



Issy-les-Moulineaux, le 12 juin 2025

Baromètre international Cegos 2025

**Primo-managers : comprendre et accompagner une population clé
pour la performance et la transformation des organisations**

**89% des primo-managers déclarent s'épanouir dans leur rôle
mais 67% voient leur temps de travail augmenter régulièrement
et près d'1 sur 2 manque de temps pour investir la dimension humaine de la fonction**

Cegos, leader international de la formation professionnelle, consacre un tout nouveau baromètre international aux primo-managers, ces collaborateurs qui accèdent pour la première fois à des responsabilités managériales.

Réalisée en mars 2025 dans 10 pays en Europe, Amérique latine et Asie, l'étude éclaire le parcours, les attentes et les défis de cette ligne managériale stratégique à la fois pour les organisations et pour les multiples transformations qu'elles doivent conduire.

À travers cette étude, Cegos donne la parole à celles et ceux qui ont accédé à une fonction managériale il y a moins de 2 ans mais aussi aux Directeurs et Responsables des Ressources Humaines (RH), afin de mieux comprendre leurs attentes respectives quant au rôle des primo-managers et aux compétences qui doivent être les leurs.

Cette première édition du baromètre brosse le portrait de primo-managers motivés pour contribuer à la performance collective, plutôt bien accompagnés par leur organisation mais soumis à une charge de travail croissante et tenus de maîtriser des compétences de plus en plus étendues.

Méthodologie : Étude menée en ligne, en mars 2025, dans 10 pays d'Europe (France, Allemagne, Italie, Portugal, Espagne, Royaume-Uni), d'Asie (Singapour) et d'Amérique Latine (Brésil, Mexique, Chili) auprès de 4271 primo-managers et 441 Directeurs ou Responsables RH/Formation.

L'ESSENTIEL DES RESULTATS

- Le recrutement de nouveaux managers s'avère difficile :
 - **42 % des RH peinent à recruter des primo-managers (42% en France).**
 - **68 % des RH (56 % en France) estiment que leurs collaborateurs ne disposent pas toujours des qualités comportementales nécessaires pour accéder à ces fonctions.**
- Les motivations clés des primo-managers pour accéder à la fonction sont **la rémunération (37 %, 38% en France), la résolution de problèmes (37 %, 33% en France) et la contribution à la performance (31 %, 26% en France).**
- Les RH interrogés attendent prioritairement des primo-managers qu'ils sachent **atteindre des objectifs de croissance / rentabilité (41%), construire une équipe performante (37%), et optimiser les processus de travail (32%).** Les RH en France donnent quant à eux la priorité à la cohésion d'équipe et à la gestion des conflits (42%), aux objectifs de croissance (37%) puis à la conduite du changement et des transformations (29%).
- Les primo-managers sont majoritairement bien accompagnés dans leur prise de fonction : **74 % des managers sont formés et accompagnés (72% en France) et 56% (48% en France) ont même bénéficié d'un accompagnement avant leur prise de poste.**
- Ils semblent bien « équipés » pour remplir leur mission : **95 % des primo-managers disent avoir une vision claire de leur rôle (92% en France).**
- Ils témoignent d'une forte charge de travail : **67 % constatent une augmentation de leur temps de travail (77 % en France).**
- Ils se disent résolument engagés dans les transformations à l'œuvre : **78 % accompagnent l'intégration de l'IA (69% en France) ; 77 % sont engagés dans la RSE (67% en France).**
- Pour les primo-managers comme pour les RH, les compétences prioritaires à développer sont **le leadership et la motivation des équipes, la communication claire et efficace avec l'équipe et la prise de décision rapide et stratégique.**
- Les primo-managers sont globalement satisfaits d'exercer cette fonction : **89 % sont satisfaits de leur performance (80% en France) et 77 % recommanderaient de s'engager dans la fonction managériale (72% en France).**

Identifier et recruter des primo-managers : un défi persistant pour les organisations

Des difficultés structurelles

Près de 4 RH sur 10 (42 % à l'international, 40 % en France) déclarent rencontrer des difficultés pour recruter ou identifier les primo-managers.

Leur principal challenge consiste à repérer des profils à potentiel managérial : 68 % des RH au global (56 % en France) estiment en effet que les collaborateurs en interne ne disposent pas toujours des qualités comportementales nécessaires pour accéder à ces fonctions. À cela s'ajoute un manque d'appétence pour le rôle : 36 % des collaborateurs identifiés ne souhaitent pas exercer de fonction managériale, un chiffre qui atteint même 56 % en France.

Laurence Ballereaud, Directrice de Projets de formation sur-mesure en Management & Leadership chez Cegos, explique :

« Ces résultats mettent en lumière l'enjeu stratégique que constitue, pour les organisations, l'identification précoce des profils à potentiel managérial. La réussite des promotions internes repose en effet sur la capacité à repérer, en amont, les collaborateurs susceptibles de dépasser leur seule expertise technique ou fonctionnelle, pour adopter une posture de leader et démontrer une capacité à mobiliser et à fédérer les équipes ».

Promotion interne : une voie privilégiée, mais sous conditions

Si la promotion interne, plébiscitée par 55 % des RH au global et en France, reste la voie d'accès privilégiée au management, les critères de choix pour sélectionner les futurs managers peuvent différer selon les pays.

À l'échelle internationale, les RH interrogés accordent tout autant d'importance aux compétences humaines et relationnelles (50 %) qu'à l'expertise métier (également 50 %) pour promouvoir un collaborateur à un poste de manager.

