

Manager dans le Chaos : ce que font vraiment les dirigeants aujourd'hui

Enquête Managethic - juin 2025

Enquête réalisée auprès des Dirigeants, DRH et managers français du 16 mai au 20 juin 2025

Révélez vos meilleures pratiques et **boostez** les **performances** de votre organisation

Manager en période de crise : les ETI françaises sous pression

Points clés à retenir :

- 📌 Un niveau de crise nettement plus élevé dans les ETI

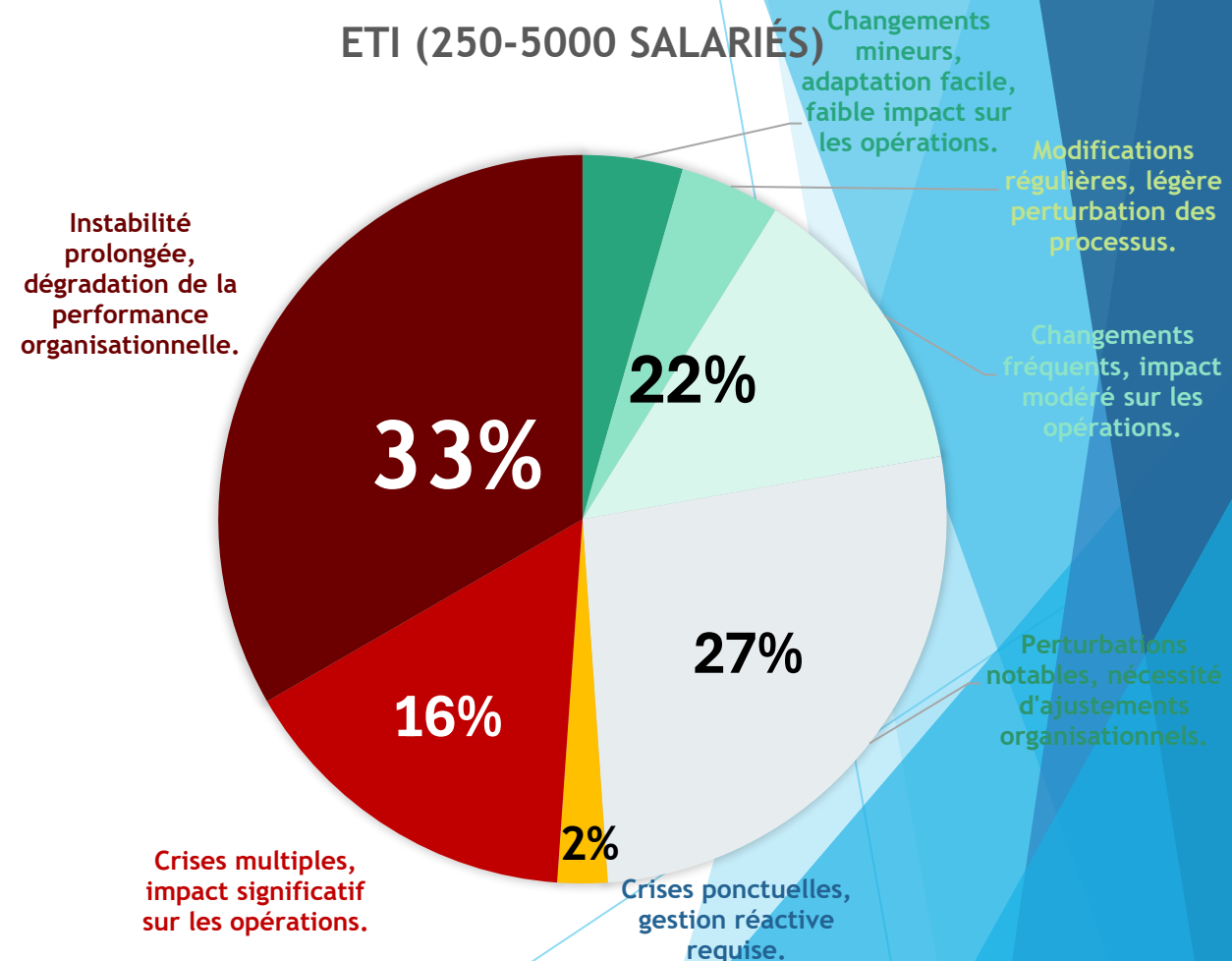
La majorité des ETI (51%) sont en situation de crise, deux fois plus que les autres entreprises (20%)

