COÉVOLUTION

CATALYSEUR DE VIVANT

Fiche pratique

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES : DU BESOIN STRATÉGIQUE AU DISPOSITIF



PARTIE 1 - COMPRENDRE :
ce que disent les études

PARTIE 2 – AGIR :
du besoin stratégique au dispositif

Par Sylvaine Scheffer - Coevolution

PARTIE 1 – COMPRENDRE : CE QUE DISENT LES ÉTUDES

1. Le contexte en chiffres

Repère	Ce qu'il indique	Source et nature
12 % des salariés européens engagés en 2025	Le niveau le plus bas de toutes les régions du monde	Gallup [1], enquête mondiale
−9 points d'engagement des managers depuis 2022	Les managers portent l'essentiel de la baisse ; l'engagement des autres salariés reste stable	Gallup [1], enquête mondiale
80 % des managers recommanderaient la fonction	Le management reste une fonction désirable en France	Excelia-Ipsos [3], 1 200 managers
51 % fatigués, 40 % stressés, 34 % seuls	Une fonction exigeante, au vécu fragile	Excelia-Ipsos [3]
39 % des compétences clés appelées à évoluer d'ici 2030	Selon les employeurs, un besoin de développement continu	Forum économique mondial [6], enquête employeurs

L'édition 2025 du rapport Gallup [2] précisait que les managers de moins de 35 ans et les managers femmes étaient les plus touchés par la baisse d'engagement.

2. Le paradoxe français

Les entreprises françaises reconnaissent clairement le poids des compétences humaines. Le quotidien leur laisse pourtant peu d'espace pour s'exercer. Le baromètre international Cegos 2025 [4], enquête déclarative menée auprès de 4 271 primo-managers et 441 responsables RH dans dix pays, met en lumière ce contraste.

À l'entrée dans la fonction : 74 % des RH français retiennent les compétences humaines et relationnelles comme critère déterminant pour nommer un manager, contre 32 % pour l'expertise métier.
Au quotidien : 77 % des primo-managers français constatent une hausse régulière de leur charge de travail ; 47 % des primo-managers interrogés estiment manquer de temps pour accompagner leur équipe sur le plan humain, un diagnostic partagé par 60 % des RH.

Dans les priorités : l'empathie figure parmi les priorités de développement pour 30 % des RH au niveau mondial, et pour 15 % des RH en France.

Dans les pratiques : 55 % des RH français organisent des groupes d'échange de pratiques pour leurs primo-managers, contre 37 % au niveau mondial.

La compétence relationnelle ouvre la porte du management ; process, urgences et charge de travail laissent ensuite peu de place pour l'exercer et la développer.

3. Ce que la recherche met en évidence

Des compétences attendues qui convergent. Le Forum économique mondial [6] place la pensée analytique, la résilience et l'agilité, le leadership et l'influence sociale en tête des compétences clés ; la résilience gagne 17 points d'importance et le leadership 22 points.

Le Project Management Institute [7] retient quatre « power skills » : communication, résolution de problèmes, leadership collaboratif et pensée stratégique. En France, le baromètre LégiSocial / TodoSkills [5] place l'écoute active et la communication orale en tête des attentes envers les managers depuis 2021.

Un cadre européen de référence. Le référentiel LifeComp de la Commission européenne [9] décrit neuf compétences personnelles, sociales et d'apprentissage : autorégulation, flexibilité, bien-être, empathie, communication, collaboration, état d'esprit de développement, pensée critique et gestion de ses apprentissages. Il pose un principe clé : ces compétences s'acquièrent et se développent tout au long de la vie.

La sécurité psychologique, un levier collectif. La méta-analyse de Frazier et ses collègues [8], qui agrège 136 échantillons et plus de 22 000 personnes, associe fortement la sécurité psychologique d'une équipe à l'engagement et à la satisfaction, plus modérément à la performance. Elle la relie à l'autonomie, à l'interdépendance et à la clarté des rôles.