En France, cette tendance est encore plus marquée : 74% des RH français plébiscitent très largement les compétences humaines et relationnelles comme critère déterminant pour accéder à des responsabilités managériales (bien au-dessus de la moyenne mondiale).

L'expertise métier reste importante (32%), mais cède clairement le pas à la qualité des interactions et de la posture comportementale des candidats à la fonction.

À noter qu'à Singapour par exemple, les RH accordent une attention toute particulière au potentiel de développement personnel des collaborateurs, à hauteur de 37%. Cette approche traduit une vision plus prospective du management, où la capacité d'évolution prend le pas sur la maîtrise technique ou les compétences déjà acquises.

Laurence Ballereaud, Directrice de Projets de formation sur-mesure en Management & Leadership chez Cegos, commente :

« À l'échelle des organisations, le fait que les DRH accordent autant d'importance à l'expertise métier qu'aux compétences comportementales dans la nomination des managers reflète une évolution significative des critères de légitimité managériale : le rôle est de moins en moins perçu comme un relais d'expertise, et de plus en plus comme un levier de transformation, de conduite du changement et de mobilisation des équipes. »

Les primo-managers ont majoritairement émis le souhait d'accéder à la fonction

Pour la grande majorité des primo-managers interrogés dans le cadre de l'étude, devenir manager est avant tout un choix personnel et affirmé.

Ainsi, 69 % à l'échelle internationale déclarent avoir eux-mêmes émis le souhait d'occuper une fonction de management. Cette tendance est encore plus marquée en France, où 78 % des primo-managers se sont portés volontaires pour assumer cette responsabilité.

La France affiche ici un score nettement supérieur à la moyenne mondiale, traduisant une appétence forte pour l'évolution vers des fonctions d'encadrement. Mais ce constat ne doit pas masquer une réalité plus contrastée : en France, 56 % des RH estiment que les collaborateurs identifiés ne souhaitent pas accéder à un poste

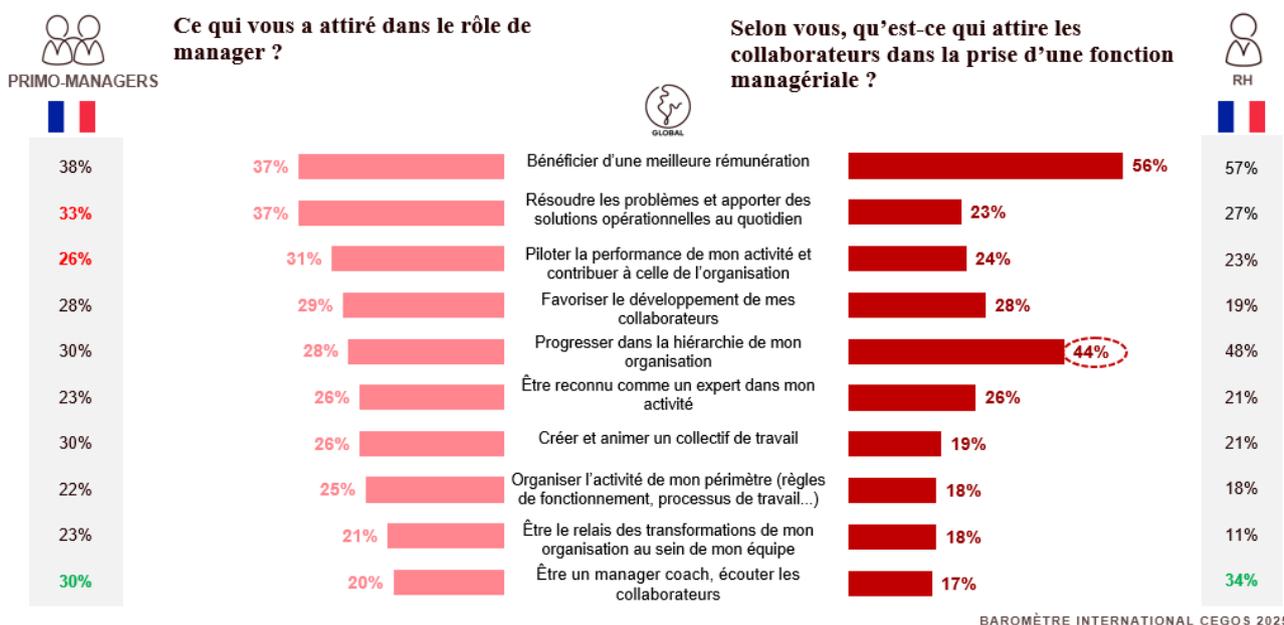
managérial. Un écart significatif qui illustre la difficulté pour les organisations à convertir le potentiel managérial disponible en candidatures effectives.

Le contraste est encore plus frappant à Singapour, où 82 % des primo-managers se sont déclarés volontaires. Ce résultat reflète une dynamique culturelle affirmée autour de la valorisation des parcours de leadership, mais s'explique également par un marché de l'emploi en tension, avec un taux de chômage très bas.

Les candidats au management affichent des motivations pragmatiques, loin de certains clichés : rémunération, résolution des problèmes et pilotage de la performance

Interrogés sur ce qui les a attirés dans le rôle de manager, les répondants invoquent à égalité le fait de bénéficier d'une meilleure rémunération (37 % au global) et de résoudre des problèmes ou apporter des solutions opérationnelles au quotidien (37 % également).

Ces résultats traduisent une approche très pragmatique : la reconnaissance concrète et matérielle de leurs compétences et la capacité à répondre efficacement aux enjeux terrain sont les moteurs principaux de leur engagement.