- 📌 Une instabilité managériale généralisée

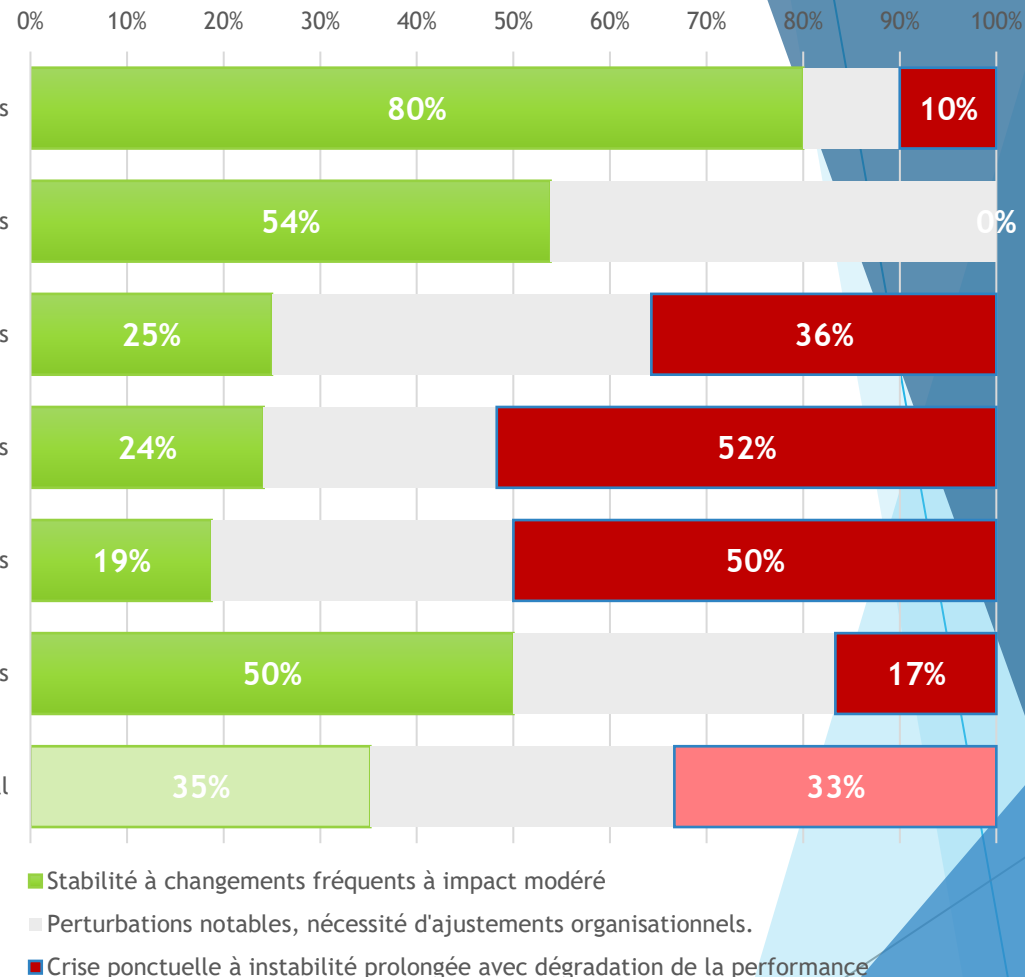
55 % des managers déclarent changer leurs priorités chaque semaine.

- 📌 Un décalage entre les besoins stratégiques et les pratiques réelles

Les besoins prioritaires identifiés sont : Agilité (62 %), Vision partagée (54 %), mais les pratiques mises en œuvre sont principalement une Communication claire et transparente (50 %)



Situation de l'organisation dans le contexte actuel



ETI : la tempête managériale silencieuse

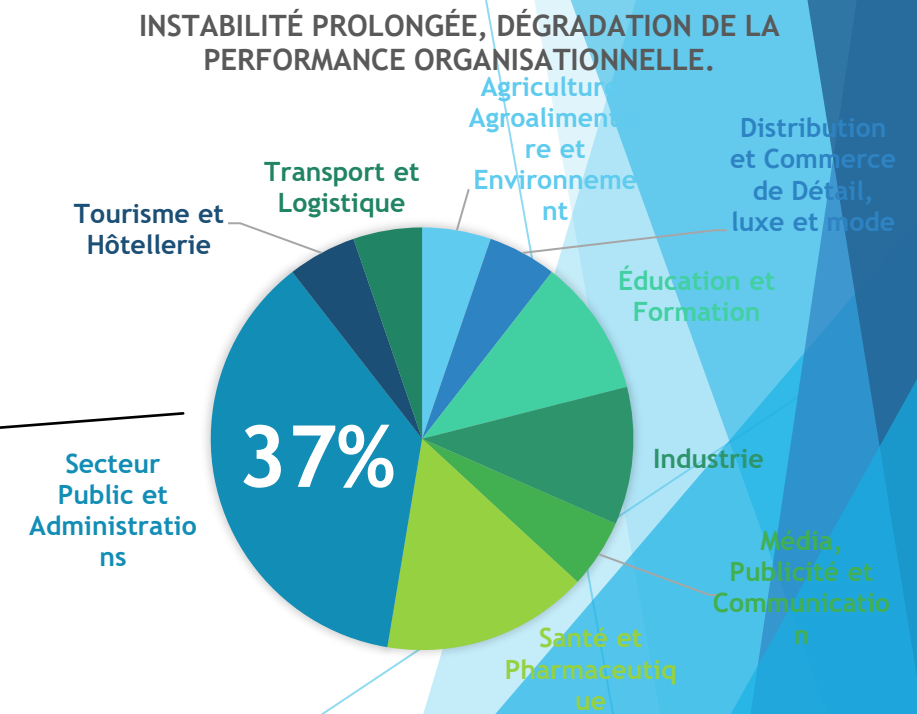
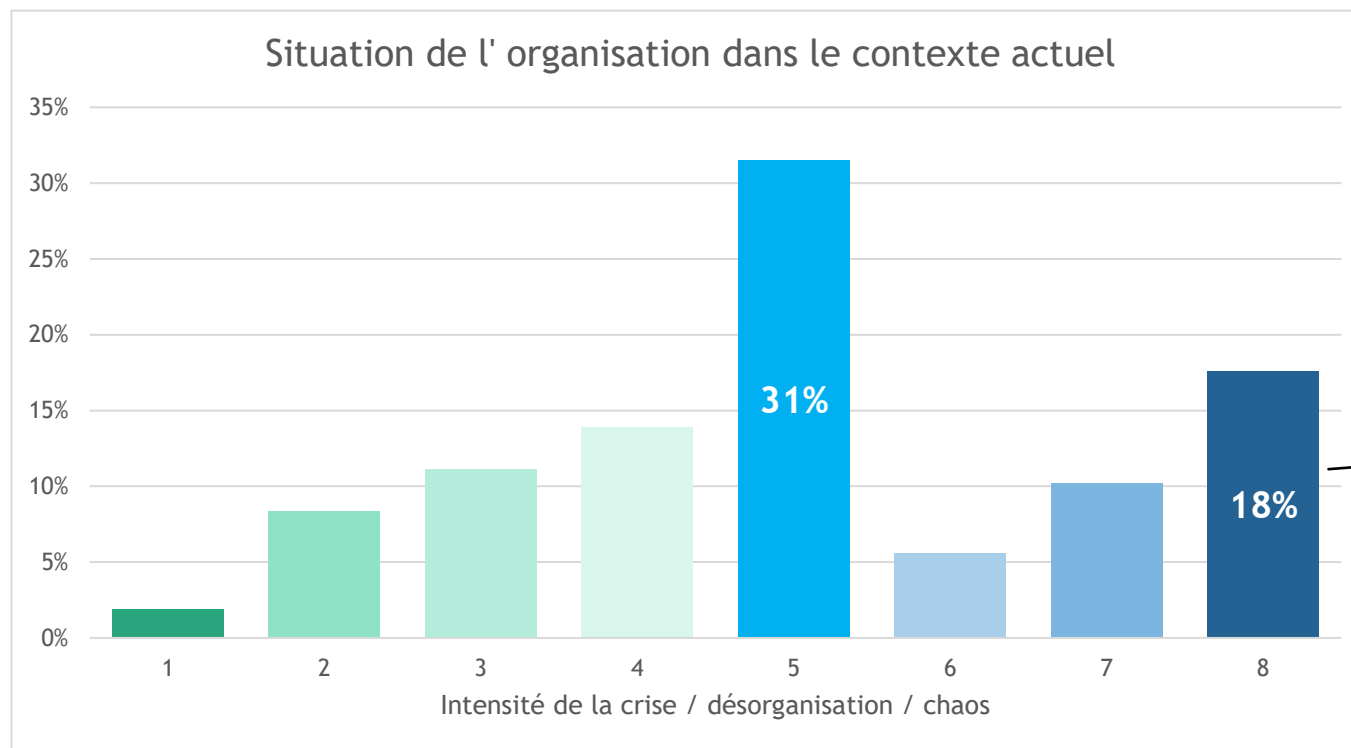
53% des managers des ETI déclarent subir des crises ponctuelles à instabilité prolongée, contre 20% pour les autres secteurs.