Des angles morts côté direction. Selon l'étude Excelia-Ipsos [3], 26 % des managers citent l'analyse et l'esprit critique, 22 % la vision et l'anticipation, 21 % la veille et les signaux faibles parmi les qualités d'un bon manager. 44 % jugent le droit à l'erreur mal perçu dans leur entreprise, et 90 % estiment que leur fonction repose sur des compétences humaines irremplaçables par l'IA.

Des formations qui produisent des effets. Les formations au leadership produisent des effets positifs sur les apprentissages, le transfert et les résultats, plus marqués chez les managers de premier niveau [10]. Le coaching agit en particulier sur la confiance et la motivation [13]. L'environnement de travail et le soutien du responsable conditionnent l'application des apprentissages [20].



COÉVOLUTION
CATALYSEUR DE VIVANT

PARTIE 2 – AGIR : DU BESOIN STRATÉGIQUE AU DISPOSITIF

5. Partir de la stratégie

Un plan de développement des compétences utile commence par les orientations de l'organisation ; le catalogue vient ensuite. Six questions structurent la démarche.

Où allons-nous ?

Orientations stratégiques, projets business et opérationnels des un à trois ans à venir : croissance, transformation, nouveaux marchés, réorganisation, intégration de l'IA, transition écologique.

De quelles compétences avons-nous besoin pour réussir et exécuter ?

Pour chaque orientation, les compétences clés par population : managers de proximité, managers intermédiaires, dirigeants, experts.

Desquelles disposons-nous déjà ?

Entretiens annuels et professionnels, évaluations croisées, retours terrain, revues de talents. Les forces existantes deviennent aussi des ressources à transmettre en interne.

Lesquelles manquent ?

Les écarts entre besoins et ressources, classés selon leur impact sur la stratégie et leur urgence.

Lesquelles pouvons-nous développer en interne, à court et moyen terme ?

Les compétences comportementales se développent dans la durée : le court terme pose les bases, le moyen terme ancre les pratiques.

Lesquelles devons-nous chercher à l'extérieur ?

Recrutement, mobilité, expertise externe ou appui ponctuel lorsque le délai ou la rareté de la compétence l'imposent.

4. Lire les chiffres avec discernement

Option	Pertinente lorsque	Horizon	Option
Développer en interne	La compétence existe en germe, le potentiel est identifié, le contexte permet l'entraînement	Court terme pour les bases, 6 à 18 mois pour l'ancrage	Développer en interne
S'appuyer sur des ressources internes	Des pairs maîtrisent déjà la compétence (tutorat, mentorat, codéveloppement)	Continu	S'appuyer sur des ressources internes
Chercher à l'extérieur	La compétence est absente, rare ou attendue immédiatement	Immédiat, puis intégration	Chercher à l'extérieur
Combiner	Une transformation majeure demande à la fois de recruter et de faire monter en compétence	Moyen terme	Combiner

Pour les compétences comportementales, la clé reste de formuler chaque besoin en comportements observables : c'est ce qui permet de choisir le bon levier, puis de mesurer l'évolution.

Une vigilance complémentaire : le temps réel. Identifier les compétences constitue une première étape ; le quotidien doit aussi permettre de les exercer. Quel temps vos managers peuvent-ils consacrer à la dimension humaine de leur rôle, et comment le préserver face aux process, aux urgences et à la charge de travail [4] ?

6. Managers de proximité : présence, régulation, appui

Le manager de proximité tient le quotidien du collectif.
Les études récentes [3, 4, 5] convergent vers six familles de compétences. Les exemples ci-dessous aident à formuler des objectifs observables ; ils sont à adapter au contexte de chaque organisation.