BAROMÈTRE INTERNATIONAL CEGOS 2025

Au-delà de ces deux facteurs de motivation, 31 % des répondants ont souhaité devenir managers pour piloter la performance de leur activité et contribuer à celle de l'organisation, et 29 % ont été motivés par le fait de contribuer au développement de leurs collaborateurs.

Fait notable, la progression dans la hiérarchie, souvent perçue comme un objectif clé d'une prise de poste managériale est citée par seulement 28 % des primo-managers en place.

La perception des RH quant aux motivations des candidats au management est sensiblement différente : Ils surestiment fortement l'attrait du levier hiérarchique (44 % des RH estiment que les nouveaux managers sont motivés par la progression dans la hiérarchie, soit +16 points par rapport à la perception réelle des intéressés). En revanche, les RH sous-estiment l'importance des enjeux opérationnels : seuls 23 % d'entre eux pensent que la résolution des problèmes quotidiens motive les primo-managers, alors qu'elle arrive en tête pour ces derniers.

Laurence Ballereaud, Directrice de Projets de formation sur-mesure Management & Leadership chez Cegos, poursuit :

« Contrairement à certaines idées reçues, l'aspiration des collaborateurs à devenir managers ne s'inscrit pas prioritairement dans une logique de progression hiérarchique. Si l'enjeu salarial demeure un facteur d'attractivité non négligeable, ils souhaitent avant tout pouvoir agir concrètement sur les leviers de performance, apporter des solutions et avoir un impact opérationnel. Il existe un décalage de perceptions entre les motivations exprimées par les managers et par les RH, qui pourrait être réduit par un dialogue plus étroit entre les deux parties. Une telle articulation assurerait en effet un meilleur ajustement des parcours d'évolution aux attentes des collaborateurs. »

La prise de poste managérial : un cap apparemment bien accompagné

Point positif révélé par l'étude, dans la grande majorité des cas, les primo-managers interrogés disent avoir bénéficié d'un accompagnement spécifique lors de leur prise de fonction.

À l'échelle mondiale, 74 % des répondants déclarent ainsi avoir été soutenus à travers des dispositifs tels que la formation, le tutorat ou encore le coaching. En France, ce chiffre s'établit à 72 %, confirmant la forte prise de conscience qu'il faut accompagner un collaborateur vers le management.

Si ces résultats traduisent la volonté claire des organisations de sécuriser la montée en compétences de leurs primo-managers, notons toutefois que près d'un quart des répondants n'ont bénéficié d'aucun accompagnement. Ce chiffre souligne ainsi la nécessité de généraliser ces dispositifs pour éviter les prises de fonction isolées et fragiles.

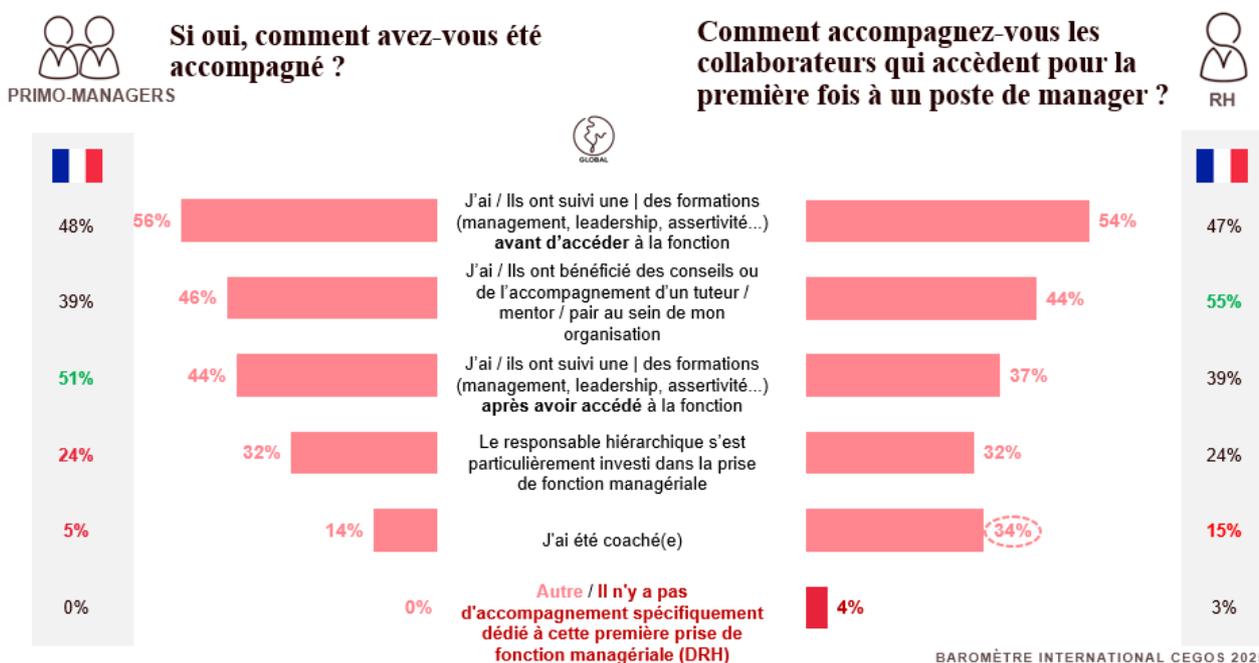
Une montée en compétences majoritairement anticipée par les organisations

Au-delà même de l'accompagnement généralisé des accédants au management, l'étude nous apprend que dans la majorité des cas, la formation est dispensée **avant** la prise de fonction managériale.

