



Baromètre international

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

Christelle Delavaud

Manager d'offre et d'expertise Développement Personnel

Laurence Ballereaud

Directrice de projet de formation Sur Mesure
Management&Leadership

Juin 2025



Méthodologie



L'Observatoire Cegos a mené en **mars** une enquête en ligne dans **10 pays** en **Europe** (France, Allemagne, Italie, Portugal, Espagne, Royaume-Uni), **Asie** (Singapour) et **Amérique Latine** (Brésil, Mexique, Chili) :



GLOBAL



PRIMO-MANAGERS

4271 primo-managers
(ayant accédé à une fonction de manager il y a moins de 2 ans)

dont 427 en France



RH

441 Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines / Directeurs ou Responsables de la formation

dont 44 en France

- Les résultats sont ici présentés par blocs : **Global 10 pays, France, Europe (incluant la France), Amérique Latine et Singapour.**
- Les **différences significatives en termes de profils** (secteur, nombre de collaborateurs, ancienneté, l'initiative de la prise de poste managérial, le type d'accès à la fonction managériale) sont directement indiquées sur les slides :
 - en **vert** les différences significatives supérieures à la moyenne et en **rouge** les différences significativement inférieures à la moyenne.
- La marge d'erreur s'élève à $\pm 1,5$ pts pour les primo-managers et à $\pm 4,5$ pts pour les RH, pour un intervalle de confiance de 95%
- Tous les répondants sont issus d'entreprises ou d'organisations (secteurs privé et public) de **plus de 50 collaborateurs.**
- Les **profils complets des répondants sont détaillés en annexes.**

Sommaire

01 Identifier et recruter des managers, un défi pour les organisations ?

02 La prise de poste : un cap généralement bien accompagné

03 Les primo-managers, acteurs de la performance et du changement

04 Engagés mais sous-pression, le quotidien des primo-managers

05 Manager, des compétences humaines avant tout ?

06 En conclusion

07 Annexes

01

**Identifier et recruter des managers,
un défi pour les organisations ?**

Identifier et recruter des primo-managers : un défi pour 4 RH sur 10

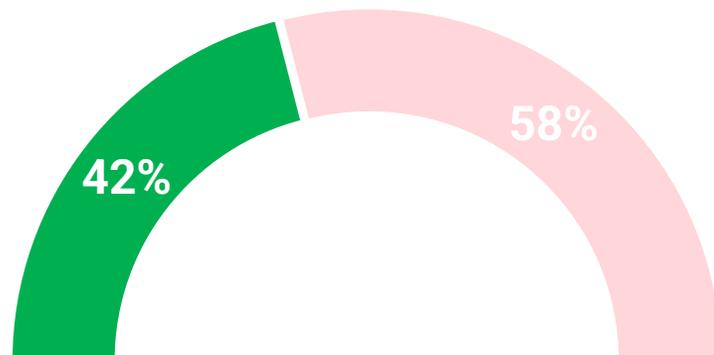


RH



GLOBAL

Au sein de votre organisation, rencontrez-vous des difficultés pour identifier et / ou recruter des personnes accédant pour la première fois à une fonction de management ?



■ Oui

■ Non



Identifier les talents : la difficulté de repérer des « profils » de futurs managers

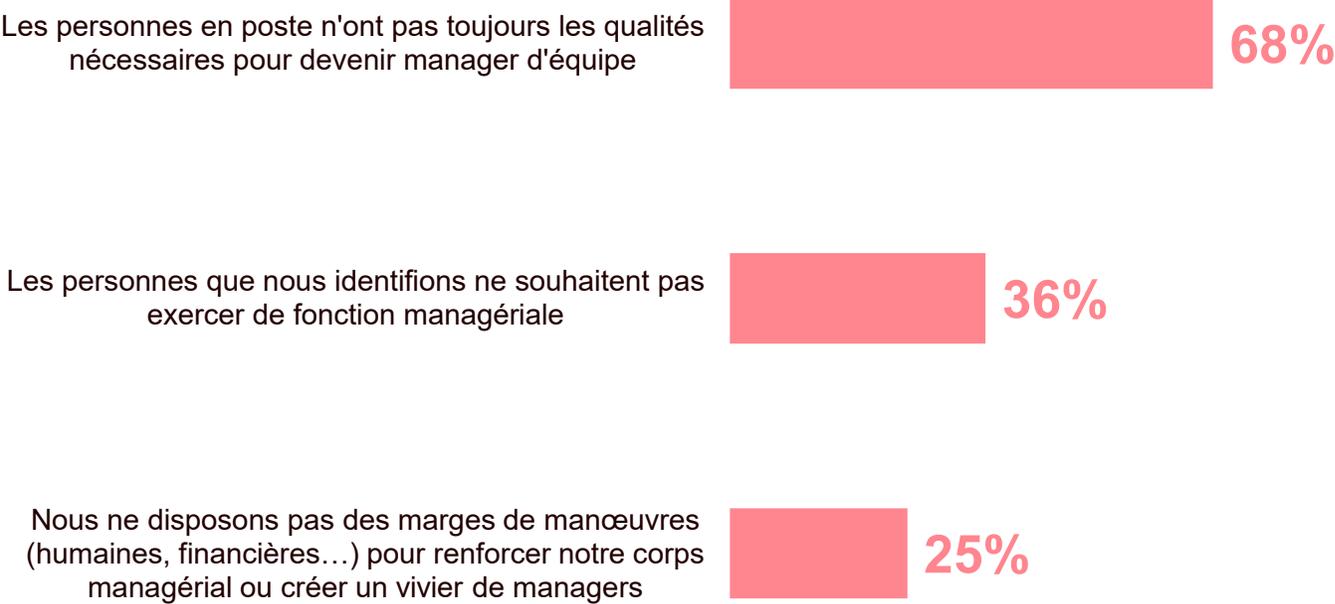


RH

Si oui, de quelle nature sont ces difficultés ?



GLOBAL



	France	Europe	Latam	Asie
Les personnes en poste n'ont pas toujours les qualités nécessaires pour devenir manager d'équipe	56%	67%	72%	70%
Les personnes que nous identifions ne souhaitent pas exercer de fonction managériale	56%	35%	21%	65%
Nous ne disposons pas des marges de manœuvres (humaines, financières...) pour renforcer notre corps managérial ou créer un vivier de managers	20%	22%	14%	50%

Promotion interne : une voie privilégiée...

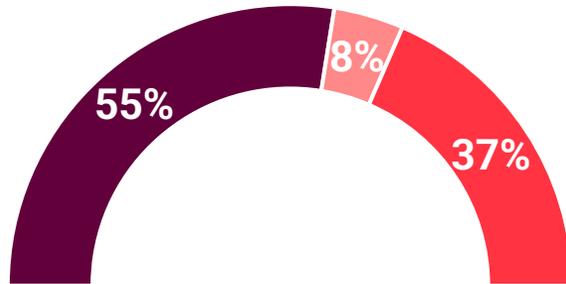


RH



GLOBAL

Au sein de votre organisation, pour manager les équipes, vous privilégiez ?



