



L'envie de devenir manager n'a pas disparu chez les jeunes, mais gare à leur découragement

[Chronique RH] Selon deux études récentes de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), l'aspiration au management reste importante au sein de cette population, notamment chez les plus jeunes. Cette conclusion semble aller à rebours du ressenti exprimé par bon nombre de professionnels RH. En réalité, un certain désenchantement se fait sentir et une nouvelle façon de manager est recherchée par les nouvelles générations. Le constat est souvent évoqué lors d'échanges entre professionnels des RH : les jeunes de l'entreprise n'expriment pas tous une envie folle d'encadrer une équipe. «On pense à tort que le management n'attire plus, c'est faux», corrige un peu sèchement Pierre Lamblin, le directeur des études de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), auprès de L'Usine Nouvelle. Si cet observateur du monde du travail est si affirmatif, c'est parce que son association a publié fin 2023 deux études sur l'état d'esprit des cadres, certains étant managers, d'autres non. Verdict : chez ces derniers, 56% des moins de 35 ans souhaitent devenir manager. «Et une très grande majorité des managers en poste, quel que soit leur âge, veulent le rester», ajoute Pierre Lamblin.

Dans l'ensemble, les cadres qui expriment l'envie de prendre la tête d'une équipe donnent comme raisons principales la volonté de progresser dans leur carrière et un goût pour faire progresser les autres. L'opportunité d'augmenter sa rémunération arrive ensuite en troisième position, ce qui devrait inciter les employeurs à vérifier la réelle motivation du candidat manager afin d'éviter des «erreurs de casting».

Des signes d'un recul de l'envie de manager

«Je ne suis pas en train de dire que tout le monde doit devenir manager. Parfois, on donne une responsabilité d'encadrement à de supers experts techniques tout en oubliant les fondamentaux, c'est-à-dire les nécessaires qualités d'écoute, d'animation et de communication, souligne Pierre Lamblin. C'est une question de compétences et non pas d'âge ou d'expérience. On peut devenir manager à 25 ou 30 ans si on a ces compétences.» Selon l'étude de l'Apec, les jeunes cadres qui ne veulent pas devenir managers expriment beaucoup plus que la moyenne la sensation de ne pas avoir la personnalité requise ou suffisamment d'expérience. Certaines entreprises auront peut-être l'idée de travailler sur ces leviers potentiels afin de susciter des vocations.

La perte d'intérêt des jeunes pour le management serait-elle surestimée par les professionnels RH ? Rien n'est moins sûr. Si elle manque d'un historique sur plus longue période, l'étude de l'Apec montre bien un recul de l'envie de manager chez les cadres de moins de 35 ans entre 2022 et 2023. Pour l'association, cela peut découler «des exigences de plus en plus fortes liées à la fonction, dans un contexte de développement du travail hybride »

"Le quotidien d'un manager n'est pas un long fleuve tranquille"

Les répercussions de ces exigences sur l'équilibre vie pro-vie perso est aussi une hypothèse pour expliquer ce recul. De fait, 60% des managers disent avoir souvent ou occasionnellement le sentiment de ne pas pouvoir décrocher de leur travail le soir et le week-end, contre 40% des cadres non managers. Les premiers ressentent aussi plus régulièrement un niveau de stress intense et une charge de travail insurmontable. «Le quotidien d'un manager n'est pas un long fleuve tranquille», euphémise Pierre Lamblin.

Œuvrer davantage, au sein des entreprises, pour un meilleur accompagnement des



salariés encadrants semble donc nécessaire. Cela peut faire figure de signal positif aux yeux d'éventuels aspirants managers. Et donc limiter leur découragement.

Diriger... sans lien hiérarchique

Certaines jeunes recrues ont par ailleurs une autre conception du management. Dans une étude publiée en juillet dernier et réalisée auprès de 2 100 jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce, le centre de recherches de **l'Edhec** NewGen Talent Centre rapporte que seuls 29% d'entre eux sont principalement motivés par la gestion d'une équipe dans leur carrière. En revanche, un quart de ces diplômés déclarent vouloir animer une équipe, mais sans lien hiérarchique.

Pour la professeure en sciences de gestion Isabelle Barth, la possible désillusion des jeunes autour du management pourrait être un mal pour un bien, a-t-elle expliqué il y a quelque temps sur LinkedIn . En substance, seuls les plus motivés deviendront managers.

