Guide RH 360

Comment bien accompagner les managers en entreprise ?

simundia

Sommaire

Partie 1 : Les grands défis RH liés au management en 2025 05

Défi n°1 : Un profil expert n'a pas forcément de compétences managériales 06

Défi n°2 : L'apprentissage « sur le tas » ne suffit plus 06

Défi n°3 : Le coût d'un management défaillant est élevé 07

Défi n°4 : Faire face aux transformations managériales et à l'IA 08

Défi n°5 : Redéfinir le rôle du manager grâce à un leadership agile 09

Défi n°6 : Repenser le management à l'ère du travail hybride 10

Partie 2 : Qu'est-ce qu'un « bon manager » aujourd'hui ? 11

Top 10 des soft skills d'un bon manager en 2025 12

Quels sont les impacts d'un bon management en entreprise ? 16

Partie 3 : Comment accompagner efficacement les managers ? 17

Pourquoi faut-il impérativement accompagner les managers en 2025? 18

Les différents leviers RH pour accompagner les managers 19

Le Coaching Situationnel® Simundia, un accompagnement individuel au service des managers 20

Étude de cas : Devenir manager est une véritable reconversion - Crédit Sanofi, Trapil, CHU Créteil et CIC Ouest 22

Edito

Manager une équipe est une mission qui s'avère particulièrement difficile.

En effet, les salariés ont de nouvelles attentes en matière de bien-être au travail, d'évolution professionnelle et de management qui les rendent plus regardants vis-à-vis de ce que l'entreprise a à leur offrir.

Les différentes crises économique, sanitaire et politique ajoutent à ce tableau davantage d'incertitudes ce qui oblige les organisations à repenser leurs modèles de fonctionnement et d'organisation pour rester compétitives et attrayantes. Avec le développement du travail hybride, le management à distance est également inévitable.

Pour toutes ces raisons, la fonction managériale est en pleine transformation. Malheureusement, **les managers sont propulsés dans ce rôle de leader sans avoir les bonnes soft skills et les bons outils**. Dans ce contexte, il est urgent de les accompagner pour relever les enjeux qu'ils rencontrent et à développer leurs compétences managériales pour réussir dans leur rôle de leader tout en étant épanouis.

Pour y parvenir, je suis convaincu qu'il faut **agir sur les problématiques terrain qu'ils rencontrent au quotidien en adoptant une approche personnalisée**. Alors, comment faire concrètement pour bien accompagner les managers dans leur entreprise ? C'est précisément ce à quoi nous tentons de répondre.

Avec ce livre blanc, notre ambition est de vous livrer des conseils et bonnes pratiques transposables dans votre entreprise. Pour cela, nous commencerons par détailler les grands défis RH liés au management en 2025. Dans un second temps, nous nous attarderons sur le portrait du « bon manager » d'aujourd'hui. Pour terminer, vous découvrirez – notamment à la lecture de cas concrets – en quoi le coaching professionnel est une solution pour accompagner efficacement les managers.

Grégoire Schiller
CEO @Simundia

Introduction

Savoir manager, pourquoi c'est important ?

Ce n'est un secret pour personne, les managers ont un rôle crucial dans les entreprises. Ils jouent sur :

1 L'engagement

Les collaborateurs qui travaillent pour des managers qui les encouragent activement à jouer sur leurs points forts sont 6 fois plus susceptibles d'être engagés dans leur travail[1].

2 Le bien-être des salariés

Les managers ont un impact équivalent voire plus important que les médecins (51%), les thérapeutes (41%) ou même les conjoints (69%) sur la santé mentale des travailleurs[2].

3 La fidélisation des talents

Le risque de départ à un an chute de 72%, si la relation entre le collaborateur et le manager est bonne[3].

4 L'amélioration de la performance

On parle de management réussi lorsque les collaborateurs sont dans de bonnes conditions matérielles, organisationnelles, structurelles et humaines pour être efficaces et performants. Lorsque le manager est moteur du développement des compétences et des talents de ses collaborateurs, la performance globale de l'entreprise peut augmenter jusqu'à 37%[4].

[1] "State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders", Gallup, 2015
[2] "Mental Health at Work: Managers and Money", Workforce Institute, 2023
[3] Boston Consulting Group (BCG), January 2024.
[4] BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) - Employee Sentiment Survey, October 2023

Partie 1

Les grands défis RH liés au management en 2025

Partie 1

Défi n°1 : Un profil expert n'a pas forcément de compétences managériales

Exceller dans son domaine d'expertise ne prédispose pas le collaborateur à être un bon manager. La raison ? En devenant manager, le salarié devient responsable du bon fonctionnement de l'équipe, de son bien-être et de sa performance. Cette nouvelle casquette demande alors de **savoir donner du feedback, de faire preuve d'empathie et de leadership, de répartir convenablement la charge de travail au sein du groupe et de désamorcer un conflit**. On ne pense plus à l'échelle individuelle, mais à l'échelle du groupe.

De nombreuses situations nécessitent de mobiliser des soft skills particulières comme **le sens de la communication, le leadership, l'écoute, l'adaptabilité, l'intelligence émotionnelle ou le sens de l'organisation**. Or, les soft skills ne sont pas toujours innées, et les formations qui préparent au poste de manager sont insuffisantes et éloignées de la réalité du terrain et des besoins des N+1. Sans compter que la posture à adopter en tant que manager et les compétences à déployer sont liées aux situations vécues par ce dernier.

Défi n°2 : L'apprentissage « sur le tas » ne suffit plus

Dans un sondage réalisé par la DDI auprès de 1130 managers de proximité, seulement **11% ont déclaré avoir été convenablement préparés à devenir manager**. Et 57% ont affirmé avoir acquis leurs compétences managériales par l'essai et l'erreur. Une tendance confirmée par une étude de McKinsey qui révèle que la plupart des budgets de formation ne s'adressent pas à l'accompagnement des nouveaux managers ou des managers intermédiaires, mais ont tendance à se concentrer sur les tops dirigeants.