- La promotion de collaborateurs en interne
- Le recrutement externe

Promotion interne	55%	51%	67%	43%
Recrutement externe	5%	6%	9%	13%
Pas de préférence	40%	43%	23%	44%

... à condition de faire preuve des qualités et de l'expertise nécessaires

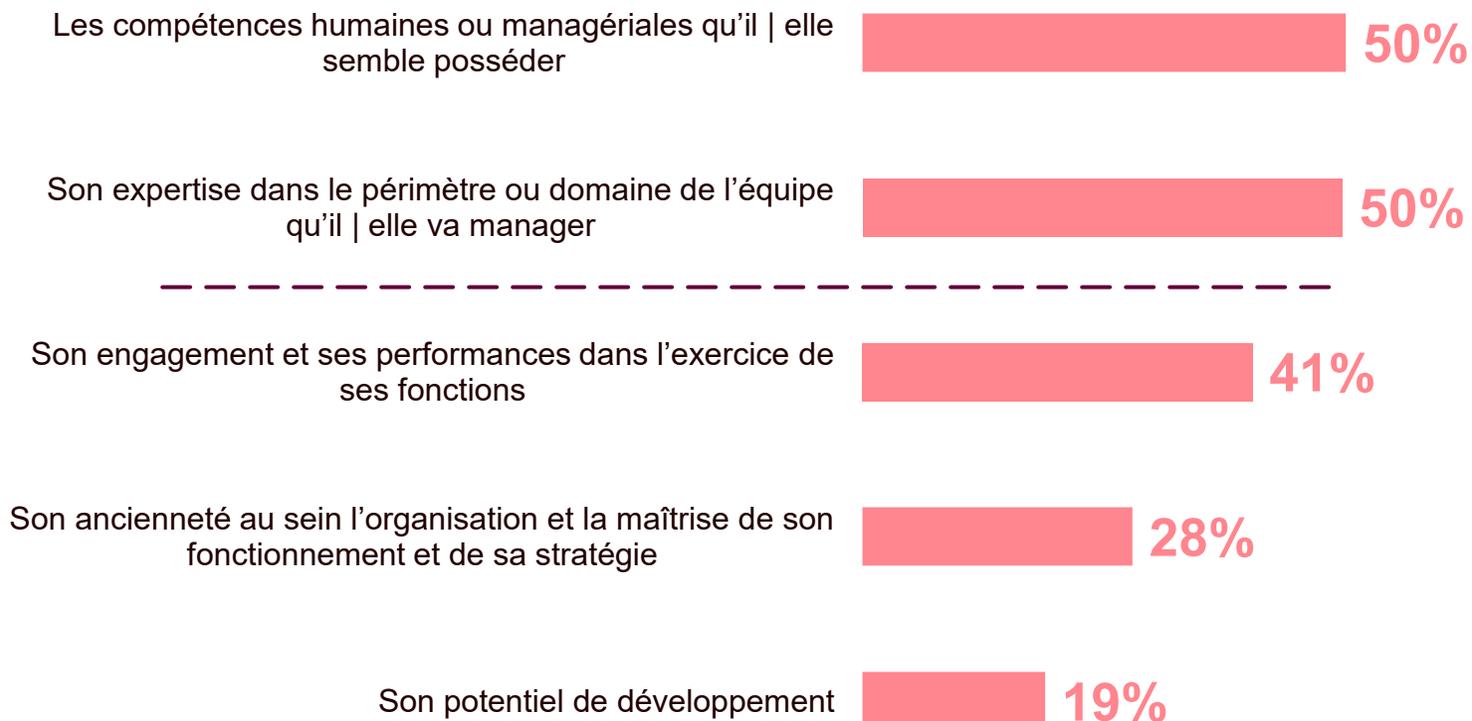


RH



GLOBAL

Quelles sont les deux raisons principales que vous privilégiez pour promouvoir un collaborateur à un poste de manager ?



Devenir manager : un choix le plus souvent assumé

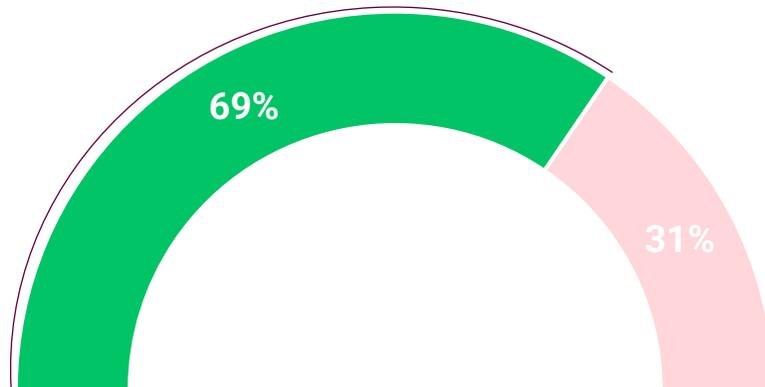


PRIMO-MANAGERS



GLOBAL

Êtes-vous à l'initiative de votre prise de fonction managériale ?



- Oui, j'ai émis le souhait d'occuper une fonction de management
- Non, cette fonction m'a été proposée sans demande de ma part



Des motivations avant tout concrètes et opérationnelles



PRIMO-MANAGERS



38%

33%

26%

28%

30%

23%

30%

22%

23%

30%

Ce qui vous a attiré dans le rôle de manager ?



GLOBAL

37%

37%

31%

29%

28%

26%

26%

25%

21%

20%

Bénéficier d'une meilleure rémunération

Résoudre les problèmes et apporter des solutions opérationnelles au quotidien

Piloter la performance de mon activité et contribuer à celle de l'organisation

Favoriser le développement de mes collaborateurs

Progresser dans la hiérarchie de mon organisation

Être reconnu comme un expert dans mon activité

Créer et animer un collectif de travail

Organiser l'activité de mon périmètre (règles de fonctionnement, processus de travail...)

Être le relais des transformations de mon organisation au sein de mon équipe

Être un manager coach, écouter les collaborateurs

Qu'est-ce qui attire les collaborateurs dans la prise d'une fonction managériale ?



RH



57%

27%

23%

19%

48%

21%

21%

18%

11%

34%

56%

23%

24%

28%

44%

26%

19%

18%

18%

17%

02

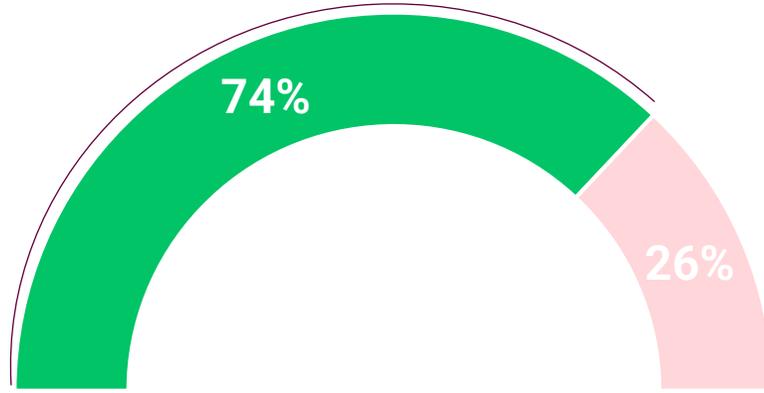
La prise de poste : un cap généralement bien accompagné

Une prise de fonction majoritairement accompagnée...



Avez-vous fait l'objet d'un accompagnement particulier lors de votre prise de poste en tant que manager (coaching, tutorat, formation...)?

PRIMO-MANAGERS



■ Oui ■ Non



... et même anticipée avec un manager sur 2 formé avant sa prise de poste



PRIMO-MANAGERS

Si oui, comment avez-vous été accompagné ?



56%



J'ai / Ils ont suivi une | des formations (management, leadership, assertivité...) avant d'accéder à la fonction

46%



J'ai / Ils ont bénéficié des conseils ou de l'accompagnement d'un tuteur / mentor / pair au sein de mon organisation

44%



J'ai / ils ont suivi une | des formations (management, leadership, assertivité...) après avoir accédé à la fonction

32%



Le responsable hiérarchique s'est particulièrement investi dans la prise de fonction managériale

14%



J'ai / Ils ont été coaché(s)

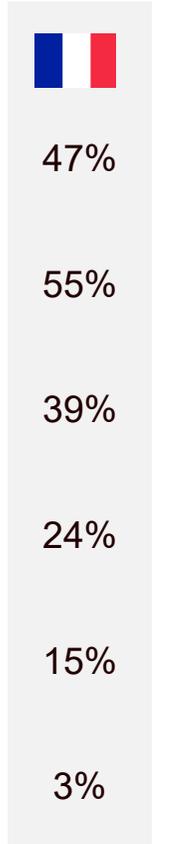
0%

Autre / Il n'y a pas d'accompagnement spécifiquement dédié à cette première prise de fonction managériale (DRH)



GLOBAL

Comment accompagnez-vous les collaborateurs qui accèdent pour la première fois à un poste de manager ?



