



Rester manager

Une volonté largement partagée, les aspects positifs prévalant sur les aspects éprouvants

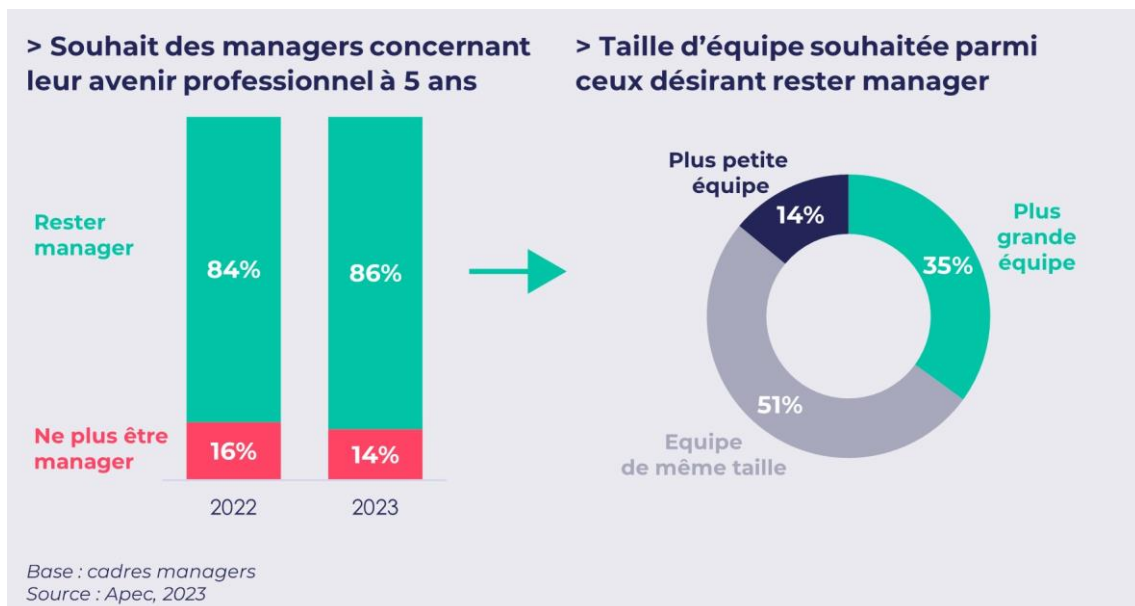
Ces dernières années, les managers ont été amenés à faire évoluer de manière assez profonde leurs pratiques : gestion d'équipe en situation de travail hybride, développement d'un management plus individualisé et davantage fondé sur la confiance... Ces transformations des pratiques managériales entament-elles ou décuplent-elles la satisfaction des managers à exercer ce rôle ? Influencent-elles sur leur souhait de demeurer managers ?

La très grande majorité des cadres managers souhaitent le rester

Ainsi, 86 % des cadres managers déclarent qu'ils souhaitent continuer à exercer ce rôle au cours des cinq prochaines années, en légère progression par rapport à 2022. Cela traduit un attachement des cadres managers à leur rôle dans l'entreprise.

Ces cadres managers désireux de le rester souhaitent même continuer à se développer dans cette fonction, plus d'un tiers ambitionnant par exemple d'encadrer davantage de collaborateurs à l'avenir. Nombre d'entre eux ont également à cœur d'évoluer encore dans leurs pratiques, par exemple en consacrant plus de temps à l'animation du collectif de travail (36 %), en accompagnant davantage le développement professionnel de leurs collaborateurs (33 %) ou encore en veillant de manière plus prononcée au bien-être dans l'équipe (30 %).

En outre, ils expriment massivement le désir de continuer à se former pour atteindre ces objectifs, que ce soit en matière d'animation d'équipe, de communication ou encore de reconnaissance managériale. Autant de souhaits de développement qui démontrent leur attachement à la fonction de manager.



Cette volonté de rester manager est alimentée par les gratifications qu'ils retirent de la fonction, principalement l'autonomie et la dimension humaine

Pour la plupart des cadres managers, la fonction comporte un grand nombre de satisfactions. Ils apprécient particulièrement l'autonomie dont ils disposent (32%), mais aussi les responsabilités et le pouvoir de décision inhérents à la fonction (26%). En outre, dans les dimensions les plus plaisantes de la fonction, 1 cadre manager sur 5 cite la rémunération et le sentiment d'être véritablement partie prenante de la stratégie de l'entreprise.

La position de manager confère donc des « avantages », d'ordre aussi bien matériel qu'immatériel, voire symbolique. Elle offre également de riches interactions : les cadres managers valorisent les échanges fournis avec les membres de leur équipe, et en mineur, avec les autres services ou les acteurs extérieurs à l'entreprise, tels que les clients, les partenaires, les prestataires, etc. Enfin, la richesse du rôle de manager est liée au fait de pouvoir contribuer à la fois au développement des compétences de ses collaborateurs et à son propre développement.

