

LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES : UN ATOUT STRATÉGIQUE POUR UNE COMPÉTITIVITÉ DURABLE

GUIDE OPÉRATIONNEL



MEDEF COLLECTION
ACCOMPAGNER

| AOÛT 2026 |

**Retrouvez
le Guide opérationnel
en ligne**



ÉDITO



Chers entrepreneurs, chers managers,

Il y a des sujets qui traversent le débat public sans jamais y trouver la place qu'ils méritent. Le management est de ceux-là.

Non pas le management comme concept ou comme discipline académique. Mais le management dans toute sa réalité et sa complexité : ce qui se joue entre un dirigeant et son organisation, dans la façon de traduire une stratégie en actions concrètes, d'arbitrer dans l'incertitude, de coordonner les compétences et de créer les conditions d'une performance collective durable. Ce qui se joue aussi, plus près du terrain, dans la relation quotidienne entre un responsable et ses collaborateurs, la façon de fixer le cap, de reconnaître les contributions, de maintenir la cohésion dans les moments difficiles.



Ces deux dimensions, stratégique et opérationnelle, sont indissociables. Ensemble, elles conditionnent la capacité de nos entreprises à se développer, à innover et à bâtir une trajectoire solide et pérenne.

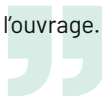
Le MEDEF est pleinement à l'œuvre sur cet impératif de compétitivité. Car mieux former aux compétences managériales, c'est donner les clés du succès aux dirigeants de demain. C'est nourrir l'esprit entrepreneurial dans toute sa dimension humaine. C'est garantir la durabilité d'une économie innovante.

Ce document est le résultat d'un travail rigoureux, mené avec les acteurs concernés ainsi que des entreprises de toutes tailles et secteurs, pour identifier ce qui fait vraiment la différence sur le terrain managérial, en France comme à l'étranger, et pour proposer des pistes éprouvées, applicables, utiles.

Notre conviction est simple : dans un environnement aussi exigeant que celui que nous traversons, la maturité managériale n'est plus un avantage concurrentiel réservé à certaines organisations. C'est une condition de développement pour toutes les entreprises, y compris celles qui n'ont jamais mis le mot « management » dans leur organigramme, dans leur plan de formation ou dans leur business model.

Ce document leur appartient autant qu'aux autres. Il leur appartient peut-être davantage.

C'est une invitation à passer à l'action. J'y puise moi-même matière à l'ouvrage.



Patrick Martin,
président du Mouvement des entreprises de France

POURQUOI LE MANAGEMENT EST DEvenu UN ENJEU STRATÉGIQUE

Pendant des décennies, l'organisation du travail a reposé sur des principes hérités du taylorisme : division des tâches, verticalité de la décision... Le manager était avant tout un superviseur, garant de l'exécution et de la conformité. Ce modèle a structuré nos entreprises, nos formations et notre culture managériale pendant près d'un siècle.

Ce paradigme est aujourd'hui révolu.

L'économie de la connaissance, la digitalisation des processus et l'accélération des cycles d'innovation ont profondément reconfiguré la nature du travail. Manager ne consiste plus seulement à organiser des tâches. **Il s'agit désormais de développer les compétences, faire grandir les talents, donner du sens, accompagner les transformations et créer les conditions d'une performance collective durable.**

Cette recomposition du travail s'accompagne d'une mutation tout aussi profonde des aspirations des collaborateurs. L'équilibre vie privée - vie professionnelle, le travail à distance, la quête de sens, de reconnaissance, d'autonomie et de transversalité sont devenus des composantes structurelles du rapport au travail. De plus, la vocation managériale s'érode.

LA PART DES CADRES SOUHAITANT ACCÉDER À DES RESPONSABILITÉS MANAGÉRIALES



¹Apec, « Cadres et management », 2026

Ces évolutions interviennent dans un contexte économique et social sous tension. Les incertitudes politiques et conjoncturelles nourrissent un climat d'instabilité qui pèse directement sur la gestion quotidienne de l'entreprise et des équipes.

Pourtant, **l'enjeu managérial n'a jamais été aussi stratégique.**



Les travaux économiques convergent : **les entreprises les plus productives sont celles dont le management est le plus accompli et le plus étroitement intégré à leur stratégie.**

Le management agit comme un multiplicateur sur l'organisation du travail, la maîtrise des technologies, l'allocation des ressources humaines et la capacité d'amélioration continue.

La France est concernée par ce défi. L'IGAS, dans un rapport comparatif européen de mars 2025³, pointe que nos pratiques managériales demeurent plus verticales et plus hiérarchiques que celles de nos voisins.

Ce constat met en lumière un défi majeur pour nos organisations : la capacité à déployer un système de formation initiale et continue qui forme les futurs et actuels managers aux enjeux de notre économie. C'est une condition de compétitivité et un levier pour rendre les salariés performants et les motiver à prendre part au projet de l'entreprise.

Face à ces enjeux, ce guide stratégique poursuit une double ambition : accompagner les entreprises dans le développement des compétences managériales et faire du management une priorité stratégique pour notre pays. Il propose un référentiel des compétences clés, met en lumière des pratiques inspirantes d'entreprises, décrypte les initiatives internationales les plus pertinentes et présente les **propositions du MEDEF** pour renforcer durablement les compétences managériales au service de la compétitivité.