Or, laisser les managers livrer à eux-mêmes est risqué. En effet, comment peuvent-ils gagner en confiance et en leadership s'ils accumulent les échecs ? Comment peuvent-ils accompagner leurs équipes à atteindre leurs objectifs et s'épanouir sans soutien ni aide de l'entreprise pour développer leurs compétences managériales ?

Des jeunes managers peu ou pas accompagnés, un risque RH sous-estimé

Contrairement à certaines idées reçues, 58 % des jeunes Français âgés de 20 à 30 ans souhaitent devenir managers, bien plus que leurs aînés. Pourtant, beaucoup de jeunes managers déchantent rapidement après leur prise de poste. En l'absence d'accompagnement, ils se sentent souvent insécurisés dans leur légitimité, ce qui peut les démotiver, et 50 % des collaborateurs quittent leur entreprise en raison d'un mauvais management[1].
Il est donc essentiel de les aider à construire leur légitimité, à mieux comprendre les dynamiques relationnelles et à développer leur équipe.

[1] Etude sur les jeunes managers, Simundia (2024)

Cette étape cruciale permet non seulement de renforcer leur confiance, mais aussi de les outiller pour naviguer efficacement dans les organisations. Cela implique de mettre en place des dispositifs RH dédiés : détection précoce des futurs managers, accompagnement à la prise de poste et formation continue pour développer leurs compétences managériales sur le long terme.

L'accompagnement des jeunes managers se déroule en trois étapes clés. Avant, des dispositifs de détection préparent les futurs managers. Pendant, un coaching ciblé les aide à renforcer leur légitimité. Après : un accompagnement continu favorise leur progression et leur efficacité managériale. Cette approche intégrée garantit une transition réussie et un management durable.

Défi n°3 : Le coût d'un management défaillant est élevé

Un management défaillant est loin d'être sans conséquences pour l'entreprise. Par exemple, une étude de l'institut Gallup montre que sur 7200 personnes interrogées, **plus de 50% ont quitté leur entreprise dans le but de « s'éloigner de leur supérieur hiérarchique »**. Un chiffre qui lève tout doute quant à l'impact du management sur la motivation, le bien-être et la fidélisation des talents.

S'il est difficile de donner un chiffre exact, on peut néanmoins affirmer qu'un management défaillant a des répercussions négatives sur l'organisation tout entière. D'abord au niveau de l'individu et de l'équipe : surcharge de travail, dégradation des relations, baisse de la motivation, stress, chute de la productivité et de la performance.
Puis, sans réactions et corrections, la situation se dégrade au-delà du service : le nombre de départs et d'absences augmente, la performance dégringole et l'image de l'entreprise se détériore. C'est aussi un manque à gagner et des coûts supplémentaires pour recruter de nouvelles personnes.

Défi n°4 : Faire face aux transformations managériales et à l'IA

On parle de transformation managériale lorsque le management doit évoluer, s'adapter aux changements internes et externes qui impactent l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise. La transformation managériale est donc un processus essentiel qui permet à une entreprise de maintenir ses objectifs de performance, de bien-être, de productivité et de croissance.

En la matière, force est de constater que les managers eux-mêmes sont conscients de l'évolution de leur fonction[1]. En effet :

- 85% des managers français trouvent leur métier plus compliqué qu'auparavant.
- 71% s'attendent à des changements majeurs de leur fonction dans les années à venir.
- 38% pensent même que leur poste aura disparu d'ici 5 à 10 ans.

Parmi les principaux enjeux actuels de la transformation managériale, on trouve :

→ L'intégration de plus de femmes aux postes de manager.

L'intégration de femmes dans des postes de management est un enjeu crucial pour les entreprises en 2025. Chez Simundia, nous avons mis en place plusieurs programmes de coaching dédiés, qui aident les femmes managers à surmonter les défis spécifiques qu'elles rencontrent, notamment après un congé maternité ou lors de promotions. Ces parcours de coaching leur permettent de renforcer leur légitimité et d'acquérir des compétences essentielles. De plus, un programme complémentaire a été lancé pour offrir aux femmes un cadre structuré de développement, incluant des journées collectives et des ateliers de co-développement. En valorisant ces initiatives, les entreprises favorisent l'égalité des sexes et poussent davantage les femmes à se positionner comme leader, envisager le poste de manager et se sentir légitime.

→ Faire face aux crises actuelles.

62 % des organisations ont connu plusieurs crises au cours des dernières années. Prenons l'exemple du rachat ou d'une fusion d'entreprise[2]. Cette décision s'accompagne de changements structurels, culturels, organisationnels et procéduriers. Les pratiques de management doivent alors être repensées à l'aune de ce nouveau contexte.

→ Développer une culture managériale inclusive.

Le matériel de travail est-il adapté à la pathologie de mon collaborateur ? Les réunions d'équipe sont-elles réalisées à une heure adaptée au mode de garde d'enfant de ma salariée ou de mon salarié ? Dans un management inclusif, l'objectif est de garantir aux collaborateurs des conditions de travail adaptées à leurs différences et leurs spécificités tout en assurant une bonne cohésion d'équipe et une performance optimale.

→ Mieux accompagner les jeunes et les nouveaux managers.

Avec cette nouvelle casquette, ils déploient la stratégie de l'entreprise, coordonnent les collaborateurs et animent le groupe.

Dans la pratique, ces responsabilités demandent au middle manager de prendre le temps de connaître les membres de son équipe et d'appréhender la culture de l'entreprise. En cela, son rôle implique de mobiliser une palette de soft skills (intelligence émotionnelle, gestion du stress, communication, leadership).

[1] Étude inédite Boston Consulting Group (BCG) x IPSOS menée auprès de 5 000 employés et managers dans cinq pays
[2] Baromètre de l'expérience collaborateur Parlons RH

→ l'IA : un levier pour transformer le Management

En 2025, l'IA s'est imposée comme un outil stratégique pour les managers, permettant d'optimiser la prise de décision, d'améliorer la collaboration et d'accroître la productivité des équipes. Grâce à des outils d'analyse prédictive, les entreprises sont désormais capables de mieux anticiper les besoins de leurs employés et de personnaliser les expériences de travail.

