

Communiqué de presse

*Devenir manager ? Oui, à condition d'être un expert*

## Le poste de manager évolue, pas la façon d'y accéder

Paris, le 10 mai 2015 – *Alors que le métier de manager évolue, sous l'effet notamment de responsabilités à la fois plus nombreuses et plus complexes, les pratiques de promotion des managers demeurent inchangées. Comme par le passé, les entreprises continuent de nommer aux postes de managers ceux de leurs collaborateurs qu'elles considèrent comme les meilleurs experts. Sur dix collaborateurs promus à une fonction managériale, neuf estiment l'avoir été sur la base de leur expertise, selon l'étude<sup>1</sup> menée par HR Consultancy Partners, le cabinet de conseil en ressources humaines du groupe Randstad France. Derrière la « reconnaissance de l'expertise », les critères les plus cités sont le « potentiel managérial » (qui a joué un rôle dans 63 % des promotions<sup>2</sup>) ainsi que le « souhait exprimé par le collaborateur d'accéder à un poste de manager » (41 % des promotions).*



*« Décriés, redoutés, idéalisés, enviés, les managers occupent une place à part dans l'entreprise. Figure allégorique de l'entreprise, le manager renvoie à une fonction suffisamment protéiforme pour que chacun – ou presque – s'y reconnaisse. Il désigne en effet autant le cadre supérieur à la tête d'un service dans une grande entreprise que l'employé de PME chargé de superviser un atelier. Mais le patron de TPE, qui emploie un salarié, est lui aussi un manager. Alors comment devient-on manager? Souhaite-t-on le devenir au demeurant ? L'étude réalisée par HR Consultancy Partners révèle le « classicisme » des pratiques d'identification des managers, qui consistent aujourd'hui encore à promouvoir le meilleur expert. Ce constat interpelle à l'heure où la digitalisation et les nouvelles façons de travailler transforment l'environnement managérial. L'étude apporte également un bémol au sentiment dont font part de plus en plus de dirigeants sur la crise des vocations managériales. Car si le métier de manager s'est incontestablement complexifié, il ne semble pour autant pas décourager les futurs managers. A cet égard, selon l'étude,*

*devenir manager demeure une étape obligée et naturelle dans le parcours du salarié désireux d'évoluer dans son entreprise », analyse Mickaël Hoffmann-Hervé, président de HR Consultancy Partners et directeur général délégué en charge des Ressources Humaines du groupe Randstad France.*

<sup>1</sup> Enquête en ligne réalisée par HR Consultancy Partners du 2 au 19 février 2015 auprès d'un panel de 153 salariés

<sup>2</sup> Les sondés pouvaient choisir jusqu'à trois critères. Aussi le total des réponses excède-t-il 100 %.

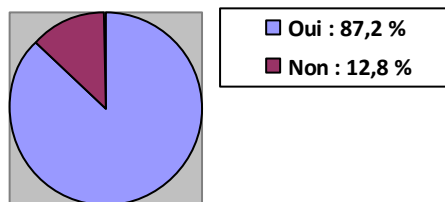
## Devenir manager ? Oui, mais... Les principaux résultats de l'étude

- Les trois principaux critères sur lesquels se fonde la décision de promouvoir un collaborateur au poste de manager sont :
  - la reconnaissance de l'expertise (cité dans 88 % des promotions)
  - le potentiel managérial (63 %)
  - la volonté affichée par le collaborateur de devenir manager (41 %)
- On devient manager pour développer (80 %) et valoriser (61 %) ses compétences davantage que pour bénéficier d'une meilleure rémunération (43 %)
- On accepte très souvent le poste de manager lorsqu'on se le voit proposer (87 %)
- On donne plus de poids à la décision du management opérationnel qu'au DRH pour décider de promouvoir un collaborateur au poste de manager

## Devenir manager ? L'étude HR Consultancy Partners passée au crible

### 1. Devenir manager : oui, mais...

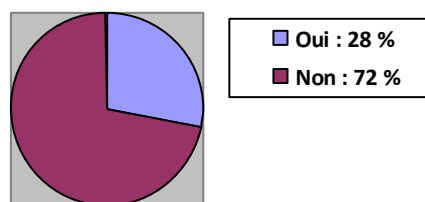
- Avez-vous accepté le poste de manager proposé ?