Contrairement aux plus petites structures, plus souples, ou aux grands groupes, mieux équipés, les ETI semblent piégées entre complexité croissante et ressources limitées pour y faire face.

Lecture : 52% des répondants d'organisations de 250 à 1250 salariés déclarent que leur organisation subit des crises ponctuelles multiples ou de l'instabilité prolongée dégradant la performance organisationnelle, alors qu'ils sont 24% à déclarer des changements mineurs, ou fréquents ayant un impact modéré sur les opérations

Fonction publique : un tiers des managers se disent en crise prolongée

La situation est **encore plus préoccupante pour la fonction publique** avec 58% des managers qui déclarent subir une crise ponctuelle à instabilité prolongée. D'ailleurs, les salariés de ce secteur déclarent 3 fois plus souvent être dans une situation « *Instabilité prolongée, dégradation de la performance organisationnelle* » que les autres (37% contre 11% pour les autres secteurs). Ils représentent 37% de ce niveau alors qu'ils ne représentent que 11% de l'échantillon

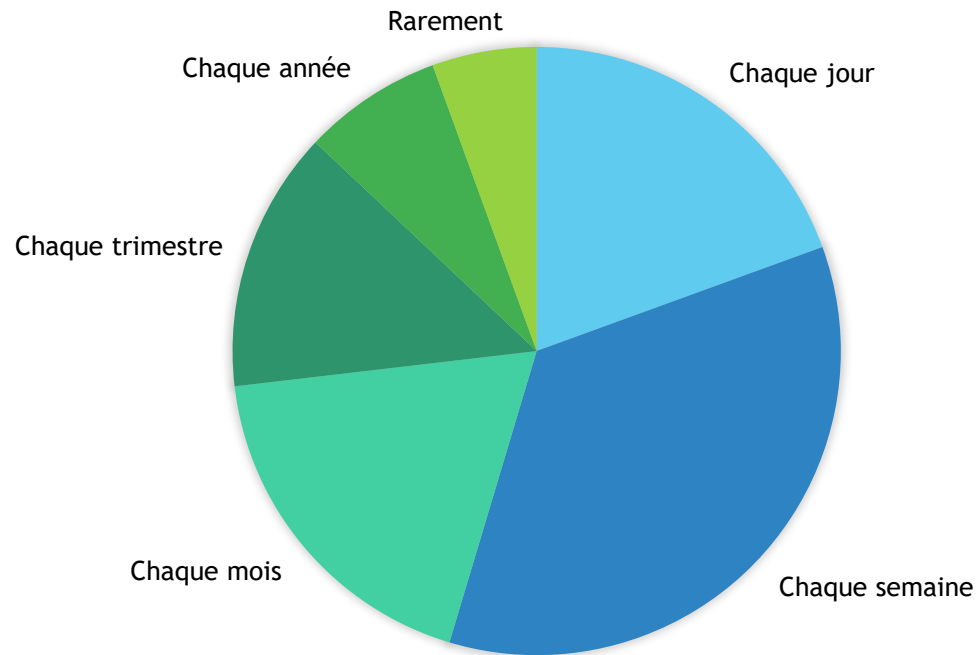


1 Environnement stable, processus bien établis, faible incertitude. 2 Changements mineurs, adaptation facile, faible impact sur les opérations. 3 Modifications régulières, légère perturbation des processus. 4 Changements fréquents, impact modéré sur les opérations. 5 Perturbations notables, nécessité d'ajustements organisationnels. 6 Crises ponctuelles, gestion réactive requise. 7 Crises multiples, impact significatif sur les opérations. 8 Instabilité prolongée, dégradation de la performance organisationnelle. 9 Désorganisation majeure, perte de contrôle partielle. 10 Anarchie organisationnelle, incapacité à maintenir les opérations.