²The Productivity Institute, Working Paper No.051, 2025

³IGAS, Rapport Igas – Pratiques managériales, 2025

LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES EN 2026

À l'heure où le travail, les organisations et les attentes des collaborateurs se transforment en profondeur, le besoin en compétences managériales évolue lui aussi rapidement.

Ce référentiel a vocation à fournir aux entreprises des repères concrets pour accompagner l'évolution des pratiques managériales, développer les compétences et soutenir les transformations des organisations.

CE RÉFÉRENTIEL A ÉTÉ CONSTRUIT PAR LE MEDEF EN S'APPUYANT SUR UNE APPROCHE CROISÉE :

- Des entretiens menés avec plusieurs entreprises et acteurs experts de ces enjeux ;
- L'analyse des besoins d'accompagnement des managers ;
- L'identification des compétences managériales émergentes ;
- Une veille sur les pratiques et outils mobilisés dans les entreprises.

Il est structuré autour des trois principales dimensions du manager moderne :

AXE 1



LE MANAGER PROFESSIONNEL

Qui connaît les métiers, maîtrise les fondamentaux de l'action et les outils du management

AXE 2



LE MANAGER LEADER

Qui fédère les équipes, arbitre et donne du sens dans des environnements complexes

AXE 3



LE MANAGER BÂTISSEUR

Qui accompagne les transformations, développe les talents et favorise des collectifs inclusifs et performants.

MAÎTRISER LES FONDAMENTAUX DE L'ACTION



L'ANCRAGE MÉTIER

Mobiliser sa connaissance de l'activité au service du collectif

Manager suppose de connaître l'activité et les métiers que l'on encadre. Cette connaissance permet de donner du sens aux objectifs, d'adapter les décisions aux contraintes réelles et d'être un interlocuteur légitime pour les équipes.

À noter : l'expertise technique ne suffit pas à garantir des compétences managériales efficaces.

La plus-value : des décisions plus pertinentes, une meilleure compréhension des réalités du terrain et une légitimité renforcée auprès des équipes.

COMPÉTENCES CLÉS

- ▶ Trouver l'équilibre entre proximité terrain et capacité de recul ;
- ▶ Maîtriser les compétences mobilisées et les contraintes opérationnelles de son périmètre ;
- ▶ Identifier les besoins en compétences et anticiper les évolutions de son activité ;
- ▶ Traduire les évolutions du métier en priorités d'action pour les équipes.



OUTILS ET MÉTHODES

Référentiels métiers, cartographie des activités et des compétences, revues d'activité, visites terrain et immersions...



LA MAÎTRISE DES OUTILS MANAGÉRIAUX

Savoir les intégrer dans sa pratique quotidienne

Disposer d'outils managériaux opérationnels et en assurer une maîtrise réelle, c'est ce qui transforme l'intention en performance durable. Ces outils ne sont pas des accessoires ni une fin en soi : ce sont des repères concrets qui structurent l'action au quotidien. Ils soutiennent la mise en œuvre de l'ensemble des compétences développées dans ce référentiel. Investir dans la maîtrise de ces outils par les managers génère des bénéfices immédiats en termes de mise en œuvre opérationnelle et de fiabilité dans l'exécution.

La plus-value : des managers plus méthodiques, efficaces et des pratiques managériales harmonisées au service d'une organisation plus cohérente et agile.

COMPÉTENCES CLÉS

- ▶ Maîtriser les outils managériaux pour renforcer son efficacité ;
- ▶ Assurer une veille active sur les pratiques, méthodes et innovations managériales ;
- ▶ Exploiter les outils pour conduire les principaux temps managériaux de manière structurée, fixer des objectifs clairs et suivre leur réalisation.



OUTILS ET MÉTHODES

Formation aux outils, suivi des innovations et actualités RH ...

MOBILISER ET DÉCIDER DANS LA COMPLEXITÉ



LA COOPÉRATION

Orchestrer l'action

La performance ne naît plus d'un individu isolé mais d'un collectif bien coordonné. Le manager crée les conditions d'une coopération efficace en alignant les contributions, en limitant les logiques en silos et en pilotant l'exécution avec rigueur.

La plus-value : une énergie collective orientée vers les résultats, des interfaces fluides entre services, une exécution fiable et une meilleure capacité d'action collective.

COMPÉTENCES CLÉS

- Faciliter la coopération transverse et structurer la circulation de l'information ;
- Déléguer en clarifiant les responsabilités et en adaptant le niveau de suivi ;
- Aligner les contributions individuelles sur les objectifs collectifs ;
- Créer les conditions d'une prise d'initiative responsable.



OUTILS ET MÉTHODES

SMART, techniques de facilitation, co-développement, rituels scrum...



LA PRISE DE DÉCISION

Arbitrer dans la complexité avec discernement

Dans un environnement incertain, la capacité à arbitrer et prioriser est une compétence rare et structurante. Hiérarchiser les priorités, trancher avec des informations mouvantes, assumer les décisions difficiles et les rendre compréhensibles pour les équipes : c'est ce qui permet à un collectif d'avancer avec clarté. Faire preuve de courage managérial dans ses décisions et ses actions.

