



## Attentes des cadres envers leur manager

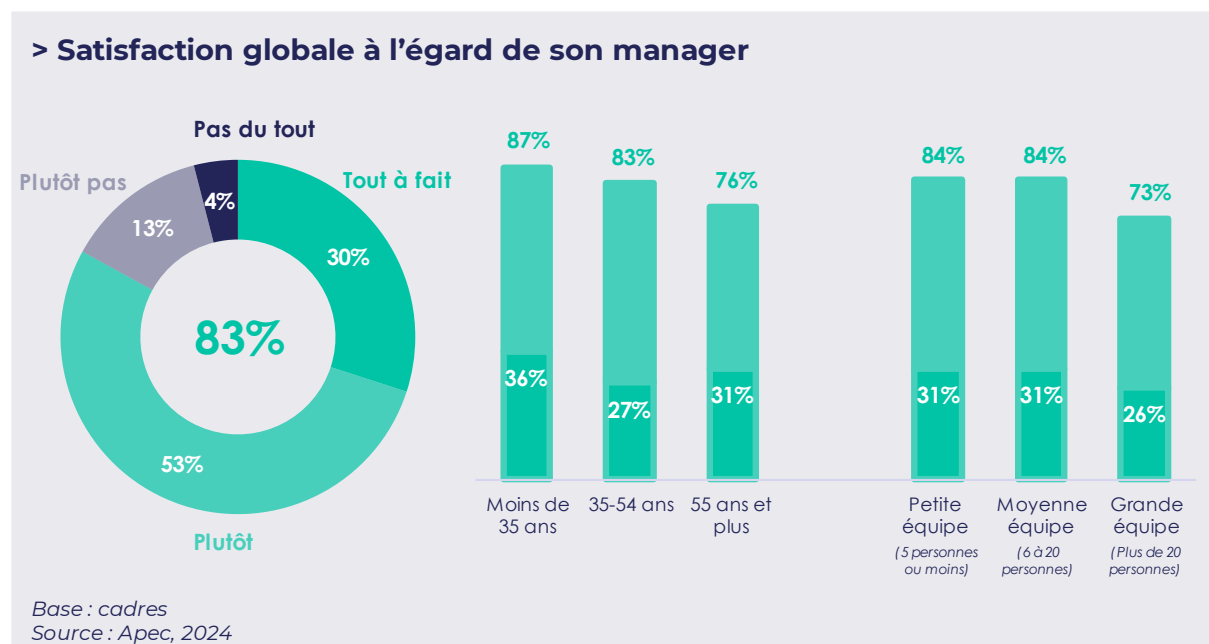
Des cadres globalement satisfaits de leur manager, mais qui attendent plus de soutien pour leur développement professionnel et davantage de *feedback*

Au cœur des transformations des entreprises, les managers jouent un rôle central. La relation qui s'établit entre un manager et ses collaborateurs et collaboratrices est en effet clé pour accompagner les changements et le développement professionnel. Comment les cadres jugent-ils leur manager ? Sur quelles dimensions sont-ils satisfaits et sur quels points estiment-ils que ce dernier pourrait encore progresser ?

### La grande majorité des cadres sont plutôt ou tout à fait satisfaits de leur manager

Les cadres affichent, en très grande majorité (83 %), leur satisfaction vis-à-vis de leur manager. Cette satisfaction varie toutefois légèrement en fonction de l'âge ou encore de la taille de l'équipe dans laquelle évoluent les cadres. Ainsi, les cadres de 55 ans ou plus apparaissent un peu moins satisfaits de leur manager que les cadres de moins de 35 ans (76 % vs 87 %). D'une part, les cadres seniors estiment ne pas être toujours reconnus à leur juste valeur<sup>1</sup>. D'autre part, les plus jeunes cadres ressentent davantage le besoin au quotidien d'être soutenus dans leur travail, point sur lequel les managers semblent largement mobilisés.

Les cadres appartenant à une grande équipe, composée de plus de 20 personnes, sont également un peu moins satisfaits de leur manager que ceux appartenant à une équipe plus restreinte (73 % vs 84 %). La satisfaction croît probablement avec la relation de proximité et la capacité à répondre au souhait croissant d'un management individualisé<sup>2</sup>, permises par les équipes de plus petite dimension.



<sup>1</sup> Portrait statistique des cadres seniors, Apec, 2024.

