



Devenir manager

Une aspiration qui recule légèrement mais concerne toujours une majorité de jeunes cadres

Tous les cadres n'exercent pas de responsabilités hiérarchiques, mais la possibilité d'accéder à cette fonction a longtemps constitué la voie royale des évolutions de carrière. Alors que les attentes des cadres connaissent de profondes transformations, qu'en est-il de l'aspiration au management ? Quels sont les motifs actuels d'attrait ou de rejet de cette évolution professionnelle, notamment pour les jeunes cadres ?

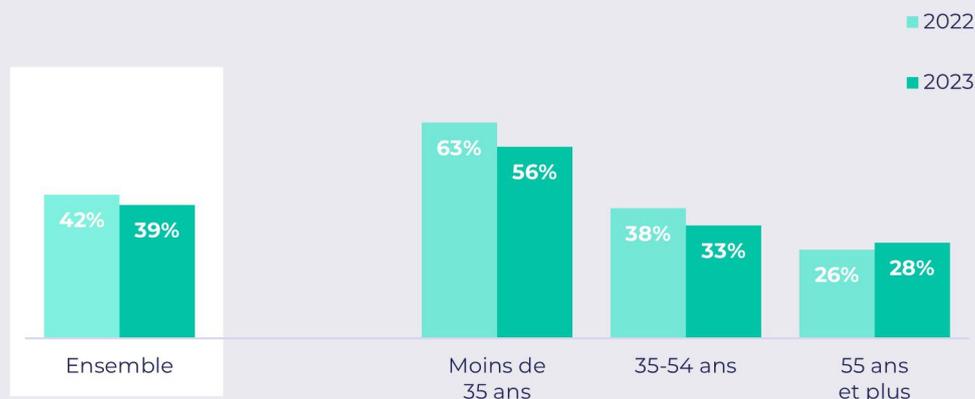
L'aspiration au management reste forte parmi les jeunes cadres, malgré un fléchissement récent

Parmi les cadres qui ne sont pas managers, 4 sur 10 aimeraient le devenir. Malgré un recul récent (-3 pts), cette proportion confirme que l'aspiration au management reste importante pour les cadres, d'autant que nombre d'entre eux ont déjà franchi le cap.

L'attrait pour le rôle de manager est lié à l'âge des cadres. Les cadres non-managers de plus de 35 ans sont moins nombreux à viser cette fonction (respectivement 33 % des 35-54 ans et 28 % des 55 ans et plus). Cet écart s'explique par plusieurs phénomènes : dans ces catégories d'âge, les cadres sont en proportion plus nombreux que les plus jeunes à être déjà managers et, pour ceux qui ne le sont pas, ils peuvent ne l'avoir jamais désiré ou estimer qu'il est désormais trop tard.

Chez les cadres de moins de 35 ans, la perspective de devenir manager séduit toujours la majorité de ceux qui ne le sont pas ou pas encore (56 %). Mais le recul en un an (-7 pts) interroge sur les motivations et les freins quant à cette perspective de carrière.

> Évolution de la part de cadres non-managers souhaitant le devenir



Base : ensemble des cadres non-managers
Source : Apec, 2023

L'attrait pour la fonction repose sur l'envie d'évoluer, en particulier chez les jeunes, mais aussi de transmettre ses compétences

32 % des cadres non-managers qui souhaitent le devenir se disent avant tout motivés par leur désir de progresser en termes de carrière. Cette proportion monte à 41 % chez les non-managers les plus jeunes. Pour eux, la progression de carrière constitue très nettement le premier motif d'attrait pour le management. Plus globalement, la fonction de manager leur apparaît comme une position plus avantageuse dans l'entreprise, position couplée à une rémunération plus importante.

L'envie de transmettre ses compétences et de faire progresser les autres salarié.es constitue également un ressort puissant de la motivation à devenir manager. En effet, le rôle de manager permet notamment d'accompagner ses collaborateurs dans leurs missions et leur carrière en leur transmettant les savoirs acquis lors des années passées. Ainsi, 32 % aimeraient endosser ce rôle pour transmettre leurs compétences et 24 % parce qu'ils estiment avoir l'expérience nécessaire. Ces deux arguments sont, logiquement, davantage mobilisés par les cadres plus âgés, qui ont eu le temps d'accumuler savoir-faire et savoir-être. Pour les plus jeunes, ce sont les contacts avec les autres et les échanges humains qui sont les dimensions du management davantage valorisées.