La plus-value : une meilleure fluidité organisationnelle, des équipes qui agissent avec confiance, une culture de la décision assumée.

COMPÉTENCES CLÉS

- Hiérarchiser les priorités dans des situations complexes ou sous contrainte ;
- Décider avec discernement en l'absence d'information complète ;
- Communiquer les arbitrages avec transparence et pédagogie ;
- Adapter les orientations sans perdre la cohérence d'ensemble.



OUTILS ET MÉTHODES

Matrices de priorisation, arbres de décision, OKR ...



LA CONFIANCE ET L'ENGAGEMENT

Donner le cap dans un cadre de bienveillance exigeante

La confiance n'est pas un état d'esprit, c'est un sentiment qui se construit, s'entretient et se consolide. Elle commence par la clarté : rendre la stratégie concrète au quotidien, expliciter ce qui est prioritaire et pourquoi. Elle repose ensuite sur un cadre exigeant allié à une attention sincère portée aux personnes.

La plus-value : plus d'engagement et une prévention naturelle des risques psychosociaux.

COMPÉTENCES CLÉS

- Donner un cap clair et incarner une vision qui donne envie de s'engager ;
- Instaurer un cadre équitable et cohérent dans le temps ;
- Encourager la parole, y compris sur les difficultés et les erreurs ;
- Valoriser les contributions de manière juste et régulière ;
- Prendre en compte les spécificités individuelles tout en garantissant l'équité collective.



OUTILS ET MÉTHODES

Entretien individuel structuré, feedback SBI, enquête pulse ...

DÉVELOPPER LES TALENTS ET ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES



LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Sécuriser les parcours et renforcer l'employabilité

Le manager est l'un des premiers acteurs de l'employabilité de ses collaborateurs. En créant les conditions de l'apprentissage au travail, il contribue directement à l'adaptation des compétences aux besoins de l'entreprise et à la sécurisation des parcours professionnels. Il joue également un rôle déterminant dans l'intégration des collaborateurs, notamment les alternants et les jeunes salariés.

La plus-value : des équipes qui progressent, une fidélisation renforcée, une entreprise qui construit ses compétences de l'intérieur et qui accompagne ses collaborateurs.

COMPÉTENCES CLÉS

- ▼ Faciliter l'intégration et le développement des collaborateurs en début de parcours ;
- ▼ Identifier les potentiels et proposer des opportunités de développement adaptées ;
- ▼ Accompagner la montée en autonomie par une délégation progressive ;
- ▼ Articuler les parcours professionnels des collaborateurs à la stratégie collective.



OUTILS ET MÉTHODES

Entretien de parcours professionnel, plan de développement des compétences, GEPP, DESC ...

Ressources MEDEF :

[Guide pratique : accompagner les reconversions et transitions professionnelles](#)



LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Accompagner les équipes dans un contexte de mutation

Les transformations numériques, l'essor de l'Intelligence Artificielle et les transitions écologiques reconfigurent en profondeur les métiers et les modes de travail. Le manager est le traducteur opérationnel entre la stratégie et le terrain. Sans être un expert de chaque transition, il facilite et structure l'appropriation des transformations de pratiques par les équipes.

La plus-value : des transformations qui aboutissent, des équipes qui renforcent leurs compétences et une entreprise tournée vers l'avenir qui développe son agilité.

COMPÉTENCES CLÉS

- ▶ Anticiper les impacts des transitions sur les métiers et les compétences ;
- ▶ Identifier les résistances au changement et les traiter de manière constructive ;
- ▶ Accompagner les changements organisationnels en maintenant la cohésion ;
- ▶ Faciliter l'appropriation des nouveaux outils et modes de travail.



OUTILS ET MÉTHODES

SWOT, méthodes de conduite du changement, cartographie des impacts, veille sur les transformations sectorielles et métiers ...

Ressources MEDEF :

[Développer les compétences pour réussir la transition écologique](#)



LEADERSHIP INCLUSIF

Mobiliser la diversité comme atout de performance

Les collectifs de travail sont aujourd'hui profondément hétérogènes : générations, parcours, métiers, cultures...

Cette diversité est un levier de performance et d'attractivité à condition d'être pilotée.

La plus-value : en veillant à ce que chacun puisse contribuer pleinement, le manager fait de la diversité un avantage collectif et contribue à l'engagement RSE de l'entreprise.

COMPÉTENCES CLÉS

- ▶ Adapter son management à la diversité des situations et des besoins ;
- ▶ Faire coopérer des profils variés et valoriser les complémentarités ;
- ▶ Identifier et limiter les biais (individuels et organisationnels) ;
- ▶ Garantir l'équité d'accès aux opportunités.



OUTILS ET MÉTHODES

Charte de la diversité, diagnostic et baromètre inclusion et diversité, cartographie des acteurs concernés ...

Ressources MEDEF :

[Construire l'entreprise de demain : une approche stratégique de l'inclusion](#)

DES ENTREPRISES QUI MONTRENT LA VOIE

Des démarches concrètes pour faire progresser les pratiques managériales.

