font pas sans tension entre la prise en considération des individus et la cohésion du collectif

→ 69 % des managers estiment que les demandes individuelles de leurs collaborateurs peuvent poser des difficultés, au moins de temps en temps, pour le bon fonctionnement collectif.

→ Ainsi, 35 % des managers citent la conciliation entre individus et collectif comme l'un de leurs deux principaux dilemmes, une proportion qui progresse de 10 points en un an.

# Sommaire

## 03

**Les pratiques managériales poursuivent leur transformation, face à des attentes protéiformes et plus complexes**

## 05

**Les cadres managers font évoluer leurs modalités d'animation d'équipe**

## 07

**Dans le même temps, les cadres managers intègrent davantage les demandes individuelles de leurs collaborateurs**

## 09

**Ces transformations ne se font pas sans tension entre la prise en considération des individus et la cohésion du collectif**

## Méthodologie

**Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :**

- **Une enquête qualitative par entretiens avec 12 cadres managers et 12 cadres non managers**, au sein de différents types d'entreprises. Les entretiens ont été réalisés en mars et avril 2023 par la société BVA.
- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 800 cadres managers**, représentatif des cadres managers du secteur privé concernant le sexe, l'âge, le secteur d'activité, la taille d'entreprise et la région. Le terrain d'enquête a été réalisé en juin 2023 par la société Kantar Profiles Network.
- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 2 000 cadres (managers et non managers)**, représentatif des cadres du secteur privé concernant le sexe, l'âge, le secteur d'activité, la taille d'entreprise et la région. Le terrain d'enquête a été réalisé en juin 2023 par la société Bilendi.

# Les pratiques managériales poursuivent leur transformation, face à des attentes protéiformes et plus complexes

## Les attentes envers les managers apparaissent de plus en plus resserrées

Sous l'effet notamment de la crise sanitaire de la Covid-19 et du développement du travail hybride, les attentes envers les managers n'ont cessé d'évoluer. En 2019, elles s'ordonnaient de manière assez nette : d'un côté, les directions attendaient principalement des managers qu'ils atteignent les objectifs fixés et assurent une production de qualité, et de l'autre, les collaborateurs leur demandaient avant tout de reconnaître et de valoriser leur travail.

Quatre ans après, la hiérarchie des attentes est quasiment inchangée mais elle est plus resserrée. Ainsi, selon les managers, l'atteinte des objectifs et la garantie d'une production de qualité restent en tête des attentes de leur direction, même si elles régressent (respectivement -8 pts et -15 pts). À l'inverse, les attentes des directions envers les managers progressent sur les fondamentaux autour de l'équipe : fédérer l'équipe (+6 pts), motiver les collaborateurs (+6 pts) ou encore accompagner le développement de ces derniers (+6 pts).

“ La Covid a eu un impact important sur la façon de manager les gens, sur les besoins, les envies, les désirs des uns et des autres. Il faut donner du sens pour embarquer et répondre aux objectifs, dans une ambiance sereine, et que tout le monde y trouve son compte.

**Manager, 47 ans, informatique et télécommunications, grande entreprise**

Du côté des collaborateurs, l'attente première envers les managers demeure la reconnaissance, même si elle a régressé par rapport à 2019 (-8 pts), alors que d'autres demandes se renforcent, comme celles de sens dans leur travail, de bonne ambiance de travail et d'accompagnement de leur développement professionnel. Ces attentes font désormais jeu égal avec le besoin d'appui en matière de production.

## En réponse, les cadres managers ont fait évoluer leurs pratiques

Pour répondre à ces attentes plus enchevêtrées que par le passé, la quasi-totalité des cadres managers affirment avoir fait évoluer leurs pratiques managériales au cours des deux ou trois dernières années, et parfois de façon marquée : 1 manager sur 5 indique ainsi avoir beaucoup fait évoluer ses pratiques.

Les transformations les plus notables concernent l'autonomie plus grande laissée aux collaborateurs (38 %), l'adaptation plus forte à chaque membre de l'équipe (32 %) ou encore des décisions prises de manière plus collaborative ou mieux explicitées. Les managers mentionnent également l'attention croissante qu'ils portent à la qualité de vie au travail ou l'évolution de leur positionnement, davantage que par le passé au service de leurs collaborateurs.