54%



44%



37%



32%



34%



4%



RH

Des managers qui se disent bien « équipés » pour accomplir leurs missions



PRIMO-MANAGERS

Êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes concernant votre position de manager ?

Concernant les primo-managers de votre organisation, êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?



RH



GLOBAL



■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord
■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord

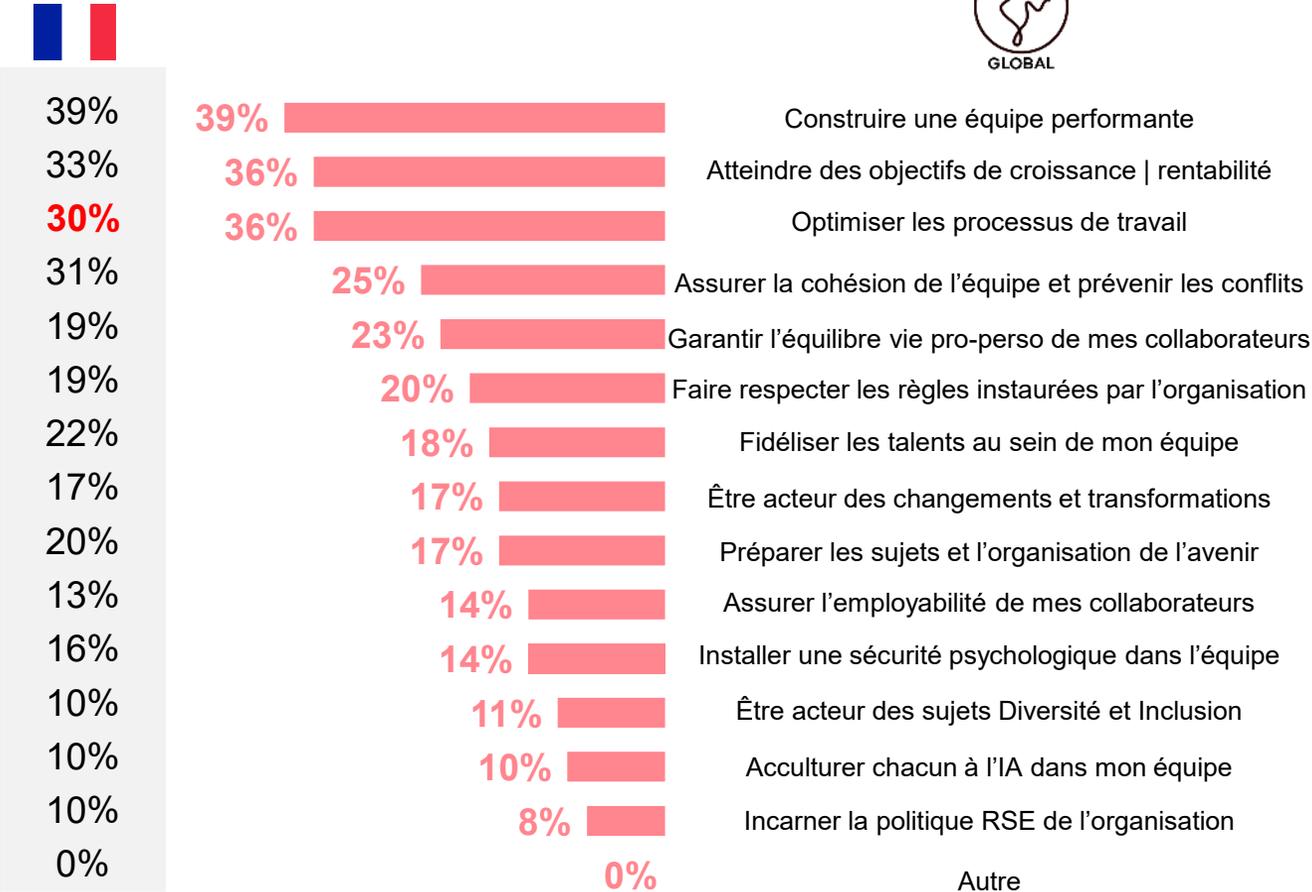
03

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

La performance, cœur de mission des primo-managers



Quels sont pour vous les 3 objectifs prioritaires dans votre rôle de manager aujourd'hui ?



Quelles sont les 3 missions prioritaires des managers qui accèdent à cette fonction ?



Transformations : des primo-managers majoritairement accompagnés pour s'appropriier l'IA...

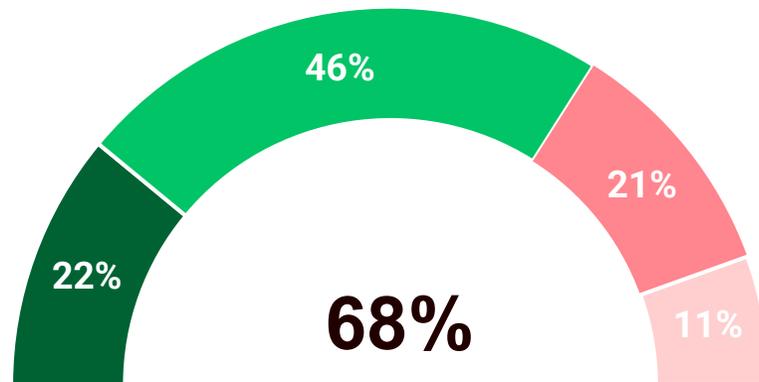


RH

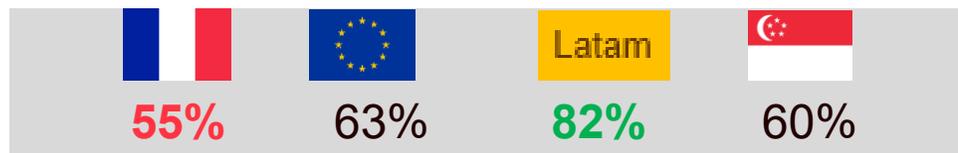


GLOBAL

Au sein de votre organisation, accompagnez-vous les managers dans l'appropriation | l'intégration de l'IA dans leurs pratiques managériales ?



- Oui, c'est indispensable et les managers et leurs équipes se sont déjà emparés de l'IA
- Oui, les managers et les équipes se familiarisent actuellement avec des outils IA
- Non, c'est encore trop tôt dans le contexte des managers et des équipes
- Non, ce n'est pas une priorité pour l'organisation

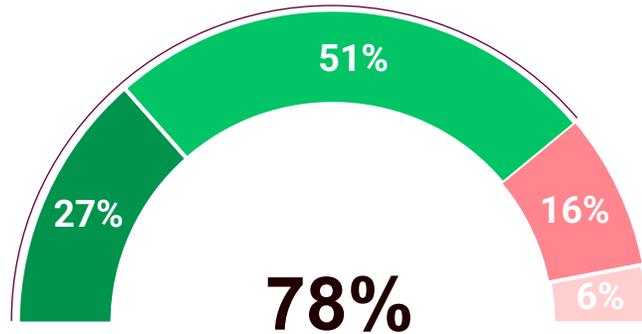


... et qui utilisent déjà souvent l'IA dans leur quotidien et celui de leurs équipes

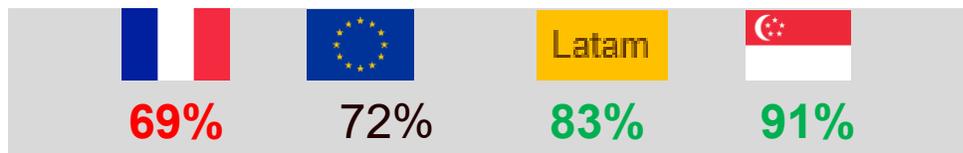


Accompagnez-vous l'appropriation / utilisation de l'IA dans les pratiques professionnelles de votre équipe ?

