

# MANAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES


The image shows a large, semi-transparent Apeec logo overlaid on a blurred background of people walking in a hallway. The logo consists of the word 'Apeec' in a white, sans-serif font, with a stylized white graphic element resembling a leaf or a curved arrow that loops around the letters 'p' and 'e'.

Apeec

RENCONTRE PROFESSIONNELLE DE L'ADEVCOMP – 03/03/2020



# UNE ÉTUDE CONSACRÉE AUX NOUVEAUX ENJEUX DU MANAGEMENT PUBLIÉE EN DÉCEMBRE 2019




**–LES NOUVEAUX ENJEUX DU MANAGEMENT**

Une indispensable combinaison de compétences métier et comportementales pour concilier nouvelles attentes et impératifs de performance–

DÉCEMBRE 2019

- **Fruit des mutations qui redessinent le monde du travail, de nouvelles attentes émergent à l'égard du management**
  - > Près de trois quarts des cadres managers disent avoir constaté une évolution des attentes de leur direction ou de leurs collaborateurs et collaboratrices à leur égard.
  - > Ces nouvelles attentes, essentiellement relationnelles, portent sur la responsabilisation, la qualité de vie au travail et la dynamique collaborative.
  - > Responsables d'une équipe mais aussi d'une activité, les cadres managers n'en restent pas moins attendus et évalués sur leur performance opérationnelle.
- **Les cadres managers sont à la recherche de nouveaux équilibres pour parvenir à concilier leurs différents rôles**
  - > Accaparés par de multiples tâches qui leur réclament de plus en plus de temps, les managers ont tendance à se focaliser sur leurs missions opérationnelles.
  - > Ils rencontrent également de nombreux dilemmes, au premier rang desquels la conciliation entre l'autonomie des équipes et contrôle de leur activité.
  - > Ces évolutions conduisent 4 managers sur 10 à estimer que leur fonction est devenue plus difficile qu'avant, ce qui ne les empêche pas de continuer à s'y projeter.
- **Le développement des compétences managériales est indissociable de celui des compétences comportementales**
  - > Disposer d'un socle de compétences métier est un prérequis pour les cadres managers pour exercer leurs missions et ne pas manager « hors sol ».
  - > Convaincus que manager est avant tout une question de personnalité, les cadres accordent toutefois une importance croissante aux *soft skills*, en particulier l'écoute.
  - > Conscients de devoir continuer à développer leurs compétences managériales, les managers souhaiteraient pouvoir se former davantage et prendre de la hauteur.



## Le volet qualitatif

**10 entretiens téléphoniques** auprès de cadres des **ressources humaines** (en charge du recrutement, des mobilités internes ou de la gestion des compétences)

**4 focus groups** réunissant chacun **quatre cadres encadrants**  
Ces managers ont été interviewés au préalable dans le cadre d'entretien individuels en face à face.

## Le volet quantitatif



**Une enquête en ligne** auprès d'un échantillon représentatif de **1 451 cadres** en emploi du secteur privé.

**2 populations** ont été distinguées au sein de cet échantillon :

- les managers
- les non managers

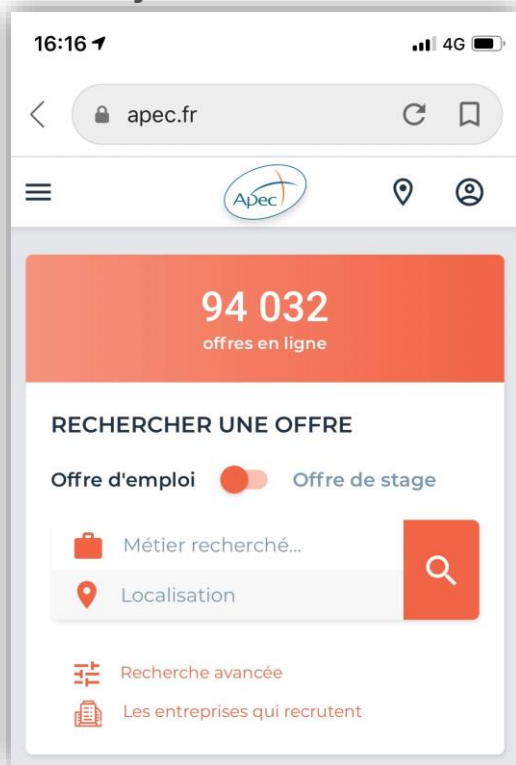


Une analyse de 500 **offres d'emploi de cadres managers** publiées en 2018 sur le site internet [apec.fr](http://apec.fr)