Managethic : Révélez vos meilleures pratiques et boostez les performances de votre organisation | Enquête Chaos 2025

Les priorités changent toutes les semaines

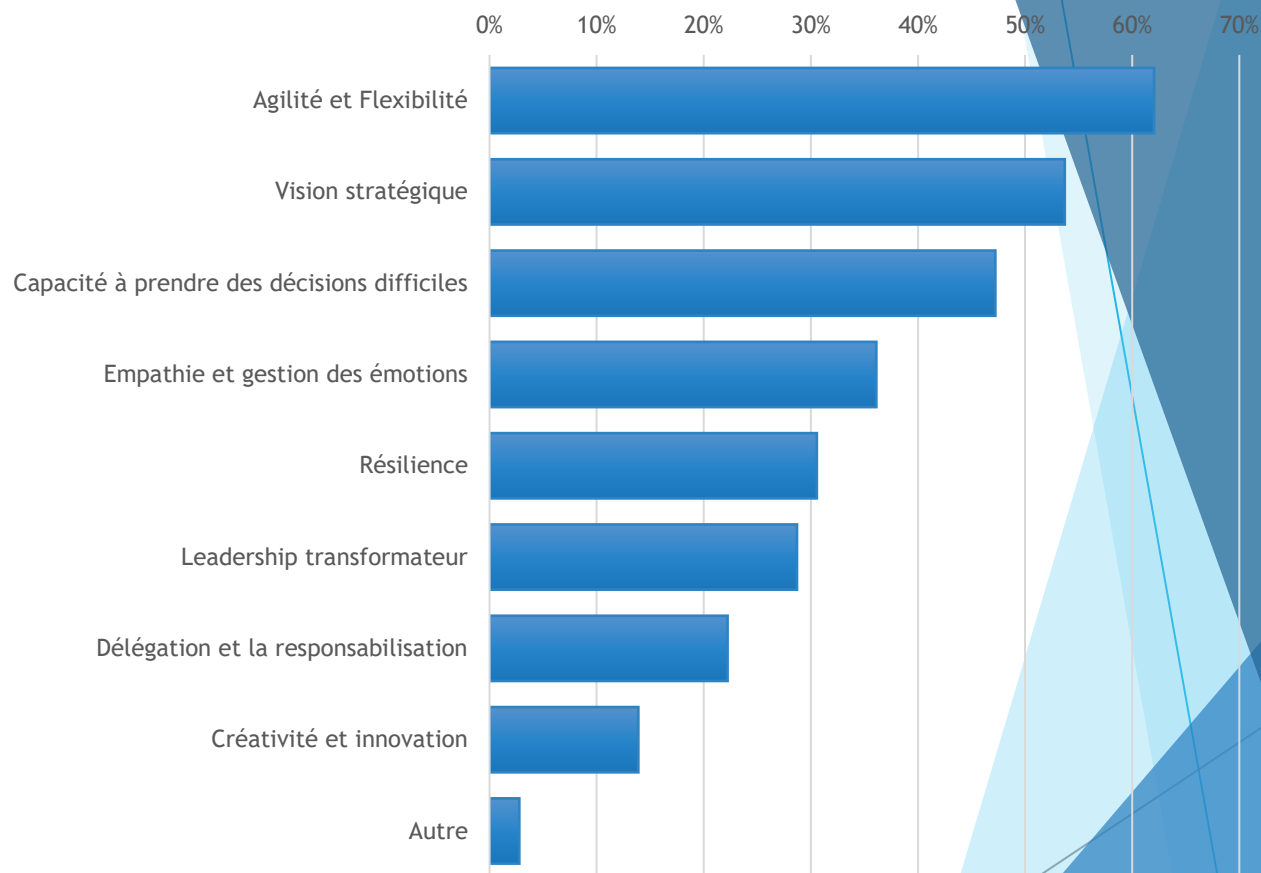
À QUELLE FRÉQUENCE MODIFIEZ-VOUS VOS PRIORITÉS EN TANT QUE MANAGER ?



- ▶ Plus de la moitié des managers modifient leurs priorités chaque semaine ou chaque jour, signe d'un environnement instable et exigeant.
- ▶ Ce rythme impose un **pilotage adaptatif**, une **grande clarté d'arbitrage**, et des équipes capables de suivre le mouvement sans s'épuiser.

Lecture : 35% des répondants déclarent modifier leurs priorités chaque semaine, 19% chaque jour.

Quelles sont les qualités/compétences les plus importantes pour un manager en période de turbulence ? [3 réponses maximum]