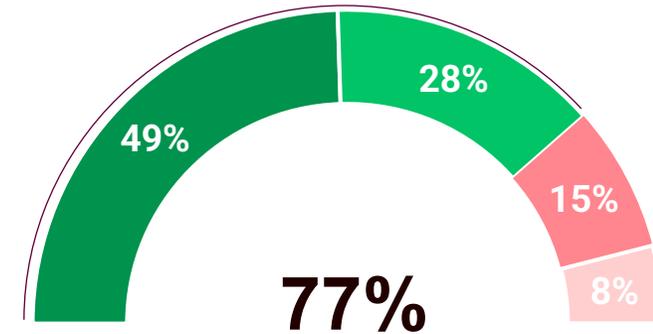
PRIMO-MANAGERS



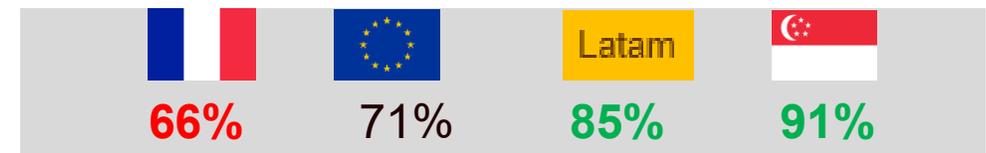
- Oui, c'est indispensable et mon équipe s'est déjà emparée de l'IA
- Oui, mon équipe se familiarise actuellement avec des outils IA
- Non, c'est encore trop tôt dans le contexte de mon équipe
- Non, ce n'est pas stratégique pour notre organisation / entreprise



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



- Oui, et cela me stimule beaucoup
- Oui, mais je ne suis pas convaincu du résultat
- Non, mais pourquoi pas, cela semble faire gagner du temps
- Non, je ne vois pas pourquoi j'utiliserais l'IA pour manager



Transformations : l'engagement en matière de RSE fait son chemin

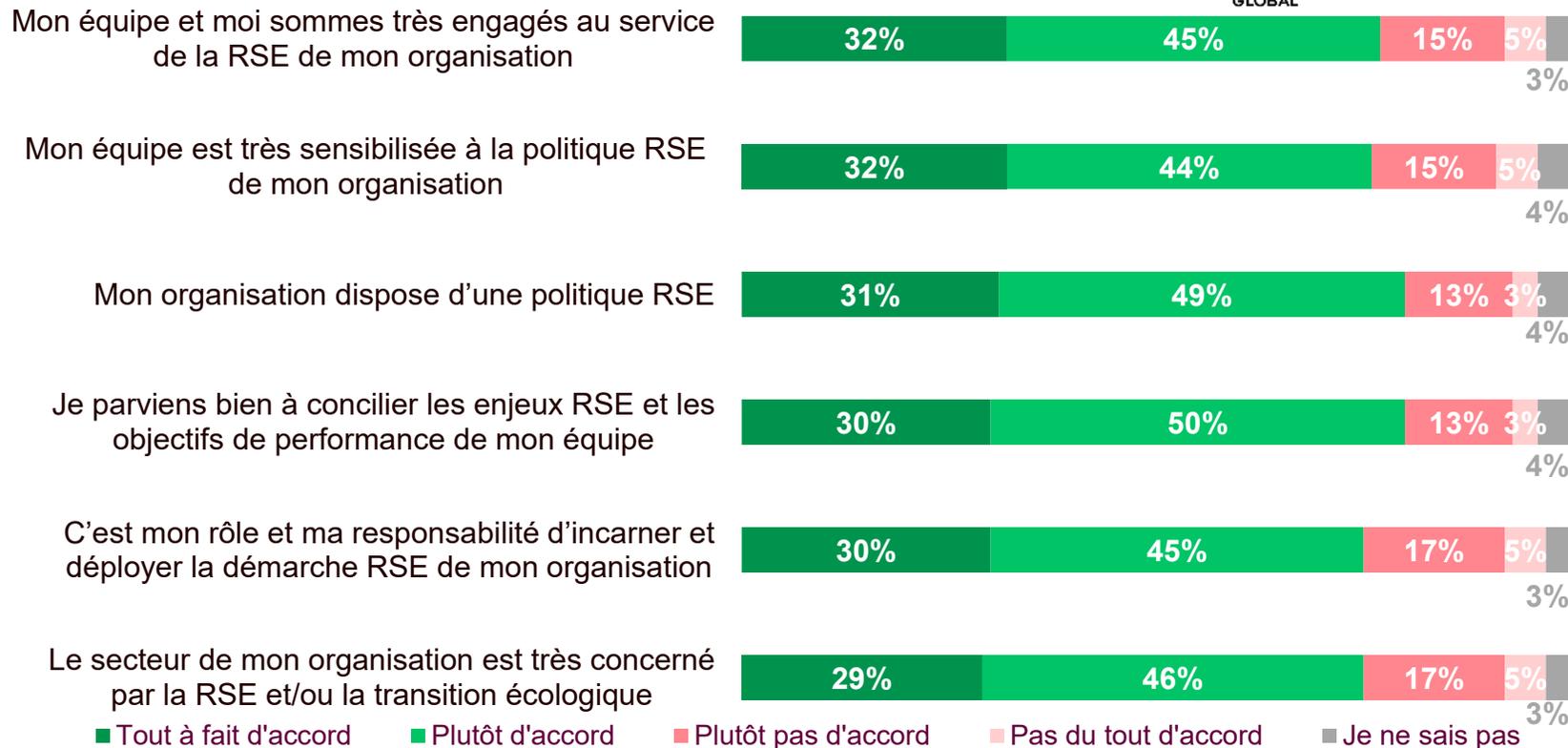


PRIMO-MANAGERS

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant le déploiement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) / Développement durable de votre organisation dans votre équipe ?



GLOBAL



Sous-total « D'accord »

77%

76%

80%

80%

75%

75%

	France	Europe	Latam	Turquie
Mon équipe et moi sommes très engagés au service de la RSE de mon organisation	67%	72%	84%	85%
Mon équipe est très sensibilisée à la politique RSE de mon organisation	71%	72%	83%	83%
Mon organisation dispose d'une politique RSE	80%	76%	86%	86%
Je parviens bien à concilier les enjeux RSE et les objectifs de performance de mon équipe	72%	76%	86%	86%
C'est mon rôle et ma responsabilité d'incarner et déployer la démarche RSE de mon organisation	71%	71%	80%	84%
Le secteur de mon organisation est très concerné par la RSE et/ou la transition écologique	67%	71%	80%	84%

