



Cadres et management

Une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection

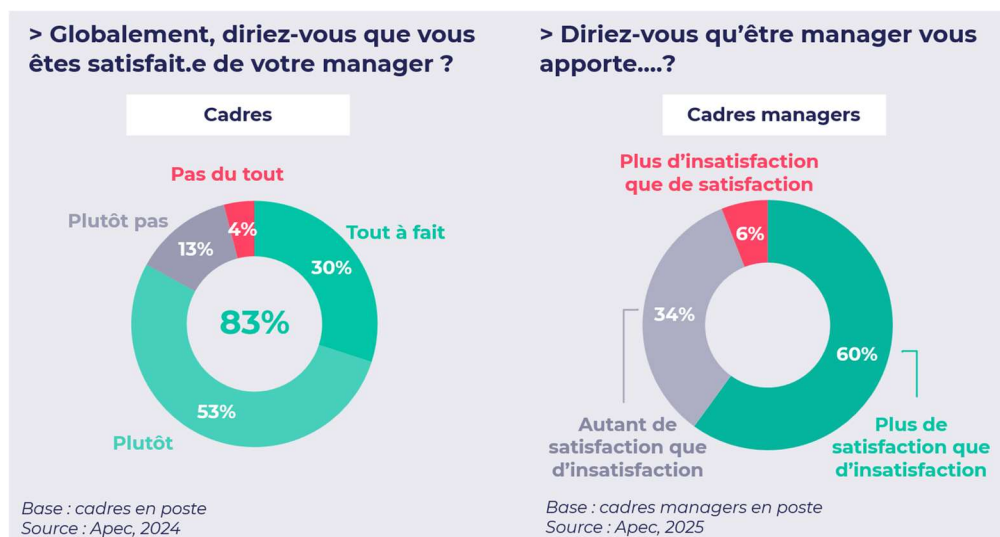
Depuis la crise sanitaire, la transformation des pratiques managériales, l'attractivité de la fonction de manager, comme les attentes des collaborateurs et collaboratrices vis-à-vis de leur responsable hiérarchique ont fait couler beaucoup d'encre. Mais comment ces débats résistent-ils à l'épreuve des données d'enquête ? Quelle relation les cadres entretiennent-ils avec le management de proximité ?

Les cadres, managers comme managés, font état d'une relation managériale de qualité

En dépit des critiques souvent adressées au management « à la française », réputé plus vertical¹, les cadres affichent une satisfaction importante à l'égard de la relation managériale de proximité. Lorsqu'on se concentre sur ce niveau – sans référence spécifique au top management –, les cadres, qu'ils s'expriment en tant que collaborateurs ou en tant que managers (pour ceux qui le sont), décrivent une relation au beau fixe.

83 % des cadres se déclarent ainsi plutôt ou tout à fait satisfaits de leur manager, dont 30 % tout à fait satisfaits. Plus des deux tiers estiment que leur manager crée une ambiance positive, clarifie les rôles au sein de l'équipe, reconnaît le travail accompli ou encore apporte son soutien à la production en cas de besoin. En définitive, ils estiment qu'il ou elle assure les fondamentaux d'une bonne qualité de vie au travail. L'appréciation de cette relation de proximité est plus positive encore dans les petites équipes (84 %, dont 31 % très satisfaits), plus propices à un management individualisé et marqué par une proximité plus grande, que dans les grandes équipes, comptant plus de 20 personnes (73 %, dont 26 %).

Les cadres qui occupent des fonctions managériales sont, eux aussi, satisfaits de la relation tissée avec leurs collaborateurs. Une large majorité d'entre eux estiment que leur rôle de manager leur procure autant (34 %) voire davantage (60 %) de satisfactions que d'insatisfactions, et apprécient tout particulièrement la qualité des relations avec les membres de leur équipe.



¹ Igas, Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France, 2024.

