Gaël Bouron

Un manager en mutation, mais toujours central !

Si l'attractivité du management fléchit et que la fonction se complexifie, les carrières managériales continuent de représenter des opportunités de développement professionnel.

La question de l'attractivité du rôle de manager est souvent au cœur des études sur le management, quelles sont les tendances actuelles ?

Gaël Bouron. L'attractivité du rôle de manager est effectivement un sujet central. Aujourd'hui, environ un tiers des cadres souhaitent devenir manager, contre près d'un sur deux il y a trois ans. Ce chiffre ne signifie pas que personne ne souhaite plus endosser cette responsabilité. Il met plutôt en lumière les difficultés croissantes associées à ce rôle[1]. Deux phénomènes majeurs expliquent cette évolution : la complexification du rôle lui-même et des conditions de travail, objectivement plus exigeantes.

Le rôle de manager est aujourd'hui marqué par une mul-

Gaël Bouron est responsable adjoint du pôle Études de l'Association pour l'emploi des cadres, Apec.

1- Apec, « Cadres et management. Une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection », janv. 2026.

tiplicité d'attentes, parfois contradictoires. Avant la crise sanitaire, les deux attentes principales des directions envers les managers étaient claires : atteindre les objectifs et garantir un service de qualité. Ces attentes restent prioritaires, mais d'autres se sont ajoutées. Aujourd'hui plus qu'hier, les managers doivent également motiver leurs collaborateurs, développer leurs compétences, fédérer l'équipe, garantir le bien-être au travail, notamment dans un contexte de travail hybride, etc. Cette accumulation de responsabilités rend le rôle plus complexe. Le télétravail, par exemple, a introduit de nouveaux défis, comme maintenir la cohésion d'équipe à distance ou adapter les pratiques collectives à des attentes individuelles croissantes.

L'un des défis les plus marquants est la conciliation entre attentes individuelles et collectives. Les collaborateurs expriment de plus en plus de demandes personnalisées : aménagements horaires, télétravail, formations spécifiques, ou encore exploration de nouveaux domaines. Les managers doivent y répondre tout en garantissant l'équité entre tous leurs collaborateurs et en préservant la cohésion d'équipe. Ce dilemme est d'autant plus difficile que les attentes en matière de transparence et de solidarité au sein des équipes sont fortes. Les managers doivent arbitrer en permanence entre ces impératifs, ce qui génère une tension constante.

Comment les managers concilient-ils performance et bien-être au travail ?

G. B. Les études académiques montrent que ces deux notions ne sont pas antinomiques : le bien-être constitue un vecteur de performance. Pourtant, sur le terrain, les managers de proximité peinent souvent à trouver cet équilibre. D'un côté, ils doivent atteindre des objectifs parfois contraignants, qui peuvent peser sur les collaborateurs. De l'autre, ils savent que la pression excessive nuit à la productivité et au climat social. Ce dilemme est d'autant plus difficile à gérer que les attentes des entreprises ont évolué : la performance ne peut plus se faire au détriment du bien-être des équipes. Les managers doivent donc composer

avec des attentes plus larges, dans un environnement de travail hybride et en constante transformation.

Mais les managers eux-mêmes sont aujourd'hui plus exposés que les autres salariés à la pression et aux risques psychosociaux. Plusieurs facteurs expliquent cette situation : une charge de travail accrue – ils travaillent plus souvent en dehors des horaires classiques (soirées, week-ends) et absorbent les surcharges liées aux absences imprévues ou aux pics d'activité –, une culture de l'invulnérabilité (6 managers sur 10 estiment qu'exprimer leurs difficultés ou leur souffrance remettrait en cause leur légitimité). Cette culture, héritée de l'importance accordée à la performance et à la disponibilité dans l'identité cadre, pousse les managers à taire leurs problèmes. Enfin, leur rôle d'arbitrage et de gestion des dilemmes n'est pas toujours reconnu à sa juste valeur dans les organisations. Ces pressions ont un impact direct sur leur santé mentale. Ces difficultés sont perçues par les équipes : 80 % des cadres non-managers considèrent que devenir manager implique nécessairement de travailler davantage, sous plus de pression, et de sacrifier du temps personnel.

