



– LES NOUVEAUX ENJEUX DU MANAGEMENT

Une indispensable combinaison de compétences métier et comportementales pour concilier nouvelles attentes et impératifs de performance–

DÉCEMBRE 2019



Fruit des mutations qui redessinent le monde du travail, de nouvelles attentes émergent à l'égard du management

- > Près de trois quarts des cadres managers disent avoir constaté une évolution des attentes de leur direction ou de leurs collaborateurs et collaboratrices à leur égard.
- > Ces nouvelles attentes, essentiellement relationnelles, portent sur la responsabilisation, la qualité de vie au travail et la dynamique collaborative.
- > Responsables d'une équipe mais aussi d'une activité, les cadres managers n'en restent pas moins attendus et évalués sur leur performance opérationnelle.



Les cadres managers sont à la recherche de nouveaux équilibres pour parvenir à concilier leurs différents rôles

- > Accaparés par de multiples tâches qui leur réclament de plus en plus de temps, les managers ont tendance à se focaliser sur leurs missions opérationnelles.
- > Ils rencontrent également de nombreux dilemmes, au premier rang desquels la conciliation entre autonomie des équipes et contrôle de leur activité.
- > Ces évolutions conduisent 4 managers sur 10 à estimer que leur fonction est devenue plus difficile qu'avant, ce qui ne les empêche pas de continuer à s'y projeter.



Le développement des compétences managériales est indissociable de celui des compétences comportementales

- > Disposer d'un socle de compétences métier est un prérequis pour les cadres managers pour exercer leurs missions et ne pas manager « hors sol ».
- > Convaincus que manager est avant tout une question de personnalité, les cadres accordent toutefois une importance croissante aux *soft skills*, en particulier l'écoute.
- > Conscients de devoir continuer à développer leurs compétences managériales, les managers souhaiteraient pouvoir se former davantage et prendre de la hauteur.



05

-

AUX AVANT-POSTES DES MUTATIONS QUI REDÉFINISSENT LES RÈGLES DU JEU AU SEIN DES ENTREPRISES, LES CADRES MANAGERS N'EN RESTENT PAS MOINS GOUVERNÉS PAR LA PERFORMANCE

-

De nouvelles attentes, fruit de la transformation des entreprises et des évolutions sociétales

Une responsabilité d'équipe mais aussi d'activité, dont la performance opérationnelle reste le mètre étalon

09

-

LA SUPERPOSITION DES ATTENTES SE TRADUIT POUR LES CADRES MANAGERS PAR UNE COURSE QUOTIDIENNE CONTRE LA MONTRE ET DES DILEMMES

-

Des cadres managers accaparés par leurs multiples tâches et focalisés sur l'opérationnel

Un quotidien source de nombreux dilemmes, en particulier pour concilier autonomie des équipes et contrôle de leur activité

12

-

POUR ÉVOLUER DANS CE JEU DE CONTRAINTES RENOUVÉLÉ, LES CADRES MANAGERS DOIVENT ASSOCIER À LEURS COMPÉTENCES MÉTIER DES SOFT SKILLS DE PLUS EN PLUS STRATÉGIQUES

-

Un socle de compétences métier toujours nécessaire pour ne pas manager « hors-sol »

Mais des compétences relationnelles et comportementales de plus en plus importantes

16

-

DE NOUVEAUX DÉFIS QUI RENFORCENT LA DIMENSION STRATÉGIQUE DU RECRUTEMENT DES CADRES MANAGERS ET LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES

-

La promotion interne, principale voie d'accès aux responsabilités managériales

Une concurrence d'autres formes de responsabilités plutôt qu'un déficit d'attractivité de la fonction managériale

Un enjeu de développement des compétences managériales

Cette étude repose sur des données qualitatives et quantitatives.

— LE VOLET QUALITATIF —

Dix entretiens individuels ont été conduits par téléphone auprès de cadres de la fonction des ressources humaines (RH) en charge du recrutement, des mobilités internes ou de la gestion des compétences et de la formation. Une attention particulière a été portée à la diversité des profils interrogés en termes de localisation géographique, de secteur d'activité (secteurs à fort taux d'encadrement *versus* faible taux d'encadrement) et de taille d'entreprise (PME, entreprise de taille intermédiaire [ETI], grande entreprise [GE]). Quatre *focus group* ont ensuite été réalisés réunissant chacun quatre cadres encadrants et précédés d'entretiens individuels en face à face auprès des mêmes interviewés. Ces groupes ont réuni des personnes issues de secteurs d'activité et de tailles d'entreprise très diversifiés, avec une ancienneté d'au moins trois ans en tant que manager au sein de leur entreprise. Ils ont été constitués principalement selon trois variables : le taux d'encadrement de l'entreprise (fort ou faible), la taille de l'équipe (équipe restreinte ou élargie) et enfin la localisation (deux groupes à Paris et deux groupes à Nantes).

Ce volet qualitatif, entretiens téléphoniques et *focus group*, a été réalisé par l'institut BVA, pendant les mois de mai et juin 2019.

— LE VOLET QUANTITATIF —

Dans un second temps, une enquête quantitative a été conduite auprès d'un échantillon de 1 451 cadres en emploi du secteur privé au sein duquel trois populations ont été distinguées :

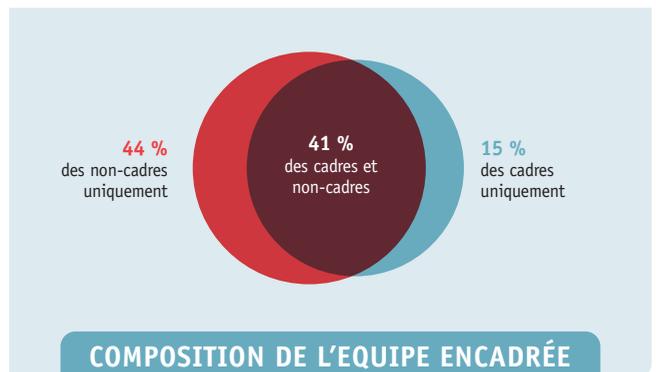
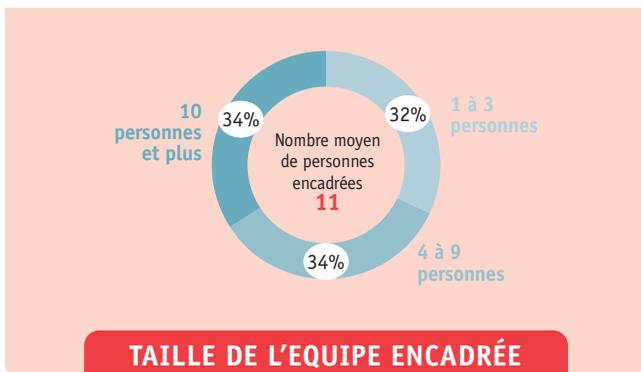
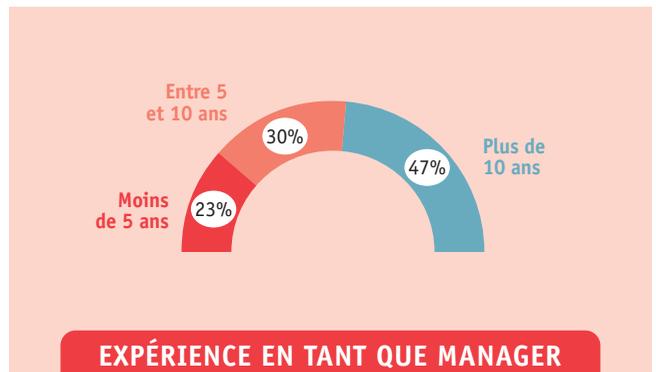
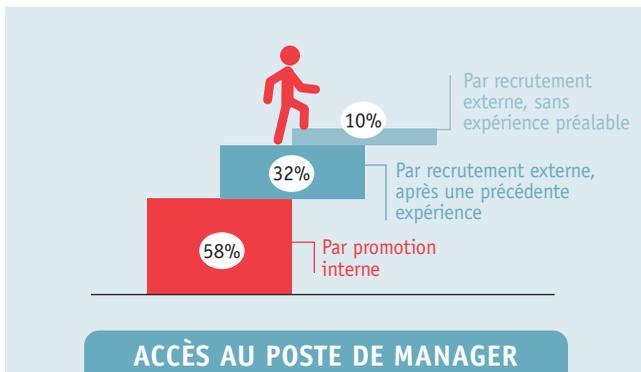
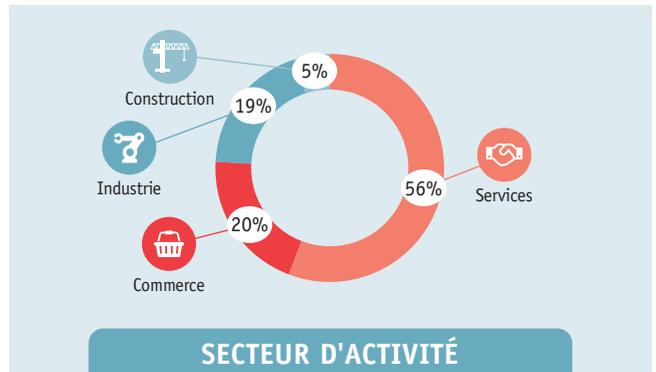
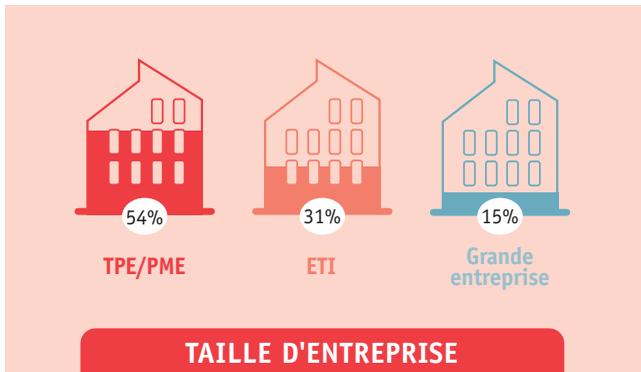
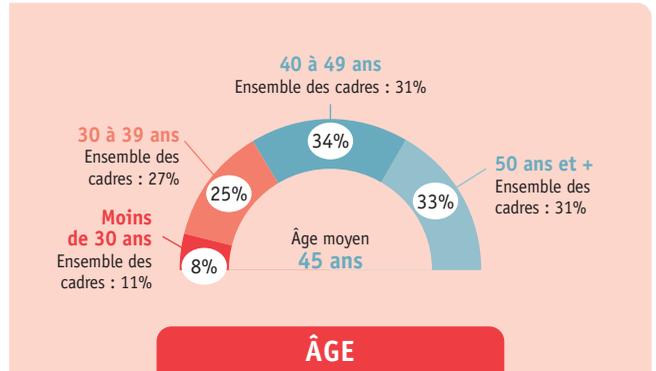
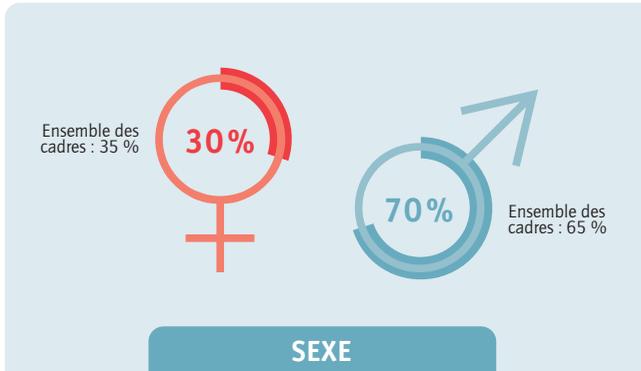
- > les responsables hiérarchiques,
- > les responsables d'équipes projet, sans lien hiérarchique,
- > les cadres n'ayant aucune de ces deux responsabilités.