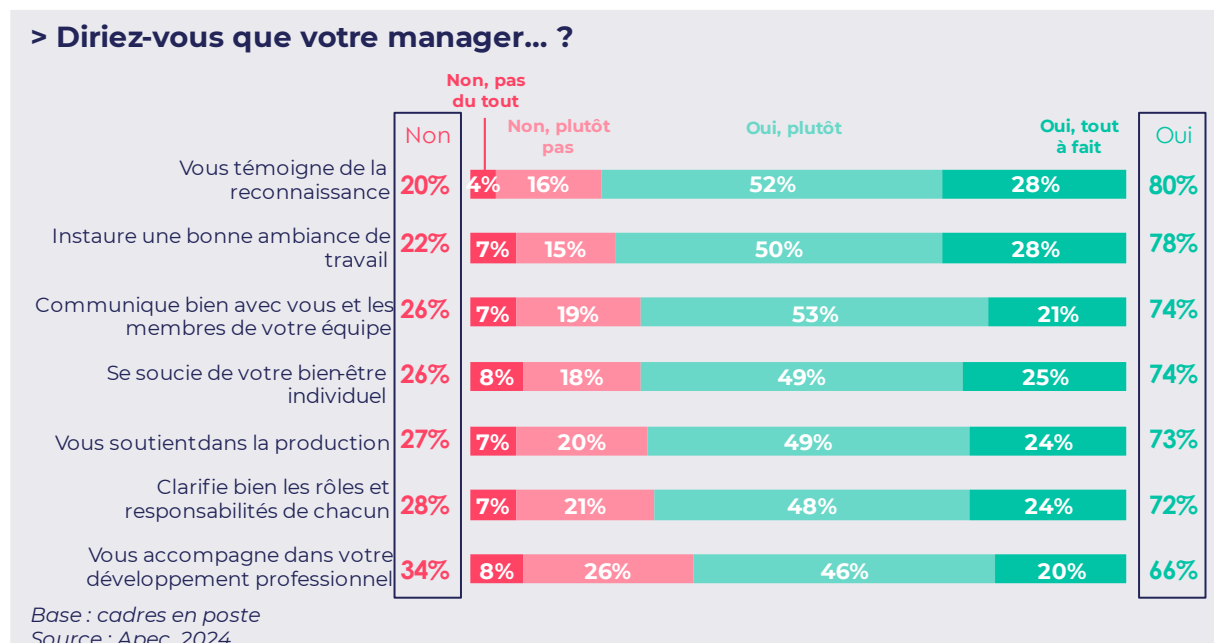
<sup>2</sup> Pratiques managériales 2023 : l'animation collective et le suivi individuel se redessinent, Apec, 2023.

## Mais des axes de progrès, notamment en matière d'aide au développement professionnel

Cette satisfaction globale se décline sur l'ensemble des rôles dévolus au manager. 8 cadres sur 10 considèrent que leur manager leur témoigne de la reconnaissance, et 3 sur 4 qu'il se soucie de leur bien-être. Près des trois quarts des cadres estiment également que leur manager échange bien avec son équipe, que ce soit à travers sa communication en général ou de manière plus spécifique pour clarifier les rôles et responsabilités de chacun. Un peu plus de 7 cadres sur 10 se sentent par ailleurs soutenus par leur manager dans leur production. Les quatre piliers fondamentaux de la qualité de vie au travail (ambiance de travail, autonomie, reconnaissance, charge de travail)<sup>3</sup> semblent bien au cœur de la relation cadre manager-cadre managé, et l'évaluation du management sur ce plan apparaît assez positive. Toutefois, mêmes minoritaires, les cadres qui considèrent que leur manager ne répondant pas du tout ou plutôt pas à ces attentes sont nombreux : entre 1 sur 5 et 1 sur 3 selon les items.

Une seule dimension est jugée négativement par plus d'un tiers des cadres : celle de l'accompagnement par le manager du développement professionnel de ses collaborateurs et collaboratrices. Les cadres seniors et les cadres appartenant à de grandes équipes apparaissent encore un peu moins satisfaits du soutien de leur manager sur ce point. À l'inverse, seulement 20 % des cadres en sont pleinement satisfaits, ce qui laisse entrevoir une marge de progression pour les managers sur ce rôle crucial.

En effet, les transformations structurelles (numérique, écologique, etc.) et les nouvelles réglementations accélèrent l'évolution du contenu des métiers cadres. Les cadres ont en pleinement conscience et jugent que le développement de leurs compétences, au jour le jour ou via des formations<sup>4</sup>, constitue un levier clé de leur évolution professionnelle. Dans ce contexte, les managers sont de plus en plus attendus (par les cadres comme par leur direction) sur le maintien, voire le développement des compétences de leurs collaborateurs et collaboratrices, et sur leur capacité d'anticipation en matière de gestion des compétences.



<sup>3</sup> Qualité de vie et des conditions de travail, Apec, 2024.

<sup>4</sup> La formation professionnelle chez les cadres, Apec, 2023.