Une étude récente montre que 55 % des entreprises considèrent l'IA comme un levier de performance, contribuant à une réduction des coûts pour 42 % d'entre elles et à une augmentation des revenus pour 59 %.

Cependant, cette transformation nécessite une approche éclairée, alliant l'usage de l'IA à des pratiques managériales responsables. En intégrant des solutions de coaching situationnel, comme celles proposées par Simundia, les managers peuvent également bénéficier d'un accompagnement adapté pour naviguer dans ces changements tout en prenant en compte les préoccupations éthiques et humaines associées à l'adoption de l'IA.

Défi n°5 : Redéfinir le rôle du manager grâce à un leadership agile

→ L'évolution du rôle du leader : du commandement à la facilitation

Le rôle du manager évolue vers celui d'un facilitateur, loin du modèle autoritaire d'autrefois. Autrement dit, la modernisation de ce poste traduirait que le commandement serait révolu et on transiterait vers la facilitation.

En outre, le manager facilitateur d'aujourd'hui doit avant tout favoriser l'autonomie de ses équipes, un facteur clé pour stimuler la productivité. En effet, une étude Deloitte de 2023 montre que 63% des employés se sentent plus performants lorsqu'ils jouissent d'une plus grande autonomie.

Le manager moderne doit ainsi :

- **Fournir des orientations claires tout en laissant les équipes choisir leur méthode**
- **Encourager l'initiative et valoriser l'expérimentation**
- **Agir en soutien plutôt qu'en contrôleur**

Cette approche permet aux collaborateurs de se sentir responsabilisés et engagés dans la réussite collective.

→ L'importance croissante de l'intelligence émotionnelle

D'après le chercheur Daniel Goleman, "L'intelligence émotionnelle joue un bien plus grand rôle, étant responsable à 80% du succès professionnel" devenue essentielle pour le leadership. À l'échelle de l'entreprise, elle permettrait de créer un environnement de travail plus productif, plus positif et plus épanouissant pour tous. Elle permet de créer un environnement propice à la confiance, à la gestion des conflits et à la motivation, en particulier dans un contexte VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu). Ce lien direct avec le coaching situationnel, comme le propose Simundia, souligne que les managers doivent s'adapter émotionnellement aux besoins individuels de leurs collaborateurs pour améliorer leur performance.

Le manager de 2025 n'est plus celui qui détient toutes les solutions, mais celui qui sait poser les bonnes questions et favoriser un cadre où les idées peuvent émerger. Pour cela, il se doit de maîtriser certaines soft skills.

Défi n°6 : Repenser le management à l'ère du travail hybride

Le travail hybride, qui s'ancre de plus en plus dans les entreprises à l'horizon 2025, redéfinit en profondeur l'organisation du travail et les pratiques managériales.

Selon une enquête réalisée par le BCG et l'ANDRH, le télétravail, en moyenne pratiqué 2 à 3 jours par semaine, continue de transformer la gestion des équipes et des tâches. Cette nouvelle réalité oblige les managers à se montrer flexibles tout en veillant à maintenir l'engagement et la performance, malgré la distance et les changements constants des dynamiques de travail.

Aujourd'hui, 70 % des entreprises ont adopté un modèle hybride. Cette nouvelle configuration impose aux leaders de proximité de réinventer leur approche managériale. Comment maintenir une communication fluide à distance ? Comment garder les collaborateurs motivés et engagés ? Comment instaurer une relation de confiance dans ce nouveau contexte ?

Pourtant, selon l'APEC (2022), seulement 36 % des managers ont ajusté leur approche depuis que leurs équipes sont passées en mode hybride. Cela met en lumière un défi critique : l'adaptabilité au changement.

→ Rééquilibrer la gestion des performances et des résultats

La gestion des performances évolue également. Les méthodes traditionnelles d'évaluation, souvent basées sur la présence physique ou le temps passé, doivent laisser place à une approche axée sur les résultats et l'impact. Les managers hybrides doivent apprendre à fixer des objectifs clairs et mesurables, tout en s'assurant que chaque membre de l'équipe dispose des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs à distance.

→ Favoriser une culture du feedback continu

Dans un environnement de travail hybride, le feedback devient plus essentiel que jamais pour maintenir la cohésion d'équipe et soutenir la progression des collaborateurs. Selon une étude de Gartner, les entreprises qui instaurent une culture du feedback continu et transparent dans des équipes hybrides obtiennent 30 % de productivité en plus que celles qui n'ont pas encore adopté ces pratiques. Les managers doivent donc promouvoir des échanges réguliers, même à distance, pour offrir un accompagnement personnalisé et renforcer la confiance mutuelle.

Partie 2

Qu'est-ce qu'un « bon manager » aujourd'hui ?

Partie 2

Top 10 des soft skills d'un bon manager

01 La communication et l'écoute active

Une communication efficace implique non seulement de transmettre des informations de manière claire et compréhensible, mais aussi de savoir donner du feedback constructif et remonter les besoins des salariés aux RH et aux dirigeants. Pour les salariés français, la qualité essentielle d'un bon manager c'est l'écoute (68%)[1]. Un N+1 attentif établit une relation de confiance avec son équipe.

De plus, un manager agile doit savoir raconter des histoires pour rendre les objectifs et la vision plus engageants. En clarifiant des concepts complexes et en utilisant des anecdotes ou des métaphores, il capte l'attention de ses collaborateurs, marque leur esprit et les motivent à s'impliquer et à contribuer à la réussite collective.

"Savoir écouter, c'est essayer de comprendre qui est l'autre, ses idées, ses enjeux et ses éventuels points de blocage, c'est en fait lui dire « tu es important pour moi». C'est aussi la base de la communication car l'écoute permet alors d'ajuster son vocabulaire, ses arguments, pour donner du sens et obtenir l'adhésion."