La représentativité de l'échantillon a été assurée par le redressement des données sur les variables suivantes : sexe, âge, secteur d'activité, taille d'entreprise et région (données Insee DADS). L'interrogation a été réalisée en ligne par l'institut BVA du 3 au 13 septembre 2019.

En parallèle de ces dispositifs, l'Apec a réalisé une analyse des offres d'emploi de cadres managers publiées en 2018 sur son site apec.fr, afin d'identifier les compétences demandées par les entreprises pour des postes de managers.

- PROFILS DES CADRES MANAGERS -

- 4 cadres sur 10 -



Management par la confiance, intrapreneuriat, méthodes agiles, mode projet : nombreuses sont les initiatives de renouveau managérial ayant pour point commun une philosophie de la collaboration et de la responsabilité. Inspirés par les écrits de professeur.e.s en management¹ et souvent relayés par les cabinets de conseil, ces nouveaux modes de management bénéficient d'un terreau propice à leur diffusion.

Bousculées par la transformation digitale et les nouvelles aspirations des salarié.e.s, les entreprises cherchent à s'adapter aux mutations de leur environnement en passant d'un modèle vertical et rigide, fondé sur l'autorité hiérarchique, à un modèle horizontal plus fluide, censé libérer les énergies et favoriser l'innovation. Ce nouveau modèle est caractérisé par un fonctionnement en réseau et l'instauration de structures légères, dont les entreprises du numérique constituent, pour beaucoup, l'incarnation.

Au cœur de ce changement de paradigme qu'ils doivent accompagner, les managers cristallisent l'attention. À travers cette étude, l'Apec a souhaité mieux comprendre comment ces nouveaux modes de management redéfinissent le rôle des cadres encadrants, comment ils se traduisent en pratique et quelles sont les compétences qu'ils mettent en jeu.

¹ Gary Hamel, *The Future of Management*, 2007 ; Brian Carney et Isaac Getz, *Freedom Inc.*, 2009.

–AUX AVANT-POSTES DES MUTATIONS QUI REDÉFINISSENT LES RÈGLES DU JEU AU SEIN DES ENTREPRISES, LES CADRES MANAGERS N'EN RESTENT PAS MOINS GOUVERNÉS PAR LA PERFORMANCE–

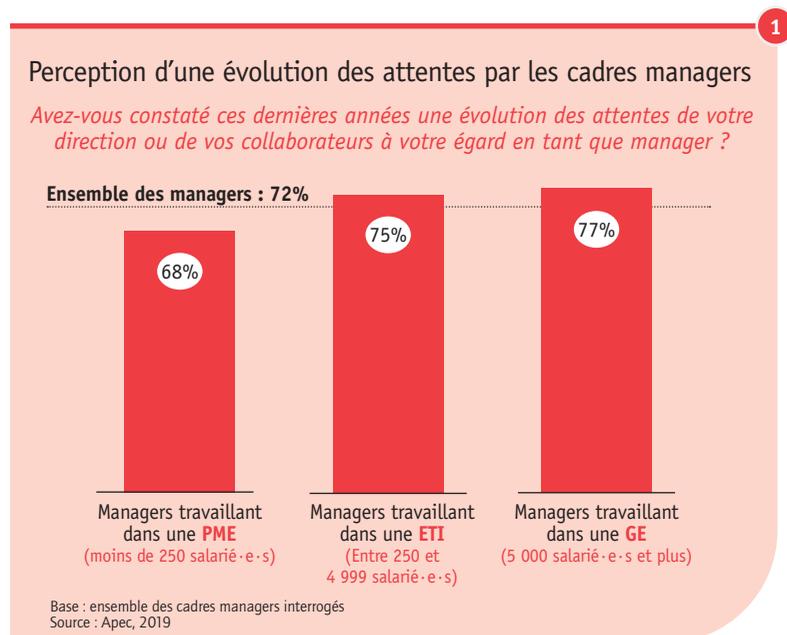
DE NOUVELLES ATTENTES, FRUIT DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ET DES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

Un constat d'évolution des attentes à l'égard du management

Près de trois quarts des managers disent avoir constaté ces dernières années une évolution des attentes de leur direction ou de leurs collaborateurs et collaboratrices à leur égard. Une opinion plus répandue parmi les managers travaillant au sein d'une GE (77 %) ou d'une ETI (75 %) que parmi ceux exerçant leurs fonctions au sein d'une PME (68 %) ¹.

Plus encore que la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise, les caractéristiques de l'équipe encadrée semblent influencer le ressenti des managers. Plus elle est importante ou hétérogène et plus les managers disent avoir constaté une évolution des attentes ces dernières années. Ils sont ainsi 81 % à partager cette opinion lorsque leur équipe compte au moins 10 per-

sonnes et 78 % lorsqu'elle est composée à la fois de cadres et de non-cadres.



De nouvelles attentes essentiellement relationnelles

Les nouvelles attentes évoquées par les managers concernent essentiellement la dimension relationnelle du management et plus particulièrement trois de ses aspects : la responsabilisation des salarié-e-s, l'instauration d'une dynamique participative et l'attention portée à la qualité de vie au travail. Des attentes qui visent à mieux prendre en compte les aspirations individuelles et qui ont en commun d'émaner à la fois des entreprises et des équipes.

« En 2014-2015, l'entreprise a lancé un grand programme [...] dont l'objectif était que les managers délèguent et laissent plus d'autonomie aux collaborateurs. »

Homme, 30 ans, manager de rayon dans le secteur de la grande distribution (ETI)

« Aujourd'hui, les collaborateurs attendent un management plus collaboratif. Quand j'ai débuté il y a trente ans, on attendait de notre chef qu'il nous dise quoi faire, comment faire et puis on y allait. On était des bons petits soldats. Aujourd'hui, vous ne pouvez pas travailler comme ça. »

Femme, 47 ans, directrice d'agence dans le secteur bancaire (GE)

La capacité à donner du sens aux missions (27 %), à contribuer à la qualité de vie au travail (24 %) ou à permettre le développement du potentiel de chacun (24 %) fait d'ailleurs partie, du point de vue des managers, des principales attentes des collaborateurs et des collaboratrices à leur égard. Ces aspirations restent toutefois devancées par le besoin de reconnaissance et de valorisation du travail (48 %) et la résolution des problèmes rencontrés dans le cadre de l'activité (35 %).