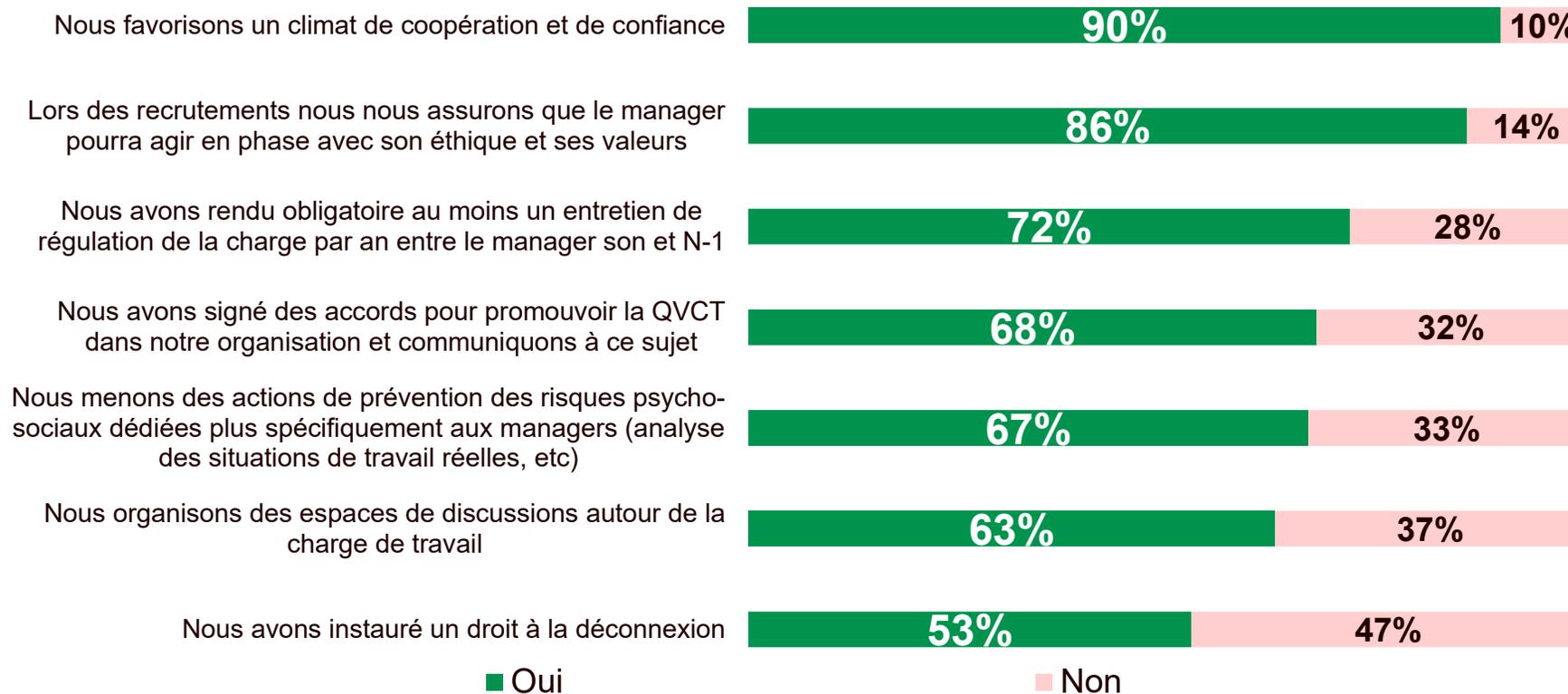
04

Engagés mais sous-pression, le quotidien des primo-managers

Les organisations investissent dans la qualité de vie de leurs primo-managers...



Au sein de votre organisation, quels dispositifs sont déployés pour assurer la qualité de vie des managers ?

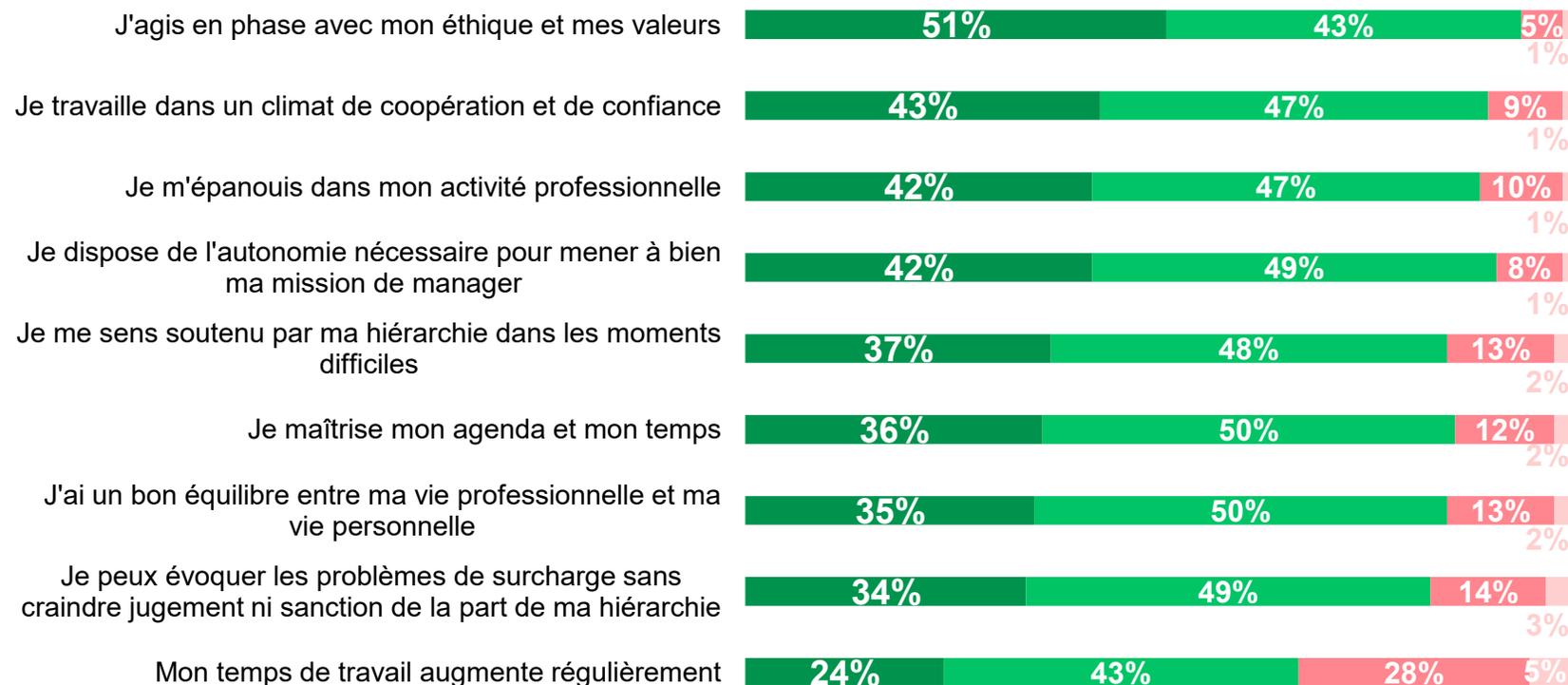


	FR	EU	Latam	AS
Nous favorisons un climat de coopération et de confiance	89%	90%	95%	77%
Lors des recrutements nous nous assurons que le manager pourra agir en phase avec son éthique et ses valeurs	76%	85%	93%	73%
Nous avons rendu obligatoire au moins un entretien de régulation de la charge par an entre le manager son et N-1	84%	72%	77%	63%
Nous avons signé des accords pour promouvoir la QVCT dans notre organisation et communiquons à ce sujet	69%	65%	80%	50%
Nous menons des actions de prévention des risques psychosociaux dédiées plus spécifiquement aux managers (analyse des situations de travail réelles, etc)	76%	66%	80%	40%
Nous organisons des espaces de discussions autour de la charge de travail	77%	64%	72%	37%
Nous avons instauré un droit à la déconnexion	61%	57%	52%	37%

... mais ces derniers alertent sur l'augmentation régulière de leur temps de travail...