“ Avant, c'était beaucoup plus strict, avec beaucoup moins de liberté pour les collaborateurs. Maintenant, il faut pouvoir déléguer les choses et même pouvoir laisser les employés faire et suivre le chemin auquel ils pensent, même si on n'est pas forcément d'accord. C'est leur laisser la responsabilité des choses sur lesquelles ils travaillent et les laisser avancer comme ils l'entendent plutôt que de devoir toujours leur dire exactement quoi faire, c'est leur laisser cette liberté-là.

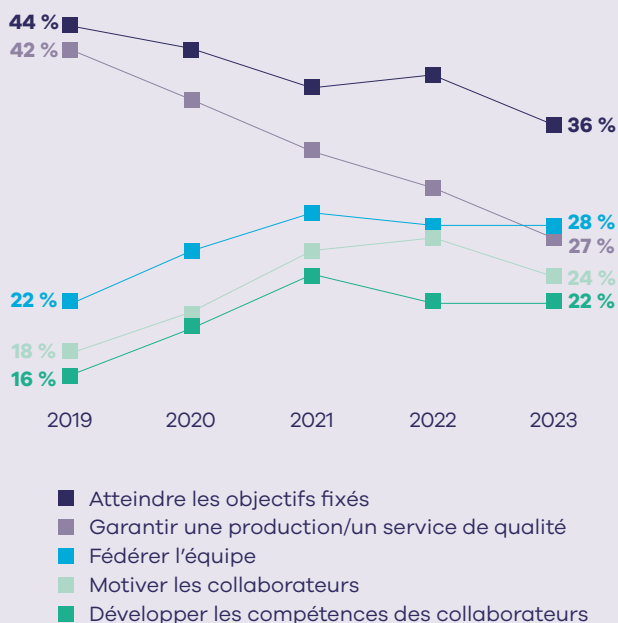
**Manager, 31 ans, informatique et télécommunication, PME**

“ On demande désormais énormément de feedback aux collaborateurs. On a bâti une stratégie jusqu'à 2030, on a demandé aux collaborateurs quelles étaient leurs attentes pour 2030.

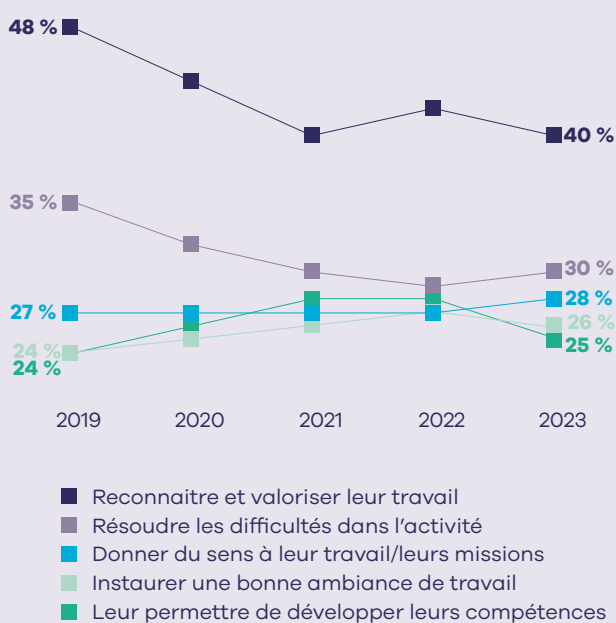
**Manager, 46 ans, industrie, grande entreprise**

## Les hiérarchies des attentes envers les managers se sont resserrées en 5 ans

### Top 5 des principales attentes de leur direction selon les cadres managers



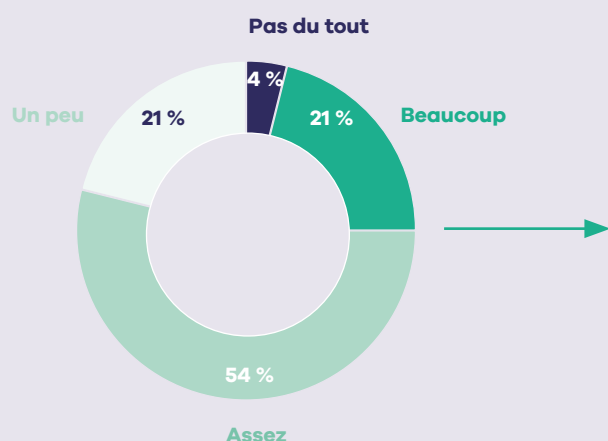
### Top 5 des principales attentes de leurs collaborateurs selon les cadres managers