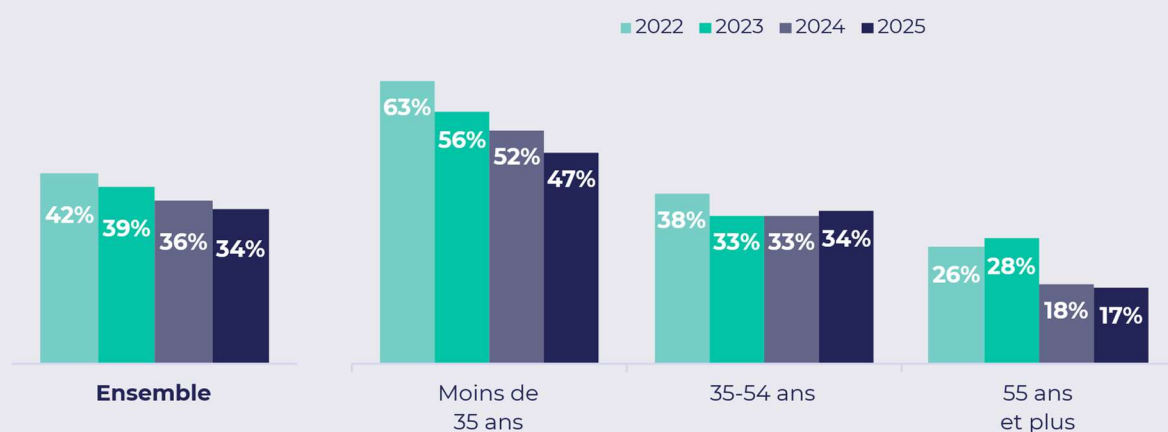
Pour autant, l'attractivité du management décroît chez les cadres

Jugé positivement de part et d'autre, le management demeure une voie d'évolution prisée des cadres. Un peu plus de quatre cadres sur dix sont d'ores et déjà managers, et parmi ceux qui ne le sont pas, un sur trois aspire à le devenir. Une proportion qui monte même à près d'un sur deux parmi les cadres de moins de 35 ans. Ainsi, le management continue de représenter un projet de carrière pour de nombreux cadres, répondant à leur souhait d'assumer davantage de responsabilités, de gagner en autonomie et de bénéficier d'une rémunération supérieure.

Toutefois, cette attractivité recule progressivement : la part de cadres non-managers souhaitant accéder à des responsabilités hiérarchiques est passée de 42 % à 34 %, soit une baisse notable de 8 points entre 2022 et 2025. Ce recul s'observe dans toutes les tranches d'âge, mais il est particulièrement marqué chez les plus jeunes (- 16 points). La tendance baissière est également plus marquée chez les hommes (-10 points) que chez les femmes (- 5 points), aboutissant à un niveau d'appétence désormais similaire.

Même si le management reste un horizon pour nombre de cadres, la tendance baissière, qui se confirme d'année en année, invite à s'interroger sur les causes d'un tel recul.

> Si vous en aviez l'opportunité, souhaiteriez-vous devenir manager (responsable hiérarchique d'une équipe ?)



Base : ensemble des cadres non-managers
Source : Apec, 2025

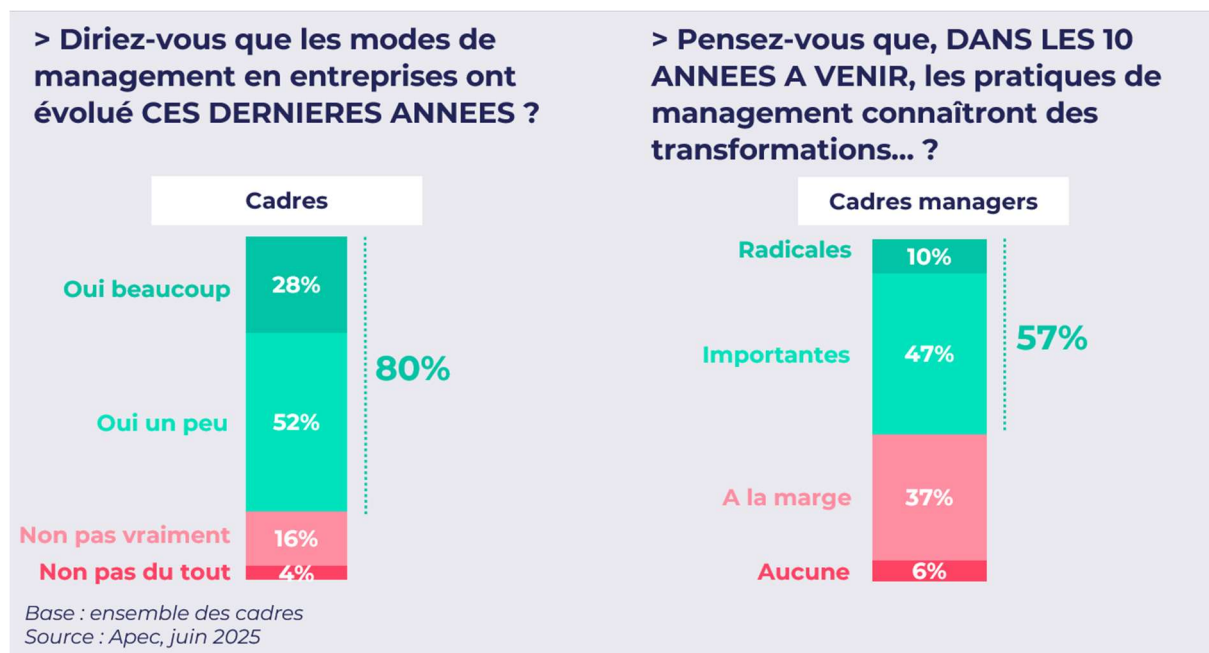
Une attractivité émuée par la forte transformation et la complexification de la fonction