## Les cadres attendent de leur manager avant tout des *feedbacks* et un soutien au quotidien mais aussi un appui à leur évolution de long cours

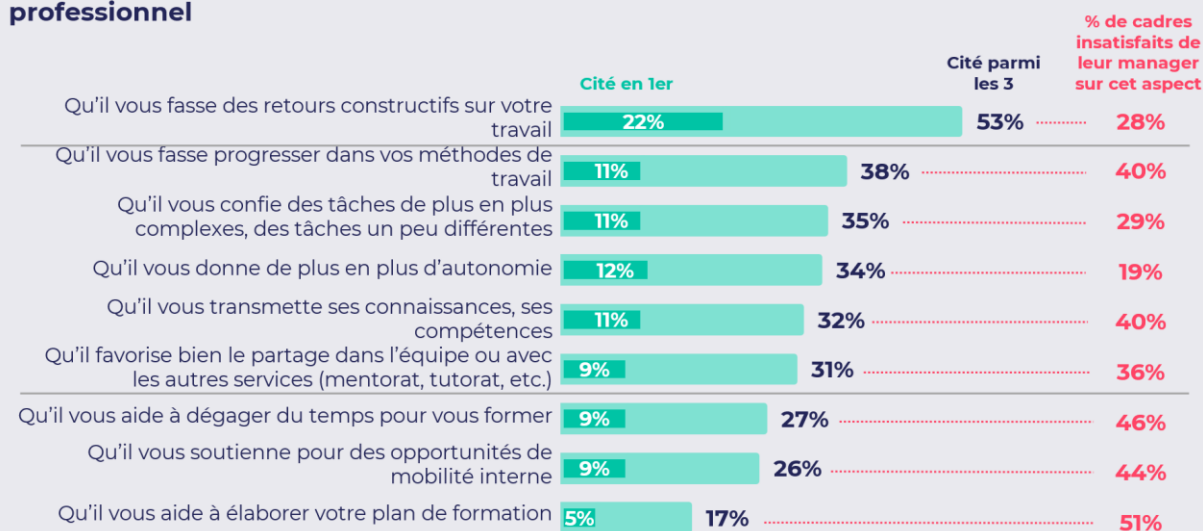
Les cadres, afin de se développer professionnellement, attendent avant tout de leur manager qu'il leur fasse des retours constructifs sur leur travail (53 %). Or plus d'un quart d'entre eux (28 %) estiment que le contrat n'est pas rempli sur cette exigence fondamentale. Lors de leur dernier entretien annuel, qui constitue pourtant un moment privilégié pour un échange manager-collaborateur sur le sujet, 3 cadres sur 10 indiquent ne pas avoir eu de retours clairs sur leur travail<sup>5</sup>.

Se voir confier des tâches de plus en plus complexes ou de nature différente (35 %) et se voir laisser de plus en plus d'autonomie (34 %) sont aussi deux aspects importants sur lesquels les managers sont attendus par les cadres en matière de développement professionnel. Là aussi, une minorité significative de cadres estiment que leur manager pourrait leur affecter des tâches de manière plus réfléchie dans cette optique de progression.

Le développement professionnel passe aussi par l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences. 38 % des cadres attendent de leur manager qu'il les fasse progresser dans leurs méthodes de travail. 3 sur 10 aimeraient aussi qu'il leur transmette directement des compétences ou qu'il favorise le partage de celles-ci dans l'équipe. Or, environ 4 cadres sur 10 estiment que leur manager ne favorise pas suffisamment cette circulation des savoirs. En particulier, les jeunes cadres en début de carrière expriment des attentes spécifiques en la matière, afin que leur manager les aide à mieux appréhender les codes formels et informels du monde de l'entreprise<sup>6</sup> et puisse contribuer à leurs premières évolutions professionnelles.

Enfin, les cadres attendent de leur manager qu'il les accompagne dans le choix des formations qu'ils pourraient suivre et leur laisse du temps pour se former. Même s'il ne s'agit pas d'attentes prioritaires, sans doute parce qu'elles concernent moins le quotidien de travail, les cadres expriment une certaine insatisfaction sur ce sujet. 51 % des cadres déclarent que leur manager ne les aide pas à élaborer leur plan de formation et 46 % qu'il ne leur permet pas de dégager du temps pour se former. Et 4 cadres sur 10 n'ont eu aucun échange au cours de l'année passée avec leur manager quant à leurs besoins ou souhaits de formation, une proportion qui atteint 7 cadres sur 10 dans les TPE (moins de 10 salarié.es)<sup>7</sup>.

### > Attentes des cadres envers leur manager en matière d'aide au développement professionnel



Base : cadres en poste

Source : Apec, 2024

<sup>5</sup> Enquête mensuelle auprès des cadres, Apec, février 2024.

<sup>6</sup> *Premiers pas en entreprise*, Apec, 2024.

<sup>7</sup> Enquête mensuelle auprès des cadres, Apec, janvier 2023.



Globalement, les cadres souhaitent que leur manager réponde à leurs attentes multiples en termes de reconnaissance, de cohésion d'équipe, de transmission d'informations, de soutien à la production... De leur côté, les managers gagneraient à favoriser encore davantage le développement et l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs et collaboratrices, avec une capacité accrue à prendre du recul sur l'activité au quotidien pour se placer dans une vision plus stratégique de développement des compétences de leur équipe.

## Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur les résultats d'une enquête quantitative en ligne auprès d'un échantillon représentatif de 1 500 cadres en emploi, réalisée en juin 2024 par l'institut Harris Interactive.

## 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](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 appel

Du lundi au vendredi de 9h à 19h  
aux horaires 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 (ME-DEF, 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).