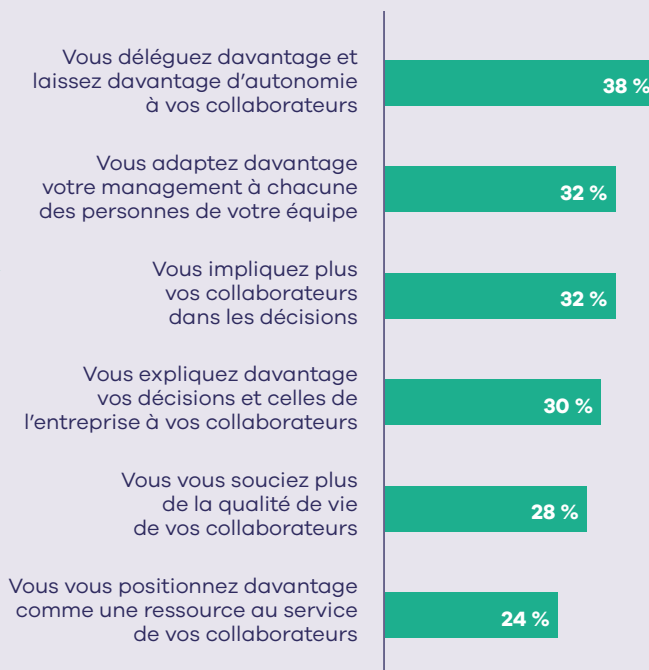
Base : Cadres managers en poste - Source : Apec, 2023

## Les cadres managers sont nombreux à avoir fait évoluer, au moins partiellement, leurs pratiques au cours des dernières années

### Cadres managers déclarant avoir fait évoluer leurs pratiques au cours des 2-3 dernières années



### Evolutions jugées les plus notables de leurs pratiques managériales au cours des 2-3 dernières années (2 réponses possibles)



Base : cadres managers en poste ayant au moins 2 ans d'ancienneté

Source : Apec, 2023

# Les cadres managers font évoluer leurs modalités d'animation d'équipe

## Les managers innovent pour animer le collectif de travail

Les nouvelles modalités d'organisation du travail (travail hybride, travail en mode projet, dispersion des équipes sur plusieurs sites, voire plusieurs pays) posent aujourd'hui de manière plus aiguë la question de l'entretien du collectif de travail<sup>1</sup>.

Pour répondre à ce défi, les cadres managers sont nombreux à avoir innové ces dernières années en matière d'animation du collectif. Les initiatives des managers sont variées : modes d'animation des réunions plus collaboratifs, mise en place de nouvelles règles liées au travail hybride (jours de présence commune obligatoire, définition des modalités de communication à distance, etc.), mise en place

de temps pour favoriser le partage des compétences, nouveaux outils et formats de communication au sein de l'équipe, etc.

“ J'appelle ça plutôt des ateliers car j'essaie de trouver un thème différent à chaque fois, que ce soit dynamique, et pas que l'on se dise : “Ah, c'est encore la réunion d'équipe.” Je l'ai mis en place après le confinement, car du fait d'être moins ensemble, on avait moins d'échanges sur les dossiers. Ça peut être sur une nouvelle procédure, une réforme ou une nouvelle réglementation ou un cas pratique.

**Manager, 44 ans, banque et assurances, PME**

## Les cadres apprécient l'animation des réunions d'équipe par leur manager

Les trois quarts des cadres se déclarent aujourd'hui satisfaits de la manière dont leur manager anime les réunions d'équipe. Ces réunions se tiennent le plus souvent en face-à-face (44 % toujours et 43 % en alternance avec des réunions à distance), le plus souvent suivant un ordre du jour partagé en amont (71 %), et les cadres estiment qu'elles se déroulent dans une bonne ambiance (88 %).