L'hésitation croissante des cadres, surtout des plus jeunes, à devenir manager s'explique sans doute en partie par la complexification récente de la fonction. La grande majorité des cadres estiment en effet que les modes de management ont changé ces dernières années (80 %), voire beaucoup changé (28 %).

Le télétravail a fortement contribué à ce mouvement : près de 7 cadres sur 10 considèrent que sa généralisation a transformé durablement le management au sein de leur organisation. Et ces changements ne semblent pas terminés : 57 % des cadres anticipent

que les modes de management continueront à se transformer de manière radicale (10 %) ou importante (47 %) au cours des dix prochaines années.

Ces changements se sont traduits par une diversification et une complexification des attentes à l'égard des managers. Les exigences traditionnelles, comme l'atteinte des objectifs, n'ont guère disparu, tandis que de « nouvelles » attentes ont pris de l'ampleur : promouvoir le bien-être des équipes, personnaliser le management, garantir la cohésion, mieux soutenir le développement des collaborateurs, accompagner le changement, etc.²



Face à ces transformations, les cadres qui ne souhaitent pas devenir manager citent comme raison principale le refus de gérer des individualités et les problèmes associés (première raison évoquée par 35 %). Certains mettent également en avant leur réticence à assumer l'ensemble de ces nouvelles attentes, jugées trop nombreuses (14 %).

D'autres, enfin, se sentent insuffisamment armés ou préparés pour y répondre, en particulier en début de carrière. Nombre de jeunes cadres qui refusent d'accéder à des fonctions managériales expliquent leur choix par le sentiment de ne pas avoir, pour l'instant, la personnalité requise (34 %) ou l'expérience nécessaire (22 %).

34% des jeunes cadres estiment ne pas avoir **la personnalité requise** et
22% ne pas disposer de **l'expérience nécessaire** pour endosser le rôle de manager.

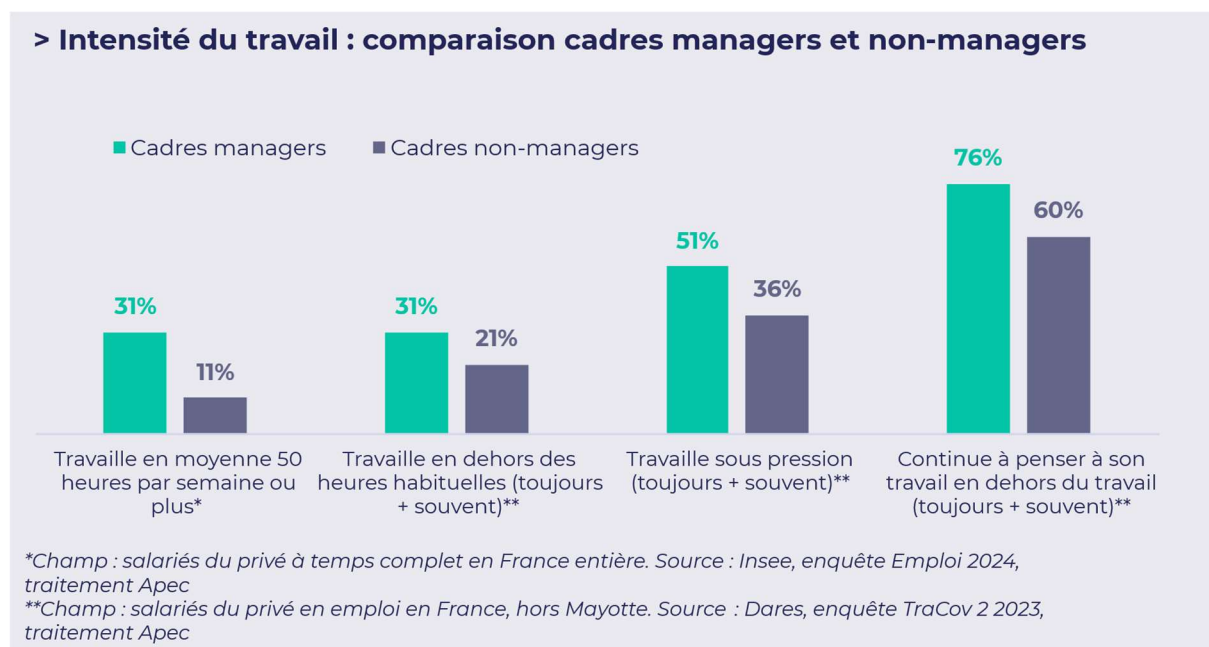
Autrement dit, la complexification des attendus du management pourrait expliquer en partie la baisse d'attractivité, en particulier auprès des jeunes (chez qui elle est justement plus marquée), qui peuvent estimer que, dans ce contexte, il est trop tôt pour franchir le pas.