À l'échelle mondiale, 56 % des primo-managers disent avoir bénéficié d'une formation préalable à leur prise de fonction managériale (management, leadership, assertivité...). En France, si le taux est légèrement inférieur (48 %), il demeure significatif.

Pour offrir un soutien pratique et personnalisé au quotidien aux primo-managers, la prise de fonction s'accompagne souvent d'un tutorat ou mentorat interne, mobilisé dans 46 % des cas à l'international (39 % en France).

Fait notable, la France affiche également une particularité : les formations **après** la prise de fonction sont plus fréquentes (51 % contre 37 % à l'international). Cette pratique traduit sans doute la volonté d'ajuster les compétences en situation réelle, une fois le collaborateur confronté à ses premiers défis managériaux.



Laurence Ballereaud, Directrice de Projets de formation sur-mesure Management & Leadership chez Cegos, explique :

« Cette étude remet en question l'habitude d'accompagner les managers uniquement au moment de leur prise de poste ou dans les mois qui suivent, avec des formations centrées sur la gestion opérationnelle du quotidien. Elle met en lumière l'intérêt d'un accompagnement plus précoce, en amont de la prise de fonction, axé sur le

développement des compétences relationnelles, humaines et comportementales. Préparer les futurs managers dès cette phase permet de sécuriser leur intégration, de mieux les armer face aux enjeux de leur nouveau rôle, et de renforcer leur engagement sur le long terme – un enjeu d'autant plus stratégique que l'identification des profils à potentiel reste complexe pour les organisations ».

Des primo-managers qui se disent très largement « équipés » pour réussir leurs missions

Le verdict est sans appel : dans leur immense majorité, les primo-managers se déclarent bien « équipés » pour relever les défis de leurs nouvelles responsabilités. À l'échelle mondiale, ils sont 95 % à estimer disposer d'une vision claire de ce que l'on attend d'eux en tant que managers, un taux qui grimpe à 97 % en France.

Sur les aspects opérationnels, les chiffres sont tout aussi éloquentes : 95 % des primo-managers dans le monde (98 % en France) estiment avoir à leur disposition les outils nécessaires pour communiquer efficacement avec leurs équipes. L'intégration des nouveaux collaborateurs est également bien accompagnée : 94 % des primo-managers globalement et 97 % en France s'estiment correctement outillés sur ce sujet essentiel.

Ce niveau de préparation et d'équipement dépasse les 90 % sur l'ensemble des dimensions clés du rôle managérial : animation de l'équipe (93 % global, 97 % France), relais des transformations de l'organisation (92 % global, 97 % France), et même outils pour déployer les politiques Inclusion & Diversité (91 % global, 96 % France).

Christelle Delavaud, Manager d'Offre et d'Expertise Développement personnel chez Cegos, commente :
« Les scores très élevés des primo-managers concernant leur niveau de préparation pour exercer leur rôle peuvent surprendre mais ils témoignent en réalité de plusieurs évolutions : d'une part, les entreprises savent désormais que manager n'est pas un don ou un talent mais que cela mobilise de réelles compétences. Elles déploient donc des efforts manifestes pour mettre en œuvre des programmes de formation ou d'accompagnement véritablement dédiés aux managers et personnalisés selon leurs besoins individuels. D'autre part, à mesure que les transformations se multiplient et s'accroissent (innovations technologiques, évolutions des modes de travail, transition écologique, RSE...), les entreprises s'attachent à clarifier les attendus pour éviter que les managers de première ligne ne soient livrés à eux-mêmes, car leur rôle est fondamental dans le pilotage et la réussite de ces transformations au sein des équipes ».

Les primo-managers, bâtisseurs de performance et acteurs du changement

La performance, cœur de mission des primo-managers

La vocation première des primo-managers est limpide : 39 % d'entre eux considèrent que leur priorité absolue consiste à construire une équipe performante. Ce chiffre rejoint les attentes des RH, qui placent également très haut cet objectif (37 %).

Vient ensuite la contribution directe à la croissance et à la rentabilité de l'organisation, citée par 36 % des primo-managers, et même par 41 % des RH, qui attendent d'eux un pilotage économique rigoureux.

L'optimisation des processus de travail complète ce trio de tête, avec 36 % des primo-managers qui y voient un levier central de performance, validé par 32 % des RH. Ce pragmatisme traduit une convergence de vue forte entre les attentes des primo-managers et les exigences de l'organisation.

La cohésion d'équipe est également perçue comme une mission essentielle : 25 % des primo-managers souhaitent agir pour renforcer l'unité de leurs collaborateurs et prévenir les conflits. En France, cette attente est encore plus affirmée côté RH, avec 42 % des responsables interrogés qui en font une priorité, bien au-dessus de la moyenne mondiale.

Fait intéressant, les évolutions liées à la RSE ou aux technologies, telles que l'inclusion, la diversité ou encore l'acculturation à l'IA, restent secondaires dans les priorités exprimées, tant par les primo-managers que par les RH. Seuls 6 % des primo-managers et des RH citent par exemple l'acculturation à l'IA, et la même proportion mentionne les sujets de diversité et inclusion. Cela révèle avant tout la place prépondérante des objectifs opérationnels et business, pour les primo-managers comme pour leurs entreprises.

Christelle Delavaud, Manager d'Offre et d'Expertise Développement personnel chez Cegos, poursuit :
« Les primo-managers se positionnent avant tout comme des bâtisseurs de performance collective. À ce titre, leur priorité est claire : consolider leur équipe et délivrer des résultats tangibles. C'est sur cette base solide qu'il leur sera ensuite possible d'élargir progressivement leurs missions à des enjeux plus stratégiques, comme la RSE ou la transformation digitale.