Plusieurs entreprises se sont d'ores et déjà saisies de ces enjeux managériaux, en faisant évoluer leurs démarches de développement des compétences.

La section suivante présente ainsi un ensemble d'initiatives significatives / concrètes mises en œuvre pour accompagner les managers et les équipes dans les transformations des organisations, des métiers et des modes de collaboration.

TURBOSELF

“ Poser les fondations d'une culture managériale partagée ”



TURBOSELF

Création : 1986

Salariés : 120

CA : 16 M€

Secteur : industriel & éditeur logiciel

Expert français en contrôle d'accès et de gestion de la restauration scolaire. Spécialisé dans la conception de solutions logicielles et matérielles innovantes, l'entreprise facilite le quotidien des établissements et des familles grâce à des outils de réservation et de paiement sécurisés.

LE DÉFI À RELEVER

La démarche est née d'une double convergence : signaux terrain et ambition stratégique.

Signaux terrain :

- ▶ Équipe managériale issue de la technique, promue en interne, avec des pratiques construites sur le terrain ;
- ▶ Besoin d'un socle commun exprimé par les managers.

Ambition stratégique :

- ❖ Doublement des effectifs en 6 ans : nouvelle organisation à structurer ;
- ❖ Changement de gouvernance à venir et la nécessité d'une ligne managériale solide ;
- ❖ Projet d'entreprise à mission : appropriation par les managers et les équipes.

LE PLAN D'ACTION

Turboself est aux prémices du déploiement de son programme de formation. C'est précisément ce qui fait la force de sa démarche : avant de former, l'entreprise a choisi d'écouter, de co-construire et d'inscrire l'enjeu au plus haut niveau de sa stratégie.

Sa démarche se structure en quatre initiatives complémentaires, menées en parallèle pour construire un programme solide en réponses à leurs réalités et objectifs.

→ Démarche GEPP avec OPCO 2I

Identification, auprès des managers et adjoints, de leurs attentes quant à leurs rôles et attributions actuels et futurs ciblés.

→ Ateliers QVCT avec ANACT

Le Comité de Direction a participé à l'atelier « Les essentiels » animé par l'ANACT, suivi d'ateliers en petits groupes de managers.

→ Analyse croisée et co-construction

Travail sur la vision et les attendus de la direction d'un côté, et des managers de l'autre. Compilation des entretiens et expressions des besoins pour alimenter la création du parcours.

→ Construction du parcours de formation : une boîte à outils ancrée dans le réel

Le parcours de formation répond aux situations concrètes remontées par les 20 managers et adjoints. L'ambition est d'étaler la mise en œuvre sur plusieurs années pour garantir l'ancrage dans la durée. Il sera constitué des thématiques suivantes :

- ❖ **Entretiens de parcours professionnel et d'évaluation** : modifier la trame d'entretien annuel ; définir, expliquer et ajuster des objectifs SMART ; affiner les modes de pilotage.
- ❖ **Recrutement** : professionnaliser toutes les phases du recrutement ; conduire un entretien structuré ; évaluer les compétences.
- ❖ **Développement multimodal des compétences (boîte à outils, ateliers, mise en situation...)** : formation Process Com pour toute la ligne managériale ; accompagner les équipes au quotidien ; réaliser un feedback ; gérer une situation conflictuelle...

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Quatre piliers conditionnent la réussite de cette démarche pour qu'elle soit un levier de transformation et non un projet RH isolé.

- ❶ **Le portage par une direction motrice.** L'objectif est écrit et inscrit à la feuille de route 2026. Le service RH est mandaté avec une mission claire.
- ❷ **La co-construction** avec des acteurs extérieurs, les managers et toutes les parties prenantes internes.
- ❸ **L'ancrage et l'accompagnement dans la durée** : une condition essentielle de succès.
- ❹ **L'anticipation des attentes suscitées par la démarche.**

MESSAGE CLÉ

La réussite d'un programme de développement managérial ne tient pas principalement à la qualité des formations choisies. Bien penser, porter et ancrer la démarche, c'est déjà parcourir la moitié du chemin vers la bonne direction.

OBM CONSTRUCTION

“ Transmettre en direct,
conserver la culture et l'expérience ”



Création : 1988

Salariés : 90

CA : 55 M€

Secteur : BTP

Spécialiste de la construction bois, OBM Construction évolue dans un secteur à forte technicité où la performance repose sur des expertises rares et une forte culture d'engagement.

Dans ce contexte, la maîtrise des compétences managériales constitue un levier clé pour sécuriser la continuité des opérations.

LE DÉFI À RELEVER

Le départ à la retraite d'un collaborateur clé, détenteur d'un savoir-faire critique, faisait peser deux risques : la perte de mémoire technique et la déstabilisation opérationnelle pour l'équipe.

LE PLAN D'ACTION

OBM Construction a fait le choix d'organiser un transfert structuré des compétences managériales. L'enjeu n'était pas seulement de pourvoir un poste mais de transmettre des facultés à diriger, arbitrer et engager des équipes dans un secteur exigeant.

Un chef de projet sénior a été identifié pour devenir directeur d'exploitation.