² Cf. Apec, Pratiques managériales 2022 : davantage d'attention portée au collectif et à la qualité de vie au travail et Apec, Pratiques managériales 2023 : l'animation collective et le suivi individuel se redessinent

Une attractivité également questionnée par les conditions de travail plus difficiles des managers

Cette évolution du rôle managérial se conjugue, en outre, avec des conditions de travail objectivement difficiles. Les cadres managers doivent souvent composer avec des horaires à rallonge : 31 % d'entre eux déclarent travailler 50 heures par semaine ou davantage, contre 11 % des cadres non-managers. Ce surinvestissement se traduit par une forte proportion de travail effectué en dehors des horaires habituels : 31 % des cadres managers indiquent qu'il leur arrive souvent de retravailler en dehors des horaires classiques contre 21 % des cadres non-managers.

Les cadres managers sont également exposés à une charge mentale accrue : la moitié d'entre eux (51 %) indiquent travailler régulièrement sous pression, un taux supérieur à celui relevé auprès des cadres non-managers (36 %). Trois sur quatre déclarent continuer à penser à leur travail en dehors du travail, ce qui représente là aussi un écart significatif de 16 points par rapport aux cadres non-managers³.



De plus, les cadres managers semblent avoir moins bénéficié de la révolution du télétravail : 37 % indiquent ne jamais télétravailler, soit 14 points de plus que parmi les cadres non-managers⁴. Et même parmi ceux qui télétravaillent, 44 % indiquent ne pas utiliser tous les jours de télétravail auxquels ils ont droit, contre 29 % des cadres non-managers. Or, le télétravail est perçu comme une avancée notable en matière d'équilibre de vie, un équilibre activement recherché par l'ensemble des cadres, toutes générations confondues. Plus généralement, les conditions de travail exigeantes associées au management contribuent également en partie à la baisse d'attractivité de la fonction auprès des cadres au cours de la période, qui correspond justement à la mise en place du télétravail généralisé.

Les cadres non-managers semblent avoir bien conscience de l'ensemble de ces points, puisque près de 8 sur 10 estiment que devenir manager dans leur entreprise impliquerait

³ Apec, Santé mentale chez les cadres et les managers, 2025

⁴ Dares, enquête TraCov2, 2023, traitement Apec

de travailler davantage sous pression, 6 sur 10 d'augmenter son amplitude horaire, et 4 sur 10 de réduire sa fréquence de télétravail.

Part de cadres non-managers qui pensent que devenir manager dans leur entreprise signifierait :

77% travailler davantage **sous pression**

61% augmenter **ses horaires**

42% réduire **sa fréquence de télétravail**

Ainsi, en dépit d'une relation managériale jugée de bonne qualité, l'attractivité du management s'érode au sein de la population cadre. Cet apparent paradoxe trouve ses racines dans deux phénomènes : la complexification du rôle de manager, qui s'est accélérée dans la période post-crise sanitaire ; et les conditions de travail plus exigeantes, exacerbées par un accès moindre au télétravail. Autant de paramètres, qui pèsent fortement sur la santé mentale des managers, et que les entreprises devront prendre en compte pour renouveler l'attractivité de la fonction managériale de proximité.

Méthodologie

Cette publication repose sur l'analyse de questions insérées dans :

- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 2 000 cadres (managers et non-managers) réalisée en septembre 2025**, représentatif des cadres du secteur privé en termes de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 1 500 cadres managers réalisée en juin 2025**, représentatif des cadres managers du secteur privé en termes de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.

Cette publication utilise également des données issues d'autres enquêtes de l'Apec : [Attentes des cadres envers leur manager](#) - 2024 ; [Futurs du travail](#) - 2025.

Elle utilise enfin des données issues de traitements réalisés par l'Apec sur l'enquête *Tracov 2* de la Dares sur le vécu du travail depuis la crise sanitaire - 2023.

ISSN 2681-2835 (COLLECTION « COMPÉTENCES »)

Cette étude a été réalisée par la direction Données et études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

Équipe projet : Erwan Audren, Marion Desreumaux

Maquette : Cendrine Mouline



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).