Cap clair et réflexes agiles : le duo gagnant pour résister

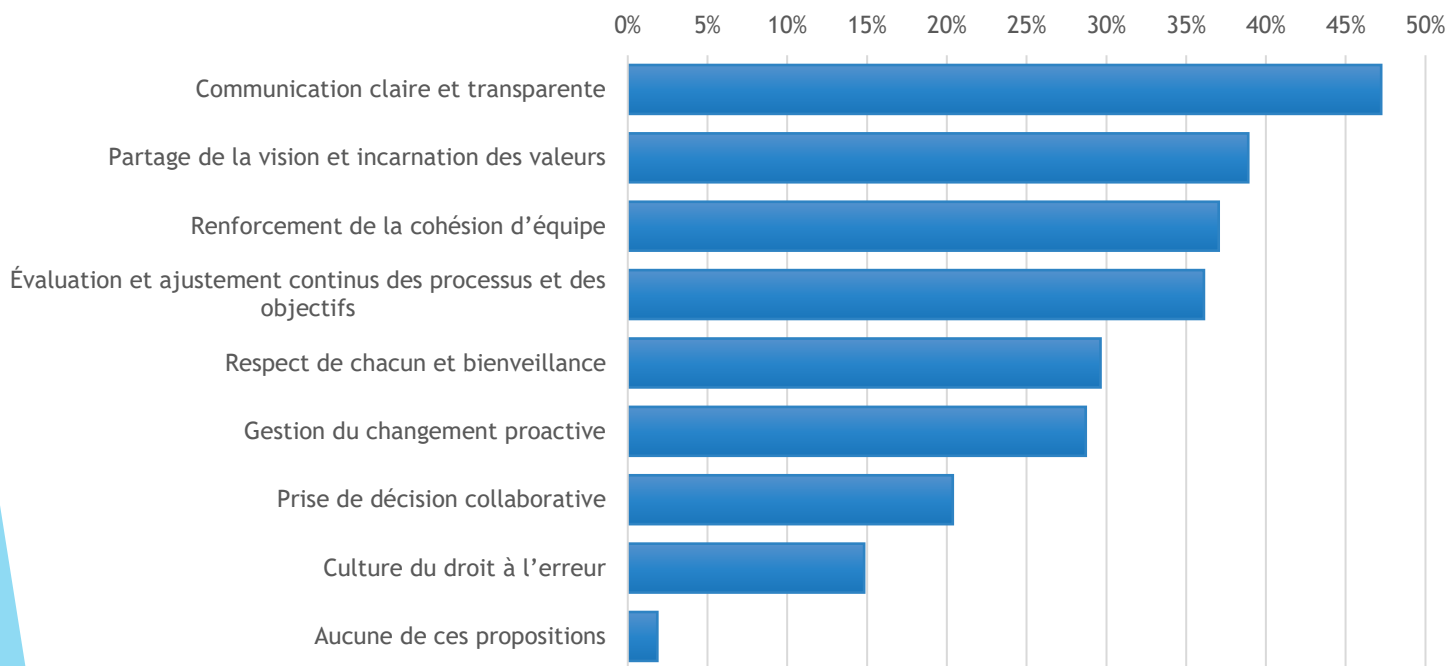
En période de turbulence, deux qualités clés émergent :
L'agilité, pour s'adapter rapidement, et
la vision stratégique, pour garder le cap.

Les managers attendus sont à la fois **flexibles, décideurs lucides et connectés humainement** à leurs équipes.

Lecture : 62% des répondants considèrent Agilité et Flexibilité comme une des compétences les plus importantes en période de turbulence.

Face aux incertitudes, la première réponse est... la communication !

Dans cette période complexe, quelles sont les principales pratiques managériales mises en œuvre dans votre organisation ? [3 réponses maximum]