Compétence	Pourquoi elle compte	Exemples de comportements observables	Pistes de développement à privilégier
Communiquer clairement, écouter, donner du feedback	Dans le trio de tête des compétences à développer pour 38 % des RH [4]	Reformule les attentes avant de conclure un échange ; donne des retours précis et réguliers, positifs comme correctifs ; sollicite l'avis de chacun en réunion	Formation avec mises en situation ; entraînement entre les sessions ; feedback du N+1
Réguler la relation : cohésion, conflits, empathie	Première attente des RH français (42 %) ; 73 % des primo-managers rencontrent des conflits [4]	Repère les tensions et les aborde rapidement ; organise un échange entre les parties concernées ; prend en compte les contraintes personnelles dans l'organisation du travail	Formation à la gestion des tensions ; codéveloppement entre pairs ; coaching pour les situations sensibles
Mobiliser et faire grandir l'équipe	Leadership et motivation en tête des priorités des RH [4] ; +22 points au niveau mondial [6]	Explique le sens des objectifs ; délègue en donnant les moyens ; tient des entretiens de suivi individuel réguliers	Formation à la délégation et à l'entretien ; tutorat par un manager expérimenté
Décider et résoudre des problèmes	Sur le podium Cegos [4] et parmi les « power skills » [7]	Tranche dans son périmètre en explicitant ses critères ; associe l'équipe à l'analyse des causes ; remonte les informations utiles au bon niveau	Mises en situation ; analyse de cas réels en codéveloppement
Se réguler soi-même : stress, énergie, priorités	Résilience +17 points [6] ; 51 % des managers fatigués [3] ; quand l'énergie disponible manque, les compétences relationnelles deviennent moins activables	Garde un ton posé dans les moments de tension ; hiérarchise ses priorités et les rend visibles ; prend des temps de récupération	Entraînement à des techniques de régulation dans la durée (Méthode TOP©) ; coaching
Créer un climat de sécurité psychologique	Fortement associée à l'engagement et à la satisfaction des équipes [8]	Accueille les erreurs comme des occasions d'apprendre ; invite les questions et les désaccords ; clarifie les rôles de chacun	Formation et réflexion collective ; exemplarité soutenue par le N+1 ; coaching d'équipe

7. Leaders et dirigeants : cap, culture, mouvement

Les dirigeants partagent le socle des managers et portent des exigences propres : tenir le cap, faire évoluer la culture, garder l'organisation en mouvement.

Passer d'un poste de manager de proximité à une fonction de direction demande bien plus que des compétences supplémentaires : un changement de posture.

Deux niveaux qui se répondent.
Le dirigeant crée le cadre ; le manager de proximité le fait vivre.
Un plan de formation gagne à articuler les parcours des deux niveaux plutôt qu'à les concevoir séparément.



COÉVOLUTION
CATALYSEUR DE VIVANT

Compétence	Pourquoi elle compte	Exemples de comportements observables	Pistes de développement à privilégier
Penser l'environnement et anticiper	Pensée analytique essentielle pour 7 employeurs sur 10 [6] ; 22 % des managers citent la vision et l'anticipation [3]	Partage régulièrement une lecture des évolutions externes ; identifie et discute les signaux faibles en comité ; construit plusieurs scénarios avant un choix structurant	Séminaires stratégiques ; apprentissage par l'action sur un enjeu réel ; échanges entre pairs dirigeants
Installer une culture d'initiative et d'apprentissage	44 % des managers jugent le droit à l'erreur mal perçu ; 66 % privilégient le respect du cadre plutôt que l'audace [3]	Valorise publiquement les essais, y compris ceux qui échouent ; organise des retours d'expérience sans recherche de coupable ; demande des avis contradictoires avant de décider	Coaching individuel ; coaching d'équipe de direction ; feedback à 360° accompagné
Conduire la transformation	39 % des compétences clés appelées à évoluer d'ici 2030 [6]	Explique le pourquoi d'un changement avant le comment ; associe les managers à la conception ; ajuste la trajectoire à partir des retours terrain	Coaching ; accompagnement d'un projet de transformation réel ; codéveloppement entre dirigeants
Clarifier la place de l'IA et du lien humain	90 % des managers estiment leur fonction fondée sur des compétences humaines irremplaçables [3]	Énonce ce qui relève de l'outil et ce qui relève du manager ; dégage du temps managérial grâce à l'automatisation	Ateliers de direction ; expérimentations encadrées
Prendre soin de la ligne managériale	L'engagement des managers, premier levier de l'engagement des équipes [1] ; le soutien hiérarchique conditionne le transfert [20]	Inscrit la charge et le temps managérial à l'ordre du jour du comité ; soutient l'application des formations par les N+1 ; reconnaît le travail relationnel des managers	Gouvernance du plan de développement ; démarche qualité de vie et des conditions de travail
Se réguler dans la complexité	Les décisions difficiles et la pression continue sollicitent fortement l'autorégulation	Garde sa disponibilité d'écoute en période de forte pression ; prend des décisions difficiles avec recul ; protège ses temps de récupération	Coaching de dirigeant ; Méthode TOP© pratiquée dans la durée