Notons qu'en France, la plus grande importance accordée à la cohésion d'équipe s'inscrit dans un contexte marqué par des tensions sociales accrues ces dernières années, où les attentes en matière de dialogue social, de gestion des sensibilités collectives et de prévention des conflits sont particulièrement élevées. »

L'IA s'impose progressivement dans les pratiques managériales, avec des dynamiques contrastées selon les pays

La transition vers l'intelligence artificielle s'installe dans les pratiques managériales, portée à la fois par les RH et les primo-managers eux-mêmes. En effet, à l'échelle mondiale, 68 % des RH déclarent accompagner l'appropriation de l'IA par les managers, tandis que 78 % des primo-managers disent se mobiliser activement pour familiariser leurs équipes à ces nouveaux outils. Ils sont même 77 % à déclarer avoir intégré l'IA dans leurs propres pratiques managériales.

Avez-vous intégré l'usage de l'Intelligence Artificielle dans vos propres pratiques managériales ?



Les dynamiques nationales ou régionales révèlent toutefois des écarts marqués. Singapour et l'Amérique latine apparaissent comme des précurseurs, avec des taux d'adoption de l'IA qui dépassent les 80 %, voire les 90 % pour certains indicateurs. À l'inverse, la France reste encore un peu en retrait : seuls 55 % des RH et 69 % des primo-managers français déclarent accompagner leurs équipes dans l'appropriation de l'IA. Cette prudence s'inscrit dans la continuité culturelle, les entreprises françaises ayant historiquement montré une adoption des transformations technologiques plus mesurée ou moins rapide.

RSE : l'engagement des primo-managers se confirme

Les primo-managers affichent un niveau d'engagement significatif en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Globalement, 77 % déclarent être activement mobilisés, avec des résultats qui grimpent jusqu'à 85 % à Singapour et 84 % en Amérique latine. À l'inverse, la France reste légèrement en retrait avec 67 %, confirmant une adoption plus progressive des transformations stratégiques.

La grande majorité des primo-managers s'accorde également à reconnaître que leur organisation dispose d'une politique RSE structurée (80 % à l'échelle mondiale) et qu'ils parviennent à concilier ces enjeux avec les impératifs de performance de leurs équipes (80 % également).

Ces données confirment que la RSE s'ancre significativement dans le quotidien des organisations et dans celui des primo-managers, même si l'ampleur de cet engagement varie sensiblement selon les régions du monde.

Des primo-managers engagés... mais sous-pression

La qualité de vie au travail des primo-managers apparaît globalement satisfaisante, avec des dispositifs d'accompagnement bien installés dans la majorité des organisations.

Du côté des RH, 90 % déclarent favoriser un climat de coopération et de confiance, tandis que 86 % veillent à recruter des managers en phase avec l'éthique et les valeurs de l'entreprise.

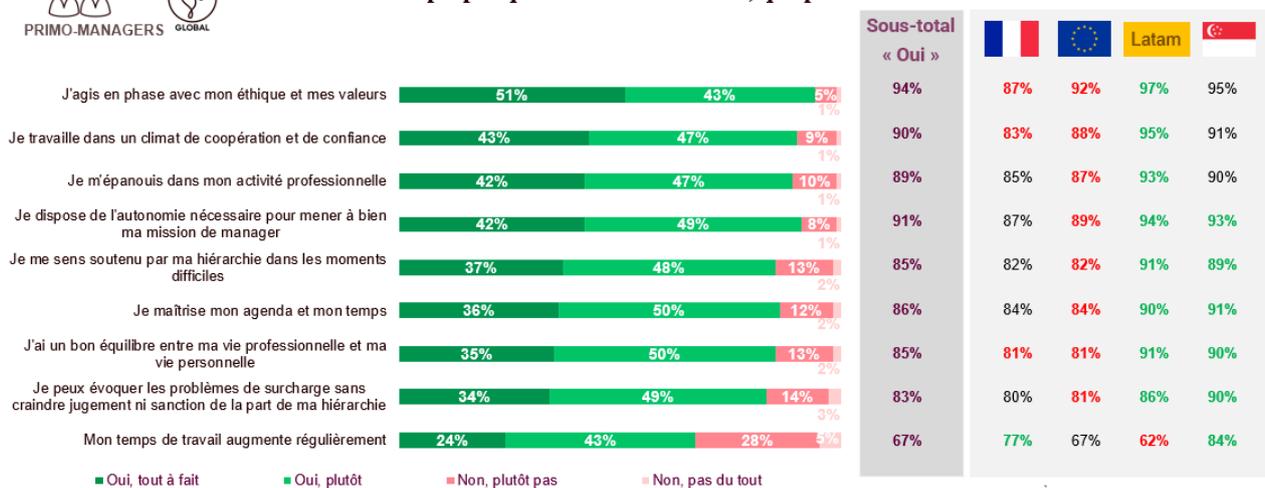
La France affiche même des résultats légèrement supérieurs à la moyenne mondiale sur certains leviers concrets, comme la régulation de la charge de travail par des entretiens spécifiques (84 % contre 72 % au global), ou l'organisation d'espaces de discussion dédiés à ce sujet (77 % contre 63 %).

Du point de vue des primo-managers eux-mêmes, le constat est également positif et encourageant : 94 % déclarent agir en cohérence avec leurs propres valeurs et 90 % disent évoluer dans un climat de coopération propice à l'épanouissement. L'autonomie dans l'exercice de leurs missions est également largement saluée (91 %), tout comme la possibilité d'exprimer leurs difficultés en matière de surcharge de travail (83 %).