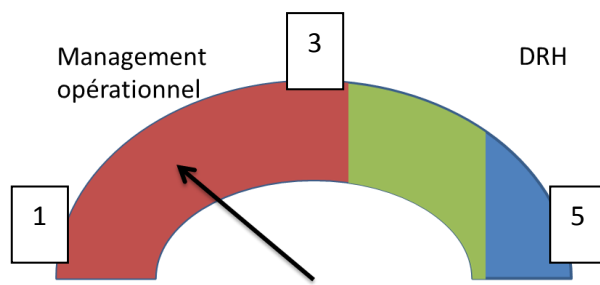
Devenir manager ? Parmi les collaborateurs à qui un tel poste a été proposé, la grande majorité (87 %) s'est laissé séduire. Quant à ceux à qui la proposition n'a pas encore été faite, la moitié (50 %) souhaiterait évoluer vers des fonctions d'encadrement. La fonction managériale conserve donc un attrait indiscutable.

- Avez-vous hésité avant d'accepter le poste de manager proposé ?

Pourtant, les responsables proposant un poste de manager à leur collaborateur essuient des refus dans des proportions qui ne sont pas anecdotiques : 13 % disent non. En parallèle, plus d'un quart (28 %) des collaborateurs s'étant vu proposer le poste de manager a hésité avant, finalement, d'accepter la proposition. Bref, devenir manager ne va plus de soi. Ces réponses interpellent d'autant plus que la fonction managériale a longtemps fait office de « Saint Graal », le parcours obligé pour qui veut progresser dans l'entreprise— une progression très souvent synonyme de revalorisation salariale. Indépendamment des raisons qui poussent un collaborateur à refuser le poste de manager qui lui tend les bras, ces résultats semblent nourrir le sentiment de désengagement et de perte de vocation de la strate managériale.



- Qui promeut le collaborateur au poste de manager ?



1 : le management opérationnel  
 3 : le management opérationnel autant que les DRH  
 5 : les DRH

Le graphique ci-contre décrit, qui du management opérationnel ou des directions des ressources humaines (DRH), joue le plus grand rôle au moment de promouvoir un collaborateur au poste de manager. Comment, en somme, se distribuent les rôles ? La réponse se lit sur l'axe des abscisses : le niveau 1 signifie que la décision relève entièrement du management opérationnel tandis qu'au niveau 5, elle est le fait des DRH. Au niveau 3, management opérationnel et DRH ont pesé le même poids. Sans conteste, le management opérationnel apparaît comme le principal décisionnaire : le management opérationnel a été à l'origine de 45 des 87 propositions, soit 52 % du total. A l'inverse, les DRH n'ont été pleinement décisionnaires que dans un seul cas (1 % du total) ! Seuls 20 % des cas (17 sur 87) résultent d'une décision concertée entre le management opérationnel et les DRH.

- Qui est promu au poste de manager ?

Le panel des personnes interrogées s'étant vu proposé un poste de managers (87 personnes au total) compte 47 hommes (54 %) et 40 femmes (46 %). Si l'on considère les différentes variables étudiées (sexe, âge, diplôme, fonction professionnelle exercée, etc.), le « portrait-robot » du collaborateur à qui l'on propose de devenir manager a les traits d'un homme de 44 ans, cadre, diplômé d'un master 2 ou d'une école de commerce, employé dans une entreprise de 200 à 500 salariés.

## 2. Comment et pourquoi l'on devient manager ?

Sur quels critères avez-vous été proposé au poste de manager ?	
La reconnaissance de votre expertise	88 %
L'ancienneté dans votre poste	28 %
Le souhait que vous avez exprimé d'évoluer vers un poste de manager	41 %
Votre potentiel managérial	63 %
La qualité de vos évaluations annuelles	33 %
On ne vous a pas donné de raisons précises	9 %
Autre	5 %

D'après l'étude, l'expertise est clé. C'est elle qui ouvre la voie du collaborateur à un poste de manager. Les sondés placent la reconnaissance de leur expertise (88 %) devant le potentiel managérial, cité par deux salariés sur trois (63 %). Ce résultat signale la permanence du modèle traditionnel d'identification des managers, fondé sur la promotion du meilleur expert.

Or, à l'heure où les compétences attendues évoluent au gré des évolutions technologiques et organisationnelles (capacité à travailler en mode transversal, à innover, à prendre des risques calculés, à intégrer dans ses pratiques les effets de la digitalisation, etc.), ce modèle est-il toujours pertinent ? Le potentiel managérial ne devrait-il pas prendre le pas sur l'expertise ? Ces interrogations témoignent de la nécessité, pour l'employeur, de disposer d'outils leur permettant d'objectiver le processus d'identification de l'encadrement.



