

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.



# 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**

● Ouvertures 2024  
● Ouvertures 2025

**+ 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.

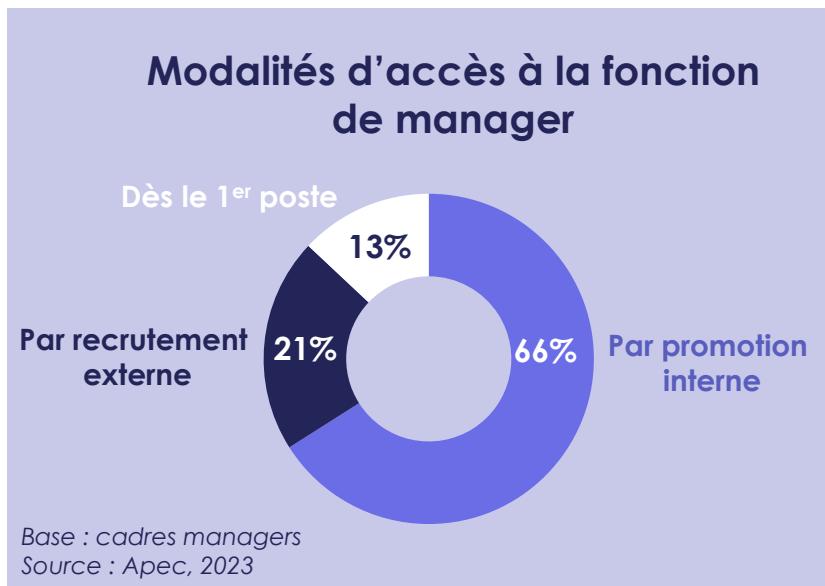
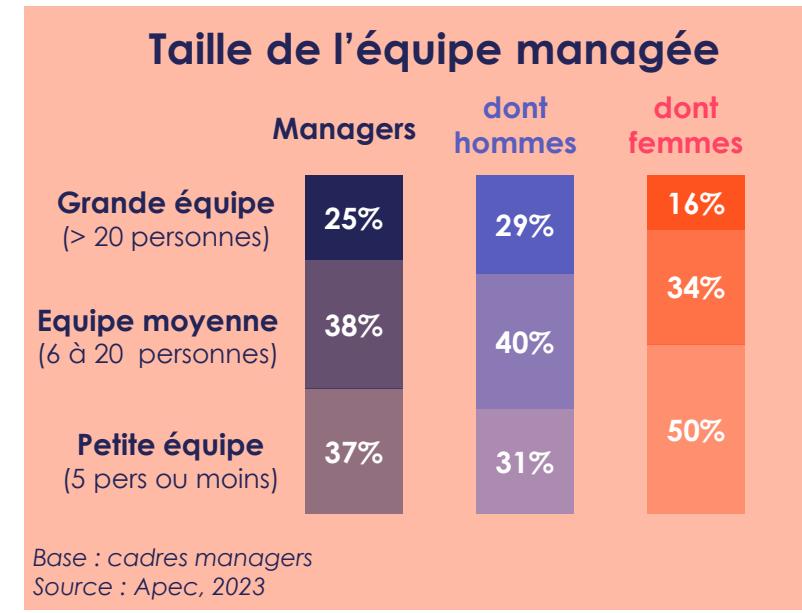
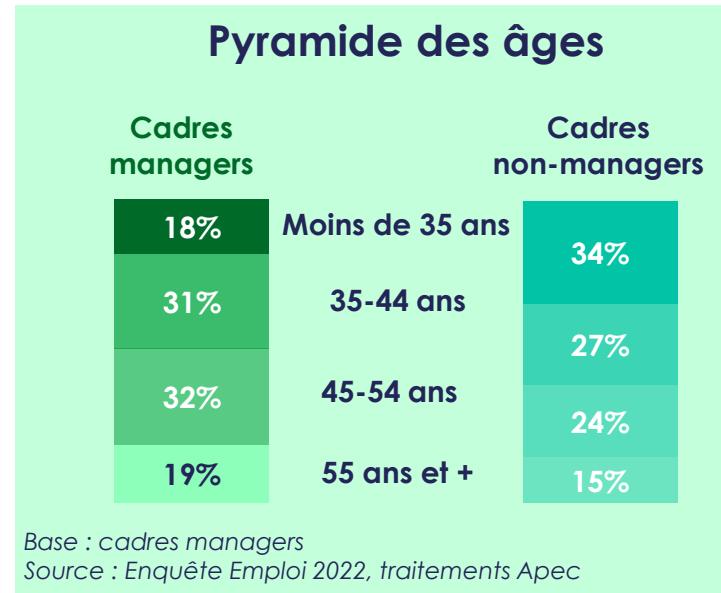
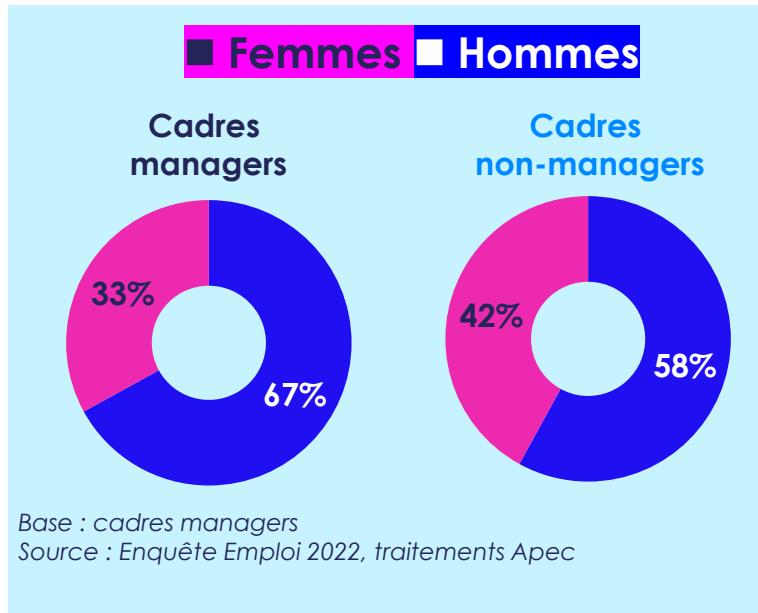