Au-delà du périmètre technique, ce sont des compétences managériales, difficilement formalisables, qui ont été au cœur du transfert opéré à deux niveaux : le management stratégique et le management de proximité.

- Transmission des valeurs ;
- Prise de décision opérationnelle et arbitrage dans la complexité ;
- Courage managérial : savoir exprimer les félicitations comme les axes de progrès ;
- Adaptation du management aux individus et aux contextes.

→ Les modalités de mise en œuvre de ce transfert de compétences :

- Le «Vis ma vie» décisionnel - apprendre par immersion** : participation aux réunions stratégiques et situations sensibles pour observer la posture et les habitudes de travail.

- ▼ **La délégation inversée** : progressivement, le mentoré prend la main sur les réunions et décisions tandis que le mentor se place en observateur, puis en facilitateur du débriefing. Le transfert de légitimité se fait par l'action.
- ▼ **La clarification progressive des prérogatives** : certaines décisions à deux têtes, d'autres directement assumées par le mentoré. Avec une communication transparente auprès des équipes sur les attributions de chacun : exploitation, production, bureau d'étude, travaux, suivi financier...
- ▼ **La conduite des entretiens annuels par le mentoré** : dès cette étape clé, il est positionné comme référent légitime au plus proche du terrain. L'un des actes managériaux les plus structurants pour asseoir une crédibilité.

DES RÉSULTATS MESURABLES

- ✓ Fidélisation immédiate : la démarche sécurise l'engagement des deux collaborateurs ;
- ✓ Continuité de service : une prise de fonction fluide, sans rupture pour l'équipe ;
- ✓ Pérennisation stratégique : transmission effective des pratiques managériales clés ;
- ✓ Crédibilité et légitimité pour le mentoré ;
- ✓ Évolution de l'organisation avec les apports du nouveau manager.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Quatre leviers actionnables pour toute PME souhaitant structurer sa transmission de savoirs et compétences managériales.

- 1 **Anticiper le facteur temps** : Identifiez les départs des mois à l'avance. Le transfert de l'implicite prend du temps et ne se résume pas à un manuel de procédures.
- 2 **L'engagement des parties** : Le mentor doit avoir l'envie de transmettre et le successeur l'humilité d'apprendre.
- 3 **Formaliser sans alourdir** : Étalonnage et planification, tout en sachant s'adapter en continu en fonction des aléas.
- 4 **Transmettre sans cloner** : Le successeur n'est pas une copie ; il s'appuie sur le socle transmis pour bâtir sa propre empreinte managériale.

MESSAGE CLÉ

L'effet le plus significatif : le mentorat est devenu une démarche intégrée. C'est toute la politique de développement managérial de l'entreprise et d'évolution interne qui s'en trouve transformée.

DELOITTE

“ Agir ensemble pour cultiver
l'excellence ”

Deloitte.

Implantation en France : 1934

Salariés : 7700

CA : 1,14 Md €

Secteur : Audit et conseil

Leader mondial de l'audit et du conseil. L'entreprise évolue dans un secteur où la rétention des talents et l'engagement des collaborateurs sont les premiers vecteurs de compétitivité.

LE DÉFI À RELEVER

La crise sanitaire a révélé une fragilisation des modèles organisationnels.

Le constat est sans appel : la performance globale s'étiolle si le cadre managérial n'est pas explicite et partagé.

LE PLAN D'ACTION

Les enjeux managériaux sont ancrés au sein de la gouvernance de Deloitte, portés au plus haut des niveaux de décision. La Stratégie Talent est un levier de développement de l'entreprise, avec pour ambition : « Agir ensemble pour cultiver l'excellence ». Sa démarche se structure en quatre initiatives complémentaires, menées en parallèle pour construire un programme solide en réponses à leurs réalités et objectifs.

→ Le cœur de la démarche : un référentiel de compétences

Pour concrétiser cette orientation stratégique, Deloitte a structuré le développement des compétences managériales autour d'un référentiel co-construit avec les collaborateurs, rendant l'approche opérationnelle et partagée par tous. Ce référentiel comprend 8 compétences : 4 techniques et 4 de savoir-être.

→ Trois outils déclinent ces compétences pour en favoriser l'appropriation :

- 🔺 **Outil de feedback** : les collaborateurs peuvent compléter à tout moment un « upward feedback » à l'attention de leur manager sur les 8 compétences. Une fiche de synthèse générée dès 3 retours reçus par le manager, identifie ses points forts et axes de progrès.
- 🔺 **Jeu de cartes** : Support de discussion, d'auto-évaluation et de coaching.
- 🔺 **Ressources** : Outils pratiques et conférences thématiques à disposition, pour permettre aux managers d'agir et de faire évoluer leurs pratiques.

→ Deux modalités particulièrement efficaces :

- ▀ **Co-développement entre pairs** : groupes de discussion entre managers pour aborder leurs difficultés et réussites.

Objectifs : Créer du contact et de la confiance, faciliter les interactions inter-services, diffuser les bonnes pratiques. Séances d'1h15 toutes les 6 semaines. Des animateurs sont identifiés par appel à candidature ou recommandation RH et suivent une formation internalisée de 3h.