Mais derrière ces chiffres globalement positifs se cachent quelques signaux d'alerte sur la montée de la pression et la surcharge d'activité : 77 % des primo-managers français déclarent constater une augmentation régulière de leur charge de travail, un niveau supérieur à la moyenne mondiale (67 %). Ce sentiment est renforcé par une difficulté persistante à préserver l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle : 1 manager sur 4 s'en dit insatisfait, alors que cette dimension est essentielle à la pérennité de l'engagement managérial.



Concernant votre propre qualité de vie au travail, que pensez-vous des affirmations suivantes ?



Ces tensions ont une conséquence directe sur la capacité des primo-managers à investir pleinement les dimensions humaines de leur rôle. Ainsi, près de la moitié d'entre eux (47 %) estiment manquer de temps pour accompagner leurs équipes sur le terrain des relations humaines et de l'accompagnement individuel. Un constat encore plus sévère du côté des RH, qui sont 60 % à faire le même diagnostic.

Au-delà de cette tension temps/humain, d'autres difficultés émergent : la gestion intergénérationnelle (44 % des managers déclarent des difficultés), le manque d'informations sur la stratégie de l'organisation (43 %) ou encore le sentiment d'isolement managérial (38 %). À noter aussi que le management hybride (présentiel et distanciel) reste un défi pour 40 % des primo-managers.

Laurence Ballereaud, Directrice de Projets de formation sur-mesure en Management & Leadership chez Cegos, explique :

« L'étude met en évidence la tension structurelle à laquelle sont confrontés les primo-managers, entre la pression des impératifs opérationnels et l'ambition -parfois contrariée- de construire une relation managériale de qualité. Ils expriment en particulier un besoin de temps et de soutien pour exercer pleinement leur rôle auprès de leurs équipes. L'augmentation continue de la charge de travail, signalée par 67% des répondants - et jusqu'à 77% en France- constitue un indicateur préoccupant : elle affecte directement la disponibilité physique, mentale et émotionnelle des managers, compromettant leur capacité à assumer l'ensemble des dimensions de leur fonction : pilotage de la performance, développement des équipes, gestion des tensions interpersonnelles, accompagnement des transformations, etc. Dès lors, une vigilance accrue s'impose pour prévenir les risques de saturation. »

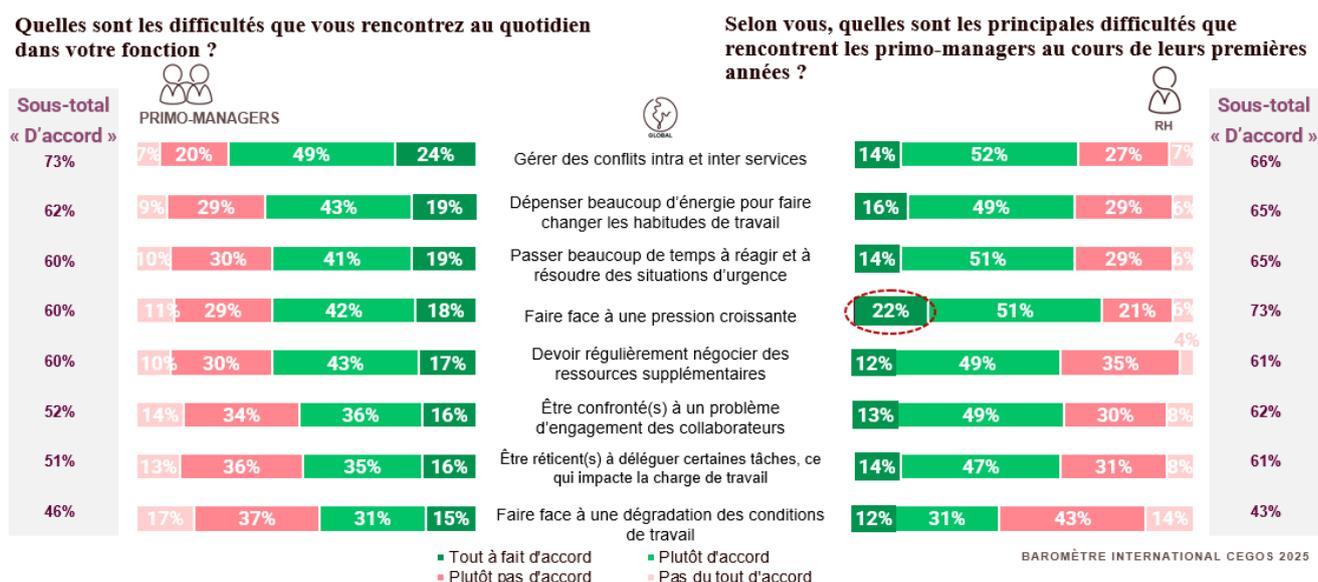
Des difficultés opérationnelles et humaines qui pèsent sur le quotidien des primo-managers

Au-delà des enjeux structurels liés à la charge de travail, les primo-managers doivent composer au quotidien avec des difficultés très concrètes, qui complexifient l'exercice de leurs nouvelles responsabilités : 73 % d'entre eux déclarent ainsi rencontrer des conflits intra ou inter-services, un défi majeur également souligné par les RH (66 %).

Les changements d'habitudes de travail et d'organisation s'avèrent également énergivores : 62 % des primo-managers confient dépenser beaucoup d'énergie pour faire évoluer les pratiques de travail au sein de leurs équipes. Les RH confirment cette difficulté à 65 %, preuve d'une conscience partagée des freins au changement.