3 questions à Vanessa Trial, consultante psychologue et coordinatrice de la practice évaluation et assessment chez HR Consultancy Partners

### **Dans quelle mesure les entreprises objectivent-elles leur processus de promotion des managers ?**

Encore assez peu d'entreprises en France mènent des démarches destinées à s'assurer qu'un collaborateur a objectivement les compétences, la motivation, la personnalité, voire le potentiel requis pour assumer des fonctions managériales. Le supérieur hiérarchique est souvent celui qui décide sur la base de sa propre appréciation et de ses affinités avec son collaborateur. Le plus souvent, dans le cas de promotions, on laisse parler la performance individuelle sans forcément prendre conscience de la marche que représente le fait de prendre la responsabilité d'un périmètre plus large et du management des collaborateurs associés. Aujourd'hui, si certaines entreprises cherchent à objectiver leur décision, c'est avant tout au cas par cas, pour lever un doute significatif sur la capacité d'un collaborateur en particulier. De façon générale, les entreprises les plus avancées en matière d'objectivation sont des grands groupes dont les politiques de gestion des ressources humaines (GRH) intègrent les conséquences des décisions de promotions. Elles savent qu'en cas de mauvaise décision, les conséquences peuvent aller de la perte des talents à la démotivation des équipes en passant par des pertes financières.

### **Comment les entreprises procèdent-elles dans ce processus d'objectivation ?**

Il existe de très nombreux cas de figure... Si l'on devait généraliser, les processus d'objectivation croisent parfois les regards des responsables RH et des opérationnels mais prennent avant tout en compte les EAD (entretien annuel d'évaluation) et les résultats obtenus par rapport aux objectifs individuels. Les entreprises les plus matures sur le sujet ont par ailleurs mis en place des « revues des talents » et, à la marge, des démarches d'évaluation voire d'assessment center.

### **En quoi consiste l'assessment et comment peut-il aider les employeurs au moment de promouvoir un manager ?**

Sous réserve de fondamentaux strictement respectés, l'assessment center demeure le processus d'évaluation le plus fiable et le plus à même de prédire les chances de réussite d'une personne sur une fonction. Il permet d'évaluer le plus objectivement et le plus finement possible une personne au regard des attentes d'un employeur sur un poste donné. L'assessment repose avant tout sur l'observation des candidats en situation. Les candidats sont soumis à des jeux de rôle mais également à des questionnaires de personnalité, de motivation et à des tests de raisonnement. L'objectif est de révéler les comportements qu'ils devraient adopter si le poste leur était confié et ainsi de répondre aux questions que l'employeur se pose. Quel est le potentiel de management de ce collaborateur ? Est-ce que son style de management correspond à la culture et à la stratégie de notre entreprise ? Sera-t-il tout de suite un « bon » manager ? Le sera-t-il un jour ? Saura-t-il emmener son équipe avec lui ? Etc. Dans ce but, le potentiel et les réflexes managériaux sont abordés sous toutes les coutures. Cela permet de lever de nombreuses zones d'ombre. Les employeurs gagnent de ce fait en sérénité lorsqu'ils doivent faire le choix, souvent épineux, de nommer leurs nouveaux managers. Ainsi, les risques d'erreur sont considérablement amoindris. Parce qu'il introduit de l'objectivité – quitte, parfois, à révéler des potentiels ou au contraire des failles insoupçonnées –, le recours à l'assessment est perçu par les entreprises qui le mettent en œuvre comme un outil au service d'une décision plus juste mais aussi du développement des compétences des collaborateurs.

<b>Qu'est-ce qui vous a décidé à accepter le poste de manager ?</b>	
La valorisation de vos compétences / expérience	80 %
L'augmentation de votre rémunération	43 %
Un passage nécessaire dans votre carrière professionnelle	54 %
L'opportunité de développer vos compétences	61 %
La reconnaissance au sein de l'entreprise	33 %
La reconnaissance sociale (à l'extérieur de l'entreprise)	8 %
Les avantages en nature supplémentaires (téléphone, ordinateur, véhicule, etc.)	5 %
Autre	8 %

Devenir manager est avant tout une histoire de compétences. Les sondés ayant accepté pareil poste l'ont fait d'abord parce que la proposition valorisait leurs compétences (80 %), ensuite parce qu'elle leur permettait de les développer (61 %). En revanche, plus d'une personne interrogée sur deux (54 %) a accepté de devenir manager pour franchir une étape jugée indispensable dans le déroulé de sa carrière. Cette approche ne traduit pas nécessairement une réelle volonté d'évoluer dans l'encadrement mais signale une stratégie davantage pragmatique ou « utilitariste ». Une question se pose dès lors : sur quelles bases l'entreprise promeut-elle ses collaborateurs aux postes de managers ?