« Pour moi c'est un accomplissement quand quelqu'un de mon équipe évolue, j'y prends un vrai plaisir car c'est aussi ça être manager, on ne fait pas que des transformations, on accompagne de l'humain. Moi aussi, j'apprends chaque jour. On apprend énormément grâce aux autres personnes. »

Manageuse, 47 ans, informatique et télécommunications, grande entreprise

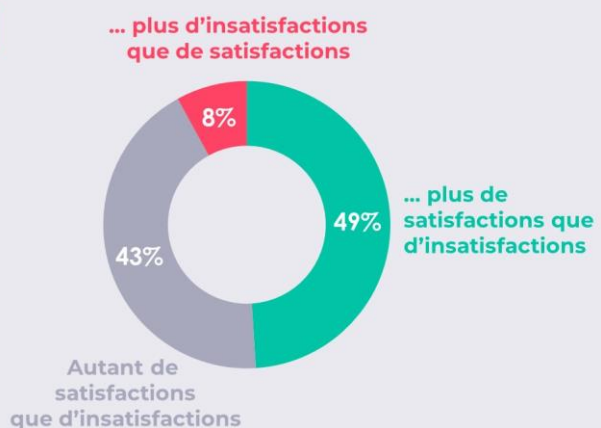
In fine, les cadres managers dressent un tableau plutôt positif du management. Ainsi, un manager sur deux estime que les satisfactions apportées par ce rôle surpassent les problèmes rencontrés, quand seuls 8% font état d'un ratio négatif, jugeant les compensations trop maigres au regard des difficultés rencontrées. A noter que 43% des cadres managers considèrent que le management génère autant de satisfactions que d'insatisfactions.

> Dimensions plaisantes dans le fait d'être manager (2 réponses possibles)



Base : cadres managers
Source : Apec, 2023

> Ratio satisfactions / insatisfactions dans la fonction de manager



La volonté de rester manager n'est pas entamée par les difficultés, pourtant éprouvantes, de la fonction

Malgré l'attachement au rôle et la volonté très largement partagée de le conserver, la quasi-totalité des cadres managers reconnaissent que la fonction s'accompagne également de désagréments, voire d'épreuves.

Le sentiment de manquer de temps pour pouvoir remplir correctement toutes leurs missions figure parmi ce qui leur déplaît le plus, tout comme le fait de devoir gérer constamment des problèmes et des imprévus (pour respectivement 28 % et 24 % des cadres managers). Les managers rencontrés font en effet part de leur sentiment de sans cesse courir derrière le temps et de devoir en permanence arbitrer entre différentes priorités.

Parmi les difficultés de la fonction, les cadres managers soulignent aussi le fait de devoir appliquer des décisions qu'ils n'ont pas prises (pour 30 % d'entre eux) et le sentiment d'être « coincés » entre la direction et leurs collaborateurs (26 %). Ces deux situations sont inhérentes à la position de beaucoup de managers qui, sans être les décisionnaires finaux, doivent implémenter les décisions de leur direction.

« Avoir l'obligation, même si on est en désaccord, de suivre les directives, et devoir les mettre en place avec les gens de son équipe. Par exemple une restructuration. Ce ne sont jamais les moments les plus agréables de devoir dire à quelqu'un : "Désolé, on ne peut plus te garder". »

Manager, 46 ans, industrie, grande entreprise

Cette pression temporelle et cette position parfois inconfortable engendrent des risques professionnels accrus. Les cadres managers indiquent systématiquement être plus confrontés que les cadres non-managers (entre +9 et +20 pts) aux différents risques psycho-sociaux : stress intense, sentiment d'une charge de travail insurmontable, impossibilité à décrocher de son travail, notamment les soirs et week-ends, et épuisement professionnel.

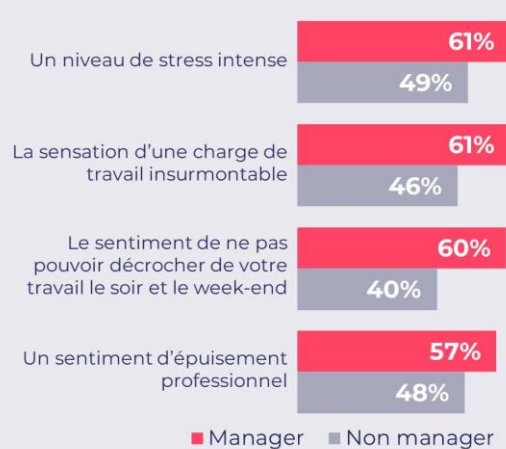
La frontière semble parfois mince entre la vocation, l'investissement fort des managers dans une fonction qu'ils s'estiment heureux d'exercer, et le surinvestissement, conduisant à la rupture.

> Dimensions déplaisantes dans le fait d'être manager (2 réponses possibles)



Base : cadres managers
Source : Apec, 2023

> Part de cadres ressentant souvent ou occasionnellement...