La gestion des urgences quotidiennes reste aussi un écueil pour 60 % des managers interrogés, tout comme le maintien de la motivation des équipes et la négociation des ressources nécessaires, de qui concernent chacun près de 60 % d'entre eux.

Enfin, 73% des RH mettent particulièrement en avant la difficulté des primo-managers à faire face à une pression croissante, pression qui se retrouve dans le vécu des managers eux-mêmes, même si elle est moins fortement exprimée côté terrain (60 %).



Leadership, communication et empathie : les soft skills « colonne vertébrale » du management

Pour affronter les multiples défis du quotidien, primo-managers et RH s'accordent sur la nécessité de développer en priorité les « soft skills » ou compétences comportementales, véritable socle du management moderne.

Les résultats de l'étude confirment cette convergence : les managers eux-mêmes placent en tête le leadership et la motivation des équipes (30 % global, 21 % France), un choix partagé par 37 % des RH qui considèrent cette compétence comme prioritaire pour soutenir la performance collective.

Vient ensuite la communication claire et efficace avec l'équipe, qui s'impose comme un levier incontournable, citée par 24 % des primo-managers et par 38 % des RH. En France, cette attente est particulièrement forte côté RH avec 36 %, ce qui traduit la volonté marquée de fluidifier les échanges et de renforcer la cohésion dans un contexte de transformation continue.

La prise de décision rapide et stratégique complète ce podium, mentionnée par 25 % des primo-managers (27 % France) et 30 % des RH. Face à la complexité croissante des environnements de travail, l'agilité décisionnelle devient une compétence clé pour piloter efficacement son équipe.

On note toutefois un point de décalage notable concernant l'empathie : si, à l'échelle mondiale, cette qualité est valorisée par 30 % des managers et 30 % des RH, en France, l'empathie est sous-évaluée, avec seulement 15 % des RH qui la citent parmi les priorités, et 25 % des primo-managers.

Au-delà de ces attentes majeures, l'étude met en exergue d'autres compétences stratégiques : la gestion du stress et de la résilience (pour 23 % des managers et 20 % des RH), la gestion des performances (23 % des managers, 25 % des RH), ainsi que la gestion du temps et des priorités, particulièrement citée par les RH français (36 %, contre 25 % au global).

Christelle Delavaud, Manager d'Offre et d'Expertise Développement Personnel chez Cegos, explique :

« Ces résultats traduisent une volonté globale et forte d'investir dans des compétences transversales, capables de soutenir durablement les managers dans un environnement de plus en plus exigeant. Leadership, communication, empathie... : managers et RH semblent ainsi alignés sur les compétences et aptitudes fondamentales pour exercer un management à la fois efficace et humain. On note toutefois qu'en France, la culture managériale reste encore très axée sur la performance opérationnelle et les résultats, ce qui relègue l'empathie au second plan. Elle constitue pourtant un levier essentiel d'engagement et de fidélisation des équipes, notamment dans les périodes de forte pression et marquées par l'incertitude. »

Primo-managers et RH : un engagement partagé dans le développement des compétences

Au-delà des attentes exprimées, l'étude révèle une réelle dynamique d'appropriation des parcours de formation par les primo-managers eux-mêmes. 51 % d'entre eux (42 % en France) déclarent se former de manière autonome grâce à des ressources accessibles en ligne. Ce chiffre souligne une forte appétence pour des formats flexibles et facilement mobilisables, dans un contexte de charge de travail soutenue.

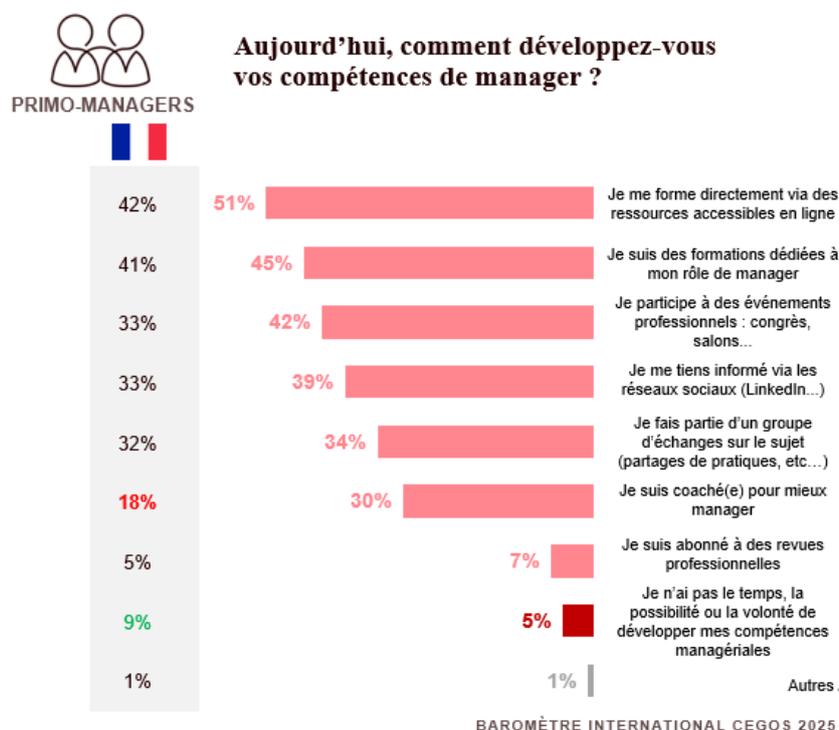
Ils sont également 45 % (41 % en France) à suivre des formations dédiées à leur rôle de manager, témoignant d'une volonté d'approfondir des savoir-faire et des savoir-être spécifiques à leurs nouvelles responsabilités.