Marie-Catherine Puechmaille Consultante RH et Organisation & coach professionnelle Simundia certifié

Améliorer ses compétences en communication est la troisième thématique de coaching (11.81%) choisie par les managers au sein d'entreprises du CAC40 et SBF 1205.

02 L'empathie

L'empathie est LA compétence clé à posséder pour un leader. Une étude menée par Catalyst[2] révèle que l'empathie a des effets positifs sur les collaborateurs et l'entreprise :

- Ils sont **plus innovants**. Avec des N+1 plus empathiques, les salariés sont 61% plus susceptibles d'innover contre 13% des salariés qui disent avoir des N+1 peu empathiques
- Ils sont **plus engagés**. 76% des individus qui ont fait l'expérience de l'empathie de la part de leurs dirigeants ont déclaré être engagés contre seulement 32% des personnes qui ont fait l'expérience de moins d'empathie.
- L'entreprise est **plus inclusive**. 50% des personnes ayant des dirigeants empathiques ont déclaré que leur lieu de travail était inclusif, contre seulement 17% des personnes ayant des dirigeants moins empathiques.

Mais concrètement, comment se caractérise l'empathie d'un manager en entreprise ?

L'empathie est la capacité d'un N+1 à comprendre son collaborateur (empathie cognitive) et à ressentir ses émotions (empathie émotionnelle). Ce premier niveau d'empathie doit ensuite être suivi d'effet : c'est ce que l'on appelle l'empathie comportementale qui est le fait d'agir de la bonne manière en choisissant les bons mots, les bons comportements en fonction des sentiments et émotions que l'on perçoit chez son N-1.

Exemple

Face à un collaborateur en proie à une « crise » de stress, un manager empathique sait reconnaître les signes et les effets du stress sur la santé et l'efficacité. Il est capable de le rassurer en prenant la bonne décision (formation gestion du stress, diminution de la charge de travail...).

03 L'esprit d'équipe

Développer le sentiment d'appartenance et de cohésion est un défi clé pour fidéliser les talents.
Avoir l'esprit d'équipe c'est penser collectif. Comment créer un climat propice au bien-être et à la performance collective ?

Comment mettre les compétences en synergie pour atteindre les objectifs du service ? Autant de challenges qui reposent sur les managers.

[1] Gartner 2021
[2] Étude Catalyst « The power of empathy in times of crisis and beyond »

04 La gestion du stress

Le manager a des responsabilités importantes. Il est donc « facile » d'être submergé par la pression de la direction, les impératifs, les urgences et les attentes des collaborateurs. Gérer son stress demande de ne pas se laisser envahir par ses émotions. Un manager qui sait gérer son stress sait reconnaître les signes avant-coureurs du stress et prendre les bonnes décisions pour ne pas perdre en lucidité et impacter son équipe.

Exemple

Un grave accident du travail a eu lieu. Le manager gère la situation en gardant la tête froide et prend des décisions rapidement dans l'intérêt de l'équipe et de la continuité du service.

05 La confiance en soi

Lorsque les managers ont confiance en leurs capacités à manager la performance et le bien-être, ils sont plus optimistes quant à l'avenir. Le docteur en psychologie Albert Bandura appelle cela le sentiment d'auto-efficacité.

06 Le sens de l'organisation

On reconnaît le sens de l'organisation chez un manager dans sa capacité à planifier et à organiser l'activité afin d'atteindre les objectifs dans les délais tout en respectant le budget disponible. Comment répartir au mieux la charge de travail ? Quelles sont les priorités ? Comment gérer les urgences ? Comment optimiser les compétences ? Quels outils utiliser ? Ce sont des questions qui vont lui permettre de créer une organisation efficace.

07 L'adaptabilité et l'autonomie

Dans un monde professionnel en constante mutation, l'autonomie et l'adaptabilité sont des compétences cruciales pour un manager. La prise de décision en période de crise exige un équilibre délicat entre rapidité d'action et réflexion approfondie. Un manager autonome est capable d'organiser son équipe, de prendre des initiatives et de résoudre les problèmes de manière indépendante.

Selon une étude de Development Dimensions International, la capacité à gérer le changement est essentielle pour tout leader.

Cela se traduit par une vigilance constante face aux évolutions du marché, une remise en question régulière des méthodes établies et une aptitude à s'adapter rapidement aux imprévus.

Un bon manager sort de sa zone de confort, encourage l'expérimentation et voit les échecs comme des occasions d'apprentissage, favorisant ainsi une culture d'innovation au sein de l'organisation.

08 L'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est la capacité à reconnaître nos propres émotions, celles des autres et à utiliser les informations qu'elles nous transmettent pour agir de manière optimale : exprimer ses pensées avec bienveillance et clarté, construire des relations saines et pérennes, prendre des décisions justes, s'adapter au changement, développer sa capacité de résilience.

Cette soft skill présente deux grands bienfaits :

L'intelligence émotionnelle améliore le bien-être et la performance individuelle. Dans ses travaux de recherches sur le quotient émotionnel (QE) et ses applications au monde du travail, Daniel Goleman conclut que les individus qui développent leur capacité à connaître et reconnaître leurs émotions conduisent mieux leurs vies personnelles et professionnelles. Ceux qui ont la conscience et la maîtrise de leurs émotions supportent mieux les revers et les contrariétés de la vie au travail, comme chez eux, et sont donc plus résilients et plus performants.
Ce sont des personnes, qui, par la bonne connaissance d'elles-mêmes et de leurs émotions, savent s'auto-motiver et sont généralement très productives, efficaces et engagées.

L'intelligence émotionnelle favorise la performance et le bien-être collectif. En tant que responsable du bien-être et de la performance au sein de son équipe, le manager est le premier à devoir faire preuve d'intelligence émotionnelle. Concrètement, son rôle est de communiquer de manière pacifiée, de régler les désaccords avant qu'ils ne s'aggravent, d'échanger avec les membres de son équipe en toute fluidité, de faire preuve d'empathie et de prendre des décisions réfléchies dans l'intérêt du groupe.

