

Baromètre GM du Management Opérationnel 2026

Regards terrain de 50 managers

Ce baromètre s'appuie sur les retours directs de managers de proximité issus de différents secteurs et tailles d'entreprise.

Il vise à rendre visible la réalité du management opérationnel, souvent peu documentée mais pourtant déterminante pour la performance et le climat social des organisations.

INDEX / SOMMAIRE

Baromètre GM du Management Opérationnel 2026

Sommaire

1. Pourquoi ce baromètre	p.2
2. Profil des répondants	p.3-4
3. Les freins majeurs du management opérationnel	
Analyse quantitative (Q6)	p.5
4. Ce que disent les managers	
Analyse qualitative (Q4 & Q5)	p.6-7
5. Compétences managériales sous tension (Q7)	p.8
6. Ce que les managers changeraient en priorité (Q12)	p.9
7. Le soutien organisationnel perçu (Q8)	p.10
8. Formations managériales : ce qui aide... ou déçoit (Q10)	p.11
9. Formats d'accompagnement plébiscités (Q11)	p.12
10. Recommandations opérationnelles	p.13-14
11. Analyse GM – Lecture transversale	p.15
12. Conclusion générale	p.16
13. À propos de GM ! Conseil Formation	p.16

POURQUOI CE BAROMÈTRE

Le manager de proximité occupe une position centrale dans l'entreprise. Il est à la fois le relais de la stratégie, le garant de l'organisation quotidienne et le premier point d'appui des équipes.

Pourtant, ce rôle est souvent sous-estimé, peu outillé et insuffisamment soutenu. Les difficultés rencontrées par les managers sont fréquemment interprétées comme des problématiques individuelles, alors qu'elles trouvent très souvent leur origine dans l'organisation elle-même.

L'objectif de ce baromètre est donc simple :
donner la parole aux managers de terrain afin de mieux comprendre :

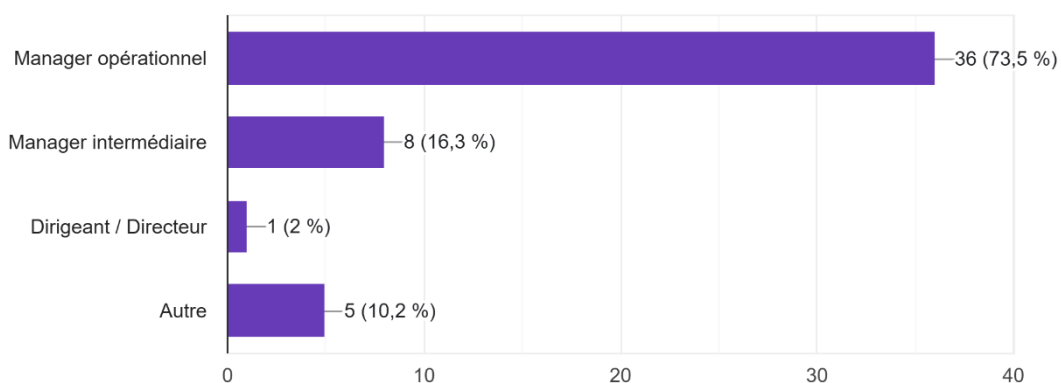
- les freins auxquels ils sont confrontés,
- les situations qui génèrent le plus de stress,
- et ce qu'ils estiment nécessaire pour mieux exercer leur rôle.

Ce baromètre n'a pas vocation à juger, mais à **éclairer**.

PROFIL DES RÉPONDANTS

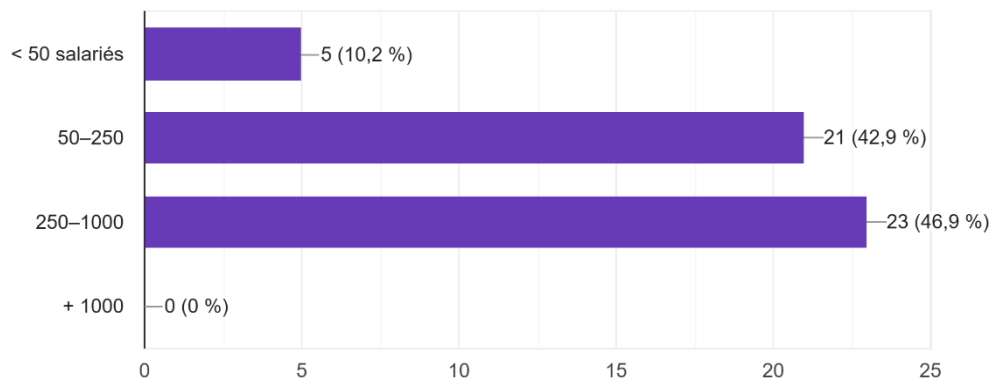
SECTION 1 – Profil : Q1. Votre rôle actuel :