**QUELS ENSEIGNEMENTS QUANT AU  
RÔLE DU MANAGER EN MATIÈRE DE  
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?**

# UN RÔLE MENTIONNÉ DANS UN PEU PLUS DE 4 OFFRES D'EMPLOI DE MANAGER SUR 10\*

\*Analyse réalisée sur la base de 500 offres d'emploi de cadres managers publiées en 2018 sur le site apec.fr



## Offre pour un poste de Chef de service administratif et financier (PME)

« Vos missions sont les suivantes :

- *Elaborer des plans d'actions traduisant la contribution des managers et des collaborateurs à la réalisation des objectifs du service*
- *Porter ces plans d'actions auprès des équipes et concourir à leur mise en œuvre dans le respect des objectifs et dans l'optimisation de la qualité du service rendu*
- *Développer l'autonomie des collaborateurs et des managers en proposant, en relation avec le Chef de service, les actions de formation nécessaires à la maîtrise par chacun des compétences propres à son métier, à l'évolution de celles-ci et à l'usage des outils et des technologies mises en œuvre ... »*

## Offre pour un poste de Responsable d'atelier adjoint (PME)

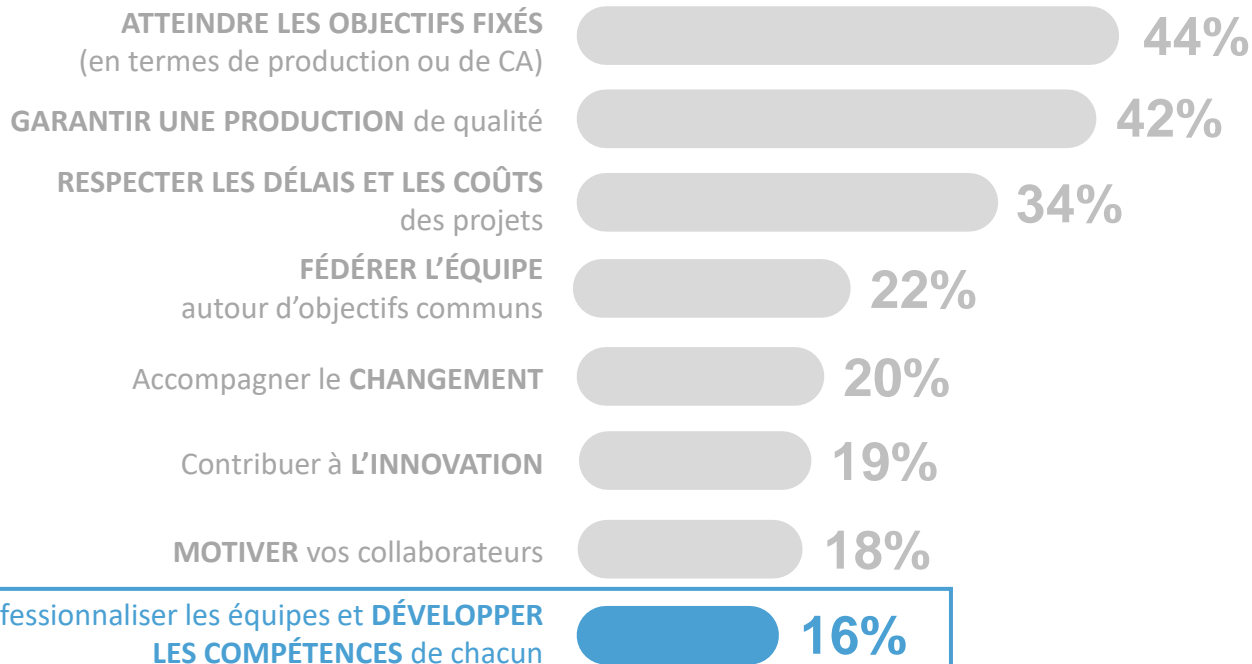
« *Personne de terrain, vous encadrez les collaborateurs de l'atelier dans une gestion opérationnelle de l'activité. Vous formalisez le management de l'équipe et structurez les tâches. Vous orientez l'entreprise vers une gestion long terme de l'activité.*