09 La gestion de conflits

Une équipe est constituée de collaborateurs qui ont des personnalités et des tempéraments singuliers. Les incompréhensions, les désaccords ou les quiproquos sont alors inévitables. Un bon manager crée un espace où chacun peut exprimer son point de vue dans le respect et la bienveillance.

Lorsqu'un conflit survient, il prend un rôle de conciliateur. Autrement dit, il écoute et comprend les causes du conflit, favorise le dialogue et aide les deux parties à trouver une porte de sortie pour résoudre le problème.

10 Le leadership

87% des managers qui prennent leurs postes aimeraient avoir une formation avant de démarrer leur fonction, afin de se sentir prêts à devenir de véritables leaders[1]. Un chiffre loin d'être surprenant tant les enjeux sont importants. En effet, rappelons que le leadership est la capacité à motiver, inspirer, définir une vision et embarquer les collaborateurs vers un objectif commun.

C'est une compétence clé du manager qui englobe la capacité à savoir prendre des décisions dans l'intérêt du groupe, et à apporter du sens au travail. Dans la littérature, on trouve différents styles de leadership allant du leadership directif qui se veut autoritaire au leadership coach dans lequel le manager est animé par le développement de son équipe.

[1] Étude de 2016 menée par Grovo

Exemple

Votre entreprise envisage de fusionner deux départements d'ici un an. La principale problématique que va rencontrer le manager est la différence d'objectifs, de culture, de rituels et de process entre les deux départements. Pour accompagner cette transformation, le N+1 doit adapter son style de management et de leadership à l'aune de ce nouveau contexte. L'idée ? Bien comprendre chaque équipe, proposer une nouvelle organisation avec un but commun, fédérer les collaborateurs, lever les résistances au changement et montrer la voie. Pour y arriver, il est important que le ou la manager travaille son leadership.

Quels sont les impacts d'un bon management en entreprise ?

Plus d'engagement

En entreprise, l'engagement présente 3 dimensions : l'engagement au travail, l'engagement à l'équipe et l'engagement à l'entreprise. Un manager qui contribue à donner du sens au travail, qui agit en faveur du bien-être de ses collaborateurs et qui les accompagne dans leur carrière augmente l'engagement.

Un meilleur bien-être au travail.

Selon une récente enquête mondiale[1], les managers ont un impact équivalent voire plus important que les médecins, les thérapeutes ou même les conjoints sur la santé mentale des travailleurs. Mais alors, que recherchent-ils concrètement pour se sentir bien ? Selon les salariés interrogés lors d'une enquête[2], les 3 qualités essentielles d'un bon manager sont : le respect (72.5%), l'écoute (68%) et le leadership (41%).

Pour répondre à leurs attentes, de nouvelles formes de management plus collaboratives, participatives et humaines se développent. On parle alors de management de confiance, de management empathique, de management inclusif, de manager-coach. Ces innovations managériales reposent sur un rapport « manager/ collaborateur » équilibré, égalitaire et de confiance où la valeur du salarié est reconnue et sa parole considérée.

La fidélisation des talents

50% des collaborateurs quittent leur entreprise à cause d'un mauvais manager[3]. Ce chiffre est loin d'être surprenant dans la mesure où le manager intermédiaire est l'interlocuteur direct des salariés. C'est sur lui que repose la lourde tâche de créer un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et à l'engagement.

Les entretiens annuels sont l'occasion d'apporter de la reconnaissance, du feedback constructif. Cependant, pour réellement voir un effet positif sur la fidélisation des talents, il est nécessaire que le N+1 construise une culture du dialogue et de la reconnaissance tout au long de l'année, et qu'il soit formé aux techniques de feedback.

L'amélioration de la performance

On parle de management réussi lorsque les collaborateurs sont dans de bonnes conditions matérielles, organisationnelles, structurelles et humaines pour être efficaces et performants.

[1] Sondage « Mental Health at work : Managers and Money »
[2] Enquête « Les Français et l'emploi » de PageGroup
[3] Étude Gallup

Partie 3

Comment accompagner efficacement les managers ?

Partie 3

Pourquoi faut-il impérativement accompagner les managers ?

76%

des RH déclarent que leurs managers sont dépassés par l'augmentation de leurs responsabilités professionnelles[1]

Le manager a une position d'intermédiaire entre la direction et les collaborateurs.

C'est lui qui met en œuvre la stratégie business et transmet la vision de l'entreprise et qui, dans le même temps, répond aux besoins et attentes des équipes en matière d'épanouissement et de performance. Il est donc amené à s'adapter en permanence et à faire évoluer sa posture à l'aune des transformations sociales, organisationnelles, structurelles, stratégiques et économiques.
Compte tenu de ses responsabilités, le manager joue un rôle clé dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Il mérite donc d'être accompagné à la hauteur de ses responsabilités. Or, 73% disent que leurs dirigeants et managers ne sont pas équipés pour mener à bien leurs missions[2]. Malheureusement, peu d'entreprises engagent des actions de formation à destination des nouveaux managers pour les aider à développer leurs compétences managériales (prise de décisions, gestion du stress, écoute...).

Le style de management est à personnaliser en fonction des challenges que rencontrent le manager et l'entreprise

En se référant aux travaux de Rensis Likert, psychologue américain ayant travaillé sur les attitudes au sein des organisations dans les années 60, il y aurait 4 grandes familles de styles de management :

01. **Le management autoritaire.** Il est centré sur le contrôle et la prise de décision unilatérale. Les managers autoritaires imposent leur volonté et leur vision sans prendre en compte l'avis des collaborateurs. Ce style de management peut s'avérer inefficace, car il peut causer de la frustration et de la résistance au sein des équipes. Les managés se sentent finalement peu valorisés et peu impliqués dans le processus décisionnel, ce qui peut nuire à leur motivation et à leur productivité.