6 managers sur 10 estiment qu'exprimer leurs difficultés ou leur souffrance remettrait en cause leur légitimité.

Comment percevez-vous la critique souvent faite aux managers, notamment celle d'être un peu décalés du travail réel ?

G. B. Il existe une caricature tenace du manager, souvent décrit comme un diplômé de grande école, sans expérience du terrain, imposant des méthodes à des équipes qui savent mieux faire. Pourtant, la réalité est un peu différente. En France, on compte plus de 4 millions de cadres, dont 40 % sont managers. Cela représente plus d'1,5 million de personnes, la plupart étant encadrants de proximité. La majorité d'entre eux ont été promus en interne et conservent un fort ancrage opérationnel. Beaucoup continuent d'ailleurs à produire en parallèle de leur rôle managérial, notamment pour pallier les absences ou les surcharges de travail. Les profils sont extrêmement variés, loin du stéréotype du jeune diplômé sans expérience. Cette image caricaturale

masque la réalité d'un métier exigeant, ancré dans le terrain, et confronté à des défis concrets.

Malgré les défis et une baisse d'attractivité, le rôle de manager reste attirant pour une partie importante des cadres, notamment les plus jeunes. Plusieurs motivations l'expliquent : devenir manager est souvent perçu comme une voie majeure d'avancement, en termes de rémunération, de responsabilités et d'autonomie, mais il y a aussi l'enjeu de l'apprentissage de nouvelles compétences - le management offrant l'opportunité de développer des savoir-faire et des savoir-être variés. Les managers en poste, malgré les difficultés, restent attachés à leur rôle. Peu envisagent de quitter leur fonction dans un avenir proche, car ils y trouvent une source de responsabilité, d'autonomie et de reconnaissance. Si la fonction se complexifie, elle conserve une attractivité réelle pour ceux qui y voient une opportunité de développement professionnel.

Quels leviers pourraient améliorer la situation des managers ?

G. B. Plusieurs pistes émergent. Ils expriment un besoin fort de formations ancrées dans le terrain, comme les groupes de co-développement ou les échanges entre pairs. Ces dispositifs permettent de partager des expériences et de résoudre des cas concrets, plutôt que de se limiter à des apports théoriques. Le besoin en formation le plus cité, c'est la gestion des conflits. Les managers sont en effet plus exposés aux conflits (avec leur hiérarchie, leurs collaborateurs ou les clients) que les cadres non-managers. Cette exposition est un facteur majeur de risques psychosociaux. Et il faut également briser la culture de l'invulnérabilité en encourageant les managers à exprimer leurs difficultés et en reconnaissant officiellement leur rôle d'arbitrage.

Le rôle de manager traverse une période de turbulence, marquée par une complexité accrue, des dilemmes persistants et des conditions de travail exigeantes. Pourtant, il reste attractif pour de nombreux cadres, et les managers en

poste y trouvent un sens profond. Les entreprises doivent les accompagner, notamment via des formations pratiques et des espaces d'échanges, pour leur permettre de relever ces défis avec sérénité. La fonction n'a jamais été aussi exigeante… mais elle n'a jamais été aussi essentielle.

Pour aller plus loin, nous menons actuellement une étude sur la manière dont pourrait évoluer le management d'ici 2035. Cela devrait nous permettre d'identifier encore plus précisément les principaux facteurs de transformation et les grandes tendances susceptibles d'impacter le management dans les années à venir, et ce que cela implique pour les cadres managers. Rendez-vous début 2027 pour les résultats !

Le rôle de manager traverse une période de turbulence, marquée par une complexité accrue, des dilemmes persistants et des conditions de travail exigeantes.