*Ainsi, vous avez pour missions :*

- *Encadrer une équipe de 20 collaborateurs sur 2 sites,*
- *Développer une stratégie de gestion des compétences (autonomie des collaborateurs, gestion des plannings, plan de formation, évaluation de la performance...)*
- *Superviser la production des meubles d'agencement, \* Assurer la gestion de l'atelier (planification, gestion des OF, organisation des flux internes, expéditions)... »*

# MAIS QUI NE CONSTITUE PAS POUR AUTANT UNE ATTENTE PRIORITAIRE DES ENTREPRISES DE L'AVIS DES MANAGERS

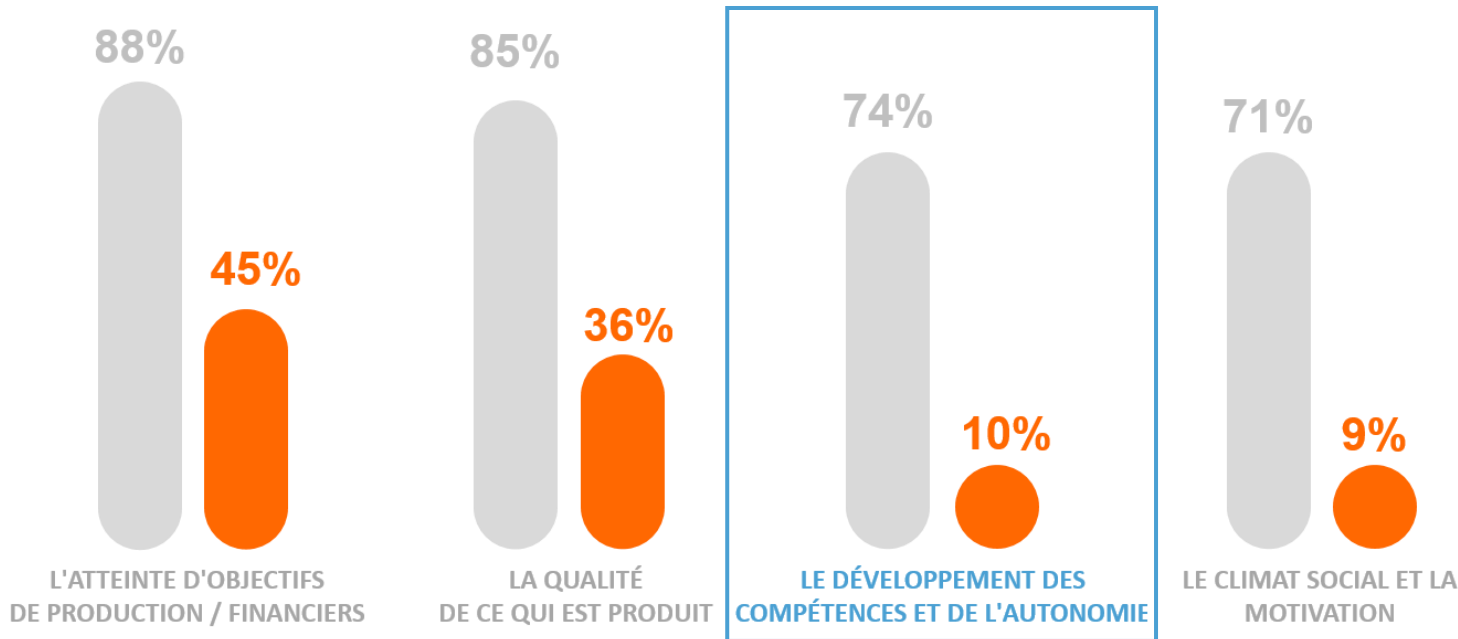
Selon vous, quelles sont aujourd'hui les 3 principales attentes de votre direction à votre égard en tant que manager ? *Trois réponses possibles*



# DES MANAGERS PRINCIPALEMENT ÉVALUÉS SUR LEUR PERFORMANCE OPERATIONNELLE

Quels sont tous les critères sur lesquels vous êtes évalués au sein de votre entreprise ?