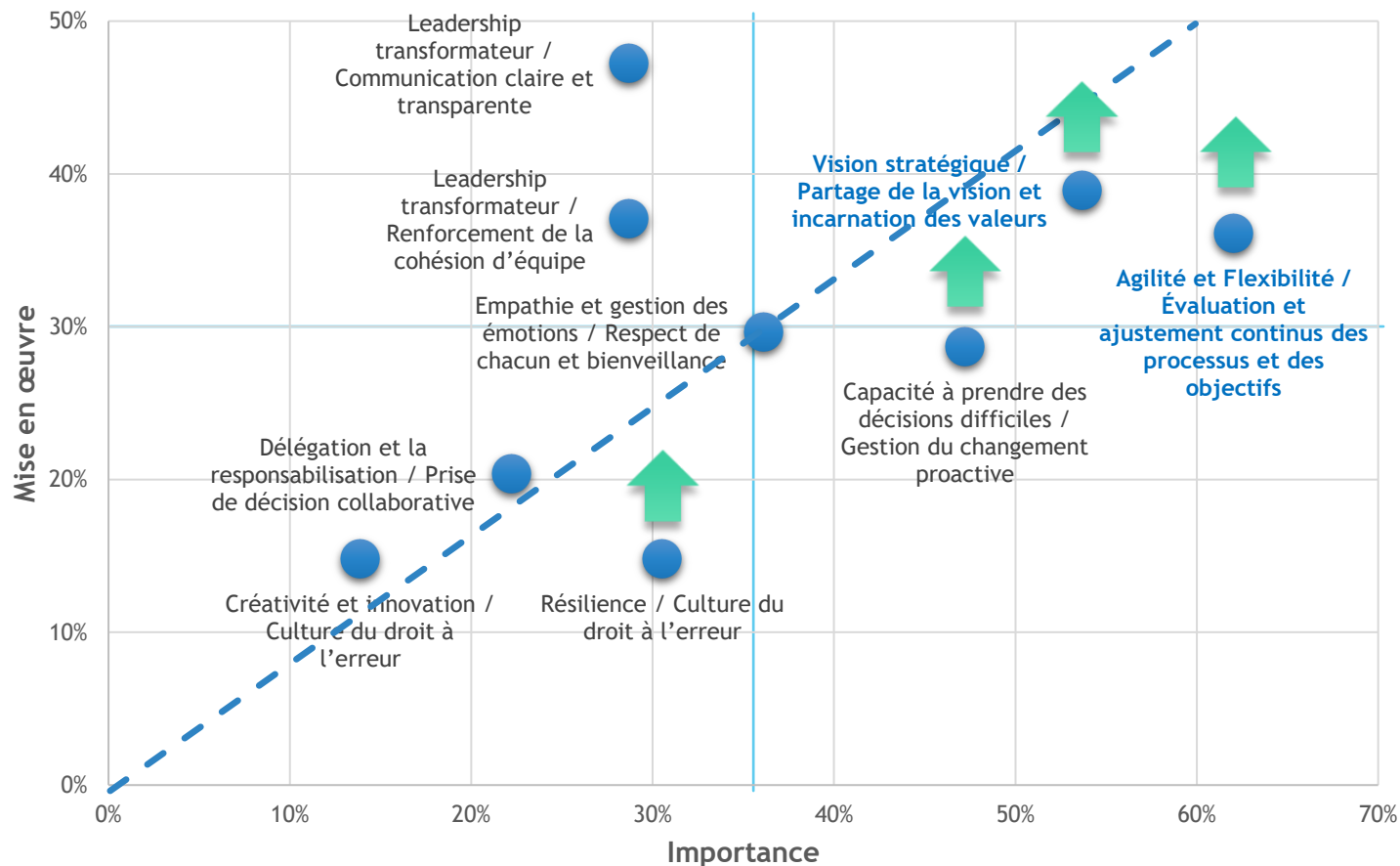


Lecture : 47% des répondants déclarent que l'une des principales pratiques managériales mise en œuvre dans leur organisation consiste en une communication claire et transparente.

- ▶ Dans la complexité, les organisations misent d'abord sur un **levier simple mais fondamental** :
👉 **La communication claire et transparente**, citée par 1 répondant sur 2, arrive nettement en tête.
- ▶ Elle précède la **cohésion d'équipe**, l'**ajustement des objectifs** et le **partage de la vision**, soulignant l'importance d'un **cadre de dialogue lisible**, avant même les outils ou les méthodes.

Écarts critiques : ce qu'on attend... et ce qu'on fait vraiment

Compétences et pratiques managériales en période de crise



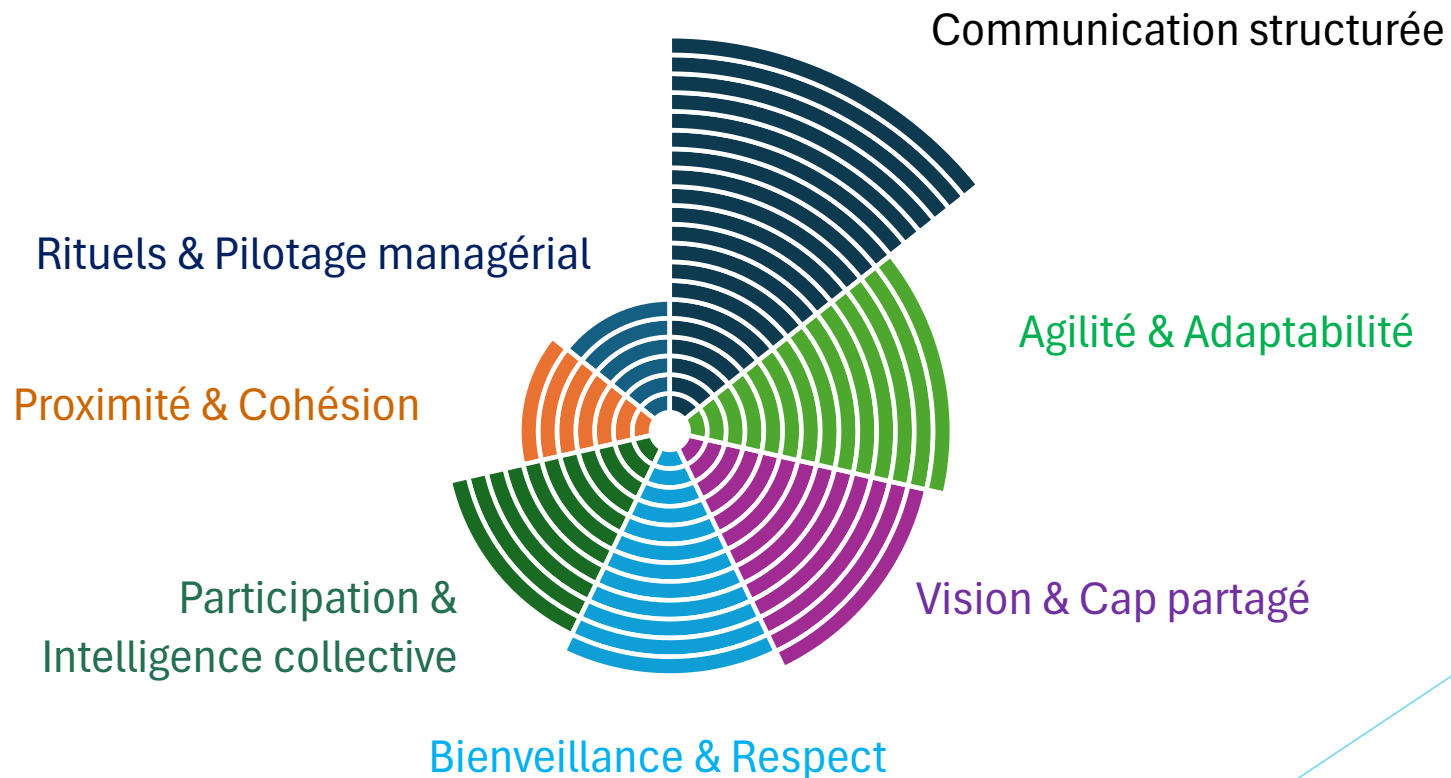
Les résultats mettent en lumière un écart d'alignement entre ce qui est jugé important et ce qui est réellement mis en œuvre.

👉 L'agilité et la vision stratégique figurent parmi les compétences les plus attendues, mais leur traduction opérationnelle reste partielle.