49 réponses



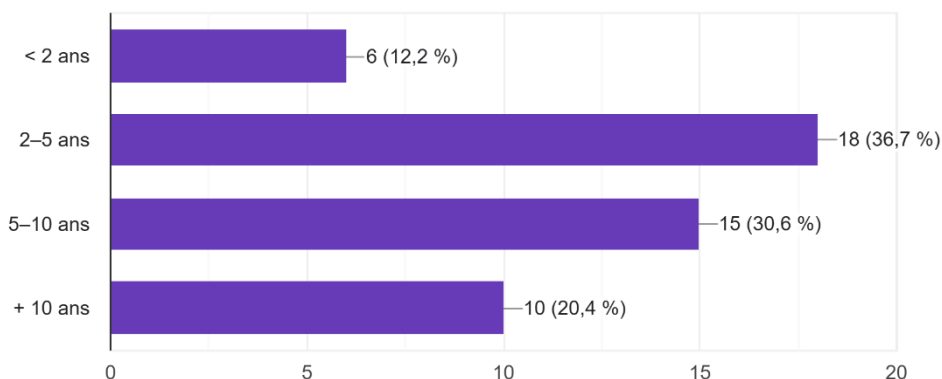
Q2. Taille de votre entreprise :

49 réponses



Q3. Ancienneté comme manager :

49 réponses



Les 50 répondants au Baromètre GM 2026 sont majoritairement des managers de proximité, exerçant dans des entreprises de tailles variées.

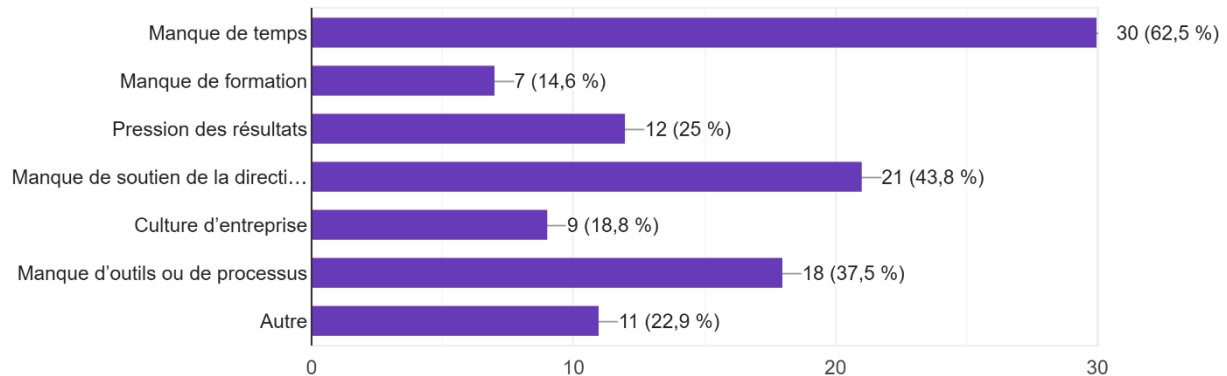
Cette diversité de profils permet de croiser les regards et de dégager des tendances communes, indépendamment du secteur ou de la taille de la structure.

Les résultats montrent que, malgré des contextes différents, **les problématiques rencontrées sont largement partagées**, ce qui renforce la portée des enseignements du baromètre.

LES FREINS MAJEURS (ANALYSE QUANTITATIVE – Q6)

SECTION 3 – Les freins Q6. Qu'est-ce qui empêche le plus un manager d'être un bon manager aujourd'hui ?

48 réponses



Les résultats quantitatifs font apparaître deux freins majeurs, largement en tête :

- le **manque de temps**,
- le **manque de soutien de la direction et de l'organisation**.