« Si demain j'avais l'opportunité de l'être, c'est quelque chose que j'accepterais en connaissance de cause. **J'aime bien le fait de pouvoir faire évoluer quelqu'un.** Mon poste m'intéresse beaucoup et j'aimerais faire évoluer quelqu'un, lui apprendre le métier et voir l'évolution sur plusieurs années. »
Non-Manageresse, 35 ans, Services BtoB, PME

Au-delà de l'avancement en termes de carrière et de salaire, l'attraction pour le rôle de manager repose donc aussi sur une volonté de voir ses missions évoluer. Autant de justifications qui démontrent que l'accès à la fonction managériale œuvre encore pour beaucoup comme un marqueur fort d'évolution professionnelle chez les cadres.

> Motifs d'attrait de la fonction de manager (2 réponses possibles)



Base : cadres non-managers souhaitant le devenir
Source : Apec, 2023

Les réticences à devenir manager sont liées aux exigences de la fonction et au sentiment de n'être pas prêt, en particulier chez les jeunes

Les raisons de devenir manager sont nombreuses, mais celles de rejeter – au moins pour le moment - cette perspective sont tout aussi variées.

La fonction de manager est associée tout d'abord à des exigences élevées, qui peuvent réfréner le désir d'endosser ce rôle. La première de ces exigences réside dans la gestion des individualités au sein d'une équipe qui est perçue, par 39 % des cadres ne souhaitant pas être manager, comme une source de difficultés. L'imposante charge de travail figure comme la deuxième de ces exigences dissuasives : 24 % des cadres interrogés se disent rebutés par la charge de travail reposant sur les épaules des managers. Cette charge de travail conséquente découle d'attentes considérées comme trop nombreuses de l'entreprise envers les managers, mais aussi par le fait que ces exigences importantes ne donnent pas toujours lieu à une reconnaissance suffisante.

« Je ne connais pas le salaire de ma manageuse, je pense que c'est 30 ou 40% de plus mais si c'est pour ne pas être bien à son poste, avoir moins de disponibilité pour sa famille ou autre, je n'y gagne pas. **Je perdrais la qualité de vie** pour le salaire et je n'y vois pas trop l'intérêt. »

Non-Manager, 33 ans, Commerce et Distribution, ETI

L'attachement à son poste actuel participe également au fait de ne pas vouloir devenir manager : 36 % des cadres ne souhaitant pas accéder à cette fonction indiquent s'épanouir dans leur rôle actuel, préférant sans doute mettre en œuvre leurs compétences techniques plutôt que de s'éloigner de leur cœur de métier.

Enfin, un tiers des cadres qui ne souhaitent pas devenir manager ne rejettent pas complètement cette perspective mais estiment ne pas avoir (encore ?) la personnalité requise (32 %) ou l'expérience ou le recul nécessaire (10 %). Chez les jeunes cadres non-managers ces deux motifs de réticence sont exprimés beaucoup plus nettement (par respectivement 45 % et 23 %).

> Motifs de réticence à devenir manager (2 réponses possibles)



Base : cadres non-managers ne souhaitant pas le devenir
Source : Apec, 2023



On peut émettre l'hypothèse que la légère baisse d'attractivité de la fonction managériale découle des exigences de plus en plus fortes liées à la fonction, dans un contexte de développement du travail hybride. Les répercussions de ces exigences sur l'équilibre de vie peuvent aussi rentrer en ligne de compte pour les cadres non-managers. Mais pour les jeunes cadres en particulier, le management peut rester à terme une aspiration. En effet, une part d'entre eux ne rejettent pas la fonction et expriment simplement le fait que ce n'est pas encore le moment.

Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur les résultats des enquêtes suivantes :

- > Le baromètre de l'Apec, réalisé chaque mois auprès de 1 000 ou 2 000 cadres en poste dans le secteur privé (juin 2022, septembre 2022, mai 2023)
- > 24 entretiens réalisés auprès de cadres managers et non-managers (mars et avril 2023)

ISSN 2681-2835 (Collection Compétences)

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 : Erwan Audren,
Marion Desreumaux, Cendrine Mouline



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 @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^{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).