Une évolution fruit de multiples facteurs

Plusieurs facteurs sont avancés par les managers pour expliquer l'évolution de ces attentes. Ces facteurs renvoient tout à la fois aux mutations de l'environnement des entreprises, mais également aux évolutions sociétales.

L'accélération du rythme des transformations est le premier de ces facteurs (41 %), notamment pour les

managers travaillant au sein de GE (55 %). Viennent ensuite deux facteurs en définitive très proches : les nouvelles aspirations des salarié-e-s (38 %), surtout évoquées par les managers dont les équipes sont composées exclusivement de cadres (51 %), et la gestion des nouvelles générations de salarié-e-s (35 %). D'autres facteurs, comme l'accroissement de la concurrence économique entre les entreprises (33 %) ou les nouveaux modes de travail (32 %) sont également mentionnés.

Loin d'être anecdotiques, les nouveaux modes de travail font partie des deux principaux facteurs cités par les managers travaillant au sein d'une ETI (39 %) ou d'une GE (44 %). Le télétravail et le management à distance constituent, en effet, une réalité avec laquelle un grand nombre de managers doit aujourd'hui composer au sein de ces entreprises ².

UNE RESPONSABILITÉ D'ÉQUIPE MAIS AUSSI D'ACTIVITÉ, DONT LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE RESTE LE MÈTRE ÉTALON

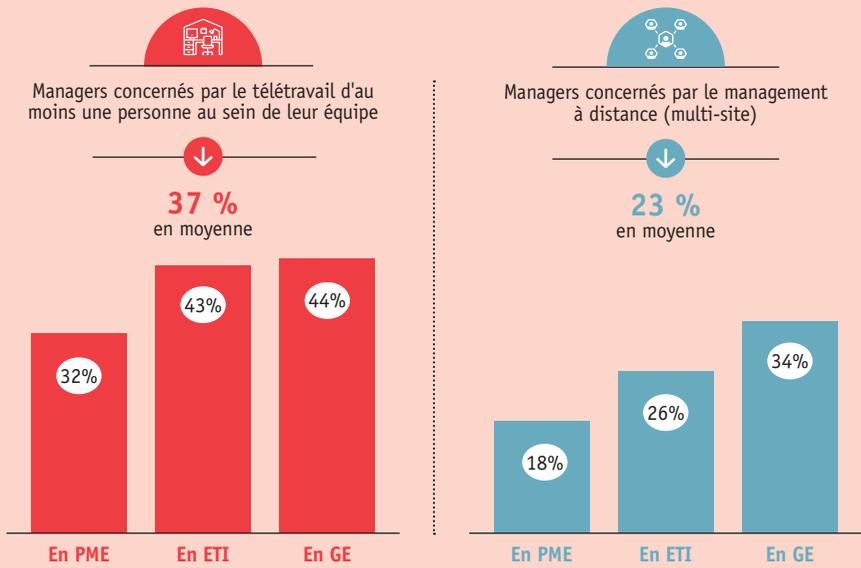
Une exigence concomitante de performance accrue

De l'avis des managers, plus encore que la responsabilisation des collaborateurs et des collaboratrices (71 %), le travail collaboratif (68 %) ou la qualité de vie au travail (64 %), c'est sur la recherche de performance (78 %) que les entreprises ont mis l'accent ces dernières années. Un point de vue partagé par les cadres n'exerçant pas de responsabilités managériales. Si ces derniers se montrent, de façon générale, plus mesurés que les managers sur les évolutions engagées par les entreprises, la recherche de la performance figure, pour eux aussi, en tête de liste ³.

Un reflet de la hiérarchie des attentes des entreprises

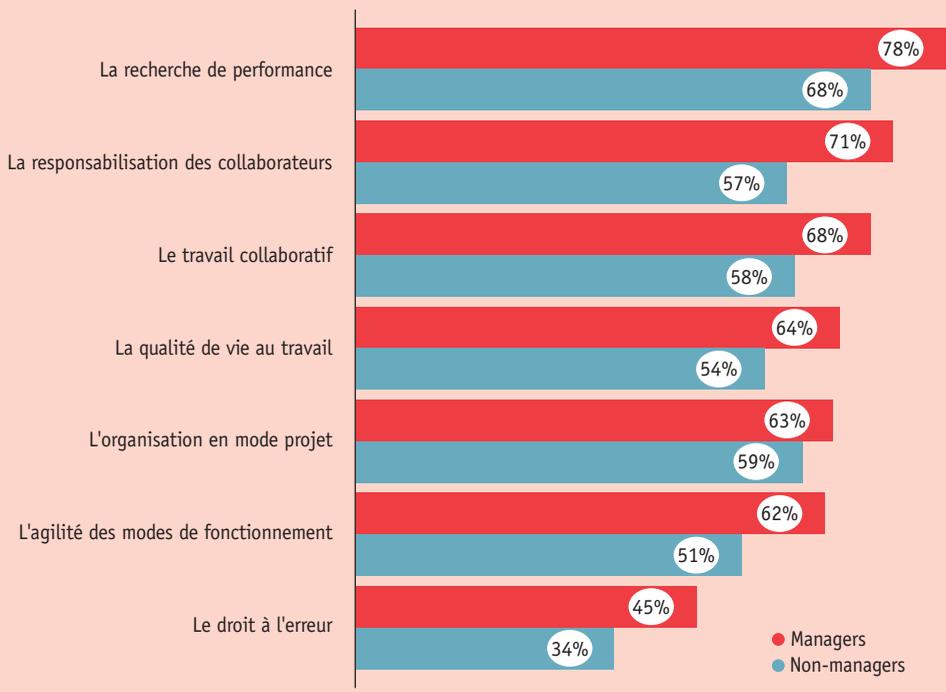
Responsables d'une équipe mais également à travers elle d'une activité ou d'une expertise, les managers estiment que les principales attentes de leur entreprise sont avant tout opérationnelles : atteinte des objectifs fixés en termes de production ou de chiffre d'affaires (44 %), qualité de la production ou du service (42 %), respect des coûts et des délais (34 %).

Part des cadres managers concernés par le télétravail et le management à distance



Base : ensemble des cadres managers interrogés
Source : Apec, 2019

Thématiques privilégiées par les entreprises au cours des dernières années



Base : ensemble des cadres interrogés
Source : Apec, 2019

D'autres attentes existent, mais elles n'apparaissent qu'en arrière-plan dans les réponses des managers. Il en va ainsi de la mobilisation de l'équipe autour d'objectifs communs (22 %), de l'accompagnement du changement (20 %), de la contribution à l'innovation (19 %) ou encore de la motivation des équipes (18 %). Un objectif d'accompagnement du changement davantage souligné par les managers évoluant au sein d'une GE (33 %).

Cette primauté des attentes opérationnelles transparaît dans la plupart des offres d'emploi de managers diffusées sur apec.fr. Lorsqu'elles sont formulées, les attentes exprimées en termes de management d'équipe visent le plus souvent à servir un objectif de performance opérationnelle.

[... Vous êtes le garant d'une organisation et d'une gestion de votre production répondant aux objectifs de délais et productivité fixés en amont en développant l'efficacité et l'autonomie des équipes que vous encadrez.]

Extrait d'offre d'emploi de cheffe d'atelier

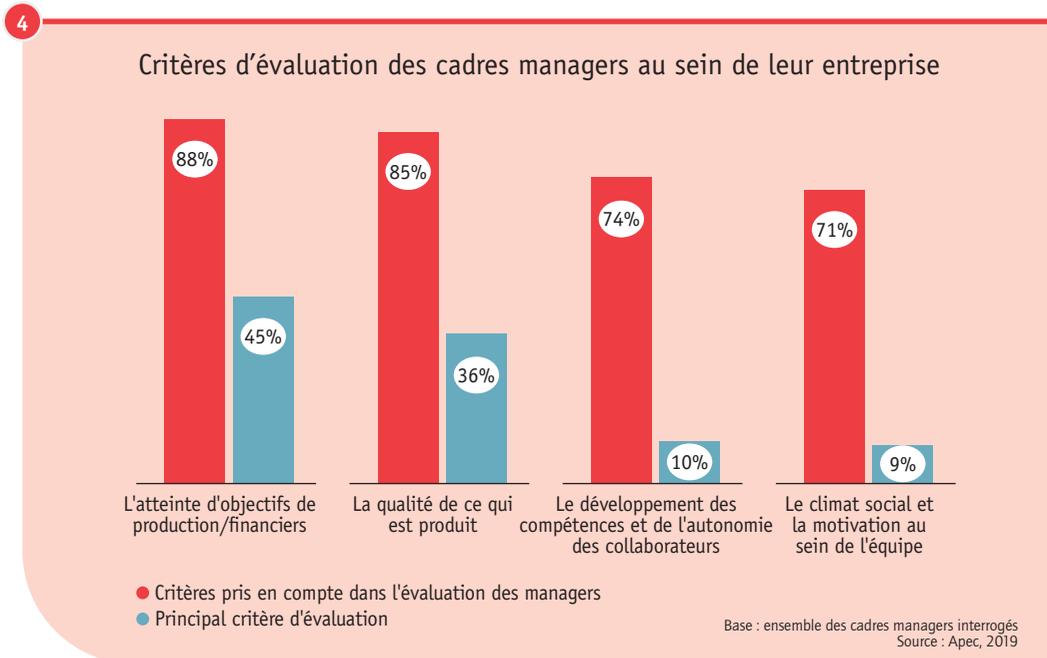
[... En parallèle de son rôle de manager d'équipes et avant tout, il assure le rôle de chargé d'affaires, pilotant le chiffre d'affaires et assurant le développement commercial.]