D'après eux, ces réunions d'équipe offrent l'occasion de temps de partage (état d'avancement des dossiers, actualité de l'entreprise) et d'organisation collective (répartition de la charge et coordination du travail). Temps essentiel de la vie de l'équipe, elles permettent fréquemment de mettre en place du travail collaboratif de réflexion sur les activités à venir, les projets, etc.

## Les nouveaux rituels de convivialité soutiennent cet effort pour le collectif

Les cadres managers se montrent également particulièrement soucieux de l'instauration d'une bonne ambiance de travail. Plus de 6 sur 10 indiquent avoir mis en place ces dernières années des temps nouveaux consacrés à la convivialité. Ces rituels permettent d'entretenir les relations au sein de l'équipe et d'améliorer la qualité de vie au travail. Ils contribuent aussi à maintenir la collaboration et les compétences collectives, importantes à conserver dans un contexte de travail hybride.

“ Le vendredi après-midi, c'est le Friday cake, une réunion informelle de 30 minutes avec l'ensemble de mon équipe.

Le sujet, c'est tout sauf le travail. Ça permet également de créer une connexion avec les différentes personnes, de mieux se connaître, etc.

**Manager, 46 ans, industrie, grande entreprise**

“ Il faut savoir prendre du temps hors travail pour créer des moments conviviaux, ne pas perdre cette dynamique à cause du télétravail. Favoriser une énergie positive. On a du team building, un séminaire, avec une ambiance détendue, on a fait du bowling, voilà, des activités pour créer une cohésion.

**Managère, 35 ans, informatique et télécommunications, PME**

<sup>1</sup> Pratiques managériales 2022 : davantage d'attention portée au collectif et à la qualité de vie au travail, Apec, 2022.

## Nombre de managers déclarent avoir fait évoluer les modalités d'animation de leur équipe

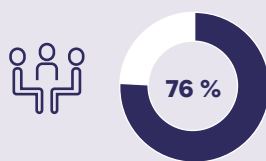
Pour animer votre équipe, avez-vous au cours des 2 ou 3 dernières années... ?



Base : cadres managers en poste ayant au moins 2 ans d'ancienneté

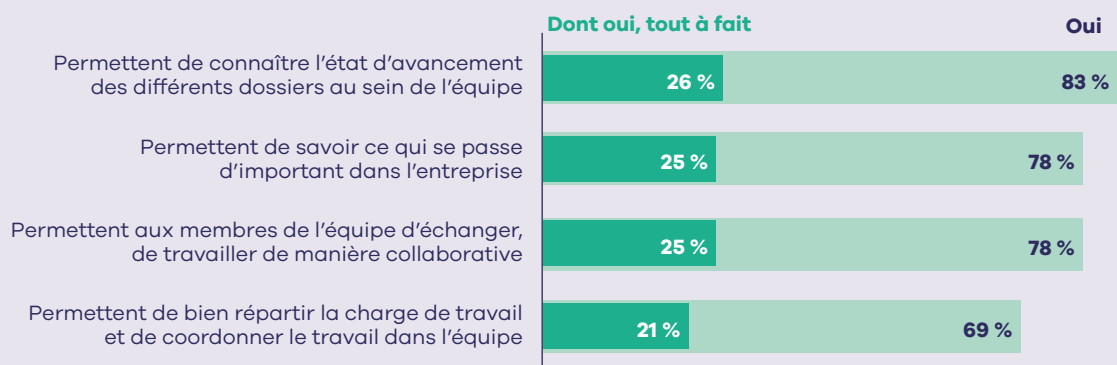
Source : Apec, 2023

## Les réunions d'équipe permettent le partage, la collaboration et l'organisation collective



... des cadres sont satisfaits de la manière dont leur manager conduit les réunions d'équipe

Diriez-vous que les réunions d'équipe avec votre manager... ?



