

Save the date

Conférences et ateliers

Manager dans l'incertitude : des clés pour garder le cap !

3 octobre 2025 de 9h00 à 12h00



&



Manager aujourd'hui : Nouvelle époque, nouvelles pratiques

3 oct.25

Préambule: L'Apec ce sont **1300 collaborateurs et collaboratrices** au service des cadres, des jeunes diplômé.e.s et des entreprises

■ **Accompagner l'évolution professionnelle des cadres et jeunes diplômés** pour sécuriser durablement leurs parcours, partout sur le territoire et à toutes les étapes de leur vie professionnelle, par une démarche de services personnalisée et proportionnée à leurs besoins et à leurs facteurs de risque sur le marché de l'emploi.

■ **Aider à la réussite des recrutements cadres, en particulier des TPE-PME**, en apportant outils et méthodes adaptés, en agissant pour la transparence du marché par la diffusion d'offres d'emploi et de profils de candidats, et en favorisant les rapprochements avec de potentielles candidatures aux profils diversifiés.

■ **Eclairer, y compris de manière prospective, l'action des acteurs de l'emploi cadre** en leur apportant des clés de compréhension du marché et des mutations du travail, issues de données, études et analyses nationales et territoriales, comme des retours d'expérience du terrain.



**MON CONSEIL
EN ÉVOLUTION
PROFESSIONNELLE**



L'Apec, une **présence territoriale** combinée à un jobboard : **apec.fr**

1300 collaborateurs et collaboratrices
au service des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises

20 000 entreprises
conseillées en 2024
par des consultants
entreprises

200 000 cadres et jeunes
diplômés conseillés par des
consultants en développement
professionnel

1 observatoire
de l'emploi cadre avec
+ de 60 publications
par an

12
délégations
régionales

+ de **80** centres Apec



1,4 million de
visiteurs uniques
sur apec.fr par
mois

35 000 recruteurs
consultent chaque mois
la Candidapec > **700 000**
profils cadres

L'innovation au cœur de l'efficacité de l'Apec

Le « Lab Innov'Apec » qui développe une culture de l'innovation auprès de toutes les équipes de l'Apec avec l'organisation chaque année des « Trophées Apec de l'innovation » et accompagne les startups HR avec le programme Apec Startup Shaker

Des outils en ligne au service de la réussite des recrutements

Simulateur de salaires, 450 fiches métiers cadres, le Top des canaux de recrutement selon les secteurs d'activité, Odiapazon pour préparer ses entretiens de recrutement, etc.

Une modernisation des centres Apec, plus collectifs et collaboratifs, au plus près des besoins de ses clients et pleinement inscrits dans la dynamique des territoires.