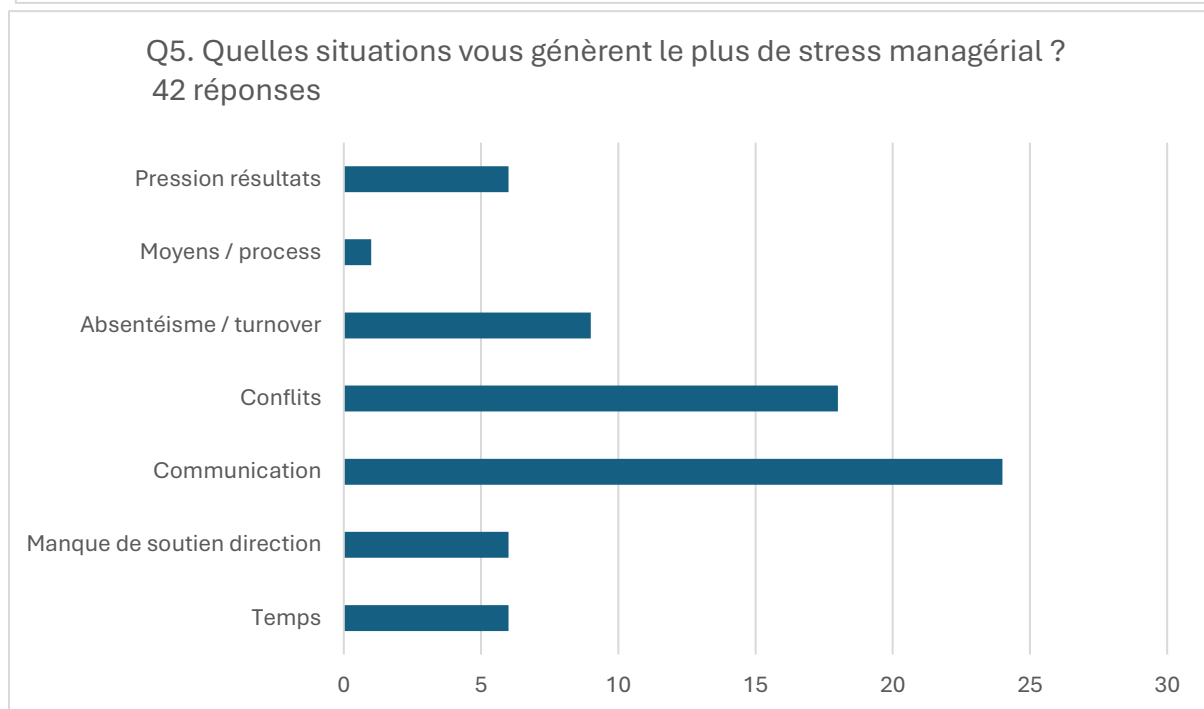
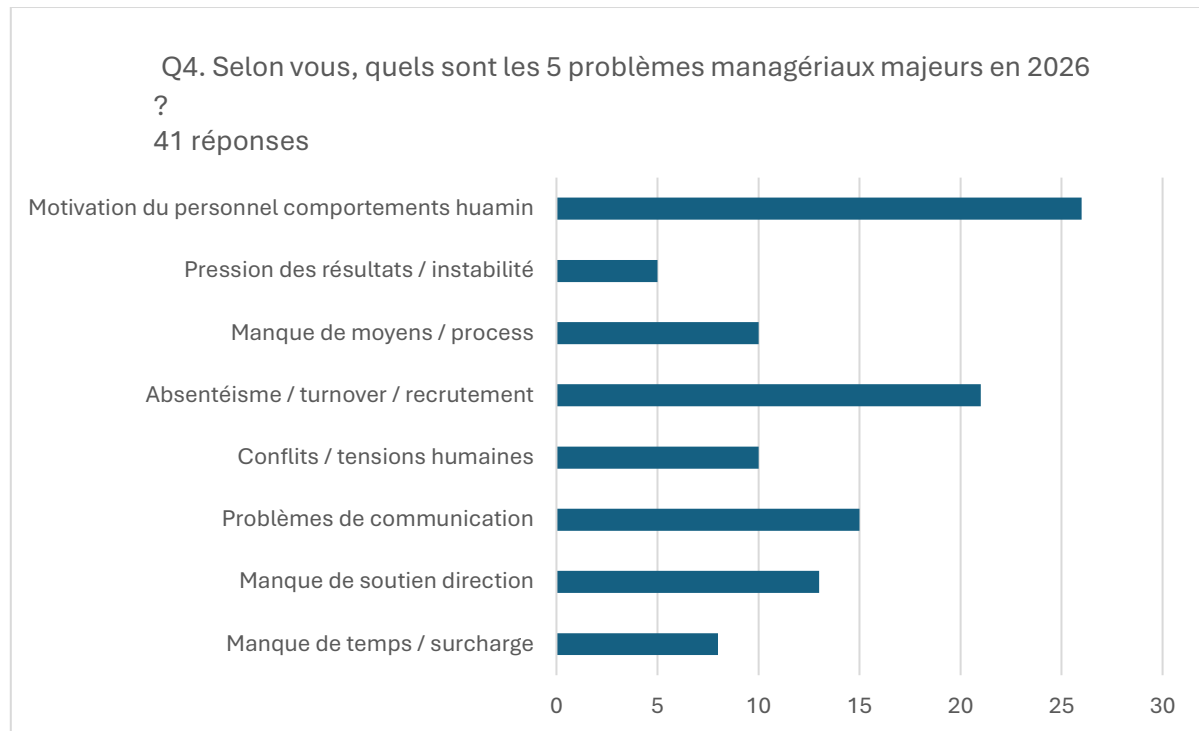
Ces freins ne sont pas ponctuels. Ils traduisent une surcharge structurelle du rôle managérial, dans lequel les managers cumulent responsabilités opérationnelles, gestion humaine et exigences de résultats.