Base : cadres en poste réalisant des réunions d'équipe avec leur manager

Source : Apec, 2023

# Dans le même temps, les managers intègrent davantage les demandes individuelles de leurs collaborateurs

## Les collaborateurs émettent davantage de demandes de nature individuelle

Pendant la crise sanitaire, certains managers ont pu être amenés à organiser le travail en prenant davantage en compte la situation personnelle de leurs collaborateurs : leur état de santé, leur situation familiale, leur configuration de travail à domicile, etc. Ce management « personnalisé » s'est poursuivi et les cadres managers sont aujourd'hui nombreux à avoir le sentiment de recevoir plus que par le passé des demandes spécifiques de leurs collaborateurs

(61 %), que ce soit concernant l'aménagement de leur temps de travail (48 %) ou le travail en lui-même (39 %). Encouragés par les acquis de la crise et par un marché de l'emploi qui leur est favorable, des salariés peuvent être davantage tentés de demander à leur manager une certaine flexibilité concernant les horaires, les lieux de travail, les missions, etc. Les points individuels entre managers et collaborateurs sont souvent l'occasion de faire entendre ces demandes.

## De nombreux cadres managers repensent les points individuels avec leurs collaborateurs dans cette optique d'individualisation du management

Rares sont les cadres managers (9 %) à ne pas organiser de points individuels avec leurs collaborateurs. 37 % indiquent même avoir augmenté ces dernières années la fréquence à laquelle ils organisent des points individuels avec leurs collaborateurs. Ils sont désormais près de 1 sur 2 à mener ce type de point au moins une fois par semaine. Outre la fréquence, 77 % déclarent avoir fait évoluer la manière dont ils conduisent ces points pour mieux prendre en compte l'état d'esprit, les besoins et les envies des membres de leur équipe.

Les cadres sont globalement satisfaits de ces échanges avec leur manager : 82 % se sentent libres durant ces entretiens d'exprimer leurs opinions, leurs besoins ou leurs attentes. Selon eux, ces échanges permettent avant tout à leur manager d'avoir de la visibilité sur leur charge de travail et l'avancée de leurs missions, d'avoir conscience des difficultés qu'ils rencontrent et de les aider à les résoudre, ou encore d'intégrer leurs désirs d'évolution professionnelle.

Au-delà d'un point d'étape sur l'avancée des tâches, les points individuels deviennent donc l'instrument d'un management plus individualisé. Cette individualisation se traduit avant tout par le fait d'adapter à chaque collaborateur le degré d'autonomie laissé ou la charge de travail, ou encore la manière d'effectuer des feedbacks. Cela peut passer également par une plus grande personnalisation des rôles tenus dans l'équipe.

“ Les collaboratrices de mon équipe ont toutes des rôles différents, une fait une veille sur le marketing car elle aime bien suivre ce qui se fait à la concurrence. Une autre suit tout ce qui est réglementation, la partie juridique. Une est en charge de suivre l'équipe, de voir si on est à jour dans nos demandes. Et une suit nos résultats, va essayer de booster l'équipe. Elles ont chacune un rôle, et quand on se retrouve on échange dessus, c'est très dynamique.

**Manager, 58 ans, cabinet de comptabilité, PME**

## L'individualisation du management porte aussi sur la reconnaissance des collaborateurs

Cette personnalisation du management repose sur la prise en compte des compétences et des envies propres de chaque collaborateur et débouche sur une reconnaissance singulière. La reconnaissance, première attente des collaborateurs, est en effet également touchée par cette revendication d'une plus grande individualisation. Les managers cherchent à adapter leurs mécanismes de reconnaissance selon les différents profils qui composent leur équipe.

“ L'ancien, on fait un pot, il est heureux, c'est ce qu'il attend. Les jeunes, vous faites un pot, ça ne les intéresse pas, limite ils ne viennent pas. La reconnaissance serait plutôt de leur dire : “Tu prends une demi-journée”, ce n'est pas pour tout le monde pareil. Il faut s'adapter à chacun.