D'ailleurs, côté RH, la volonté d'accompagner et former les primo-managers est palpable : 53 % des RH (55 % en France) affirment structurer des plans de formation dédiés, avec un parcours managérial précis pour chaque nouvel entrant dans la fonction, ce qui traduit une véritable volonté d'anticipation dans l'accompagnement de cette population clé.

Les événements professionnels, comme les congrès ou salons, constituent un levier complémentaire, mobilisé par 42 % des primo-managers (33 % en France). A noter que les RH encouragent aussi cette approche avec 47 % au global (36 % en France) qui incitent leurs primo-managers à participer à ce type de rendez-vous pour enrichir leurs pratiques et leur réseau.

Autre enseignement notable : la dimension collective du développement est particulièrement valorisée. 37 % des RH au global organisent des groupes d'échanges de pratiques pour leurs primo-managers, et même 55 % en France, bien au-dessus de la moyenne mondiale. Ce chiffre reflète la volonté d'ancrer les compétences dans des dynamiques d'apprentissage entre pairs, facteur clé de cohésion et de progression rapide.

Enfin, si le coaching individuel des primo-managers est moins systématique, il est tout de même proposé par 36 % des RH (34 % France), constituant un levier intéressant d'accompagnement plus personnalisé dans les premiers mois suivant la prise de poste.



Managers primo-accédants : une vision lucide mais positive de leur rôle

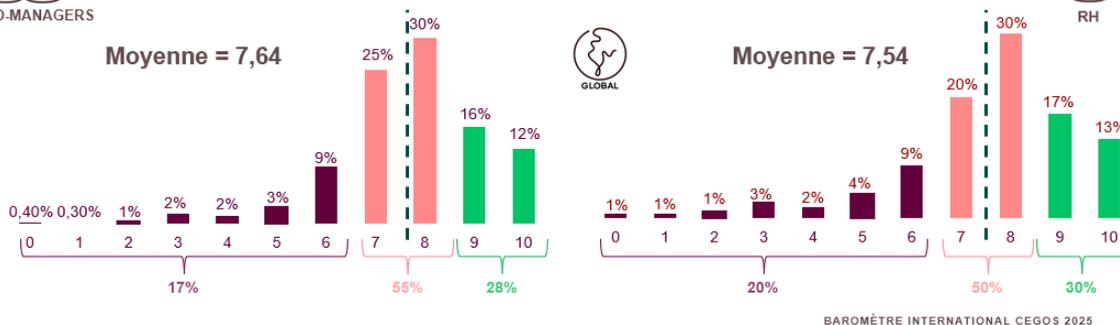
Au terme de l'enquête, la perception des primo-managers sur leur propre performance s'avère largement positive.

En moyenne, ils s'attribuent une note de 7,93/10 (contre 7,24 attribuée par les RH à ces managers débutants). C'est un score encourageant qui illustre la confiance des managers dans leur capacité à relever les défis du quotidien, malgré les contraintes identifiées tout au long de l'étude.

En France, 80 % des primo-managers estiment atteindre une bonne performance, un chiffre conforme à la moyenne mondiale (89 %) mais inférieur aux résultats des pays d'Amérique latine (96 %) ou de Singapour (90 %), où la culture du dépassement de soi et du leadership semble particulièrement forte.



Recommanderiez-vous à une personne de votre entourage de s'engager dans un rôle managérial ?



La satisfaction globale des primo-managers se reflète également dans leur propension à recommander la fonction : 77 % des primo-managers conseilleraient à une personne de leur entourage de s'engager dans un rôle managérial.

Ainsi, malgré les contraintes de charge de travail et les défis d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, ils perçoivent la fonction comme une expérience enrichissante et valorisante. Ce regard positif constitue un levier essentiel pour encourager la prise de fonction de nouveaux managers et nourrir la dynamique managériale dans les organisations.

Christelle Delavaud, Manager d'Offre et d'Expertise Développement Personnel chez Cegos, commente :

« Les résultats de cette étude nous montrent que les primo-managers font preuve d'un engagement remarquable, malgré la complexité de leur quotidien. Ce baromètre met en lumière leurs attentes très concrètes, autant que leur motivation à réussir. Le challenge des organisations consiste donc à sécuriser leurs parcours en leur proposant des dispositifs d'accompagnement adaptés tant à leurs aspirations qu'aux difficultés qu'ils rencontrent au quotidien. C'est cette écoute et cet accompagnement permanents qui peuvent renforcer la performance collective et aussi garantir l'attractivité durable de la fonction managériale ».

Contact Media : Flora Milteau-Garnier - fmgarnier@cegos.fr

À propos du Groupe Cegos - www.cegos.com

Créé en 1926, le Groupe Cegos est leader international du Learning & Development. Le Groupe est directement implanté dans 13 pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique. Il est aussi présent dans plus de 50 pays au travers d'un réseau de partenaires et distributeurs, leaders de la formation et acteurs technologiques majeurs.

Fort de 1500 collaborateurs et de plus de 3000 consultants partenaires, le groupe forme chaque année 250 000 personnes dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros.

Pour accomplir sa mission – *Former les individus et accompagner les organisations pour répondre à leurs enjeux de développement* - Cegos déploie une offre globale incluant formations clés en main ou sur mesure, conseil opérationnel, externalisation de la formation et projets internationaux de formation. Son approche du « blended learning » vise à proposer l'expérience apprenant la plus adaptée et la plus compétitive en combinant plusieurs modalités pédagogiques (formation en salle, modules e-learning, visioconférences, vidéocasts, parcours e-formation...).

Suivez-nous sur [LinkedIn](#)