Les autres freins cités (pression des résultats, culture d'entreprise, outils et processus) viennent renforcer ce sentiment de tension permanente.

Le message est clair :

les managers ne manquent pas de volonté ou d'engagement,
ils manquent de marges de manœuvre.

CE QUE DISENT LES MANAGERS (ANALYSE QUALITATIVE – Q4 & Q5)



L'analyse des réponses ouvertes confirme et enrichit les résultats quantitatifs.

Les verbatims mettent en évidence :

- des soucis de motivation des collaborateurs et des comportements pas adaptés
- une forte **surcharge opérationnelle**,

- des difficultés de **communication verticale et transverse**,
- un sentiment d'isolement face aux décisions et aux conflits à gérer,
- des problématiques récurrentes d'absentéisme, de turnover et de recrutement.

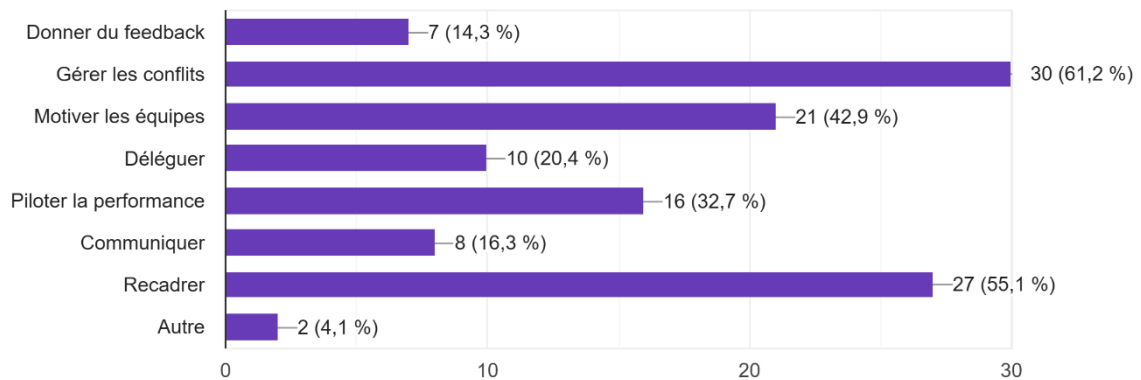
Les managers décrivent une réalité terrain exigeante, marquée par des injonctions parfois contradictoires et des changements fréquents.

Ce qui ressort avec force, c'est que **le stress managérial est une conséquence**, pas une cause. Il est le symptôme d'un environnement organisationnel sous tension.

COMPÉTENCES SOUS TENSION (Q7)

Q7. Quelles compétences sont les plus difficiles à maîtriser ? (max 3)

49 réponses



Les compétences jugées les plus difficiles à maîtriser sont très majoritairement liées à l'humain :