💡 Cela souligne un enjeu fort : renforcer les pratiques qui donnent corps à la vision (partage du cap, ajustement collectif) et outiller davantage l'agilité au quotidien (pilotage adaptatif, priorisation, feedback rapide).

Quelles sont les meilleures pratiques pour faire face à la période actuelle ?

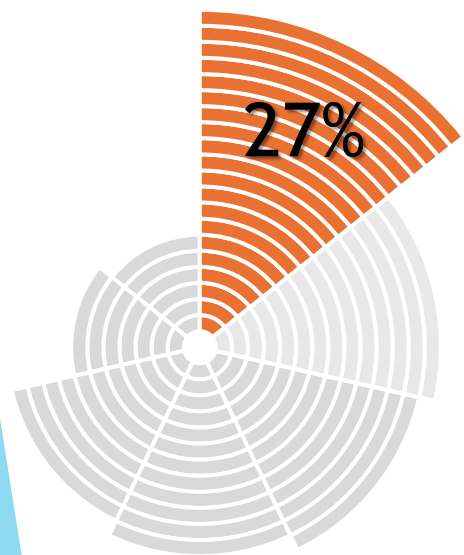
Synthèse des meilleurs pratiques



Clarté, écoute, régularité : les piliers de la communication managériale

Dans votre organisation, quelle est, selon vous, la meilleure pratique managériale qui permet de faire face à la période actuelle ?

Communication structurée



- Régularité et structuration des échanges
- Clarté, transparence, sincérité
- Feedbacks et remontées d'informations
- Écoute active et attention portée à l'autre

« Partage régulier des informations sur l'activité, les difficultés rencontrées et les opportunités à saisir »

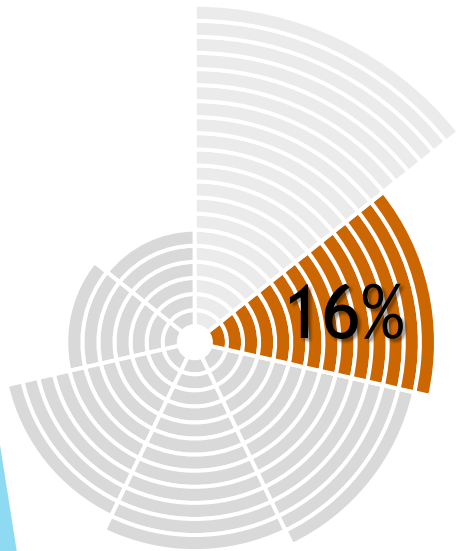
Sébastien R, Industrie,
Pays-de-la-Loire

Agir vite, décider mieux : les réflexes agiles au service du collectif

Dans votre organisation, quelle est, selon vous, la meilleure pratique managériale qui permet de faire face à la période actuelle ?

Agilité & Adaptabilité

- Capacité à s'ajuster rapidement
- Souplesse dans les postures et les décisions
- Résilience individuelle et collective face aux chocs
- Révision régulière des priorités et des modes d'action



« Il est préférable de prendre une mauvaise décision plutôt que de ne prendre aucune décision »

Emmanuel D, Construction et Immobilier, Pays-de-la-Loire

Un cap pour ne pas dériver : l'ancrage stratégique attendu

Dans votre organisation, quelle est, selon vous, la meilleure pratique managériale qui permet de faire face à la période actuelle ?

Vision & Cap partagés

- Définir un cap clair et mobilisateur
- Ancrer la vision dans la réalité du terrain et des enjeux
- Donner du sens aux décisions et aux objectifs
- Assurer la cohérence et la stabilité des orientations dans le temps



15%

« Donner un cap clair, sincère et transparent en expliquant les difficultés éventuelles, les étapes et les points forts sur lesquels s'appuyer »

Sarah B, Secteur Public et Administrations, Ile-de-France

Humanité et exigence : l'équilibre d'un leadership durable

Dans votre organisation, quelle est, selon vous, la meilleure pratique managériale qui permet de faire face à la période actuelle ?

Bienveillance & Respect

- Allier exigence et respect mutuel
- Faire preuve d'écoute, d'empathie et de compréhension
- Instaurer un climat de confiance, même en période difficile
- Adopter une posture humaine, exemplaire et positive



« *être
exemplaire,
humain et
visionnaire* »

Alexandre P, Construction et Immobilier,
Auvergne-Rhône-Alpes

Décider ensemble : quand l'intelligence collective devient un levier

Dans votre organisation, quelle est, selon vous, la meilleure pratique managériale qui permet de faire face à la période actuelle ?

Participation & Intelligence collective

- Impliquer les équipes dans les décisions et les projets
- Favoriser la coopération et la co-construction
- Valoriser la diversité des points de vue avec ouverture d'esprit
- Construire des solutions équitables grâce à l'intelligence collective

« *Prise de décision collaborative* »

Nathalie P, Banque et finance,
Pays-de-la-Loire

Manager proche, équipe soudée : la force des liens humains

Dans votre organisation, quelle est, selon vous, la meilleure pratique managériale qui permet de faire face à la période actuelle ?

Proximité & Cohésion

- Entretenir la proximité managériale au quotidien
- Renforcer l'esprit d'équipe et l'entraide
- Assurer un accompagnement humain lors des transitions
- Favoriser la cohésion au sein des instances clés (ex. Codir)

« *le travail en équipe et l'entraide* »

Julie M, Santé et Pharmaceutique,
Bourgogne-Franche-Comté

Stabilité, processus, régularité : piloter dans la tempête

Dans votre organisation, quelle est, selon vous, la meilleure pratique managériale qui permet de faire face à la période actuelle ?

