



MANAGER EN 2025 : REPENSER L'ACCOMPAGNEMENT RH

Selon une étude réalisée par l'Apec, deux tiers des cadres managers interrogés ont occasionnellement, voire souvent, la sensation de faire face à une charge de travail insurmontable (contre 47 % des cadres non-managers)¹. Dans un monde professionnel en constante mutation, les managers occupent une position charnière, devant guider leurs équipes tout en s'adaptant eux-mêmes aux transformations. Face à ces défis, un accompagnement RH adapté devient crucial. Christelle Gonidec, dirigeante du cabinet Innov RH, spécialisé dans l'accompagnement au changement des entreprises, partage sa vision d'un accompagnement managérial efficace.

¹ « Pratiques managériales 2022 : davantage d'attention portée au collectif et à la qualité de vie au travail », Apec, octobre 2022.

DES DÉFIS MULTIPLES POUR LES MANAGERS D'AUJOURD'HUI

Entre quête de sens accélérée depuis la crise sanitaire, l'évolution des modes de travail ou encore l'émergence de l'intelligence artificielle, les managers font face à une transformation profonde de leur métier. « L'engagement des équipes est l'un des enjeux majeurs », souligne Christelle Gonidec, qui identifie également l'adaptation aux nouvelles formes de travail comme un défi essentiel. « Le management est définitivement devenu hybride, combinant présentiel et distanciel. Cela demande d'acquérir de nouvelles compétences, de bien comprendre les besoins des équipes ».

Cette position n'est pas simple à tenir : « Les managers doivent être des leaders inspirants, tout en naviguant eux-mêmes dans un environnement complexe et incertain », explique l'experte. Une position complexifiée par leur double casquette : « Un manager est aussi

un salarié qui a un N+1. Ils sont dans le même bateau, sauf qu'eux, ils ont cette casquette managériale en plus ».

VERS UN LEADERSHIP ÉMOTIONNEL : LA FIN DU MANAGEMENT DIRECTIF ?

Parallèlement, les attentes des collaborateurs ont considérablement évolué ces dernières années, comme le souligne Christelle Gonidec : « Les équipes demandent beaucoup plus d'écoute, de flexibilité ». Elle évoque l'émergence d'un « leadership émotionnel », marquant la fin d'une ère : « Ces trente dernières années, nous avons connu un modèle de management très directif. Aujourd'hui, nous sommes passés à un modèle de manager coach. Les collaborateurs attendent quelqu'un qui les fédère, qui les accompagne dans leur montée en compétences, qui les écoute, qui comprend leurs émotions et fasse preuve d'empathie ». Cette transformation de la relation entre l'équipe et son manager nécessite une adaptation profonde des compétences managériales.

L'IMPORTANCE DU SOUTIEN RH

L'accompagnement des managers repose sur plusieurs ingrédients essentiels. « Les soft skills, et particulièrement l'écoute, sont devenus indispensables. Le manager d'aujourd'hui doit vraiment comprendre les besoins de ses collaborateurs », indique Christelle Gonidec. L'experte souligne également **l'importance du soutien, essentiel pour un manager pris entre son équipe et la direction. Pour remplir pleinement son rôle, il doit pouvoir compter sur l'appui de la hiérarchie et du service RH.**

Pour accompagner au mieux les managers dans l'exercice de leurs missions, les RH disposent de nombreux leviers, comme les formations, qui peuvent les aider à développer certaines compétences : maîtrise des outils digitaux, art du feedback, intelligence émotionnelle... Parmi les dispositifs particulièrement efficaces, Christelle Gonidec cite le co-développement. « Il s'agit d'ateliers qui permettent aux managers d'échanger entre pairs. Les participants, réunis en groupes de six à huit, partagent chacun une problématique et leur expérience, explique-t-elle. Chaque manager donne autant qu'il reçoit, ce qui rend ces moments particulièrement enrichissants ». Le coaching individuel, en répondant à des problématiques précises, vient compléter cette boîte à outils.

LES RISQUES D'UN ACCOMPAGNEMENT INADAPTÉ : QUAND LE MAL-ÊTRE DES MANAGERS IMPACTE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Ne pas accompagner correctement ses managers peut avoir des conséquences sérieuses. Épuisement, perte de motivation, isolement, burn-out ou encore dépression sont ainsi autant de risques auxquels sont confrontés les managers ne disposant pas d'un accompagnement adapté. **Des risques qui peuvent se répercuter ensuite sur les équipes, dont le moral peut également baisser face à un management absent.**

Christelle Gonidec met en garde contre la sous-estimation de ces risques : « La direction et les RH peuvent parfois minimiser l'importance de la formation des managers, considérant leur expérience comme suffisante, précise-t-elle. **Pourtant, l'absence d'accompagnement, en plus des conséquences humaines, peut s'avérer très coûteuse pour l'entreprise** ».

EXPLORER DE NOUVELLES APPROCHES POUR UN ACCOMPAGNEMENT PLUS EFFICACE

Face à ces problématiques, certaines approches novatrices peuvent être envisagées. « **Sortir des sentiers battus en testant et mixant les formats, en faisant des parcours de formation immersifs fonctionne bien** », souligne

Christelle Gonidec. Elle cite notamment l'exemple de l'équicoaching : « *Nous réunissons huit managers dans un manège. Nous avons de très bons retours, disant qu'ils ont appris plus sur eux en une journée qu'ils ne l'auraient fait en dix jours de formation, assis dans une salle* ». **Créer des communautés de managers dans l'entreprise peut également favoriser le partage de bonnes pratiques et l'entraide.**

DU SUPER-HÉROS AU CHEF D'ORCHESTRE

Les mutations profondes du monde du travail esquissent déjà les contours du management de demain, qui devrait être plus collaboratif. « **Le leadership est aujourd'hui plus distribué, note Christelle Gonidec. La hiérarchie s'estompe au profit d'une plus grande autonomie des équipes** ». L'intégration de l'IA permet également aux managers de prendre des décisions plus rapidement, en leur faisant gagner du temps.

Pour l'avenir, Christelle Gonidec esquisse le portrait d'un manager différent : « *Nous nous éloignons de l'image du manager super héros. Je le vois plutôt comme un chef d'orchestre, capable d'inspirer et de créer les conditions de la réussite collective* ». Un management qui se veut plus collaboratif, agile, afin de faire face aux défis de demain.

L'accompagnement des managers constitue un enjeu stratégique pour les entreprises. Face à la complexité croissante de leur rôle et à l'évolution des attentes, les services des ressources humaines doivent mettre en place des dispositifs adaptés, afin de leur donner les moyens de mener à bien leurs missions. En combinant soutien, formation et expérimentation, les organisations peuvent aider leurs managers à relever les défis d'aujourd'hui et de demain, pour créer les conditions d'une performance durable et d'un épanouissement collectif.



Nos coordonnées

02 36 56 00 00

commercial@collecteam.fr

 collecteam

www.collecteam.fr

Collecteam, 13 Rue de Croquechâtaigne – BP 300 64 - 45380 La Chapelle-Saint-Mesmin - S.A au capital de 7 005 000 € - RCS Orléans 422 092 817 - N° Orias 07 005 898 - www.orias.fr - Société de courtage en assurances exerçant sous les modalités de l'article L 521-2-II-1°, b) du Code des Assurances (liste des Compagnies d'assurance disponible sur notre site internet) placé sous contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), 4 place de Budapest, CS 92459, 75436 PARIS Cedex 09
Service réclamation : reclamation@collecteam.fr - Photos ©Adobestock