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



Sous-total
« Oui »

94%

90%

89%

91%

85%

86%

85%

83%

67%



87%

83%

85%

87%

82%

84%

81%

80%

77%

92%

88%

87%

89%

82%

84%

81%

81%

67%

97%

95%

93%

94%

91%

90%

91%

86%

62%

95%

91%

90%

93%

89%

91%

90%

90%

84%

■ Oui, tout à fait ■ Oui, plutôt ■ Non, plutôt pas ■ Non, pas du tout

...et disent manquer de temps pour investir les dimensions plus humaines de la fonction managériale

Êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes concernant votre position de manager ?



PRIMO-MANAGERS

Sous-total

« D'accord »

47%

43%

44%

38%

40%

40%

38%



Concernant les primo-managers de votre organisation, êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?



GLOBAL

Je manque de temps pour investir la dimension humaine de la fonction

Je manque d'informations sur la stratégie de l'organisation

Je rencontre des difficultés à faire travailler différentes générations ensemble

Je me sens seul et je manque de soutien de la part de mon management

Je ne me sens pas faire partie d'une communauté managériale

Je ne suis pas à l'aise avec le management hybride (en présence et à distance)

Je rencontre des difficultés à créer une cohésion d'équipe



RH

Sous-total

« D'accord »

60%

44%

47%

36%

44%

48%

47%

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord
■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord

Les primo-managers face aux difficultés : gestion des conflits, pression, résistance au changement...

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez au quotidien dans votre fonction ?



PRIMO-MANAGERS

Sous-total
« D'accord »



73%

62%

60%

60%

60%

52%

51%

46%



GLOBAL

Au sein de votre organisation, quelles sont les principales difficultés que rencontrent les primo-managers au cours de leurs premières années ?



RH

Gérer des conflits intra et inter services

Dépenser beaucoup d'énergie pour faire changer les habitudes de travail

Passer beaucoup de temps à réagir et à résoudre des situations d'urgence

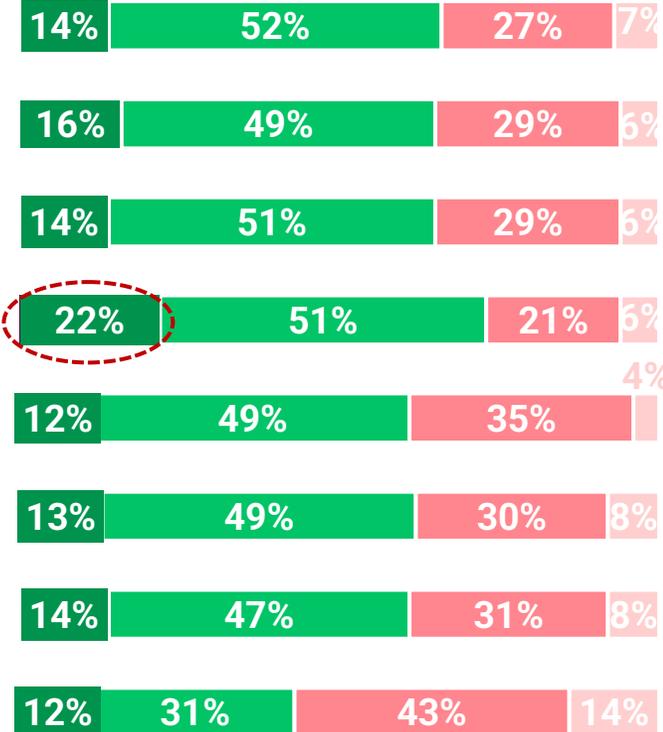
Faire face à une pression croissante

Devoir régulièrement négocier des ressources supplémentaires

Être confronté(s) à un problème d'engagement des collaborateurs

Être réticent(s) à déléguer certaines tâches, ce qui impacte la charge de travail

Faire face à une dégradation des conditions de travail



Sous-total
« D'accord »

66%

65%

65%

73%

61%

62%

61%

43%

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord
■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord

05

**Manager, des compétences humaines
avant tout ?**

Quelles qualités pour manager ?

Les softs skills en haut de la liste



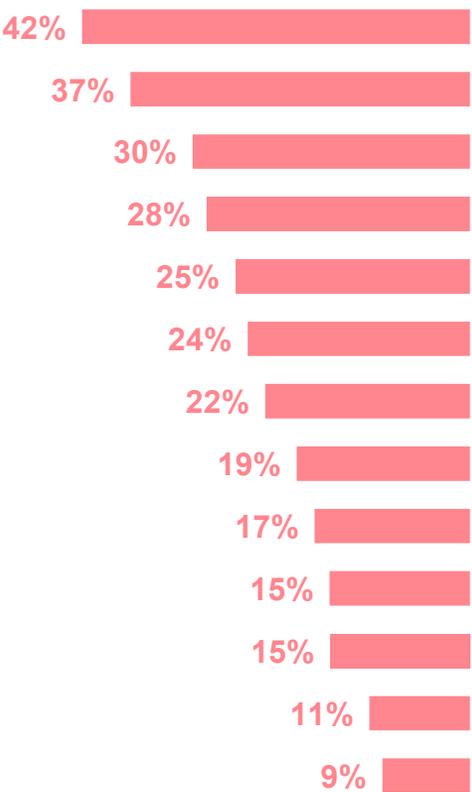
PRIMO-MANAGERS

- 37%
- 31%
- 25%
- 23%
- 28%
- 18%
- 25%
- 16%
- 26%
- 20%
- 14%
- 17%
- 10%

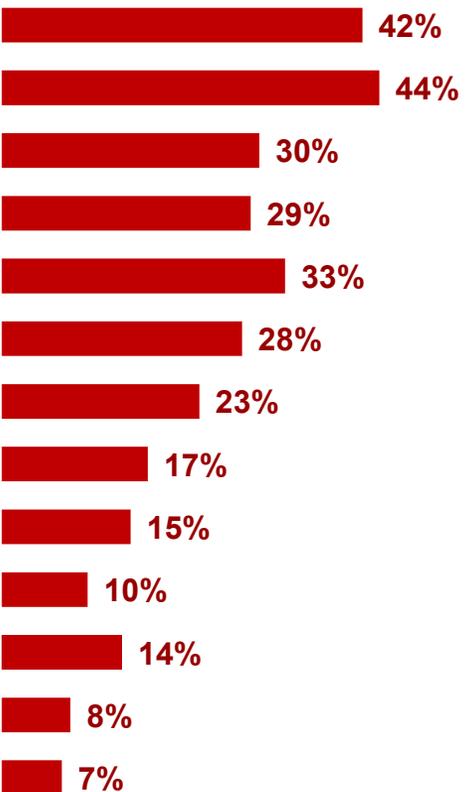
Selon vous, quelles sont les 3 principales qualités nécessaires pour être un bon manager ?



GLOBAL



- Communication claire et transparente
- Prise de décision
- Empathie
- Gestion du bien-être dans l'équipe
- Gestion du temps et des priorités
- Gestion des conflits
- Adaptabilité et agilité
- Détermination
- Exemplarité
- Optimisme
- Résilience
- Courage
- Inclusion de tous les profils



RH

- 37%
- 24%
- 15%
- 26%
- 37%
- 34%
- 25%
- 23%
- 27%
- 13%
- 5%
- 15%
- 10%

Leadership, communication et prise de décision : les soft skills à développer pour renforcer sa performance managériale



30%

21%

23%

20%

19%

23%

19%

24%

21%

Pour mieux exercer vos fonctions managériales, quelles compétences souhaiteriez-vous développer en priorité ?



Pour mieux exercer leurs fonctions managériales, quelles compétences les primo-managers doivent-ils développer en priorité parmi les propositions suivantes ?