Extrait d'offre d'emploi de responsable d'agence en équipe de production

L'excellence opérationnelle comme principal critère d'évaluation

Si l'évaluation des managers intègre de plus en plus certains critères de management d'équipe, l'appréciation de la performance managériale repose encore principalement sur des critères d'excellence opérationnelle.

Le développement des compétences et de l'autonomie ou la contribution au climat social et à la motivation de l'équipe sont pris en compte dans l'évaluation de près des trois quarts des managers. Leur importance demeure toutefois très secondaire : ils ne constituent le premier critère d'évaluation que pour un manager sur dix dans les deux cas ⁴. Le principal critère d'évaluation reste bien souvent l'atteinte des objectifs financiers ou de production (45 %) et la qualité de ce qui est produit (36 %). Cette situation, que reconnaissent de nombreux responsables RH, s'explique selon eux par deux raisons principales : la priorité donnée à l'atteinte des objectifs opérationnels mais également la difficulté à quantifier les objectifs de management d'équipe.



« Souvent, les objectifs annuels sont chiffrés. C'est là où c'est antinomique [...]. En gros, je veux cent pour cent de produits qualité. Je veux tant de développement business. Donc on retombe toujours dans des objectifs très quantifiés. »

Femme, 54 ans, DRH dans le secteur de la communication (PME)

« C'est encore beaucoup la performance mais aussi de plus en plus les comportements qui sont évalués. On va regarder si j'ai atteint mes objectifs mais aussi la façon de les atteindre. »

Femme, 50 ans, responsable de projet RH dans le secteur des télécommunications (GE) ■

– LA SUPERPOSITION DES ATTENTES SE TRADUIT POUR LES CADRES MANAGERS PAR UNE COURSE QUOTIDIENNE CONTRE LA MONTRE ET DES DILEMMES –

DES CADRES MANAGERS ACCAPARÉS PAR LEURS MULTIPLES TÂCHES ET FOCALISÉS SUR L'OPÉRATIONNEL

Une charge de travail croissante

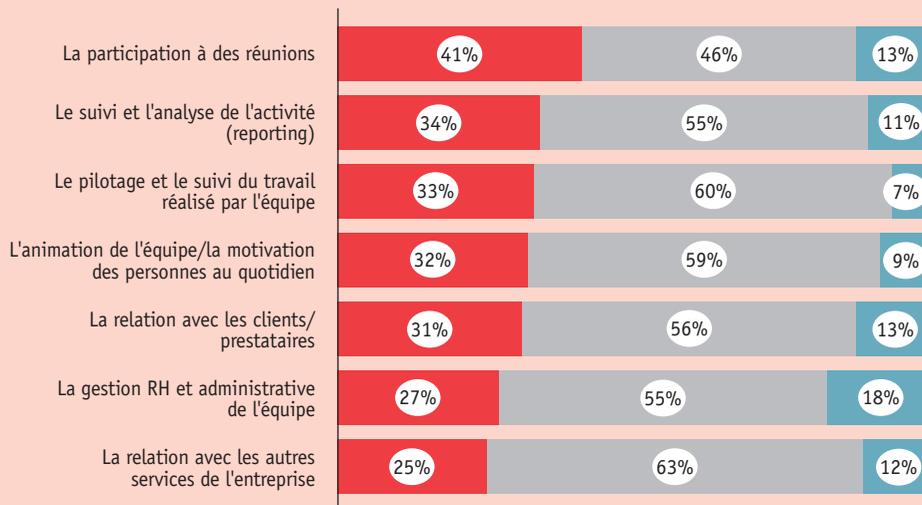
Les multiples injonctions faites aux managers : planifier, animer, arbitrer, incarner, former, etc., se traduisent

au quotidien par une intensification de leur charge de travail. En témoigne l'évolution du temps consacré à leurs différentes tâches ⁵.

Les managers sont nombreux à déclarer être de plus en plus accaparés par les réunions auxquelles ils participent (41 %), le suivi et l'analyse de l'activité (34 %), le pilotage et le suivi du travail réalisé par leur équipe (33 %) ou encore par l'animation de leur équipe (32 %).

5

Évolution du temps consacré aux différentes missions par les cadres managers



● De plus en plus de temps ● Autant de temps qu'avant ● De moins en moins de temps

Base : ensemble des cadres managers interrogés
Source : Apec, 2019

Mais également par les relations avec les clients ou prestataires (31 %), la gestion RH et administrative de l'équipe (27 %) ou la relation avec les autres services de l'entreprise (25 %). Cette tendance est particulièrement marquée au sein des ETI et parmi les managers ayant la responsabilité d'un chiffre d'affaires à réaliser.

L'exigence de polyvalence, pour l'ensemble des cadres² et plus encore pour les managers peut se traduire par le sentiment de survoler certaines missions.

« On nous remplit de missions, de responsabilités et ça devient assez pesant parfois. Et même si on essaye de prioriser, il y a quand même des choses qu'on ne fait pas suffisamment bien parce qu'il faut avancer [...] Par exemple, le recrutement, avant c'était le RH qui s'en occupait. Depuis trois ans, c'est nous qui devons le gérer. »

Femme, 46 ans, manager commercial dans le secteur du transport et de la logistique (GE)

Des cadres managers focalisés sur la dimension opérationnelle de leur rôle

Faute de temps, les managers ont donc tendance à donner la priorité à leurs responsabilités opérationnelles. Lors d'une semaine de travail classique, ils y consacrent en moyenne 62 % de leur temps (pour traiter les dossiers, gérer la relation avec les clients ou prestataires, piloter les indicateurs d'activité, etc.) contre 38 % seulement pour le management d'équipe.

Le temps accordé au management d'équipe varie toutefois selon le nombre de personnes encadrées et la composition de l'équipe. Il passe ainsi de moins d'un tiers du temps disponible pour les managers d'équipes de moins de 4 personnes à près de la moitié lorsque l'équipe atteint ou dépasse les 10 personnes. Les managers encadrant d'autres managers consacrent également près de la moitié de leur temps au management d'équipe.

UN QUOTIDIEN SOURCE DE NOMBREUX DILEMMES, EN PARTICULIER POUR CONCILIER AUTONOMIE DES ÉQUIPES ET CONTRÔLE DE LEUR ACTIVITÉ

Concilier autonomie et contrôle, principal dilemme des cadres managers

À la tête d'une équipe, mais surtout d'une activité et

responsable à ce titre de sa performance, les managers se situent au confluent d'attentes potentiellement contradictoires. Loin de s'atténuer, ces tensions semblent au contraire s'être renforcées. La superposition des attentes dont ils sont l'objet se traduit par de fréquents dilemmes pour l'immense majorité des cadres managers⁶.

Le premier d'entre eux concerne la conciliation entre **autonomie des collaborateurs et des collaboratrices et contrôle de leur activité**, citée par la moitié des managers. Le triptyque autonomie-confiance-responsabilité³ constitue l'un des fondements des nouveaux modes de management que nombre d'entreprises cherchent aujourd'hui à promouvoir. Pour autant, la confiance accordée aux salarié-e-s n'entraîne pas la disparition de toute forme de contrôle. Chargés de rendre compte de l'activité à leur propre hiérarchie, les managers ont besoin de pouvoir contrôler l'état d'avancement des objectifs de leur équipe. Certains managers reconnaissent également contrôler la présence effective et le travail réalisés en télétravail. Un contrôle facilité par la digitalisation du travail et des processus métier.

« On a ouvert un serveur externalisé où tout le monde peut se connecter à distance. Du coup, je sais quand ils se connectent, même le week-end. J'ai un reporting qui sort tous les jours. »

Hommes, 38 ans, responsable administratif et financier dans le secteur du conseil (PME)

La conciliation entre **souplesse et autorité** est le second dilemme le plus répandu (44 %). Les managers disent devoir faire preuve de souplesse pour s'adapter aux nouvelles aspirations des salarié-e-s qu'ils encadrent. Elle les conduit à accepter plus facilement certaines demandes relatives à l'organisation du travail ou à la gestion des horaires. Le respect des objectifs, mais également le souci d'équité peuvent toutefois les conduire à adopter une posture plus autoritaire lorsqu'il s'agit de recadrer certains comportements.