Rituels & Pilotage managérial

- Structurer des routines de management stables et lisibles
- Mettre en place des processus clairs et fluides
- Favoriser les échanges transversaux et la coordination
- Allier anticipation, responsabilité et posture managériale cohérente

« Stabilité dans les routines de management (quelles qu'elles soient...) »

Marc G, Industrie,
Pays-de-la-Loire

Profil des répondants

108 répondants, Dirigeants, DRH & Managers



De la TPE aux grands groupes
250-1250 salariés
27%

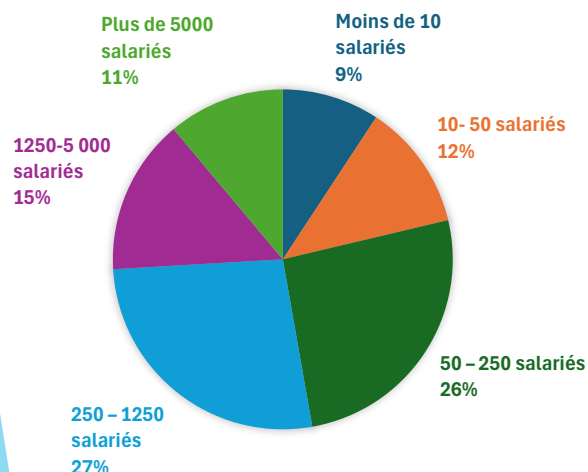


Tous les secteurs
Industrie
23%

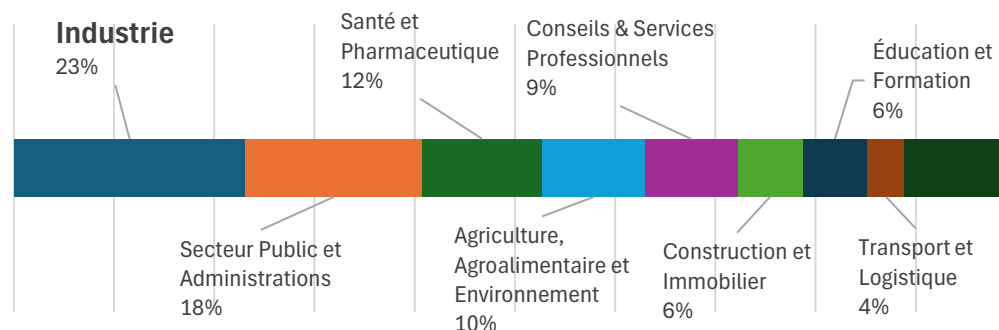


Toutes les régions
Ile-de-France
38%

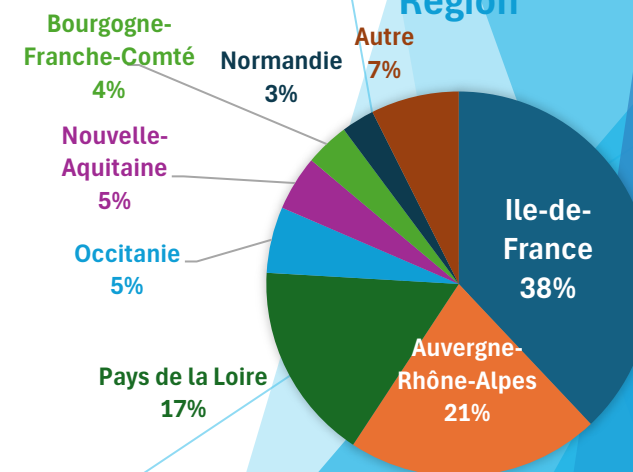
Taille des organisations



Secteur d'activité



Région



Conclusion - Manager dans le chaos : que retenir ?

- ▶ 💡 **Ce que cela révèle de la période actuelle**
 - ▶ Le **niveau d'instabilité vécu par les managers** est exceptionnel : plus d'un sur deux revoit ses priorités chaque semaine.
 - ▶ Les **ETI** et le **secteur public** apparaissent comme les plus exposés à des crises multiples ou prolongées.
 - ▶ Un **écart persistant** existe entre les compétences attendues (agilité, vision, résilience) et les pratiques effectivement mises en œuvre (principalement la communication).
- ▶ 🚨 **Les 3 leviers urgents pour faire face**
 - ▶ **Outiller l'agilité managériale**
→ Clarification des rôles, priorisation, gestion du changement, décisions rapides mais alignées.
 - ▶ **Partager un cap clair et mobilisateur**
→ Donner du sens aux efforts, aligner court terme et vision à moyen terme, renforcer la cohérence collective.
 - ▶ **Professionaliser les pratiques managériales**
→ Créer une culture partagée de feedback, de pilotage et de rituels qui sécurisent en contexte mouvant.

Et maintenant ? Passez à l'action pour révéler vos forces managériales

- ▶ Vous ne changez pas les crises. Mais vous pouvez changer la façon dont vous les traversez.
Avec la **certification 360° Managethic**, révélez vos bonnes pratiques, identifiez vos angles morts, et engagez une dynamique managériale durable.
- ▶ Contactez-nous pour :
 - ▶ Réaliser un **diagnostic complet** de vos pratiques.
 - ▶ Valoriser vos forces managériales avec un **label validé par un collège scientifique**.
 - ▶ Former vos encadrants aux **nouveaux réflexes du management en environnement incertain**.
- ▶  www.managethic.org | LinkedIn : [@institut-managethic](https://www.linkedin.com/company/institut-managethic)

Pour contacter dès maintenant l'un de nos auditeurs-expert agréé



En certifiant et partageant les **meilleures pratiques managériales**, Managethic encourage le monde du travail à être plus **humain, épanouissant, performant et durable**



Retrouvez-nous sur LinkedIn