RH



32%

27%

36%

16%

19%

16%

36%

36%

7%

30%

25%

24%

23%

23%

23%

22%

22%

21%

Leadership et motivation des équipes

Prise de décision rapide et stratégique

Communication claire et efficace avec l'équipe

Résolution de problèmes complexes

Gestion des performances et fixation d'objectifs

Gestion du stress et résilience

Gestion du temps et des priorités

Gestion des conflits et médiation

Créativité et innovation

37%

30%

38%

25%

25%

20%

25%

27%

18%

06

En conclusion...

Des primo-managers globalement satisfaits de leur performance...

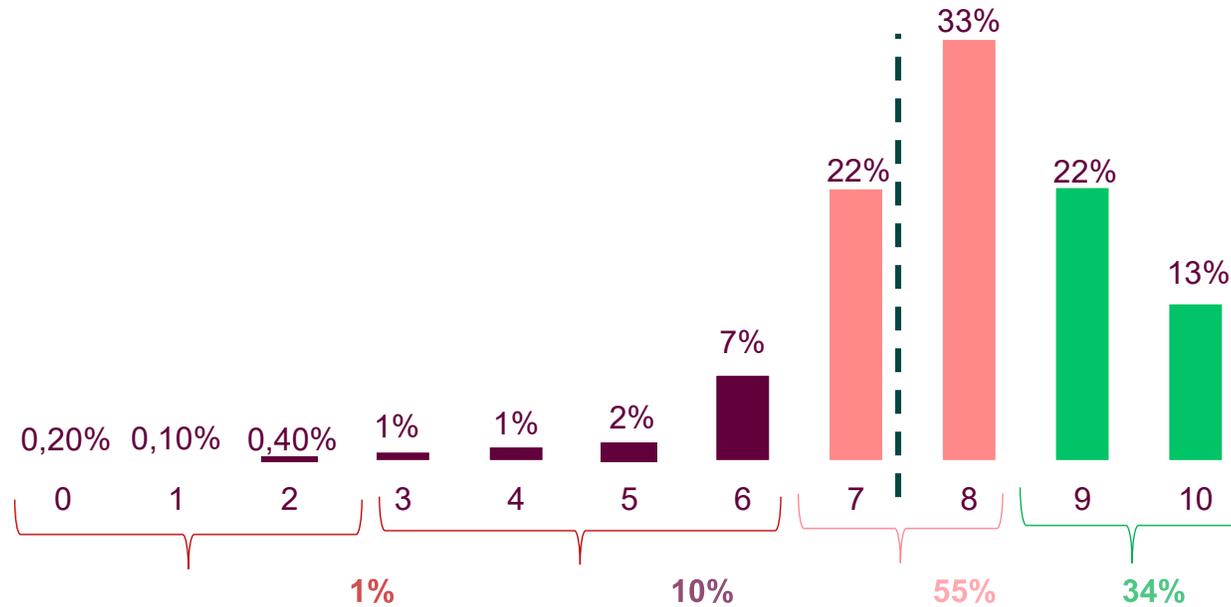


PRIMO-MANAGERS



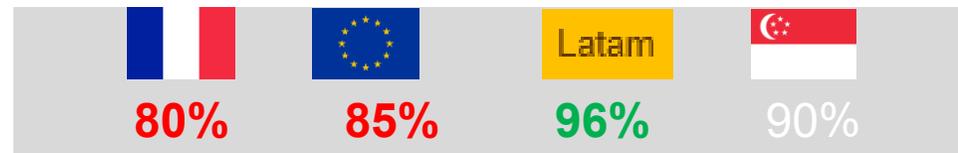
GLOBAL

Pour conclure, comment évaluez-vous la performance de votre management ? /
 Pour conclure, comment évaluez-vous en moyenne la performance des primo-managers de votre organisation ?



Moyenne = 7,93

ST « bonne performance » = 89%



Et qui conservent, malgré les difficultés, une vision positive du rôle managérial.



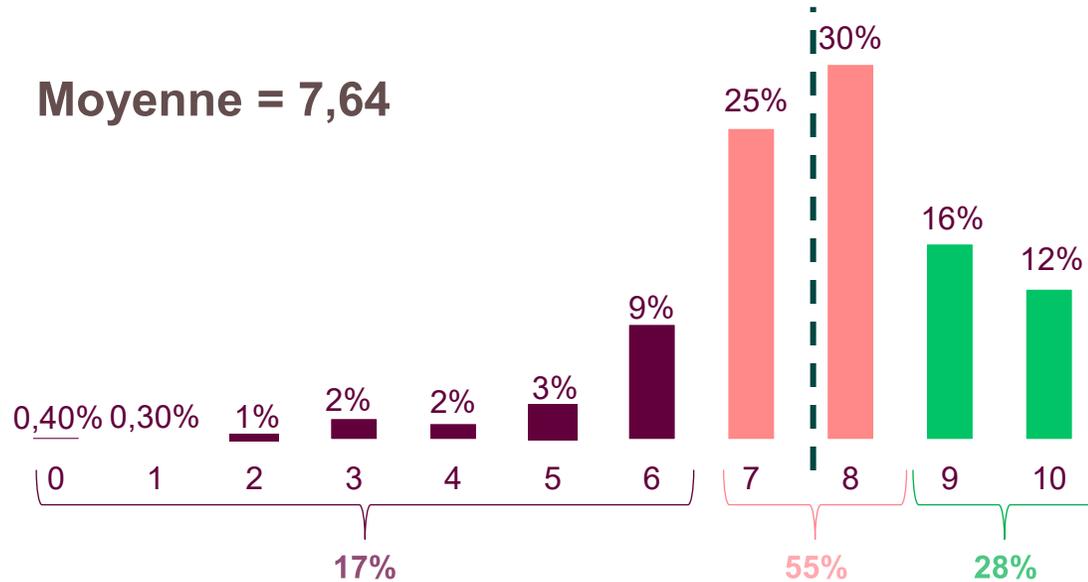
PRIMO-MANAGERS

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

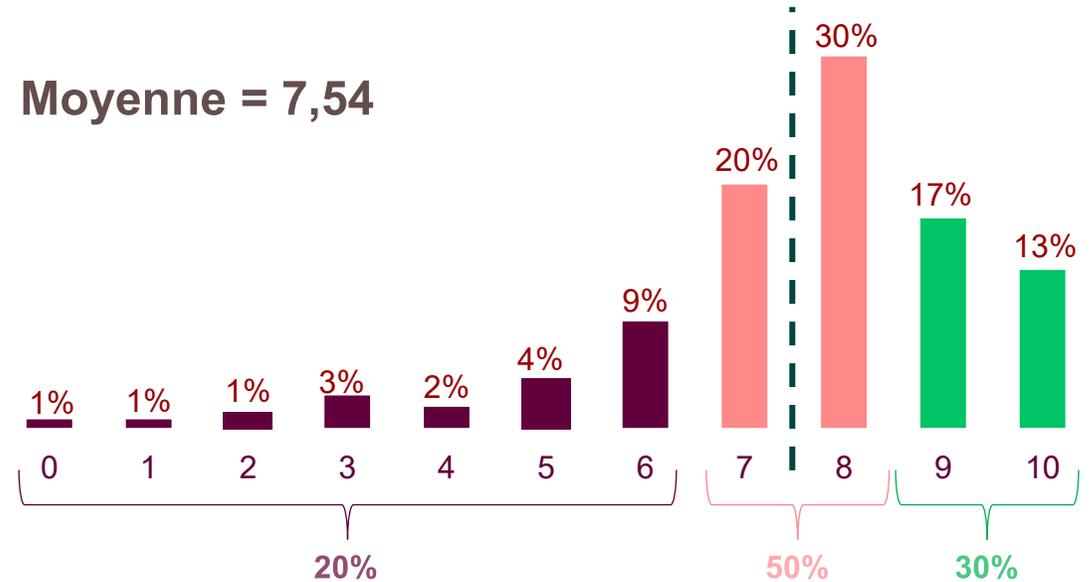


RH

Moyenne = 7,64



Moyenne = 7,54



À retenir

Ce baromètre international dresse le portrait d'une génération de **primo-managers engagés, pragmatiques et lucides**.