« J'ai un collaborateur qui arrive souvent en retard [...]. Une fois je laisse tomber, deux fois OK, mais arrivé au bout de trois fois, ça impacte la gestion de la boutique et ça fait des clients mécontents [...]. Je l'ai pris en entretien, je lui ai expliqué le pourquoi du comment. Le prochain retard, c'était carrément un avertissement. Bizarrement, ça va beaucoup mieux. »

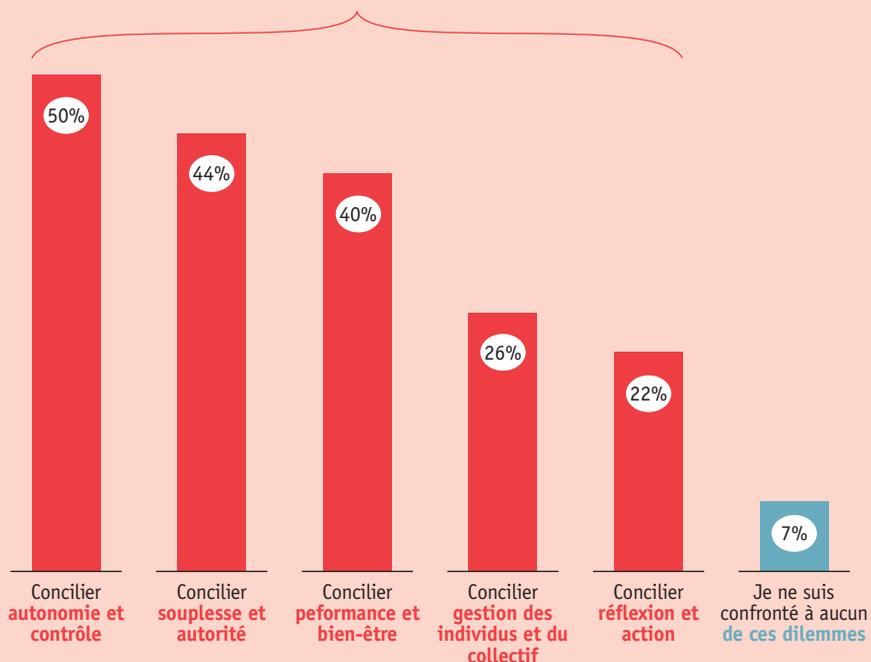
Femme, 37 ans, manager de point de vente dans le secteur des télécommunications (GE)

² Apec, *Compétences attendues chez les cadres*, 2019.

³ Patrick Bouvard, #RHreconnect. *Idées, pratiques et outils RH pour l'avenir de l'entreprise*, 2015.

Principaux dilemmes auxquels les cadres managers sont confrontés (2 réponses possibles)

93 %
des managers sont confrontés à au moins un de ces dilemmes



Base : ensemble des cadres managers interrogés
Source : Apec, 2019

Citée par quatre managers sur dix, la conciliation entre **performance et bien-être** fait partie des trois dilemmes auxquels les cadres encadrants sont le plus confrontés. Il est notamment évoqué par les managers d'au moins 10 personnes (51 %) et ceux ayant plus de vingt ans d'expérience en tant que manager (52 %). Sensibilisés à l'enjeu de prévention des risques psychosociaux, les managers disent assurer de ce point de vue un rôle de veille sociale. Ils n'en pointent pas moins les contradictions auxquelles les expose le décalage entre le discours des entreprises et la priorité donnée à la recherche de performance.

« Le bien-être, ils en parlent, mais c'est juste un concept. On nous dit : "Ce qui m'importe, c'est que vous soyez bien dans votre métier." Mais on ne remplace pas les personnes arrêtées. »

Homme, 30 ans, manager de rayon dans le secteur de la grande distribution (ETI)

Deux dilemmes sont un peu moins cités par les managers : le fait de devoir concilier la **gestion des individus et du collectif** (26 %), qu'évoquent plus particulièrement les managers d'équipes intergénérationnelles et de salarié-e-s en télétravail mais également l'équilibre à trouver entre **réflexion et action** (22 %).

Une responsabilité de plus en plus difficile pour un cadre manager sur quatre

Cette évolution du contexte conduit quatre managers sur dix à estimer qu'exercer leur fonction est devenu de plus en plus difficile au sein de leur entreprise (contre 58 % qui pensent qu'elle n'est ni plus facile ni plus difficile qu'avant et 2 % qui estiment qu'elle est de plus en plus facile). Cette opinion est notamment partagée par les managers encadrant des équipes de plus de 20 personnes (54 %) et ceux ayant la responsabilité d'un chiffre d'affaires à réaliser (45 %). ■

– POUR ÉVOLUER DANS CE JEU DE CONTRAINTES RENOUVELÉ, LES CADRES MANAGERS DOIVENT ASSOCIER À LEURS COMPÉTENCES MÉTIER DES SOFT SKILLS DE PLUS EN PLUS STRATÉGIQUES –

UN SOCLE DE COMPÉTENCES MÉTIER TOUJOURS NÉCESSAIRE POUR NE PAS MANAGER « HORS SOL »

Des compétences métier dont l'importance perdure

À l'instar du constat fait pour l'ensemble des cadres⁴, la dimension technique du métier et les compétences spécifiques qu'elle nécessite sont bien présentes dans le quotidien des managers. Plus de la moitié d'entre eux ont ainsi le sentiment que les compétences techniques/métier sont toujours aussi importantes dans leur quotidien (58 %). Trois managers sur dix considèrent même qu'elles sont de plus en plus importantes.

Le profil des équipes influence toutefois la perception qu'ont les managers de l'évolution des compétences techniques : les managers dont l'équipe est constituée exclusivement de cadres sont plus nombreux que les autres à considérer que ces compétences deviennent de moins en moins importantes (22 % contre 12 % en moyenne).

Un solide bagage de compétences techniques plutôt qu'un statut d'expert

Pour les cadres, manager une équipe ne nécessite pas nécessairement d'en être le meilleur expert. Seule une offre d'emploi de manager sur cinq fait d'ailleurs directement référence à l'exercice d'un rôle d'expert ou de référent technique au sein de l'équipe encadrée. En revanche, il est difficile pour les managers d'aider leurs équipes à résoudre les difficultés auxquelles elles peuvent être confrontées – une de leurs attentes prioritaires à l'égard des managers – sans disposer d'un minimum de maîtrise technique des enjeux.

[... Sans être un expert, vous possédez une large culture technique.]

Extrait d'offre d'emploi de directeur-riche de l'architecture SI Groupe

Interrogés sur l'importance des compétences métier chez un manager, les cadres n'exerçant pas de responsabilités managériales privilégient la détention d'un solide bagage de compétences et de connaissances techniques (50 %) ou *a minima* des connaissances de base (28 %). Plus les cadres sont jeunes, plus ils expriment logiquement le besoin d'être encadrés par un manager disposant d'un solide bagage technique ⁷.

« Les managers ont besoin de s'appuyer sur des compétences métier. Ils reconnaissent tout à la fois les compétences techniques et les compétences managériales. Ils ont besoin de connaître leur domaine métier et leur écosystème. »

Femme, 50 ans, responsable de projet RH dans le secteur des télécommunications (GE)

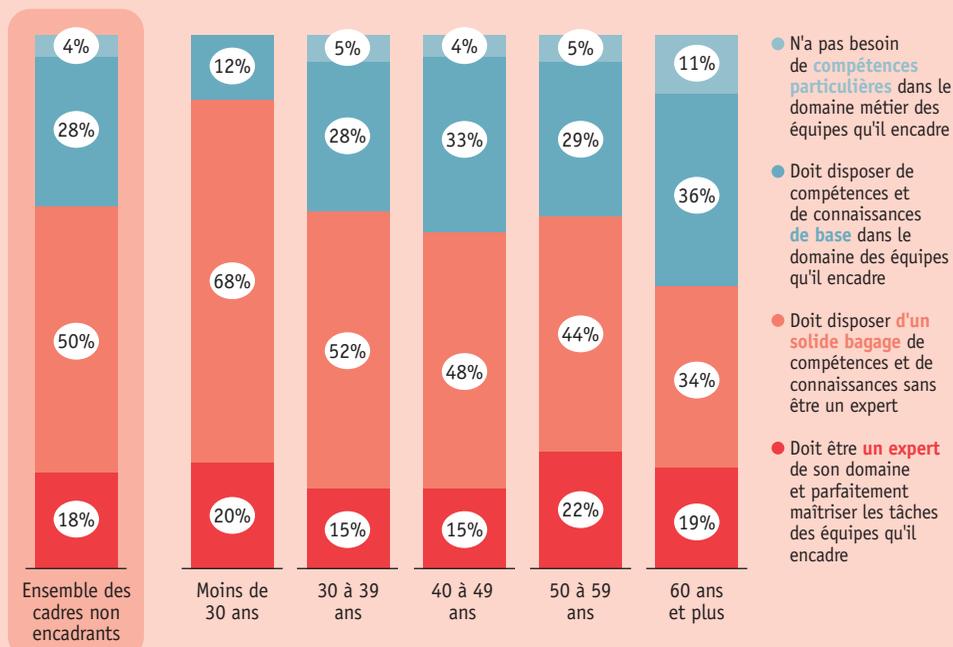
Dans les faits, une majorité de managers déclarent aujourd'hui disposer d'un solide bagage de compétences et de connaissances techniques (51 %), même si près d'un tiers d'entre eux se définissent encore comme des experts maîtrisant parfaitement les tâches des équipes qu'ils encadrent (31 %). Plus rares sont, en revanche, ceux qui estiment ne disposer que de compétences de base (15 %), voire ne pas avoir de compétences particulières dans le domaine des équipes encadrées (3 %).