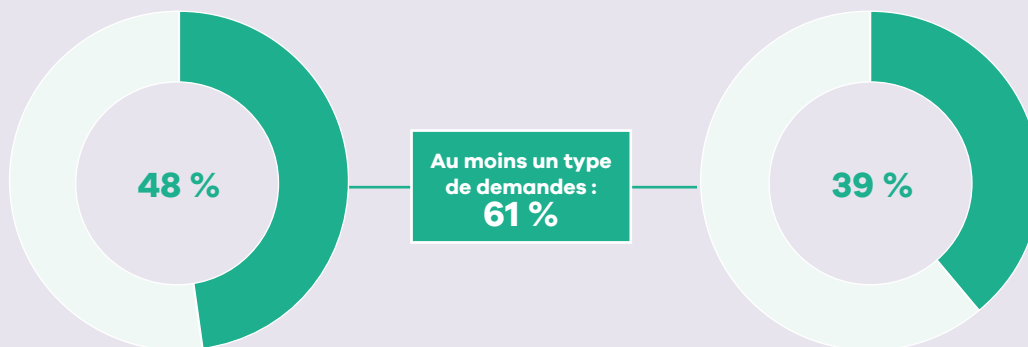
**Manager, 48 ans, transports et logistique, PME**

## Les managers enregistrent une hausse des demandes individuelles de leurs collaborateurs

Sentiment des cadres managers de recevoir plus de demandes spécifiques de leurs collaborateurs concernant...

L'aménagement de leur temps de travail (congés, horaires, télétravail, délais, etc.)

Les tâches qu'ils ont envie de faire, les formations qu'ils ont envie de suivre...



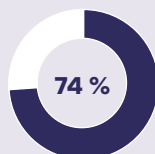
Maintenant, celui qui m'amène des contraintes personnelles, j'essaie de toutes les écouter et puis de les accepter dans la mesure du possible. Des congés, des besoins de partir plus tôt ici ou là en général, un peu plus de télétravail.

Manager, 40 ans, industrie, PME

Base : cadres managers en poste ayant au moins 2 ans d'ancienneté

Source : Apec, 2023

## Les points individuels offrent la possibilité d'intégrer les contraintes et envies de chaque collaborateur



... des cadres sont satisfaits de la manière dont leur manager conduit les points individuels

### Diriez-vous que les points individuels avec votre manager... ?

	Dont oui, tout à fait	Oui
Permettent que votre manager connaisse votre charge de travail et votre avancée sur les différents dossiers	30 %	83 %
Permettent de partager avec votre manager votre état d'esprit, vos difficultés professionnelles ou personnelles	26 %	79 %
Sont l'occasion pour votre manager de vous faire des retours réguliers sur votre travail	24 %	76 %
Permettent de trouver ensemble des solutions aux difficultés rencontrées	26 %	75 %
Permettent d'exprimer vos souhaits quant à l'évolution de vos missions, vos attentes en termes de formation	23 %	73 %

Base : cadres en poste réalisant des réunions d'équipe avec leur manager

Source : Apec, 2023



# Ces transformations ne se font pas sans tension entre la prise en considération des individus et la cohésion du collectif

## Les cadres managers font état de difficultés pour concilier demandes individuelles et fonctionnement collectif

Les managers rencontrés estiment que le management continuera à évoluer dans deux directions : d'une part, une adaptation accrue du management à chacun, et, d'autre part, le développement du collectif de travail en s'adaptant au travail hybride.

Ces deux directions peuvent s'avérer parfois de nature contradictoire. En effet, les demandes de nature individuelle peuvent complexifier l'organisation collective du travail : tenue des réunions d'équipe, répartition de la charge de travail, attribution des dossiers... Ainsi, 69 % des managers estiment que les demandes individuelles de leurs collaborateurs peuvent poser des difficultés pour le bon fonctionnement collectif de l'équipe, au moins de temps en temps.

“ La difficulté, comme on est un peu souple avec le télétravail, c'est qu'ils ne sont pas toujours là. J'ai quand même essayé de leur faire comprendre : ils peuvent être chez eux, il n'y a pas de problème, mais si ça impacte la transmission, ça me pose un problème. Il faut de la souplesse, mais il faut de la fermeté aussi. Sinon on ne peut pas avancer ensemble.

**Manager, 48 ans, transports et logistique, PME**

Tout cela concourt à un dilemme managérial de plus en plus fréquent : celui de la conciliation entre individus et collectif. Cette conciliation est classée par 32 % des managers parmi leurs deux principaux dilemmes (+7 pts par rapport à 2022), plus très loin des « habituels » dilemmes managériaux que sont la conciliation de la performance et du bien-être des collaborateurs et l'équilibre à trouver entre souplesse et autorité ou entre autonomie et contrôle.