Leur motivation est claire : **contribuer à la performance de l'organisation, résoudre les problèmes du quotidien, faire progresser leurs équipes**.

Leur entrée dans la fonction managériale est de plus en plus anticipée par les entreprises, avec **un accompagnement structuré** avant ou dès la prise de poste. Ce mouvement de professionnalisation traduit la prise de conscience de l'importance stratégique de cette population.

Pour autant, le quotidien des primo-managers reste exigeant.

Ils évoluent dans des environnements où la **pression** est forte, la **charge de travail** en constante augmentation, et le temps disponible pour accompagner leurs collaborateurs reste souvent restreint.

Managers comme RH s'accordent sur les leviers à activer : **développer les compétences comportementales** – leadership, communication, gestion du collectif – et **renforcer les espaces d'échange, de formation et de soutien**.

Si les défis sont nombreux, la **fonction reste porteuse de sens**.

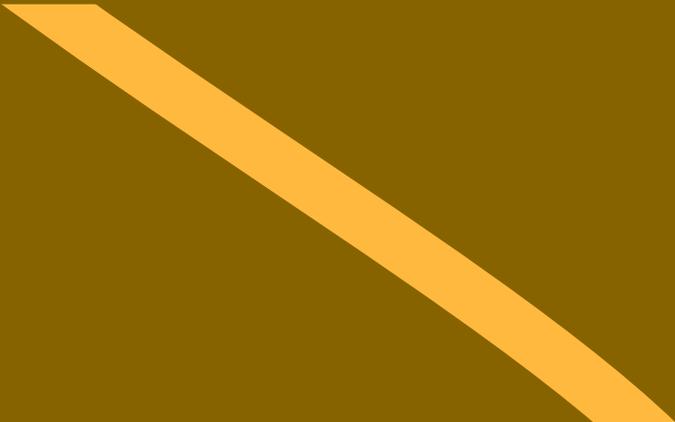
89 % des primo-managers se considèrent performants, 77 % recommanderaient le rôle.

Ainsi, à condition d'être accompagnée, la fonction managériale demeure **une expérience valorisante et structurante** pour les talents de demain.

07

Annexes

Profil des répondants



Profils des répondants RH

(Global avec redressement)



RH

Base : 441
répondants

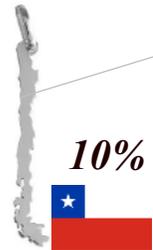


44 RH %	
Fonction publique	13%
Privé	87%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	0%
Directeur Responsable Talents & Compétences Managers	6%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	50%
Responsable des ressources humaines	43%

44 RH %	
Fonction publique	15%
Privé	85%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	5%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	22%
Responsable des ressources humaines	73%



44 RH %	
Fonction publique	20%
Privé	80%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	3%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	27%
Responsable des ressources humaines	70%



44 RH %	
Fonction publique	19%
Privé	81%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	0%
Directeur Responsable Talents & Compétences Managers	5%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	14%
Responsable des ressources humaines	81%



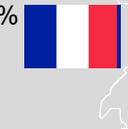
44 RH %	
Fonction publique	15%
Privé	85%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	8%
Directeur Responsable de l'Académie interne Management	2%
Directeur Responsable Talents & Compétences Managers	2%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	24%
Responsable des ressources humaines	64%



44 RH %	
Fonction publique	19%
Privé	81%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	0%
Directeur Responsable Talents & Compétences Managers	5%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	14%
Responsable des ressources humaines	81%



44 RH %	
Fonction publique	15%
Privé	85%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	0%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	21%
Responsable des ressources humaines	79%



44 RH %	
Fonction publique	24%
Privé	76%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	8%
Directeur Responsable Talents & Compétences Managers	8%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	18%
Responsable des ressources humaines	66%



44 RH %	
Fonction publique	19%
Privé	81%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	7%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	7%
Responsable des ressources humaines	86%



44 RH %	
Fonction publique	25%
Privé	75%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	13%
Directeur Responsable de l'Académie interne Management	3%
Directeur Responsable Talents & Compétences Managers	7%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	23%
Responsable des ressources humaines	53%



44 RH %	
Fonction publique	10%
Privé	90%
Directeur / Responsable du recrutement Managers	20%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	30%
Responsable des ressources humaines	50%

Profils des répondants PRIMO-MANAGERS

(Global avec redressement)



PRIMO-MANAGERS

Base : 4 271
répondants

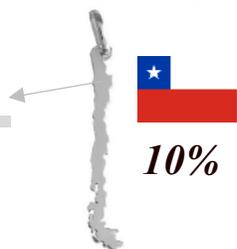
427 Salariés		%
Fonction publique	16%	
Privé	84%	
Promotion interne	46%	
Embauche	54%	



427 Salariés		%
Fonction publique	21%	
Privé	79%	
Promotion interne	61%	
Embauche	39%	



427 Salariés		%
Fonction publique	16%	
Privé	84%	
Promotion interne	54%	
Embauche	46%	



427 Salariés		%
Fonction publique	15%	
Privé	85%	
Promotion interne	59%	
Embauche	41%	

427 Salariés		%
Fonction publique	21%	
Privé	79%	
Promotion interne	66%	
Embauche	34%	



427 Salariés		%
Fonction publique	14%	
Privé	86%	
Promotion interne	56%	
Embauche	44%	



427 Salariés		%
Fonction publique	16%	
Privé	84%	
Promotion interne	57%	
Embauche	43%	



427 Salariés		%
Fonction publique	24%	
Privé	73%	
Promotion interne	58%	
Embauche	42%	

427 Salariés		%
Fonction publique	18%	
Privé	82%	
Promotion interne	58%	
Embauche	42%	

427 Salariés		%
Fonction publique	7%	
Privé	93%	
Promotion interne	62%	
Embauche	38%	

Profils des répondants

(hors redressement)



4 271 primo-managers

PRIMO-MANAGERS

Secteur

Dans la fonction publique d'Etat	17%
Dans le secteur privé	83%

Type d'accès au poste de manager

A l'occasion d'une embauche	42%
A l'occasion d'une promotion interne	58%

Taille de l'entreprise

50 à 499 collaborateurs	56%
500 à 1999 collaborateurs	26%
2000 collaborateurs et plus	18%

Activité principale

Industrie	38%
Service	56%
Autre	6%

Ancienneté dans l'organisation

Moins de 2 ans	6%
De 2 à 5 ans	44%
De 6 à 10 ans	35%
De 11 à 15 ans	9%
Plus de 16 ans	6%



GLOBAL



441 RH

RH

Fonction

Directeur / Responsable du recrutement Managers	7%
Directeur Responsable de l'Académie interne Management	1%
Directeur Responsable Talents & Compétences Managers	3%
Directeur des ressources humaines et ou relations sociales	23%
Responsable des ressources humaines	66%

Taille de l'entreprise

50 à 499 collaborateurs	56%
500 à 1999 collaborateurs	21%
2000 collaborateurs et plus	23%

Secteur

Dans la fonction publique d'Etat	18%
Dans le secteur privé	82%

Recrutement managers depuis 2024

Oui, à l'occasion d'une promotion interne	48%
Oui, à l'occasion d'une embauche	42%
Non pas cette année	28%



GLOBAL



Restons en contact !

Adresse

19 Rue René Jacques,
92130 Issy-les-Moulineaux

Email

fmgarnier@cegos.fr

Réseaux sociaux



Téléphone

06 88 21 97 30