02. **Le management consultatif.** Ce style de management implique une collaboration étroite entre le manager et les membres de l'équipe. Le manager consulte les managés pour prendre des décisions et encourage leur participation active dans les processus de travail. Ce type d'organisation améliore généralement la communication, l'engagement et la motivation des collaborateurs, car ils se sentent plus impliqués dans les prises de décision.

03. **Le management participatif.** Il repose sur l'implication active des employés dans les décisions et les processus de travail. Le manager va encourager les membres de l'équipe à prendre des initiatives, à proposer des idées pour finalement travailler ensemble pour atteindre les objectifs définis par l'entreprise. Ce style de management présente de nombreux avantages. Il renforce notamment la collaboration, la créativité et la motivation des collaborateurs, car les salariés se sentent plus responsables de leur travail et plus engagés dans la réussite de l'entreprise.

04. **Le management délégatif.** Le manager délégatif va déléguer une partie de ses responsabilités et tâches aux managés en fonction de leurs compétences et de leurs forces. Cela tout en leur offrant un soutien et une supervision particulière afin qu'ils ne se sentent pas perdus. Il s'agit d'un style de management qui va grandement favoriser la responsabilisation et la satisfaction des talents qui vont se sentir davantage valorisés et autonomes dans leur quotidien professionnel.

Le style de management à privilégier évolue en fonction de la situation, des enjeux et objectifs de l'entreprise, ainsi que des challenges individuels rencontrés par chaque N+1.

[1] Infographie Simundia - Omind, Accompagnez vos managers en 2024 : les clés du succès selon les neurosciences (2024)?
[2] Gartner 2021

Les différents leviers RH pour accompagner les managers

Faciliter l'intégration des managers au sein de leurs équipes lors de l'onboarding.

Les relations interpersonnelles sont au cœur du métier de manager. Il est donc important qu'il comprenne la dynamique du groupe, qu'il appréhende les personnalités des membres et qu'il s'intègre. Cela suppose de s'intéresser à ses coéquipiers. Concrètement, qui sont les collaborateurs ? Quelles sont leurs personnalités et leurs difficultés ? Existent-ils des tensions ? Comment interagissent-ils ? Qu'attendent-ils de moi en tant que manager ?

Aligner les managers avec la culture managériale de l'entreprise.

Chaque entreprise a une ADN, une histoire, une culture, des valeurs et des modes de fonctionnements singuliers qui font d'elle une organisation unique. La culture managériale de l'entreprise est façonnée à partir de ces éléments.
Pour aider les managers à prendre leur fonction, il est recommandé de transmettre ses bonnes pratiques en matière de management via des échanges entre pairs, des partages d'expérience, un « guide du manager » ou du mentorat. Ces initiatives leur permettront de mieux appréhender leur nouveau rôle et d'être soutenus.

Développer les soft skills managériales et former les managers aux nouveaux styles de management.

Comment gérer un conflit ? Comment organiser la charge de travail ? Comment transmettre les objectifs et la vision de l'entreprise ? Comment motiver et engager les collaborateurs ? Comment manager la diversité et l'inclusion ? Relever ces challenges ne peut se faire sans soft skills comme le leadership, l'intelligence émotionnelle, l'écoute ou le sens de la communication.
Retrouvez le **Top 10 des soft skills d'un bon manager en partie 2.**

Toutefois, pour être efficace, l'accompagnement doit être personnalisé. En cela, le Coaching Situationnel® de Simundia se présente comme une solution efficace.

Mettre à disposition des managers les bons outils pour identifier leurs potentiels.

En 2025, la performance managériale repose de plus en plus sur l'autoconnaissance et l'individualisation des parcours de formation. Les managers qui se connaissent mal risquent de mal cibler leurs actions et de manquer leurs objectifs, comme le montre une étude révélant que 31 % des managers sous-estiment leurs besoins réels en compétences.

Plusieurs outils innovants sont à disposition des entreprises. Le feedback 360° permet d'évaluer les managers via des retours multiples (pairs, clients, subordonnés) et de fournir une image plus complète de leurs compétences. L'IA, quant à elle, permet de détecter les besoins spécifiques de chaque manager et de proposer des parcours de développement personnalisés. En combinant les données comportementales, déclaratives et physiologiques (via des capteurs ou environnements gamifiés), il est désormais possible de mieux cibler les formations et d'optimiser l'apprentissage des soft skills. Cette approche holistique renforce la confiance en soi des managers (+27 % de bien-être) et améliore leur performance (+20,6 %) en leur fournissant des outils adaptés à leurs besoins spécifiques.

Accompagner et former les managers de manière personnalisée.

L'accompagnement personnalisé des managers repose sur plusieurs outils essentiels.

D'abord, **l'IA** permet d'individualiser les parcours en fonction des objectifs et compétences de chaque manager, en créant des programmes adaptés qui optimisent le développement des soft skills. Ensuite, **le biofeedback** offre un suivi en temps réel des réactions physiologiques des managers, favorisant un apprentissage par l'expérience, où ils peuvent ajuster leur comportement de manière immédiate. Enfin, **le coaching** reste un pilier incontournable pour accompagner les managers dans la gestion des conflits, l'organisation du travail ou encore la motivation des équipes, avec une approche sur-mesure adaptée aux défis individuels.

Créer une communauté de managers de différentes seniorités

Créer une communauté de managers de différentes seniorités, que ce soit via des groupes d'échange en ligne ou lors d'événements, renforce l'appartenance et permet un partage de bonnes pratiques. Cela brise l'isolement et aide à mieux naviguer les défis du management à tous les niveaux.

“On ne naît pas manager, on le devient”

Le Coaching Situationnel® Simundia, un accompagnement individuel au service des managers

Le coaching de manager, une démarche entre introspection et action.

Dans un coaching individuel, le coach professionnel aide le manager à mieux se connaître (ses forces, ses freins, ses croyances), à prendre de la hauteur sur sa situation et à développer les bonnes soft skills pour réussir dans sa mission.