<b>Que vous a apporté le poste de manager ?</b>	
Plus de responsabilités	84 %
Plus de visibilité au sein de votre organisation	33 %
Une augmentation de salaire	36 %
Des perspectives de progression plus importantes	30 %
Des nouvelles compétences techniques	28 %
Un enrichissement personnel	68 %
Une meilleure vision des enjeux de votre organisation	36 %
Autre	1 %

Etre manager signifie pour 84 % des personnes interrogées qu'ils devront endosser de nouvelles responsabilités. Vient ensuite l'enrichissement personnel, cité par 68 % d'entre eux et l'augmentation de salaire, qui recueille les suffrages de 36 % des répondants. L'acquisition de nouvelles compétences n'est citée que par 28 % des sondés seulement, alors même que la valorisation des compétences est le critère qui a pesé le plus lourd dans la décision d'accepter un poste de manager.

<b>Qu'avez-vous perdu à prendre ce poste de manager ?</b>	
Un envahissement de votre vie personnelle par votre travail	46 %
La dégradation de vos relations avec vos anciens collègues	21 %
Plus de stress (plus de responsabilité, encadrement d'une équipe, etc.)	79 %
Une mobilité géographique subie (car liée au poste de manager)	13 %
Autre	12 %

Sans surprise, les nouvelles responsabilités qu'induit le poste de manager se traduisent par davantage de stress : près de huit personnes interrogées sur dix (79 %) ont cité le stress comme l'un des contrecoups à l'accession au poste de manager. Par ailleurs, pour près de la moitié des sondés

(46 %), ce nouveau poste s'accompagne d'un équilibre vie privée – vie professionnelle dégradé, le travail prenant une part plus importante.

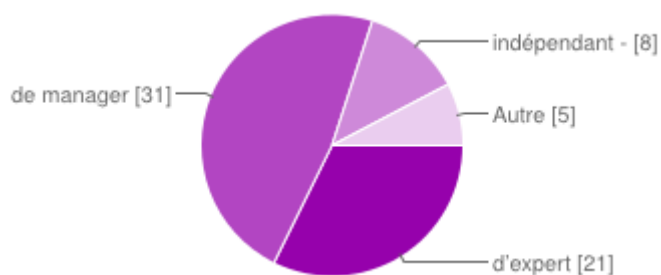
Qu'est-ce qui génère le plus de stress dans votre fonction de manager ?	
L'encadrement d'une équipe	25 %
Le respect des objectifs	42 %
La relation avec votre manager	25 %
Le rythme de travail	34 %
La transmission de consignes avec lesquelles vous n'êtes pas toujours d'accord	55 %
Autre	3 %

Devenir manager, on l'a vu, va de pair avec de nouvelles responsabilités. Parmi celles qui génèrent le plus de stress, une majorité des personnes interrogées (55 %) met d'abord en avant la transmission de consignes avec lesquelles elles ne sont pas toujours d'accord. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que le manager est davantage en prise avec le top management, dont il est la courroie de transmission privilégiée. Charge à lui de « cascader » les décisions – qu'il les approuve ou non – prises en plus haut lieu. S'ensuit le respect des objectifs (42 %) puis le rythme de travail, cité par 34 % des sondés. On imagine aisément, qu'une fois manager, les objectifs à atteindre sont à la fois plus difficiles et le rythme de travail plus lourd.

### 3. Devenir manager : une majorité de collaborateurs le souhaite

Près d'une personne interrogée sur deux (44 %) dans l'étude n'a jamais reçu de proposition pour devenir manager. Si la proposition leur était faite, il est fort à parier qu'elles l'accepteraient. Ce malgré le stress et les responsabilités supplémentaires. Preuve que le poste de manager conserve son attrait.

#### Recherchez-vous plutôt à évoluer vers un poste de ?



Près d'une personne sur deux (48 %) à qui l'opportunité ne s'est pas encore présentée manifeste le souhait d'évoluer vers un poste de manager. Tandis que moins d'un sur trois (32 %) envisage la prochaine étape de sa carrière professionnelle vers un poste d'expert. Ce dernier résultat invite à s'interroger sur les difficultés des

entreprises à valoriser des parcours professionnels alternatifs. Que peuvent-elles en effet proposer à des profils de collaborateurs dont les compétences sont précieuses, malgré leur peu d'appétence ou de qualité à exercer des fonctions managériales ?