Base : cadres
Source : Apec, 2023



Avant de rejoindre une autre entreprise, les managers se montrent particulièrement vigilants au cadre de travail dans lequel ils évolueraient

Loin d'être une sinécure, être manager nécessite donc des conditions d'exercice appropriées. Le souhait de rester manager s'accompagne par conséquent d'une vigilance forte quant à ces conditions d'exercice.

Dans le cadre d'une mobilité externe, les cadres managers veulent être certains de disposer d'un cadre adéquat pour remplir correctement ce rôle. Ils cherchent dès lors à se renseigner sur de nombreux points : en priorité, sur les membres composant leur future équipe (pour 47 % d'entre eux), mais aussi sur le style de management en cours dans l'entreprise (45 %), sur le soutien qu'ils obtiendraient de leur N+1 (36 %) ou encore les moyens dont ils disposeraient pour reconnaître et faire évoluer leurs collaborateurs (33 %).

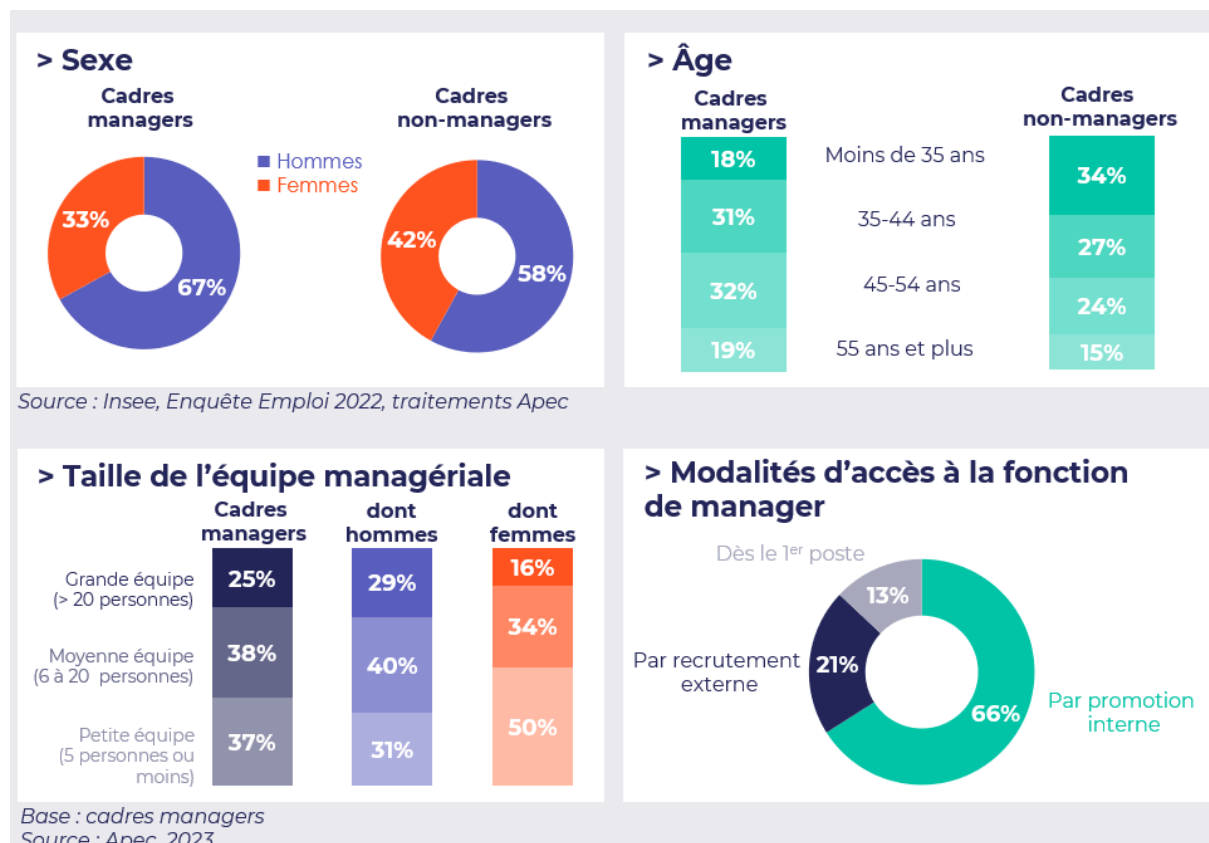
En creux, cela montre que le souhait de rester manager s'accompagne souvent d'une forte attention portée aux collaborateurs encadrés, mais aussi aux marges de manœuvre possibles pour exercer ce rôle : positionnement dans l'entreprise, style managérial, moyens disponibles, etc.

> Renseignements que les cadres managers chercheraient à obtenir en priorité avant de rejoindre une autre entreprise (3 réponses possibles)



Base : cadres managers
Source : Apec, 2023

Annexe : profil des cadres managers



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).