Un niveau d'exigence variable selon les secteurs

Le niveau de maîtrise technique nécessaire pour encadrer fait d'ailleurs encore débat parmi les managers ou les responsables RH. Certains, notamment dans les secteurs à faible taux d'encadrement (hôtellerie-restauration, énergie, agroalimentaire, distribution), estiment ainsi que de solides compétences métier sont nécessaires pour légitimer leurs décisions ou pour pallier une absence.

⁴ Apec, *Compétences attendues chez les cadres*, 2019.

Perception de l'importance des compétences métier du manager par les cadres non-managers



Base : ensemble des cadres non managers interrogés
Source : Apec, 2019

« Si vous n'avez pas les compétences techniques, vous ne pouvez pas avoir les compétences comportementales. Si vous êtes en dessous techniquement de vos salariés, vous ne pouvez pas leur faire appliquer des choses que vous ne maîtrisez pas. »

Homme, 53 ans, responsable formation dans le secteur de l'agroalimentaire (GE)

À l'inverse, d'autres managers, en particulier dans les secteurs à fort taux d'encadrement (informatique, télécommunication, conseil et gestion des entreprises), estiment que les compétences techniques ont tendance à devenir plus secondaires dans la mesure où leur rôle évolue progressivement vers des missions de management « pur ».

« J'étais opérationnel, je ne le suis plus, ils ne me demandent pas d'avoir leurs compétences, ils me demandent de prendre des décisions. »

Homme, 44 ans, scrum master manager dans le secteur de l'informatique (ETI)

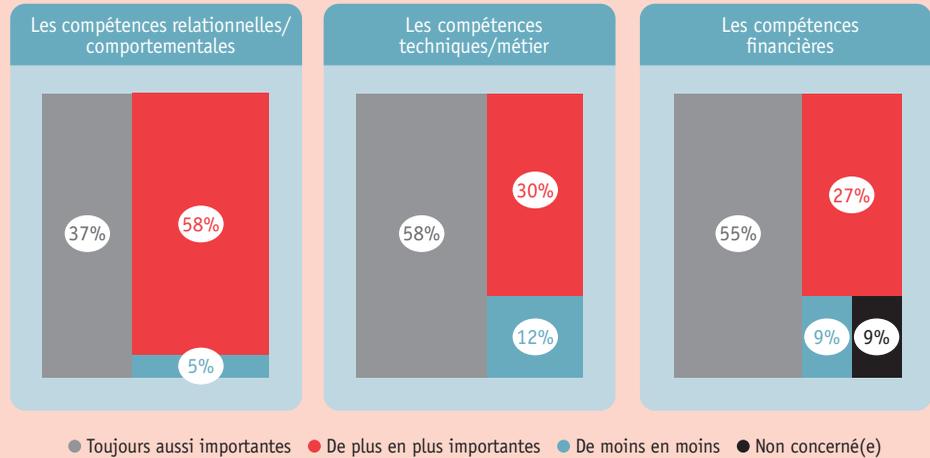
MAIS DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET COMPORTEMENTALES DE PLUS EN PLUS IMPORTANTES

Des soft skills devenues stratégiques

Si l'évolution de la fonction managériale ne remet pas en cause les compétences métier, elle donne une importance croissante aux *soft skills*. Près de six managers sur dix (58 %) estiment ainsi qu'au quotidien, les compétences comportementales et relationnelles sont de plus en plus importantes aujourd'hui. Une dynamique bien plus forte que celle constatée pour les compétences métier ou pour les compétences financières ⁸.

La perception de l'importance croissante des *soft skills* est encore plus marquée parmi les femmes (66 %) et les managers travaillant au sein d'une ETI (64 %) ou d'une GE (63 %). Mais également parmi les managers encadrant des salarié-e-s en télétravail (65 %).

Évolution de l'importance des différentes catégories de compétences selon les cadres managers



Base : ensemble des cadres managers interrogés
Source : Apec, 2019

« On a des collaborateurs qui choisissent de plus en plus le télétravail donc il faut que le manager soit capable de jongler avec cette flexibilité. Qu'il sache s'adapter à chaque équipe et aux différentes missions. »

Homme, 34 ans, responsable RH dans le secteur informatique (ETI)

L'écoute, une compétence indispensable du cadre manager

Parmi ces *soft skills*, le **sens de l'écoute** fait consensus. Elle est la compétence la plus mobilisée par les managers au quotidien (47 %) et arrive également en tête des compétences jugées les plus importantes par les cadres n'exerçant pas de responsabilités hiérarchiques (59 %). Une primauté qui témoigne de l'importance prise par la dimension relationnelle dans l'exercice des responsabilités managériales ⁹.

Compétence sociale par excellence, le sens de l'écoute est mobilisé par les managers dans l'ensemble de leurs interactions avec les différentes parties prenantes : direction, équipes, clients, partenaires. Être à l'écoute des besoins des collaborateurs et des collaboratrices permet notamment de mieux

comprendre les leviers à actionner pour les mobiliser et améliorer *in fine* la performance de l'équipe et de l'entreprise. Face à des salarié-e-s dont la première attente est d'être reconnu et valorisé, l'écoute est un préalable essentiel à la construction d'une relation de confiance.

« Pour moi, un manager doit accompagner les gens, être disponible, à l'écoute. On fait un bon travail si les gens se sentent écoutés. Une fois qu'ils sont en confiance, on peut faire des super scores. »

Femme, 38 ans, responsable de groupe dans le secteur de l'énergie (ETI)

Le **sens de l'organisation et de la planification** arrive au deuxième rang des compétences les plus mobilisées par les managers (35 %) et jugées importantes par les cadres n'ayant pas de responsabilités hiérarchiques (35 %). Planifier l'activité, répartir les tâches à réaliser, définir le travail et le niveau de contribution de chacun sont autant d'éléments qui figurent dans la plupart des offres d'emploi de managers.

En lien avec le besoin de structuration de l'activité et particulièrement nécessaire dans un contexte de forte sollicitation des équipes, la **capacité à faire des choix**

et à prioriser (30 %) est la troisième compétence la plus mobilisée par les managers. En particulier dans le domaine des études et de la recherche et développement (41 %).

« Prioriser, ça va avec l'organisation. On ne peut pas tout faire dans une journée. Je dois voir ce que je dois donner à mes développeurs, ce qui est prioritaire sur un mois donné, organiser mon travail. »

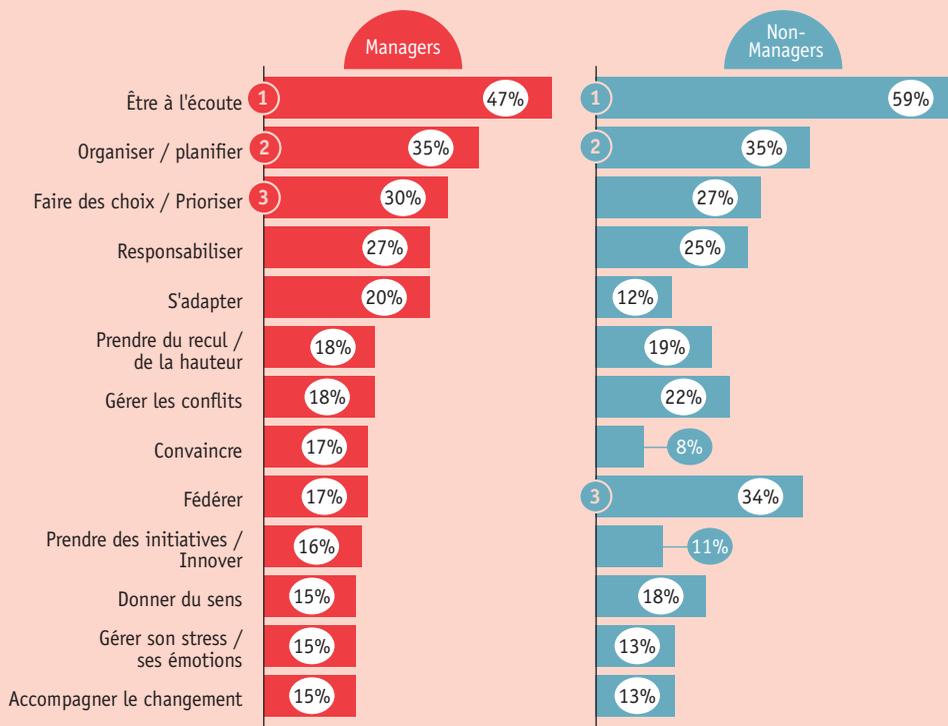
Homme, 39 ans, chef de projet dans le secteur informatique (ETI)

Évoquée à la fois par les managers (27 %) et par les cadres n'ayant pas de responsabilités hiérarchiques (25 %), la **capacité à responsabiliser ses équipes** fait écho à l'accent mis par les entreprises sur la question de l'autonomie et de la confiance, mais également à l'attente exprimée par les cadres de développer leur potentiel et leurs compétences. La capacité à respon-

sabiliser est plus particulièrement mobilisée par les managers de l'industrie (34 %) et par les cadres encadrant des équipes de 1 à 5 personnes (32 %).