“ On va de plus en plus vers du management à l'anglo-saxonne, en étant moins rigide envers les personnes que l'on manage. Je reprends l'exemple du télétravail, de l'attitude que l'on peut avoir sur la façon de travailler du collaborateur, tous ces points sont moins fermés et moins rigides. Mais l'autre enjeu, c'est de réussir à renforcer la coordination dans l'équipe, de réussir à renforcer la cohésion de l'équipe. C'est un jeu d'équilibre au quotidien.

**Manager, 32 ans, informatique et télécommunications, entreprise de taille intermédiaire**

## Les cadres attendent de plus en plus de leur manager une parfaite égalité de traitement

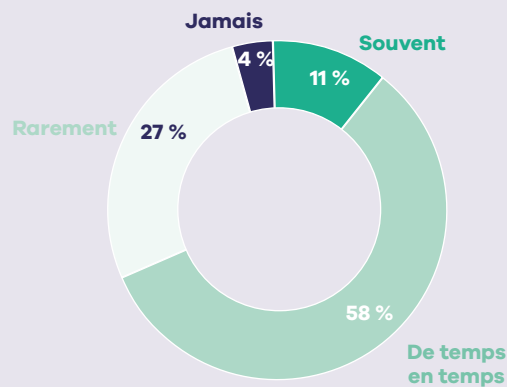
Dans ce contexte, 31 % des cadres aimeraient voir évoluer leur manager dans les prochaines années en faveur d'une plus grande égalité de traitement dans l'équipe (+6 pts par rapport à 2022). Pour eux, cela apparaît aujourd'hui comme le 2<sup>e</sup> axe d'amélioration des pratiques managériales (contre le 4<sup>e</sup> l'an passé), derrière la plus grande communication sur la stratégie de l'entreprise. Ainsi, les managers doivent parvenir à mieux répondre aux demandes individuelles de leurs collaborateurs tout en développant le collectif de travail, sans pour autant créer de tensions et de sentiment d'injustice dans l'équipe.

“ Il y a vraiment différents profils dans l'équipe, différentes approches pour travailler avec eux et les motiver. Et il faut essayer de garder une égalité en gérant quand même les personnes de manière différente, en essayant de garder une liberté pour tout le monde qui reste plus ou moins la même.

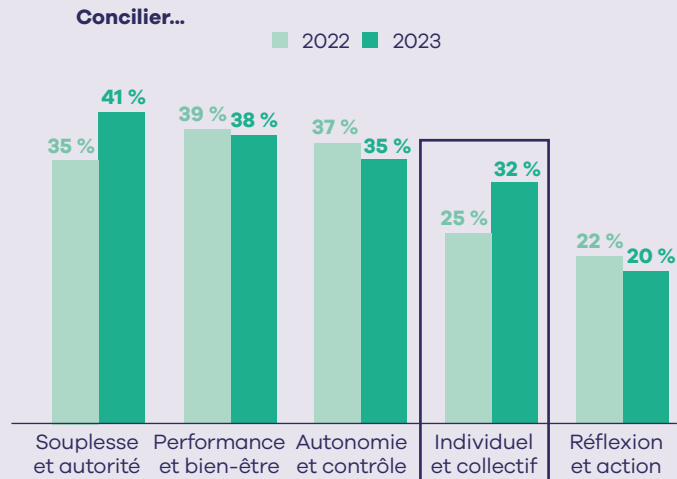
**Manager, 31 ans, informatique et télécommunications, PME**

## Concilier individuel et collectif constitue un dilemme rencontré plus fréquemment par les managers

Part de cadres managers qui estiment que les demandes individuelles de leurs collaborateurs posent des difficultés pour le fonctionnement collectif de l'équipe



Dilemmes managériaux les plus rencontrés (2 réponses possibles)