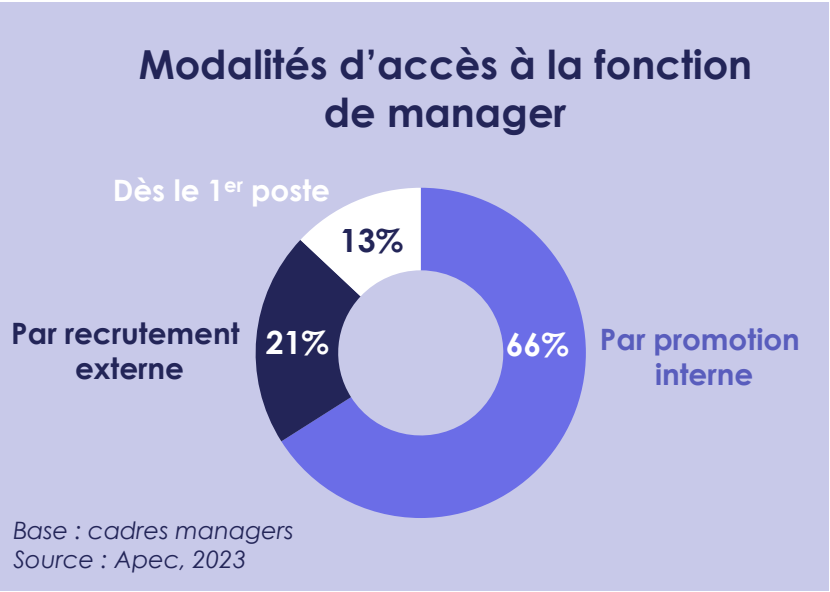
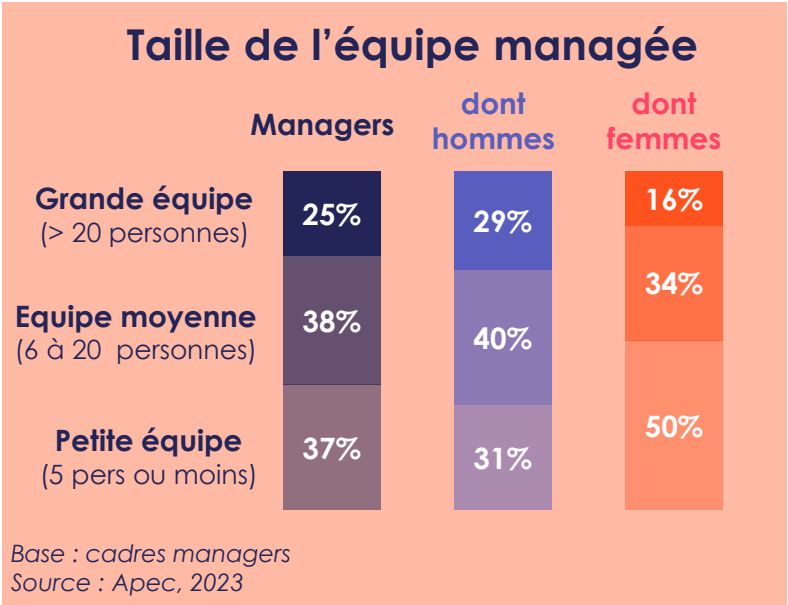
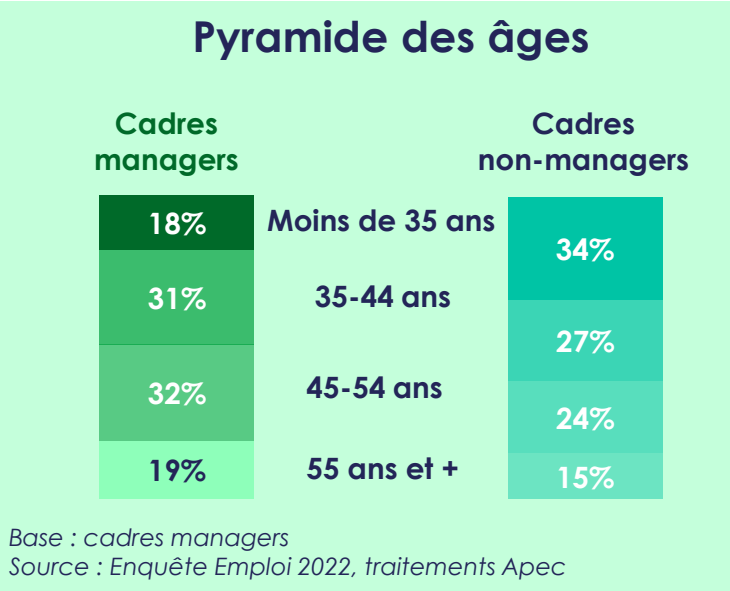
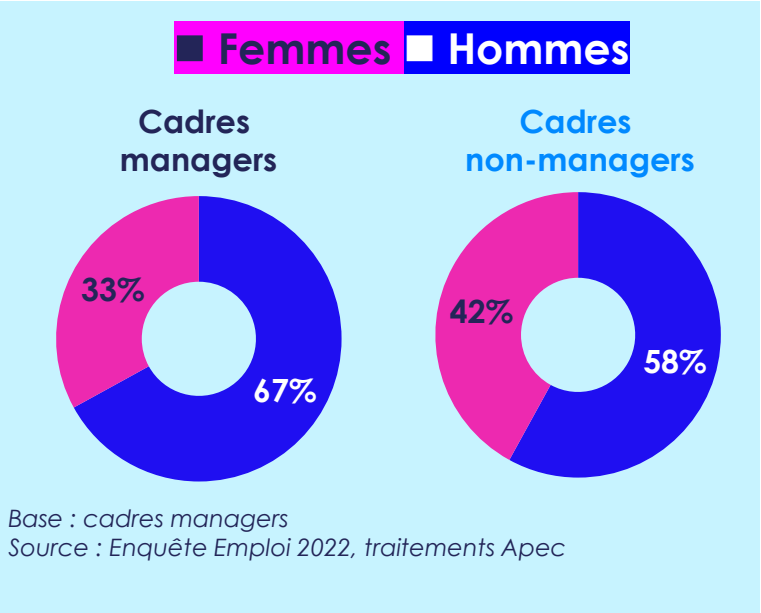


SOMMAIRE

- 01. PORTRAIT-ROBOT DU MANAGER
- 02. CONTEXTE & ENJEUX
- 03. EVOLUTION DES PRATIQUES MANAGERIALES
- 04. EXTRAIT RAPPORT IGAS

PORTRAIT-ROBOT DES MANAGERS EN FRANCE

Qui sont les managers d'aujourd'hui ?