8. Panorama des leviers de développement

Chaque levier produit des effets spécifiques ; la recherche invite à les combiner plutôt qu'à en privilégier un seul. La dernière colonne indique le niveau de preuve disponible : la plupart des méta-analyses portent sur des données majoritairement nord-américaines.

Levier	Spécificités	Ce que la recherche montre qu'il produit	Ce qu'il produit peu, ou ses conditions	Niveau de preuve
Formation avec mises en situation et modélisation de comportements	Comportements explicités, démonstration, entraînement, feedback, plan de transfert	Des effets positifs sur les réactions, les apprentissages, le transfert et les résultats, plus marqués chez les managers de premier niveau [10] ; des effets forts sur les connaissances et les savoir-faire [11]	Des effets plus modestes sur les comportements au travail, renforcés lorsque les participants fixent des objectifs d'application et que leurs responsables suivent aussi la formation [11]	Méta-analyses
Formation à distance, e-learning, classe virtuelle	Souplesse, accès à grande échelle, rythme individuel	Une efficacité comparable au présentiel pour les connaissances, lorsque les méthodes pédagogiques sont identiques ; de meilleurs résultats avec pratique, feedback et apprenant actif [12]	Les études portent surtout sur les connaissances ; les compétences relationnelles appellent entraînement et interaction humaine en complément	Méta-analyse

Levier	Spécificités	Ce que la recherche montre qu'il produit	Ce qu'il produit peu, ou ses conditions	Niveau de preuve
Coaching individuel	Accompagnement personnalisé, objectifs propres à la personne, confidentialité	Des effets positifs sur les résultats en organisation, plus marqués sur les dimensions affectives (confiance, motivation) et les résultats individuels [13]	Des effets plus modérés sur les savoir-faire ; la qualité de la relation coach-coaché conditionne les résultats	Méta-analyses
Codéveloppement	Groupes de 4 à 8 pairs, méthode structurée en six étapes, cas réels apportés par les participants [18]	Réflexivité, entraide, consolidation de l'identité professionnelle, appui pour des situations concrètes	Base de recherche surtout qualitative ; demande un animateur formé et une régularité des séances	Études qualitatives
Mentorat et tutorat	Relation durable avec un pair plus expérimenté	Des effets favorables sur les attitudes, les comportements et la carrière, généralement faibles en moyenne [14]	Des effets qui progressent avec la fréquence des échanges ; le choix et la préparation des mentors comptent	Méta-analyse