À la différence du sens de l'écoute et de l'aptitude à planifier, à prioriser ou à responsabiliser, la capacité à fédérer n'est que rarement citée parmi les compétences les plus mobilisées par les managers (17 %). Elle figure à l'inverse parmi les compétences les plus valorisées par les cadres sans responsabilités hiérarchiques (34 %). Cet écart peut témoigner d'une tendance des cadres encadrants à mettre davantage l'accent sur le management des individus plutôt que sur le management du collectif, notamment lorsqu'ils ont peu d'ancienneté en tant que manager et qu'ils sont à la tête de petites équipes : 11 % des managers de moins de cinq ans d'expérience et 12 % des managers encadrant moins de 4 personnes citent ainsi la capacité à fédérer parmi les trois aptitudes qu'ils mobilisent le plus pour remplir leur rôle de manager. ■

Compétences les plus mobilisées par les cadres managers et les plus valorisées par les non-managers



Base : ensemble des cadres interrogés
Source : Apec, 2019

– DE NOUVEAUX DÉFIS QUI RENFORCENT LA DIMENSION STRATÉGIQUE DU RECRUTEMENT DES CADRES MANAGERS ET LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES –

LA PROMOTION INTERNE, PRINCIPALE VOIE D'ACCÈS AUX RESPONSABILITÉS MANAGÉRIALES

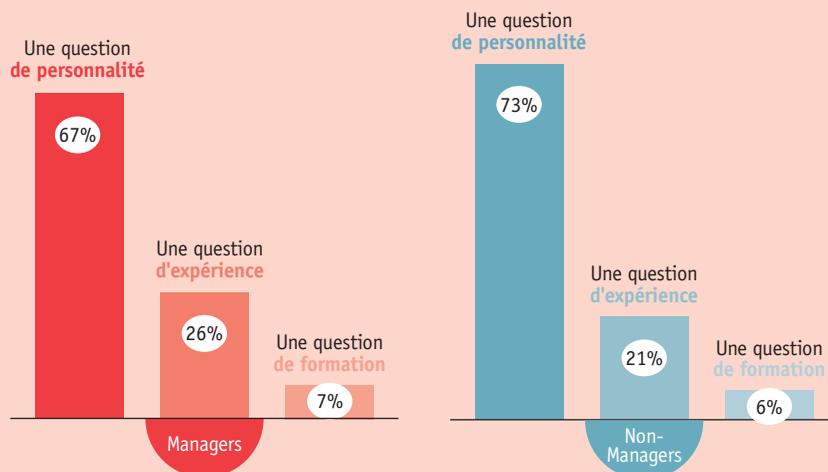
Une question de personnalité

Qu'ils exercent ou non une responsabilité hiérarchique, une très large majorité de cadres s'accordent à dire que manager est avant tout une question de personnalité ¹⁰, comme si les compétences managériales ne pouvaient se déve-

lopper qu'à partir d'un terreau favorable, constitué des qualités intrinsèques de la personne. Un manager sur quatre estime néanmoins qu'il s'agit en premier lieu d'une question d'expérience, insistant ainsi sur l'importance de l'apprentissage au contact du terrain. Certains cadres managers expliquent avoir appris de leurs erreurs et fait évoluer leur mode de management au cours de leur carrière professionnelle. Rares sont, en revanche, les cadres managers (7 %) et les cadres n'exerçant pas de responsabilités hiérarchiques (6 %) à faire de la formation l'élément déterminant d'un bon manager.

10

Principal déterminant d'un bon manager selon les cadres managers et les cadres non-managers



Base : ensemble des cadres interrogés
Source : Apec, 2019

« On a beau faire des formations, c'est vraiment propre à soi-même. Il faut avoir le caractère, le charisme, le savoir-être et le savoir-faire. C'est un mélange de tout ça [...]. On ne peut pas donner les clés de la maison à n'importe qui, et ça n'a rien à voir avec les diplômes. »

Homme, 38 ans, manager dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (PME)

Des cadres managers majoritairement recrutés en interne

Au cœur de la performance des entreprises, les cadres managers occupent un rôle à la fois stratégique et complexe. Leurs différentes attributions (planificateur, coach, leader, etc.) et les multiples compétences qu'elles nécessitent conduisent les entreprises à limiter les risques lorsqu'elles cherchent à pourvoir un poste à ce niveau de responsabilité.

La promotion interne, par laquelle sont passés plus de la moitié des cadres managers (58 %), présente de ce point de vue de solides garanties. Recruter en interne permet à la fois aux entreprises d'offrir des possibilités d'évolution à leurs salarié-e-s et de fidéliser les cadres dits « à haut potentiel », mais également d'évaluer *in vivo* les compétences relationnelles et comportementales des futurs managers. Logiquement, les cadres managers travaillant en ETI (63 %) ou dans une GE (66 %) sont plus fréquemment issus de la promotion interne que les managers travaillant en PME (52 %).

Un cadre manager sur trois a été recruté en externe après une précédente expérience de management (32 %), ce qui joue le rôle de garantie. Près des deux tiers des offres d'emploi de managers étudiées dans le cadre de l'étude indiquent d'ailleurs qu'une expérience préalable de management est souhaitée, voire le plus souvent exigée.

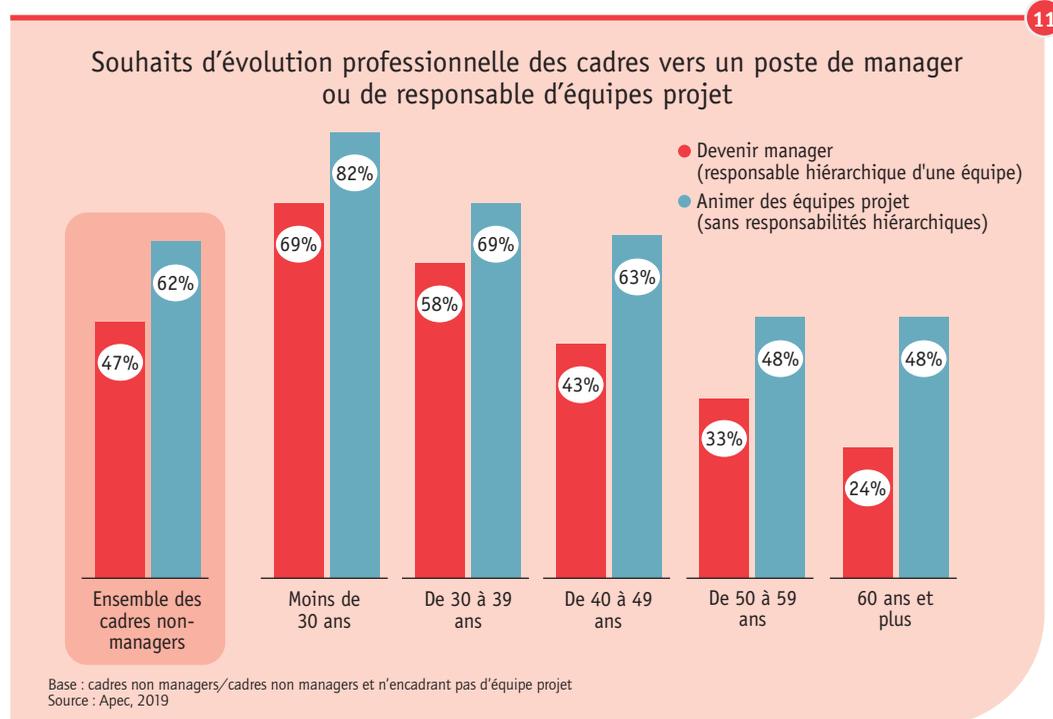
Enfin, seul un cadre manager sur dix a été recruté en externe sans avoir d'expérience de management préalable. Un cas de figure un peu plus fréquent parmi les managers évoluant au sein d'entreprises de moins de 10 salarié-e-s (18 %) et dans les fonctions études, recherche et développement (16 %).

– **UNE CONCURRENCE D'AUTRES FORMES DE RESPONSABILITÉS PLUTÔT QU'UN DÉFICIT D'ATTRACTIVITÉ DE LA FONCTION MANAGÉRIALE**

– **L'animation d'équipes projet plutôt que le management**

Parmi les cadres n'exerçant pas de responsabilités hiérarchiques, près d'un sur deux envisagerait de devenir manager s'il en avait l'opportunité (47 %). L'animation d'équipe projet les séduit toutefois davantage (62 %). Cette alternative peut aussi constituer une possible première étape vers le management hiérarchique : les cadres animant déjà des équipes projet se disent beaucoup plus tentés que la moyenne par les responsabilités hiérarchiques (69 %).

Qu'il s'agisse de manager ou d'animer des équipes projet, l'appétence pour l'encadrement au sens large tend à décroître avec l'âge ¹¹. Sans doute est-ce en partie lié à la plus forte proportion de cadres déjà managers au-delà de 40 ans. Ces résultats n'en vont pas moins à l'encontre de l'idée selon laquelle les jeunes cadres ne souhaiteraient plus manager.