- ▀ **Parcours de formation adaptés** : Des parcours adaptés aux besoins des collaborateurs complètent le dispositif, dont un cursus certifiant de 6 à 12 mois dédié aux primo-managers.

DES RÉSULTATS MESURABLES

- ✓ Adoption et utilisation massive des outils ;
- ✓ Meilleure performance des équipes ;
- ✓ Certification Great Place to Work en 2022 et 2024 ;
- ✓ Une aide à la décision RH renforcée pour l'identification des besoins en formation et les promotions internes.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Quatre facteurs de réussite applicables à toute entreprise.

- 1 **Inscrire** le développement des compétences managériales **dans la stratégie de l'entreprise**.
- 2 **Impliquer les collaborateurs** et leur proposer un cadre clair.
- 3 **Accepter que les collaborateurs puissent consacrer du temps** pour monter en compétences.
- 4 **Avoir la capacité de proposer des dispositifs variés adaptés aux besoins**. Ancrer les initiatives et les usages dans le quotidien.

MESSAGE CLÉ

Les compétences managériales progressent durablement lorsqu'elles sont intégrées aux pratiques quotidiennes : feedback, échanges entre pairs, auto-évaluation et accompagnement continu.

REGARDS INTERNATIONAUX

Le management, un levier stratégique de compétitivité dans les économies les plus performantes

De Singapour au Québec, en passant par la Suède, les approches diffèrent. Une même conviction les rassemble : les compétences managériales constituent un investissement stratégique pour la compétitivité, l'innovation et l'attractivité des entreprises.

Sans se substituer aux entreprises, les pouvoirs publics créent les conditions de leur réussite : ils fédèrent les acteurs, facilitent l'accès aux dispositifs et accompagnent le développement des compétences au plus près des besoins économiques.

Singapour

Le management érigé en priorité nationale

Québec

Management pragmatique et territorialisé

Suède

Management collaboratif et performance durable

Enjeux

Maintenir sa compétitivité dans un contexte de forte pression sur les talents : attirer et retenir les profils qualifiés dans une économie ouverte et spécialisée à haute valeur ajoutée.

Des PME à fort potentiel, fragilisées par la pénurie de talents et une capacité managériale insuffisante pour piloter leur croissance et fidéliser leurs équipes.

Concilier performance économique et exigences croissantes des salariés : faire du management un levier d'attractivité et de rétention dans un marché du travail très compétitif.

Levier d'action

État architecte
SkillsFuture - agence dédiée, certifications modulaires, feuilles de route sectorielles.

État facilitateur
Centres locaux de développement, co-formation entreprises-universités, apprentissage entre pairs.

État coordonnateur
Vinnova - agence d'innovation, formation continue managers, intégration leadership dans les cursus.

Partenariat public-privé

SkillsFuture + État + ministères + fédérations + universités + entreprises

Ministère de l'Économie + centres territoriaux + universités + PME

Vinnova + entreprises + universités + partenaires sociaux

Approche pédagogique

Parcours certifiants structurés

Apprendre en faisant, entre pairs

Expérimentation + formation continue

Résultats clés

Alignement compétences / stratégie industrielle

Adoption rapide dans les PME

Engagement élevé, attractivité employeur, innovation



LES 6 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS INTERNATIONAUX

01

LA STRUCTURATION D'UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ LISIBLE

Les trois pays s'appuient sur une gouvernance lisible qui réunit l'État, les entreprises, les universités et les partenaires sociaux afin de coordonner les actions et renforcer leur efficacité.

02

LE MANAGEMENT, UN ACTIF STRATÉGIQUE DE COMPÉTITIVITÉ

Dans les trois pays, le développement des compétences managériales est pleinement intégré aux politiques de compétitivité. Le développement managérial est un levier explicite de compétitivité nationale.

03

LES PME ET ETI AU CŒUR DES POLITIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

Le Québec et Singapour concentrent leurs efforts sur les PME et ETI, où le renforcement des compétences managériales constitue le plus puissant levier de compétitivité.

04

L'APPUI SUR DES RELAIS TERRITORIAUX

Le modèle québécois montre qu'un ancrage territorial fort est essentiel pour relier les politiques publiques aux besoins concrets des entreprises.

05

LA PROGRESSION SANS CONTRAINTÉ RÉGLEMENTAIRE

Le Québec et la Suède démontrent qu'un écosystème structuré et accessible permet d'obtenir des résultats durables, sans imposer de normes contraignantes.

06

INTÉGRATION DU LEADERSHIP DANS LA FORMATION INITIALE

La Suède introduit, dès les cursus techniques, des modules consacrés au leadership et à la communication managériale, envoyant ainsi un signal culturel fort et structurant.

CRÉER LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE DES ENTREPRISES

Fort des enseignements ici rédigés, un constat est clair : il est nécessaire de déployer une véritable stratégie nationale de professionnalisation du management. Tous ceux qui œuvrent sur ce champ doivent être mobilisés et entendus : les entreprises et salariés, les branches professionnelles, les acteurs de la formation, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics. Notre conviction est simple : notre maturité managériale conditionne la compétitivité des entreprises, l'engagement des salariés et la capacité de transformation de notre économie.