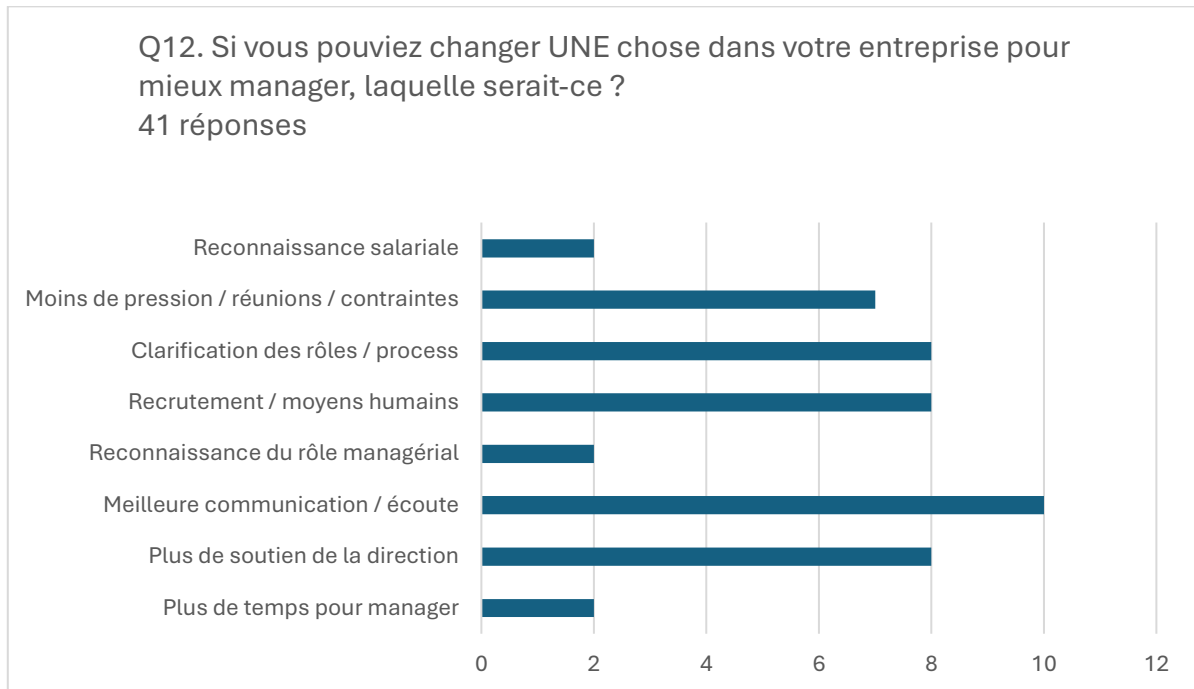
- gestion des conflits,
- recadrage,
- feedback,
- communication.

Ce constat est cohérent avec les situations de stress exprimées par les managers. Gérer des conflits, annoncer des décisions difficiles ou recadrer un collaborateur demande du temps, de la préparation et du soutien.

Or, dans un contexte de surcharge et d'urgence permanente, ces compétences deviennent particulièrement coûteuses à mobiliser.

Les managers ne manquent pas de compétences techniques. Ils sont mis en difficulté sur des compétences relationnelles **faute de conditions favorables** pour les exercer sereinement.

CE QUE LES MANAGERS CHANGERAIT EN PRIORITÉ (Q12)



Lorsque l'on demande aux managers ce qu'ils changeraient pour mieux manager, leurs réponses sont remarquablement cohérentes.

Ils ne demandent pas :

- plus de pouvoir,
- plus d'autorité,
- ni des objectifs moins ambitieux.

Ils demandent avant tout :

- **plus de temps pour manager,**
- **plus de soutien et de proximité de la direction,**
- **une meilleure communication,**
- **une reconnaissance réelle de leur rôle.**

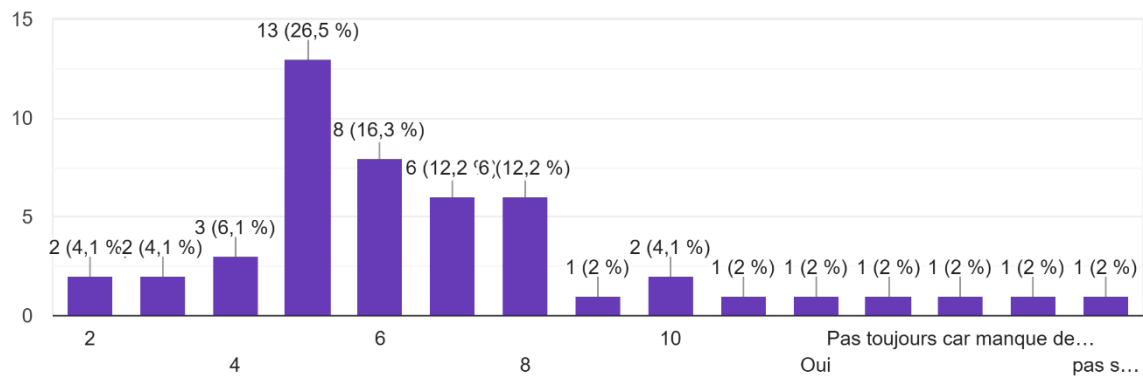
Ces attentes traduisent un besoin de légitimité, de clarté et de confiance.