CONTEXTE & ENJEUX



Contexte et enjeux

Des transformations clés qui reconfigurent la fonction managériale



Transformation numérique & hybride

Digitalisation, IA et travail hybride redéfinissent la collaboration.



Évolution des attentes

Quête de sens, reconnaissance et individualisation des parcours.



Marché de l'emploi sous tension

Pénuries de compétences, fidélisation et attractivité deviennent stratégiques.

Appréciations & attentes des cadres envers leurs managers

83 %

Cadres satisfaits de leur manager

Moins satisfaits

- Seniors (76 %)
- Grandes équipes (73 %)



Axes de progrès

- Développement professionnel insuffisant (>1/3)
- Feedbacks attendus (28 % insatisfaits)
- Autonomie & tâches complexes
- Partage des savoirs & temps de formation



Points forts :

Reconnaissance, bien-être, communication, soutien

Manager : une satisfaction forte malgré des difficultés éprouvantes

86 %

Managers veulent rester managers

Motivations :

- Autonomie (32 %)
- Responsabilités & pouvoir de décision (26 %)
- Dimension humaine et interaction



Difficultés

- Manque de temps (28 %)
- Imprévus permanents (24 %)
- Décisions imposées (30 %)
- Position intermédiaire (26 %)
- Stress & surcharge

Exigences lors d'une mobilité : équipe, style de management, soutien, moyens



EVOLUTION DES PRATIQUES MANAGERIALES

Pratiques managériales 2022

Attentes fondamentales et nouvelles demandes

Attentes fondamentales

- Atteindre les objectifs (40 %)
- Reconnaître le travail (42 %)
- Assurer la qualité (31 %)
- Faciliter la production (29 %)



Attentes renforcées

- Fédérer l'équipe (+6 pts)
- Motiver les collaborateurs (+9 pts)
- Contribuer au bien-être (+3 pts)
- Développer les compétences (+4 pts)



Télétravail : 1 cadre sur 4 se sent moins appartenir au collectif

Pratiques managériales 2022

Davantage d'attention portée au collectif et à la QVT

Evolutions des pratiques



- Plus de confiance, autonomie & responsabilités (60 %)
- Plus de souplesse (54 %)
- Plus grande disponibilité & écoute (52%)
- Plus grande qualité de vie et équilibre (49 %)