Le constat est sans appel : il est temps de faire du management une priorité stratégique. Pour y parvenir, le MEDEF présente **10 propositions concrètes**, articulées autour de **deux axes stratégiques**.

AXE 1

DIFFUSER UNE CULTURE NATIONALE DU MANAGEMENT, LEVIER DE SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE ET DE COMPÉTITIVITÉ

Proposition

N°1

FAIRE DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES, UNE PRIORITÉ STRATÉGIQUE NATIONALE

Reconnaître les compétences managériales comme un levier de compétitivité nationale, au même titre que les compétences numériques et écologiques, en les intégrant dans les grandes orientations de la politique de formation professionnelle.

Le Conseil national de l'orientation et de la formation professionnelle sera chargé de piloter cette ambition et d'en mesurer les résultats.

OBJECTIF



Fixer des cibles nationales mesurables de montée en compétences managériales d'ici 2030.

Proposition

N°2

LANCER UN PROGRAMME NATIONAL DE RECHERCHE APPLIQUÉE « MANAGEMENT & PERFORMANCE »

Associer entreprises volontaires, grandes écoles et laboratoires publics dans un programme pluriannuel de recherche appliquée sur la qualité managériale.

Ce programme alimentera une publication de référence biennale permettant d'objectiver les pratiques et d'éclairer les politiques publiques.

OBJECTIF



Publier un baromètre national de la qualité managériale tous les deux ans, dès 2028.

Proposition

N°3

CONSTRUIRE UN SOCLE NATIONAL DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES AVEC LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Engager un chantier, en lien avec les instances compétentes, branches professionnelles et partenaires sociaux, pour rénover le socle national des compétences managériales (CléA management).

Ce socle, mis à jour annuellement, constituera le référentiel commun des certifications de formations managériales.

OBJECTIF



Un référentiel national renoué, publié et opérationnel d'ici 2028.

Proposition

N°4

CONSTRUIRE UN CADRE NATIONAL « IA, TRANSITION ÉCOLOGIQUE & MANAGEMENT »

Créer un groupe de travail, réunissant partenaires sociaux et experts des sujets d'IA, transition écologique et management, chargé de produire un registre opérationnel des nouvelles compétences managériales et des usages responsables en entreprise.

Ce cadre, intégré aux référentiels de compétences managériales, aura vocation à alimenter les entreprises dans leurs outils de pilotage RH, leurs instances de dialogue et leurs projets de transformation.

OBJECTIF



D'ici 2028, l'IA et la transition écologique sont intégrées comme dimensions structurantes pour les parcours managériaux des entreprises.

Proposition

N°5

VALORISER LES PRATIQUES MANAGÉRIALES EXEMPLAIRES

Organiser chaque année un trophée des Pépites du Management, sur le modèle des Pépites de l'Alternance du MEDEF, pour récompenser et diffuser les pratiques exemplaires de management.

Ce concours, organisé en partenariat avec les principaux acteurs impliqués sur ces enjeux, bénéficiera d'une large diffusion médiatique nationale et pourra être décliné dans toutes les régions.

OBJECTIF



Organiser le 1er concours des Pépites du Management en 2028 et le décliner régionalement en 2029.

AXE 2

FAIRE DE LA COMPÉTENCE MANAGÉRIALE UN ATOUT ACCESSIBLE ET RECONNU À CHAQUE ÉTAPE DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Proposition

N°6

INTÉGRER SYSTÉMATIQUEMENT LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Réviser les référentiels de certification pour y introduire un bloc de compétences managériales, en priorité dans les filières à fort encadrement.

Une unité d'enseignement « Management & Coopération », co-conçue avec les branches professionnelles, sera intégrée aux maquettes pédagogiques de tous les établissements de l'enseignement supérieur.

OBJECTIF



100 % des diplômes du supérieur intègrent un bloc de compétences managériales en 2029.

RENFORCER L'APPRENTISSAGE ET LES STAGES EN ENTREPRISE AFIN DE SENSIBILISER DAVANTAGE LES JEUNES AUX ENJEUX DU MANAGEMENT

Pérenniser la politique publique de l'apprentissage et promouvoir les stages en entreprises tout au long de la formation initiale, notamment dans l'enseignement supérieur.

Développer les stages et l'apprentissage, c'est permettre aux jeunes de découvrir très tôt la réalité de l'entreprise : ses codes, ses modes de fonctionnement, ses relations humaines et ses attentes.

Ces immersions constituent un levier essentiel pour acquérir les savoir-être professionnels, comprendre les dynamiques collectives et appréhender les premières situations de management.

OBJECTIF



1 million d'apprentis et un financement de l'apprentissage pluriannuel garanti, notamment dans l'enseignement supérieur en 2027.

GARANTIR UN PARCOURS DE FORMATION MANAGÉRIALE TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE

Favoriser le recours à la formation managériale selon une logique de parcours, en garantissant à chaque primo-manager et manager en poste sans formation préalable, l'accès à une formation managériale socle. Puis, afin d'accompagner l'évolution des responsabilités et des pratiques de management, en encourageant le développement continu des compétences managériales tout au long de la carrière.