Les managers souhaitent pouvoir exercer pleinement leur rôle, pas simplement "tenir" dans la durée.

Votre entreprise soutient-elle suffisamment les managers opérationnels ? Q8

SECTION 4 – L'organisation Q8. Votre entreprise soutient-elle suffisamment les managers opérationnels ? Échelle 0–10

49 réponses



Les réponses à la question Q8 mettent en lumière une perception contrastée du soutien organisationnel apporté aux managers de proximité.

Si certaines entreprises sont perçues comme soutenantes, une part significative des répondants exprime un **sentiment de soutien insuffisant**, voire très insuffisant. Les scores les plus faibles sont souvent associés à des contextes marqués par :

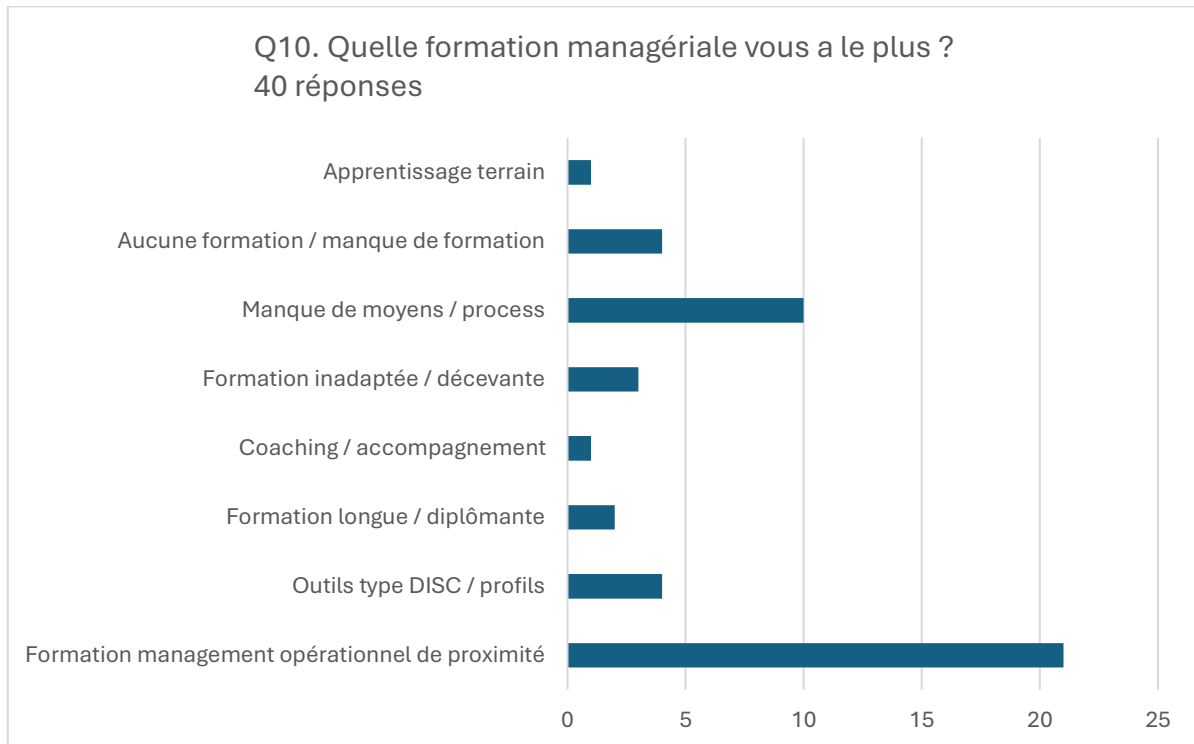
- une surcharge opérationnelle,
- un manque de clarté dans les décisions,
- et une faible reconnaissance du rôle managérial.

Ce résultat est particulièrement révélateur lorsqu'il est mis en lien avec les freins identifiés dans les autres questions du baromètre.

Le manque de soutien n'est pas vécu comme une absence ponctuelle, mais comme un **déficit structurel d'accompagnement**, notamment dans les situations complexes (conflits, décisions difficiles, tensions sociales).