Des efforts encore attendus

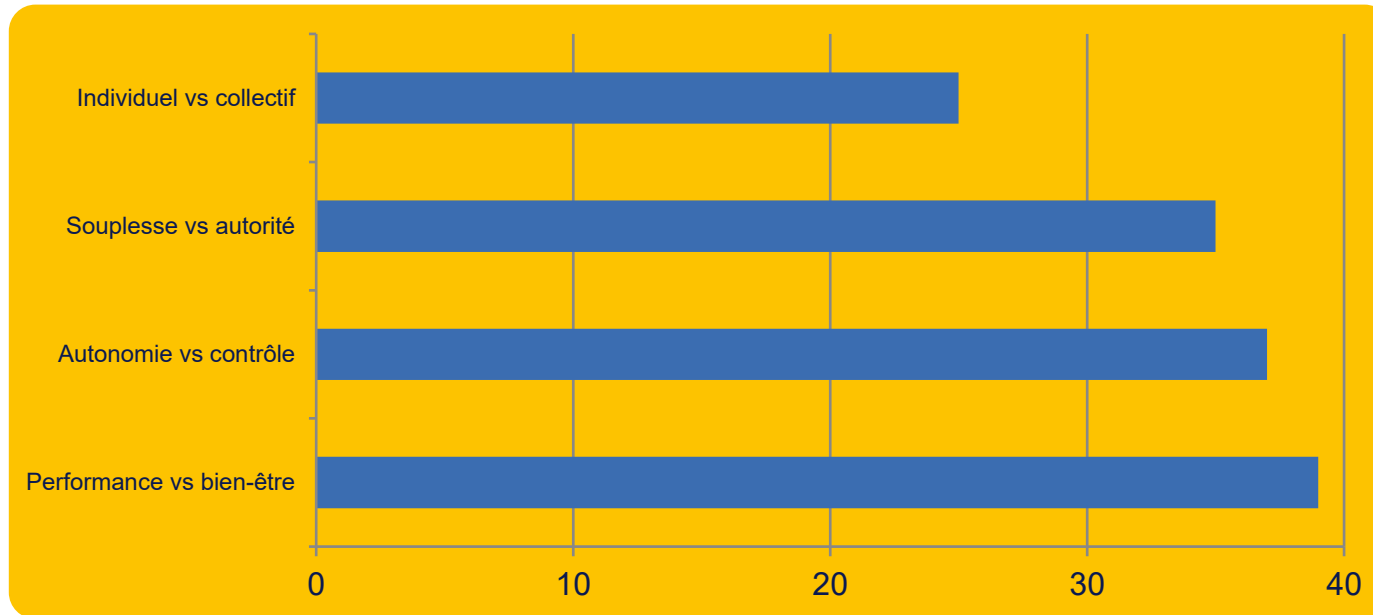


- Communiquer davantage (33%)
- Montrer davantage de reconnaissance (32%)
- Faire davantage participer aux décisions (26%)
- Meilleure égalité de traitement dans l'équipe (25%)

Télétravail : 1 cadre sur 4 se sent moins appartenir au collectif

Complexité de la fonction managériale

Gestion des paradoxes



Softskills nécessaires

- Écoute (52 %)
- Fédérer (36 %)
- Organiser & planifier (30 %)
- Responsabiliser (28 %)
- Donner du sens & prendre du recul



Pratiques managériales 2023

Innovations et individualisation

 **70 %**

**Réunions
revisitées**

 **56 %**

**Collaboration
innovante**

 **60 %**

**Convivialité
renforcée**

 **77 %**

**Suivi individuel
adapté**

Resserrement des attentes : objectifs toujours prioritaires mais hausse des demandes de fédération, de motivation et de développement des compétences

Tensions entre individuel et collectif

Arbitrer pour maintenir la cohésion

Individuel



- Organisation personnalisée
- Flexibilité & contraintes privées
- Recherche de sens



Collectif



- Esprit d'équipe
- Objectifs communs
- Ambiance de travail

69 % des managers jugent que les demandes individuelles perturbent parfois le collectif

35 % citent ce dilemme parmi leurs principales difficultés

COMPARAISON INTERNATIONALE

Enseignements d'une comparaison internationale

Enseignements de l'IGAS (2024-2025)

Principes d'un “bon” management



- Participation des travailleurs
- Reconnaissance du travail
- Autonomie et clarté des rôles
- Décentralisation des décisions

Impact : performance, santé, engagement

Modèle managerial français



- Management vertical et hiérarchique
- Faible autonomie et reconnaissance
- Formation trop académique
- Règlementation abondante mais dialogue social limité

• Des dispositifs publics nombreux mais efficacité perfectible

Leviers et recommandations

Agir pour des pratiques managériales positives

- ✓ Promouvoir une politique managériale claire dans les entreprises
- ✓ Faire évoluer la formation initiale et continue pour réduire la distance hiérarchique
- ✓ Renforcer l'accompagnement et le mentoring tout au long de la carrière
- ✓ Décloisonner les approches pour intégrer les pratiques managériales dans les politiques du travail
- ✓ Améliorer les pratiques managériales également dans le secteur public

Leviers et recommandations

Renforcer la concertation avec les partenaires sociaux

La possibilité d'inscrire les pratiques managériales dans les thèmes du dialogue social obligatoire sur la QVCT

Inscrire les pratiques managériales parmi les orientations stratégiques faisant l'objet de la procédure d'information-consultation avec le CSE.

Transformer le droit d'expression directe en un droit au dialogue professionnel dans les entreprises

Etendre les pouvoirs du CSE (modèle *Betriebsrat*)

Réévaluer la représentation des salariés dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance

Mécanismes juridiques formalisés de prise en compte des besoins des salariés en matière de conciliation vie professionnelle / vie familiale.

QUELSQUES CLES...

Le management de qualité est un levier stratégique pour la performance et l'engagement

La mission des managers s'élargit : bien-être, cohésion, développement des compétences et sens



Offrir du temps, des moyens et des formations pour permettre aux managers de réussir

Renforcer le dialogue social, l'autonomie et la reconnaissance

Développer les soft skills tout en cultivant l'expertise métier

**Merci pour
votre attention**



Direction de la communication
51, boulevard Brune - 75014 Paris

Lyon / 03 Octobre

Conférence

Management des polarités : clarifier sans enfermer, cadrer sans brider

Aliocha Iordanoff



Lyon / 03 Octobre

Atelier

**Manager à l'ère des
paradoxes :
entre controle et
confiance, exigence
et bienveillance**

Aliocha Iordanoff



&

Lyon / 03 Octobre

Atelier

**Accompagner sans
infantiliser :
l'art de soutenir
sans prendre le
pouvoir**

Jeanne de Kerdrel



&