Autre particularité : le coaching est une démarche orientée action et le manager est encouragé à enclencher le changement souhaité pour atteindre son objectif. C'est de cette façon qu'il expérimente et développe les compétences managériales, et qu'il prend confiance en lui.

La méthodologie du Coaching Situationnel®

Chez Simundia, nous proposons une forme inédite de coaching : le Coaching Situationnel®. Il s'agit d'un accompagnement court et centré sur la situation que vit le manager. Il s'adresse donc aussi bien aux nouveaux middle managers qu'aux managers déjà en poste. Concrètement, le coaching se déroule en 3 séances (ou 6 séances) d'une heure chacune répartie sur quelques semaines, et en visio :

Séance 1 : l'observation

Le coach professionnel amène la manager ou la collaboratrice à prendre de la hauteur sur la situation/le challenge qu'elle rencontre. Il l'aide à décortiquer et à observer ses émotions, ses ressentis, et à prendre conscience de son schéma de croyances limitantes. Au cours de cette séance, le coach professionnel établit ainsi un diagnostic et définit avec la coachée un objectif SMART.

Séance 2 : la réflexion

Le coach adopte une posture de questionnement, d'observation et d'écoute de manière à ce que la bénéficiaire identifie les ressources à sa disposition ou les techniques et compétences à développer pour faire face à la situation inédite qu'elle rencontre et à relever les challenges associés (leadership, confiance en soi...).

Séance 3 : le passage à l'action

Entre les séances, la manager/collaboratrice est invitée à passer à l'action pour ancrer un nouveau comportement ou une nouvelle compétence. Les progrès sont les plus importants entre les séances 2 et 3, car c'est à ce moment-là que la coachée se sera exercée. Cette dernière séance a pour but de consolider le changement et de mettre en place un système lui permettant de gérer en toute autonomie ses prochains défis.

Etude de cas

sanofi

Secteur : Pharmaceutique
Collaborateurs : +91 500
Pays : 90

Contexte

Après plusieurs années de réorganisation interne, Sanofi a décidé de lancer un nouveau plan de transformation et d'externaliser une grande partie de ses fonctions de support.

Enjeux

Comment améliorer la performance managériale dans un contexte de profonde transformation ?

Défi

Soutenir la reconversion de 1 000 employés, dont beaucoup ont évolué de techniciens à superviseurs de prestataires de services externes.

Solution

Proposer du coaching à 1 000 collaborateurs au sein des fonctions supports de Sanofi.

Résultats

Montée en compétence des collaborateurs passés d'opérationnels à superviseurs.

45%
ont choisi une situation de leadership

96%
se sentent plus performants

9,1/10
Note de satisfaction

Impact

Amélioration significative de la performance managériale.

Témoignage coaché

"Merci de m'avoir permis de bénéficier de ce coaching qui m'a été très bénéfique. Je ne pensais pas que l'on pouvait progresser autant en seulement 3 heures de coaching."

Témoignage RH

"Le coaching en 3 séances de Simundia est très efficace, facile à démocratiser et les coachs sont d'un très haut niveau. Il était important pour nous de proposer un système de qualité à nos équipes."

Etude de cas

TRAPIL

Secteur : Transport d'hydrocarbures
Collaborateurs : +1000

Enjeux

Comment accompagner les middle managers et les faire monter en puissance ?

Défi

Harmoniser les pratiques managériales et accompagner les middle managers dans leur quotidien pour les faire monter en compétence et en puissance.

Résultats

Des managers plus motivés et qui connaissent mieux leurs forces et axes de développement.

100%
sont satisfaits du débrief suite au test

33%
souhaitent refaire un coaching Simundia

9/10
Note de satisfaction

Impact

Grâce aux tests de personnalité, les middle managers ont une meilleure connaissance d'eux-mêmes et une meilleure compréhension de leurs réactions dans leur quotidien. Cela avant même de commencer leur Coaching Situationnel®.

Témoignage coachée

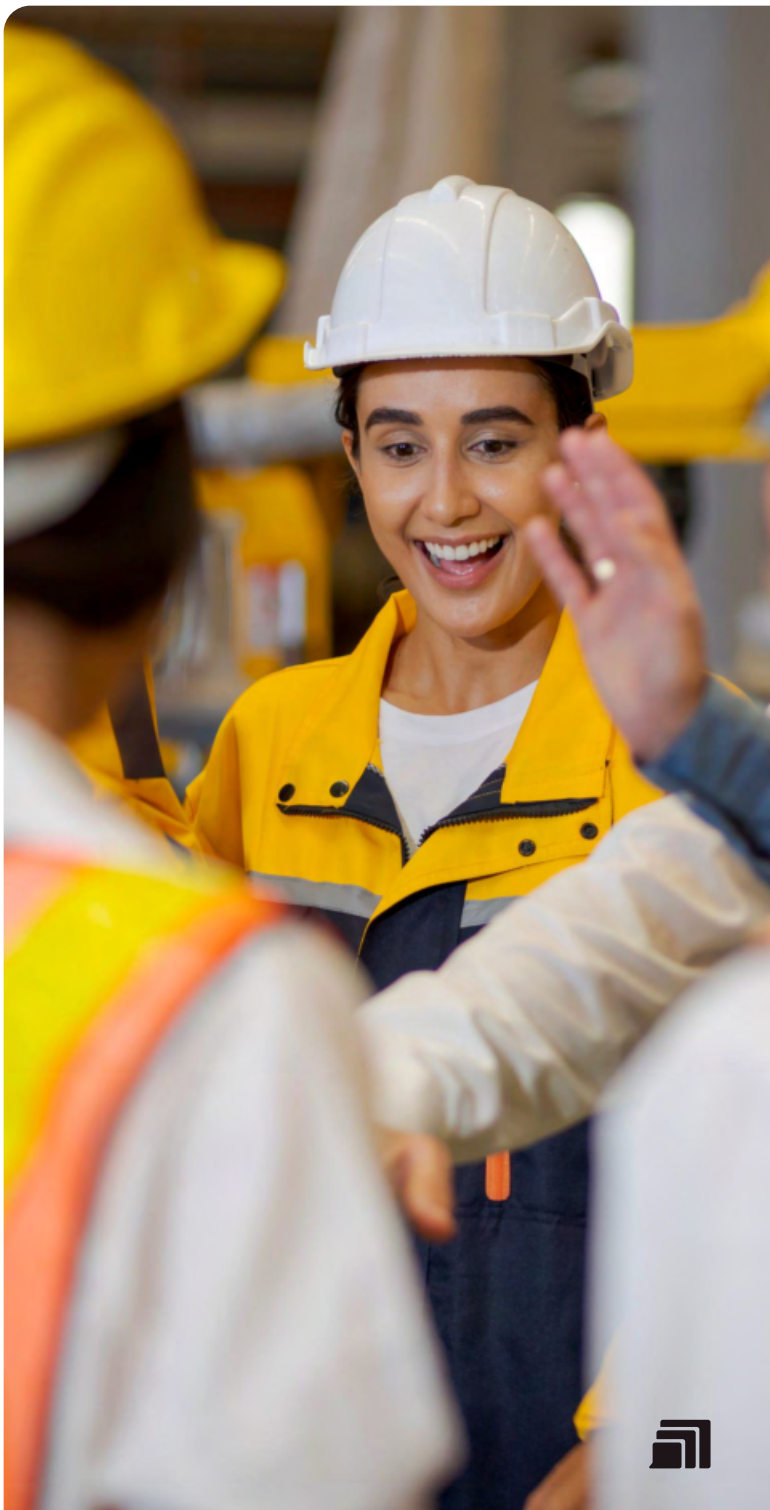
"Après le coaching je me suis sentie plus assurée et plus assumée. Assurée car j'ai la sensation d'avoir une boite à outils pour affronter chaque situation. Et assumée car ça officialise plus ma façon de manager, donc je suis plus à l'aise pour oser d'autres choses au sein de l'entreprise."