Ce constat confirme que le manager de proximité se retrouve souvent **en première ligne**, avec des responsabilités élevées mais des marges de manœuvre limitées.

Quelle formation managériale vous a le plus aidé Q10 ?



Les réponses à la question Q10 montrent clairement que toutes les formations managériales ne produisent pas les mêmes effets sur le terrain.

Les formations les plus citées comme utiles sont celles :

- ancrées dans la réalité du rôle de manager de proximité,
- étalées dans le temps,
- et combinant apports méthodologiques et réflexion sur la posture.

Les outils de type profils comportementaux (DISC, couleurs, etc.) sont également perçus comme aidants, car ils permettent une meilleure compréhension de soi et des autres dans les interactions quotidiennes.

À l'inverse, certaines formations sont décrites comme **déconnectées du terrain**, trop théoriques ou insuffisamment contextualisées, générant parfois de la frustration.

Enfin, plusieurs managers déclarent n'avoir bénéficié **d'aucune formation managériale**, malgré des responsabilités importantes.

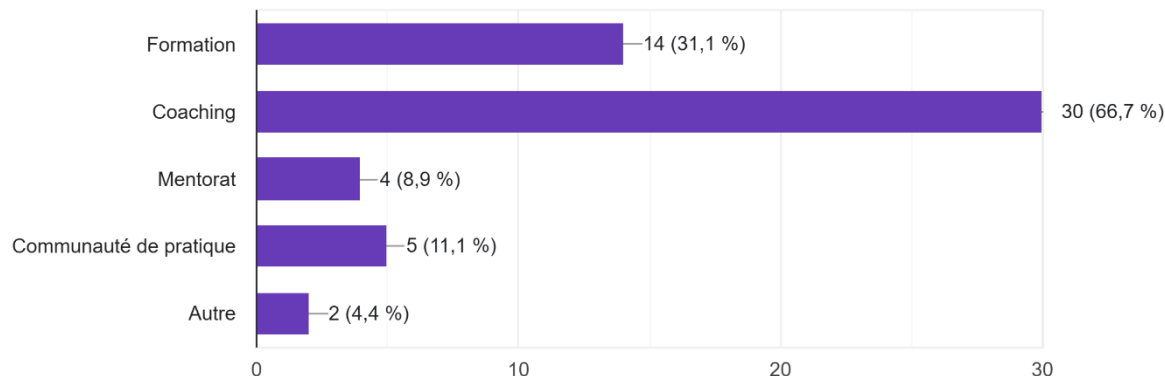
Ce point constitue un signal d'alerte fort pour les organisations.

Ce que disent les managers n'est pas qu'ils ne veulent pas se former, mais qu'ils ont besoin de **formations utiles, adaptées et directement transférables**.

Quel format serait le plus utile pour vous ? Q11

Q11. Quel format serait le plus utile pour vous ?

45 réponses



Les résultats de la question Q11 montrent une préférence nette pour des formats d'accompagnement **individualisés et contextualisés**.

Le coaching ressort comme le format jugé le plus utile par une majorité de répondants. Ce choix traduit un besoin d'espaces de prise de recul, de réflexion sur des situations réelles et de soutien personnalisé.

La formation reste perçue comme nécessaire, mais elle est davantage appréciée lorsqu'elle est :

- ciblée,
- concrète,
- et complétée par des temps d'échange ou de suivi.

Les formats collectifs de type mentorat ou communautés de pratiques apparaissent également comme des leviers intéressants, notamment pour rompre l'isolement managérial et partager des expériences entre pairs.

Ce résultat confirme une évolution des attentes : les managers ne cherchent pas uniquement des contenus, ils recherchent **un accompagnement dans la durée**, en lien direct avec leurs enjeux quotidiens.

Les questions Q8, Q10 et Q11 dessinent une trajectoire claire. Les managers expriment un manque de soutien organisationnel, identifient les limites de certaines formations traditionnelles, et plébiscitent des formats d'accompagnement plus personnalisés.

Ce triptyque confirme que le développement managérial ne peut plus être pensé uniquement sous l'angle de la formation ponctuelle, mais comme un **dispositif global d'accompagnement**.

RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

Recommandations issues du Baromètre GM 2026

Les résultats du Baromètre GM du Management Opérationnel 2026 montrent que les difficultés rencontrées par les managers ne relèvent pas principalement d'un manque de compétences individuelles, mais de facteurs organisationnels et systémiques.

À partir de l'analyse des réponses, quatre axes de recommandations se dégagent clairement.