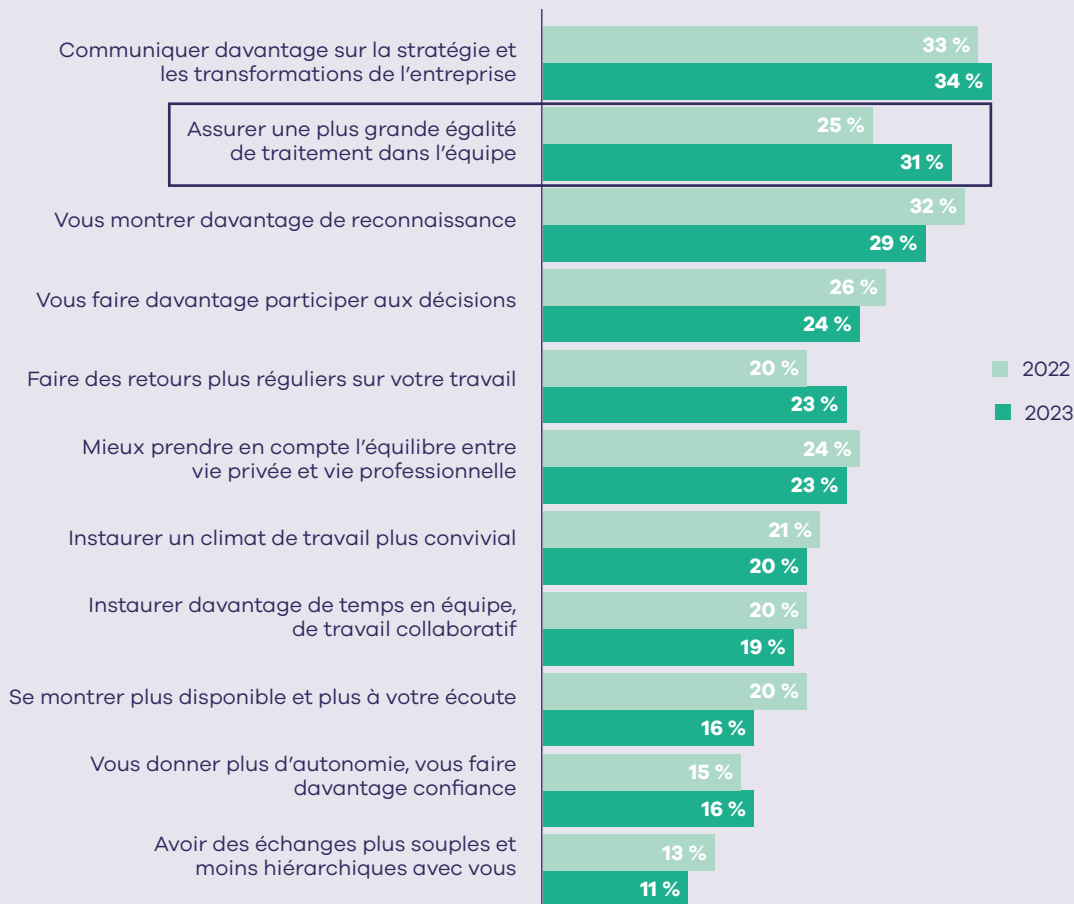


Base : cadres managers en poste

Source : Apec, 2023

## Les cadres expriment encore des attentes envers leur manager, et notamment l'instauration d'une plus grande égalité de traitement

Principaux points sur lesquels les cadres aimeraient voir leur manager évoluer dans les prochaines années (3 réponses possibles)



Base : cadres en poste

Source : Apec, 2023

# 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 »

- > *Transition écologique : la dynamique de verdissement des métiers cadres est engagée*, septembre 2023
- > *Panorama des métiers cadres*, avril 2023
- > *Jeunes cadres et salariat*, mars 2023
- > *Perception du télétravail par les cadres*, décembre 2022

## ISSN 2681-2835 (COLLECTION « COMPÉTENCES »)

Novembre 2023

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

**Directeur de la DDE :** Pierre Lamblin

**Responsable du pôle études :** Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

**Équipe projet :** Erwan Audren, Marion Desreumaux, Cendrine Mouline

**Maquette :** Caracter



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec\_Etudes

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit +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<sup>er</sup> 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 (articles L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

Novembre 2023