# SOMMAIRE

- 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 grand qualité de vie et équilibre (49 %)

## Des efforts encore attendus

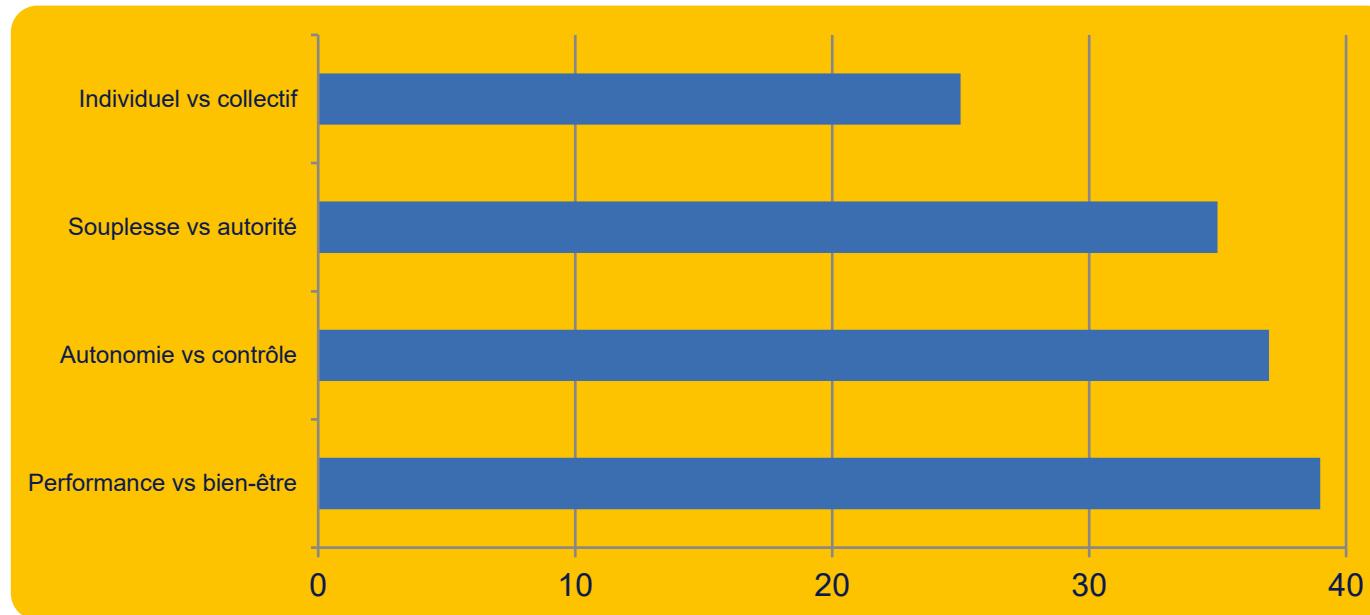


- Communiquer davantage (33%)
- Montrer davantage de reconnaissance (32%)
- Faire davantage participer aux décisions (26%)
- Meilleure égalité de traitement dans l'équipe (25%)

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

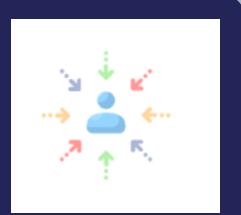
Resserrement des attentes : objectifs toujours prioritaires mais hausse des demandes de fédération, de motivation et de développement des compétences

# 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*



[23] [24] [25]

### Modèle managerial français



- Management vertical et hiérarchique
  - Faible autonomie et reconnaissance
  - Formation trop académique
  - Réglementation 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 contrôle 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



&