Ce parcours mobilisera l'ensemble des modalités d'accès à la formation existantes, avec une attention particulière portée sur l'AFEST et la simplification de son cadre réglementaire, et la promotion du mentorat managérial.

OBJECTIF



100 % des primo-managers formés dans les 12 mois suivant leur prise de fonction. Lancement d'une campagne de communication sur le mentorat managérial en 2027, + 50% de VAE sur des certifications liées au management.

FAVORISER L'ÉCHANGE ENTRE PAIRS VIA DES RÉSEAUX TERRITORIAUX DE COMMUNAUTÉS MANAGÉRIALES

Déployer, dans chaque bassin d'emploi, des communautés de pratiques managériales : espaces d'échange et de co-développement entre managers d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs. Ces communautés s'appuieront sur la mobilisation des acteurs publics et privés impliqués sur ces sujets dans le territoire pour en assurer l'animation et la publicité.

Une plateforme nationale viendra amplifier cette dynamique en rendant accessibles bonnes pratiques, retours d'expérience et outils opérationnels à l'ensemble des entreprises et managers.

OBJECTIF



Une communauté managériale active dans chaque bassin d'emploi en 2028.

DÉPLOYER UN PLAN NATIONAL D'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL DES DIRIGEANTS DE TPE / PME

Libérer la capacité des entrepreneurs à se former à travers une prise en charge renforcée des formations managériales des dirigeants de TPE-PME par les Fonds d'Assurance Formation (FAF).

Les contraintes de temps et de moyens freinent en effet l'accès à la formation managériale dans les petites structures de manière disproportionnée. Ce plan s'appuiera sur des parcours de professionnalisation progressifs, conçus pour accompagner les dirigeants à chaque étape de la croissance de leur entreprise, de la première embauche à la structuration d'une équipe.

OBJECTIF



Augmenter de 20 % le nombre de formations managériales financées par les FAF auprès des TPE-PME d'ici 2028. Lancement d'une campagne de mobilisation nationale en 2027.

BIBLIOGRAPHIE ET REMERCIEMENTS

Anact, Management du travail — Mieux manager le travail, mars 2024. <https://www.anact.fr/mieux-manager-le-travail>

Anact, Manager autrement pour améliorer la QVCT — Passer à l'action, avril 2024. <https://www.anact.fr/passer-l'action-manager-autrement-pour-ameliorer-la-qvct>

Anact, Référentiel qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), 2024. <https://www.anact.fr/referentiel-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct>

Apec, Focus cadres et management — Une relation paradoxale, entre satisfaction et désaffection, Direction Données et Études, janvier 2026. corporate.apec.fr

Apec, Pratiques managériales 2023 : l'animation collective et le suivi individuel se redessinent, Direction Données et Études, 2023.

Céreq, Formation continue en entreprise — Enquêtes Défis, dispositif d'enquêtes couplées sur les formations et les itinéraires des salariés. <https://www.cereq.fr/metiers-entreprises-et-developpement-des-competences/formation-continue-en-entreprise>

Dares, Enquête Conditions de travail — Risques psychosociaux, édition 2024, ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités, 2024. dares.travail-emploi.gouv.fr

France Stratégie, Les leviers de la productivité des entreprises françaises, rapport du Comité de suivi et d'évaluation de la loi Pacte, 2023. strategie.gouv.fr

Gallup, State of the Global Workplace 2026, rapport annuel mondial sur l'engagement au travail. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

IFOP, Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail, Focus n° 233, septembre 2022.

IFOP, Baromètre Paris Workplace 2025 — L'engagement au travail, juin 2025. <https://www.ifop.com/article/barometre-paris-workplace-2025-lengagement-au-travail/>

Inspection générale des affaires sociales (IGAS), Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche, Rapport n° 2023-128R, mars 2025, 2 tomes. igas.gouv.fr

Institut Montaigne, Le travail en France — Enquête auprès de 5 000 travailleurs, février 2023. institutmontaigne.org

Malakoff Humanis, Baromètre Absentéisme 2025 — Jeunes actifs et rapport au travail, juin 2025. <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-absenteisme-malakoff-humanis-2025>

Marc Aurèle, Pensées pour moi-même (Méditations), IIe siècle ap. J.-C. — édition de référence, Flammarion GF, traduction Mario Meunier.

MEDEF, Baromètre Entreprises & Formation, n° 4, septembre 2025. <https://www.medef.com/uploads/media/default/0020/06/16910-medef-barometre-entreprises-formation-vweb.pdf>

OCDE, Future of Work — OECD Employment Outlook 2023, OECD Publishing, Paris, 2023. oecd.org

The Productivity Institute, The Role of Management Practices in Closing the Productivity Gap, Working Paper n° 051, University of Manchester, 2025. productivity.ac.uk

World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025, WEF, Genève, janvier 2025. weforum.org



LE MEDEF REMERCIE LES ORGANISATIONS AYANT CONTRIBUÉ

par leurs témoignages et leur expertise, à l'élaboration de ce guide stratégique :

Les Acteurs de la compétence

APEC

Apivia Courtage

ANACT

Deloitte

Germe

OBM Construction

Turboself



Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19



www.medef.com



MEDEF



@medef



MEDEF

| AOÛT 2026 |