1. Redonner du temps au management

Le manque de temps est le frein le plus cité par les managers, et la première source de stress.

Recommandations :

- Clarifier les priorités managériales et limiter la surcharge opérationnelle.
- Réduire les tâches annexes à faible valeur ajoutée.
- Sanctuariser des temps dédiés au management (entretiens, présence terrain, feedback).

Manager ne peut pas être une activité "en plus".

2. Renforcer le soutien et la proximité de la direction

Les managers expriment un besoin fort de soutien, de reconnaissance et de cohérence dans les décisions.

Recommandations :

- Clarifier les marges de manœuvre managériales.
- Renforcer le rôle du N+1 comme soutien et non uniquement comme contrôleur.
- Donner de la visibilité sur les orientations et les décisions structurantes.

Le manager de proximité ne doit pas rester seul face aux situations complexes.

3. Professionnaliser la gestion des situations humaines

Les compétences les plus difficiles à maîtriser sont liées à la gestion des conflits, au recadrage et à la communication.

Recommandations :

- Développer des formations ciblées sur les situations réelles vécues par les managers.
- Travailler la posture managériale autant que les outils.
- Accompagner les managers dans la durée, notamment sur les situations sensibles.

Les compétences relationnelles ne s'improvisent pas sous pression.

4. Faire évoluer les dispositifs de développement managérial

Les managers plébiscitent des formats plus individualisés et contextualisés, en particulier le coaching.

Recommandations :

- Compléter la formation par du coaching ou de l'accompagnement personnalisé.
- Favoriser les dispositifs mixtes (formation + accompagnement).
- Créer des espaces d'échange entre pairs pour rompre l'isolement managérial.

Le développement managérial doit s'inscrire dans le temps, pas uniquement dans des actions ponctuelles.

Ce que révèle le Baromètre GM 2026

1. Le problème n'est pas le manager.

Les managers sont engagés, lucides et conscients de leurs responsabilités.

Leur difficulté principale réside dans un environnement qui cumule surcharge, pression et manque de soutien.

2. Le stress managérial est un symptôme, pas une cause.

Il est la conséquence directe de choix organisationnels : priorités floues, manque de temps, décisions changeantes, ressources limitées.

3. Former ne suffit plus.

Les managers reconnaissent l'utilité de la formation, mais expriment un besoin fort d'accompagnement dans la durée, en lien avec leurs situations réelles.

4. Le coaching et l'accompagnement répondent à un besoin terrain.

Le succès du coaching dans les réponses traduit une attente de soutien personnalisé, contextualisé et sécurisant.

Conclusion

Le Baromètre GM du Management Opérationnel 2026 met en lumière une réalité souvent connue intuitivement, mais rarement objectivée : le management de proximité est aujourd'hui l'un des rôles les plus exposés, les plus exigeants et les plus déterminants de l'entreprise.

Les managers interrogés ne décrivent ni un manque d'engagement, ni un désintérêt pour leur rôle. Ils expriment au contraire une forte lucidité sur leurs responsabilités, leurs limites et les conditions nécessaires pour exercer leur mission efficacement.

Les enseignements de ce baromètre sont clairs :

- les difficultés managériales sont majoritairement **systemiques**,
- le stress managérial est une **conséquence organisationnelle**,
- la formation, bien que nécessaire, est **insuffisante sans accompagnement**,
- et le besoin de soutien, de temps et de reconnaissance est central.

Ces constats invitent les entreprises à dépasser une approche ponctuelle ou corrective du management, pour inscrire le développement managérial dans une logique plus globale, cohérente et durable.

Le management opérationnel n'est pas un simple relais de décisions. C'est un **levier stratégique**, au cœur de la performance, de l'engagement des équipes et de la stabilité sociale.

Ce baromètre a pour vocation d'alimenter la réflexion des dirigeants, des DRH et des acteurs économiques, et d'ouvrir des espaces de dialogue autour d'un sujet fondamental : **donner aux managers de proximité les conditions réelles pour bien manager.**

À propos de GM ! Conseil Formation

GM ! Conseil Formation accompagne les entreprises dans le développement du management opérationnel à travers des dispositifs sur mesure, combinant formation, ingénierie pédagogique et accompagnement managérial.

L'approche de GM repose sur une conviction forte : on ne transforme pas durablement le management sans tenir compte de la réalité du terrain et de l'environnement organisationnel.

Grégory

Dirigeant – GM ! Conseil Formation

Concepteur-formateur en management opérationnel.