## 4. Précision méthodologique : le profil des sondés

---

### FEMME / HOMME

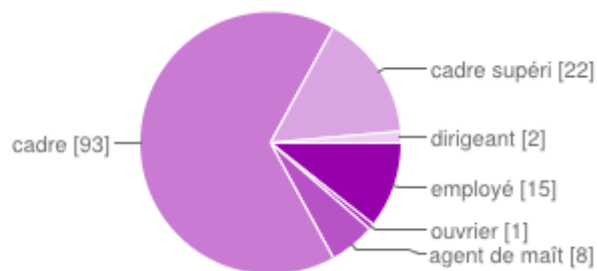
une Femme	54 %
un Homme	45 %

### AGE

20-24 ans	4 %
25-29 ans	14 %
30-34 ans	20 %
35-39 ans	15 %
40-44 ans	18 %
45-49 ans	11 %
50-54 ans	9 %
55 ans et plus	7 %

### FONCTION PROFESSIONNELLE

employé	11 %
ouvrier	1 %
agent de maîtrise	6 %
cadre	65 %
cadre supérieur	15 %
dirigeant	1 %



### LE SERVICE DANS LEQUEL ILS TRAVAILLENT

opérationnel / production	10 %
recherche & développement	8 %
commercial	23 %
marketing	11 %
informatique	12 %
juridique	1 %
financier	7 %
ressources humaines	11 %
Autre	16 %

## DIPLOME

Bac	6 %
BTS	11 %
DUT	2 %
Licence	6 %
Master 1 / Maîtrise	15 %
Master 2 / DESS / DEA	26 %
Doctorat	2 %
Ingénieur	12 %
Ecole de Commerce	11 %
Autoditacte	1 %
Autre	6 %

## LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

< 49 salariés	16 %
entre 50 et 100 salariés	7 %
entre 101 et 200 salariés	10 %
entre 201 et 500 salariés	14 %
entre 501 et 1 000 salariés	11 %
> 1 001 salariés	42 %



### **A propos de HR Consultancy Partners**

HR Consultancy Partners est le cabinet de conseil en Ressources Humaines (RH) du groupe Randstad France. Le cabinet repose sur une offre intégrée, articulée autour de quatre domaines d'expertise : Talents (executive search, identification des collaborateurs clés des organisations, en interne et en externe, etc.), Développement (développement des compétences et de la mobilité au service de la cohérence du potentiel humain et organisationnel au enjeux de l'entreprise), Transformation (accompagnement des projets de transformation des organisations et de conduite du changement en appui sur une démarche d'objectivation des compétences, assessment center, etc.) et Vie au Travail (amélioration de l'engagement humain des entreprises par la maîtrise, entre autres, des accidents du travail et des maladies professionnelles).

En appui sur l'expertise de ses 120 consultants, le cabinet apporte aux entreprises et à leurs salariés une offre globale qui garantit la cohérence et la sécurisation des projets RH dans leur conception comme dans leur déploiement opérationnel.

En savoir plus : [www.hrconsultancypartners.fr](http://www.hrconsultancypartners.fr)

### **A propos du Groupe Randstad France**

Le Groupe Randstad France fait partie du Groupe Randstad, deuxième acteur mondial sur le marché des ressources humaines, fondé aux Pays-Bas en 1960. En France, il se place parmi les leaders en matière de services en ressources humaines avec en 2014 un chiffre d'affaires de 2,73 milliards d'euros. En 2014, le groupe (3 600 collaborateurs-trices) aura délégué chaque semaine 58 000 collaborateurs intérimaires et recruté 21 000 professionnels, en s'appuyant sur son réseau national et local de 750 agences et bureaux.

Randstad, qui est engagé depuis plusieurs années dans la lutte contre les discriminations, est la seule entreprise française de services en Ressources Humaines à avoir obtenu les labels « Egalité Professionnelle » (octobre 2008) et « Diversité » (janvier 2009), en reconnaissance des actions menées en faveur de la promotion de la Diversité au sein de l'entreprise.

En savoir plus : [www.grouperandstad.fr/](http://www.grouperandstad.fr/)  @GroupRandstadFR

Découvrez [RE.SOURCES](http://re.sources.grouperandstad.fr), la plateforme créée à l'initiative du Groupe Randstad France qui décrypte les tendances liées au marché de l'emploi en s'appuyant sur des données et des statistiques. <http://re.sources.grouperandstad.fr>

## **Contacts Presse**

Groupe Randstad France  
Direction de la Communication  
01 41 62 22 10  
**Sophie Durand** – 06 37 86 44 00  
**Sébastien Buffet** – 06 01 35 25 39

Agence Wellcom  
01 46 34 60 60  
**Sonia El Ouardi** – [se@wellcom.fr](mailto:se@wellcom.fr)  
**Gaëlle Legris** – [gl@wellcom.fr](mailto:gl@wellcom.fr)  
**Julie Fontaine** – [jf@wellcom.fr](mailto:jf@wellcom.fr)