● Critères pris en compte dans l'évaluation des managers    ● Principal critère d'évaluation



# ET QUI CONSACRENT DONC L'ESSENTIEL DE LEUR TEMPS À D'AUTRES TÂCHES QUE LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE

Lors d'une semaine de travail classique, quelle part de votre temps consacrez-vous au management par rapport à vos autres activités ?

**MANAGEMENT  
D'ÉQUIPE**

**38%**

*(Animer l'équipe, répartir la charge de travail, accompagner les collaborateurs, relayer l'information, contrôler la qualité du travail, gérer les questions RH...)*



**AUTRES  
ACTIVITÉS**

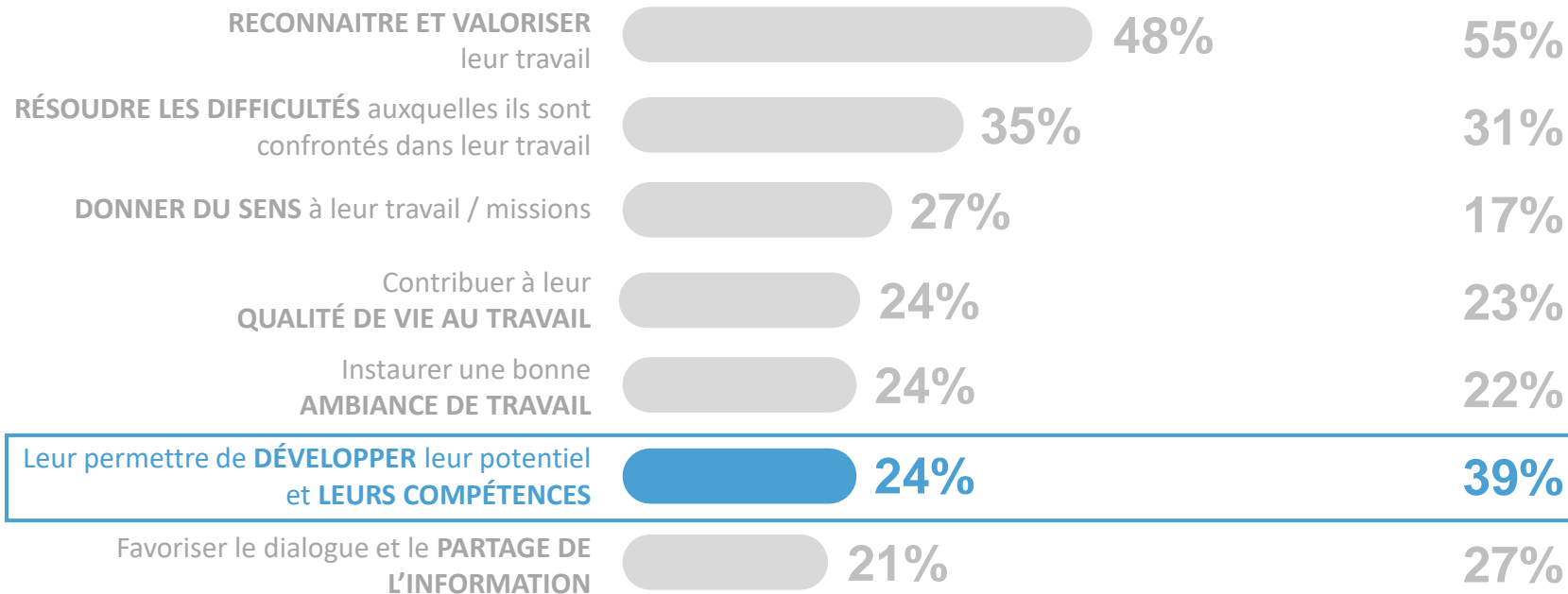
**62%**

*(Traiter les dossiers, gérer la relation avec les clients/prestataires, piloter les indicateurs d'activité, représenter votre équipe dans des réunions...)*

# UN BESOIN QUE LES MANAGERS ONT PAR AILLEURS TENDANCE À SOUS-ESTIMER

Quelles sont aujourd'hui les 3 principales attentes de vos collaborateurs à votre égard en tant que manager ? *Trois réponses possibles*

Attentes  
exprimées par  
cadres



**Merci pour votre attention**



**NOUS RENCONTRER, C'EST AVANCER.**