Les cadres qui ne souhaitent pas évoluer vers un poste de management évoquent en premier lieu un plein épanouissement dans leurs fonctions actuelles (43 %). Plus d'un tiers d'entre eux estiment, par ailleurs, ne pas avoir la personnalité requise (36 %). Ce motif, notamment évoqué par les cadres de moins de 40 ans, devance le fait d'anticiper des problèmes liés à la gestion des individualités (32 %) et la perception d'une charge de travail trop importante (22 %).

Des managers désireux de continuer à manager

Bien qu'ils évoquent souvent la complexité croissante de leur fonction, voire une certaine frustration, les responsables hiérarchiques n'en prennent pas moins du plaisir à manager.

« C'est un métier super, très riche, j'ai énormément de plaisir à faire ce que je fais. »

Femme, 38 ans, responsable de groupe dans le secteur de l'énergie (ETI)

Très majoritairement appréciés des autres cadres (73 %), en particulier pour leur écoute, leur confiance et leur capacité à les responsabiliser, les trois quarts des managers continuent à se projeter dans des responsabilités d'encadrement hiérarchique, soit en conservant la même taille d'équipe (38 %), notamment lorsqu'il s'agit de managers expérimentés, soit en prenant la tête d'une équipe plus importante (34 %). Ce souhait caractérise davantage les managers les plus jeunes. À l'inverse, 17 % souhaiteraient basculer dans les cinq ans vers un rôle d'expert métier et 6 % vers un rôle de chef de projet sans management d'équipe, en particulier lorsqu'ils encadrent actuellement des équipes composées exclusivement de non-cadres.

UN ENJEU DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

De réels besoins de formation

Si la personnalité constitue, de l'avis général, une dimension clé du management, les cadres responsables hiérarchiques n'en expriment pas moins des besoins en formation pour continuer à développer leurs compétences managériales.

Sept cadres managers sur dix disent avoir bénéficié d'une formation depuis leur première expérience de

management. Le nombre de formations dispensées n'en reste pas moins limité - deux en moyenne - et concerne le plus souvent les fondamentaux du management. Un peu plus de quatre managers sur dix (44 %) de moins de cinq ans d'expérience n'ont même jamais bénéficié de formation. La proportion s'élève à 46 % parmi les cadres managers travaillant dans des PME de moins de 50 salarié-e-s.

Aucun type de formation en particulier ne se dégage des besoins des cadres managers, qui citent pêle-mêle les formations au leadership (24 %), les formations axées innovation, agilité et digital (23 %), les formations à la gestion des conflits (23 %) ou à la communication (22 %). Leurs besoins sont donc multiples et variables selon leur profil. Les formations au leadership, à la communication et aux fondamentaux du management sont, par exemple, privilégiées par les managers les moins expérimentés. Les plus expérimentés, qui ont sans doute déjà bénéficié pour certains de ce type de formations, privilégient les contenus axés sur l'innovation, l'agilité et le digital. Ces formations intéressent également les managers encadrant des salarié-e-s en situation de télétravail.

Prendre du recul et continuer à développer le lâcher-prise

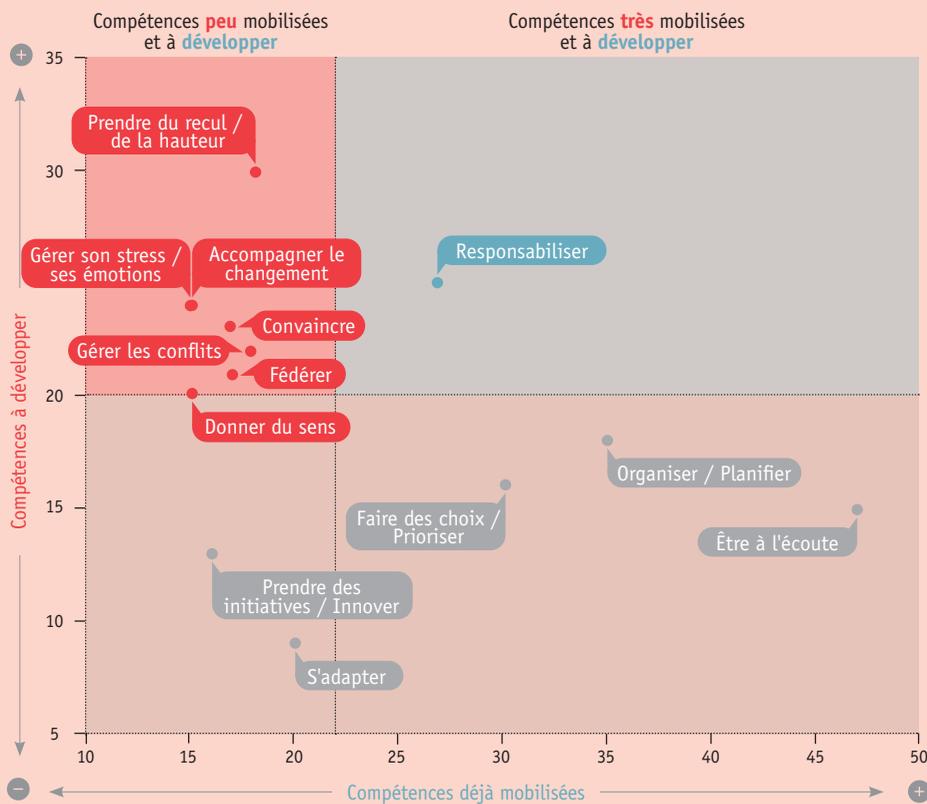
Conscients de devoir continuer à développer leurs compétences managériales, trois managers sur dix évoquent en premier lieu la capacité à prendre du recul comme principal axe de progrès ¹². Accaparés par une grande diversité de missions qui ne leur laissent que peu de répit, les managers ont conscience de manquer parfois de recul. Une prise de distance pourtant nécessaire à la réflexion. Dans le même ordre d'idée, 24 % des managers souhaiteraient mieux gérer leur stress et leurs émotions.

« C'est plutôt quand on est devant un souci, se calmer et voir quelle est la solution à apporter. Donc réfléchir un peu et se poser, ne pas faire ça dans le stress. »

Homme, 49 ans, responsable technique et logistique dans le secteur des équipements électriques (ETI)

Bien qu'elle fasse déjà partie des compétences les plus mobilisées par les managers, la capacité à responsabiliser constitue, pour un quart des cadres managers, un axe de progrès prioritaire. D'autant que la responsabi-

Compétences que les cadres managers mobilisent déjà et souhaitent développer à l'avenir



Base : ensemble des cadres managers interrogés
Source : Apec, 2019

lisation des salarié-e-s est l'une des dimensions du management sur laquelle les entreprises ont le plus mis l'accent ces dernières années.

Autre compétence que les cadres managers souhaiteraient davantage développer : la capacité à accompagner le changement (24 %), compétence essentielle pour « embarquer » les salarié-e-s dans les transformations mises en œuvre dans les entreprises, et plus particulièrement évoquée au sein de grands groupes (31 %).

Lorsqu'ils sont encore peu expérimentés (moins de cinq ans), les cadres managers expriment également le souhait de développer leur capacité de conviction (32 % contre 23 % en moyenne). L'assertivité fait, en effet, partie des compétences nécessaires pour exercer une

forme de leadership auprès des équipes et incarner les orientations de l'entreprise.

Les cadres non-managers mais ayant l'ambition de le devenir estiment pour leur part devoir développer avant tout leurs compétences relationnelles et comportementales (54 %), plutôt que leurs compétences techniques (28 %) ou financières (18 %). Au premier rang de ces *soft skills* figure la capacité à gérer les conflits (34 %), à prendre du recul (30 %), à gérer son stress (29 %) et à se montrer convaincant (28 %). Les cadres jugent le développement de ces compétences davantage prioritaire que l'écoute (24 %) ou le sens de l'organisation (22 %), aptitudes déjà développées selon eux, vraisemblablement parce qu'elles sont attendues chez les cadres⁵ de façon générale. ■

5. Ibid

– L'OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI CADRE –



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 : CHANGEMENTS SOCIAUX ET PROSPECTIVES MÉTIERS »

- *Compétences attendues chez les cadres*, novembre 2019
- *Les besoins en compétences cadres dans l'ESS*, octobre 2019
- *Usine du futur, bâtiment du futur. 12 métiers en émergence*, octobre 2019
- *Salariat et autres formes d'emploi*, mars 2019
- *La transformation numérique dans les PME*, mars 2019

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

Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : [@Apec_Etudes](https://twitter.com/Apec_Etudes)



NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.

ISBN 978-2-7336-1222-4
DÉCEMBRE 2019

Cette étude a été réalisée par la Direction Données, études et analyses (DDEA) avec l'appui de l'institut BVA.
Directeur de la DDEA : Pierre Lamblin
Equipe projet : Joseph Coviaux et Marion Petit
Maquette : Ludovic Bouliol / Artlequin.fr

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© 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-CGC, 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).