Témoignage RH

"Simundia est un levier pour faire prendre conscience au manager de se former et de se poser des questions sur son parcours et d'inscrire cette démarche dans la durée."

Solution

Simundia accompagne les middle managers dans le développement de leurs soft skills avec un parcours incluant la réalisation d'un test Process Com suivi d'un atelier collectif de présentation de l'outil, d'une heure de restitution avec un coach expert, et d'un coaching individuel de 3 séances d'une heure.



Etude de cas

HÔPITAL INTERCOMMUNAL CRÉTEIL

Secteur : Santé / Hospitalier
Collaborateurs : +2300

Contexte

Le CHI de Créteil fait face au contexte COVID très incertain qui génère un stress permanent pour tous les collaborateurs.

Enjeux

Comment accompagner les managers dans un contexte de crise ?

Défi

Accompagner les managers pour les aider à faire face à leurs problématiques quotidiennes et à la gestion de leurs équipes sur différents sujets (posture, communication, gestion du stress...).

Solution

Le coaching Simundia a été proposé à 200 managers au sein du CHI de Créteil sur la base du volontariat.

Résultats

Simundia a permis aux managers de donner un soutien opérationnel en apportant sérénité et confiance dans un contexte délicat.

98%
des coachés se sentent mieux après leur coaching

55%
souhaitent refaire un coaching Simundia

9/10
Note de satisfaction

Impact

Des managers reboostés dans cette période de doute. Simundia a également permis aux coachés d'être plus confiants et de mettre en place des solutions à court terme pour les aider à affronter leurs urgences quotidiennes.

Témoignage coaché

"Merci pour cette aide qui permet de prendre conscience de différentes choses pour progresser professionnellement et personnellement"

Etude de cas

CIC Ouest

Secteur : Banque
Collaborateurs : +2500
Pays : France

Contexte

Face à de profondes évolutions des attentes clients, salariés et pratiques, le CIC Ouest engage sa fonction RH dans un accompagnement des managers pour adapter leurs pratiques à un monde en mutation.

Enjeux

Accompagner les managers dans une transformation durable des pratiques managériales.

Défi

Déployer une solution de coaching individualisée afin de répondre à une transformation de culture managériale.

Solution

Proposer du coaching à 300 managers au sein du CIC Ouest.

Résultats

Un développement concret de la posture managériale et une meilleure gestion des situations difficiles.

94%
des managers coachés se sentent plus performants après leur coaching

300
managers d'agence couverts par le dispositif sur la région Ouest

9/10
Note de satisfaction

Impact

Amélioration significative de la performance managériale.

Témoignage coaché

"Ce que j'ai beaucoup apprécié dans ce coaching c'était de prendre un moment privilégié avec un coach et d'avoir un oeil extérieur, quelqu'un qui m'écoute et me donne les clés pour solutionner ma problématique."

Témoignage RH

“Simundia est une brique, au sein d'un dispositif global, qui permet de cibler, individualiser, personnaliser les messages globaux de la transformation des pratiques managériales”.

Conclusion

En 2025, être manager, c'est être un véritable couteau suisse. Il faut endosser chaque jour plusieurs casquettes : coach, leader, stratège, RH, créatif, visionnaire, comptable, etc... La meilleure solution, c'est d'être accompagné dès sa prise de poste pour maîtriser toutes ces compétences clés bien loin d'être innées.

Malheureusement, les managers déplorent le manque de soutien de leurs dirigeants et tirent la sonnette d'alarme : le nombre d'arrêts de travail pour motif psychologique chez les managers a augmenté par rapport à 2018 (baromètre de Malakoff Humanis).

Notre solution de coaching Simundia permet d'accompagner les managers à développer les bonnes soft skills pour relever les challenges terrain qu'ils rencontrent au quotidien.

simundia

Contact

Vous souhaitez avoir plus d'informations à ce sujet ?
Connaître nos solutions de coaching pour développer la performance de vos collaborateurs ?

contact@simundia.com

www.simundia.com

Contact