Levier	Spécificités	Ce que la recherche montre qu'il produit	Ce qu'il produit peu, ou ses conditions	Niveau de preuve
Feedback à 360°	Regards croisés du N+1, des pairs et des collaborateurs	Une prise de conscience utile ; des progrès généralement faibles en moyenne d'une mesure à l'autre [15]	Les progrès apparaissent lorsque la personne perçoit un besoin de changer, fixe des objectifs et passe à l'action : un débriefing accompagné et un plan d'action sont décisifs [15]	Méta-analyse
Missions et expériences développantes	Prise de poste, projet transverse, mission à enjeu, mobilité	Un développement réel du leadership, qui progresse avec le niveau de défi jusqu'à un seuil ; au-delà, l'accès au feedback entretient l'apprentissage [16]	Un défi excessif sans soutien peut submerger la personne ; la règle « 70-20-10 » sert de repère sans base empirique solide [19]	Étude longitudinale, revues
Action de formation en situation de travail (AFEST)	Modalité reconnue par le Code du travail depuis 2018 : alternance de mises en situation réelles, de phases réflexives et d'évaluations [17]	Des apprentissages ancrés dans l'activité réelle, adaptés aux compétences de terrain	Demande une ingénierie préalable, un formateur interne disponible et une organisation du travail adaptée [17]	Expérimentation nationale (Anact)

Levier	Spécificités	Ce que la recherche montre qu'il produit	Ce qu'il produit peu, ou ses conditions	Niveau de preuve
Méthode TOP©	Techniques de régulation du stress, de l'énergie et de la concentration, pratiquées de façon régulière	Effets sur le stress perçu à court et long terme (Obry ; Trousselard et al.) ; amélioration de la qualité du sommeil (Crosnier) ; stabilité émotionnelle et connaissance de soi (Trousselard et al.) ; performances physiques et cognitives (Perreaut-Pierre, Dirand et al.) ; cohésion des groupes (Trousselard et al.) ; aide à la prise de décision (Millet). Validations opérationnelles chez les pilotes de chasse (Trousselard et Saint Aubin), les sous-mariniers (Crosnier) et les anesthésistes-réanimateurs (Sigwalt)	S'acquiert par un entraînement régulier dans la durée ; prend toute sa portée intégrée à un coaching ou à un parcours	Études qualitatives

9. Cinq principes qui conditionnent l'efficacité

Relier chaque action à un besoin stratégique. L'analyse des besoins préalable figure parmi les conditions d'efficacité les plus nettes des formations au leadership [10].

Inscrire le développement dans la durée. Plusieurs sessions réparties dans le temps produisent davantage d'effets qu'une intervention unique [10]. Les compétences comportementales se construisent par l'entraînement entre les sessions.

Combiner les leviers. Apports collectifs, mises en situation, codéveloppement, coaching et expériences de terrain se complètent : chacun agit sur une dimension différente (connaissances, savoir-faire, posture, confiance).

Impliquer le N+1 avant, pendant et après. L'environnement de travail pèse fortement sur l'application des apprentissages [20], et la participation des responsables renforce le transfert [11]. Libérer du temps pour exercer les compétences fait partie du dispositif : 47 % des primo-managers interrogés par Cegos disent manquer de temps pour la dimension humaine de leur rôle [4].

Observer et mesurer l'évolution des pratiques. Des comportements observables définis au départ servent d'indicateurs à trois, six et douze mois : auto-évaluation, regard du N+1, retours de l'équipe.

10. L'appui Coévolution

Depuis plus de vingt ans, l'équipe Coévolution conçoit et anime des dispositifs de développement des managers et des dirigeants dans de nombreux secteurs : BTP et ingénierie, industrie, agroalimentaire, transport, services, secteur public. Cette expérience repose sur une conviction confortée par la recherche : une compétence comportementale se développe dans la durée, en situation réelle, avec l'appui du collectif.

COÉVOLUTION
CATALYSEUR DE VIVANT

- **Ingénierie pédagogique sur mesure :** analyse des besoins avec la direction, les RH et les opérationnels, objectifs formulés en comportements observables, parcours coconstruits et ajustés au fil des sessions.
- **Formation et transformation :** alternance d'apports, de mises en situation, de codéveloppement et d'expérimentations sur le terrain.
- **Coaching** individuel et d'équipe, pour les managers comme pour les comités de direction.
- **Méthode TOP©**, créée par le Dr Édith Perreaut-Pierre, pour développer l'autorégulation dans la durée et pour catalyser les accompagnements (coaching, formation).
- **Repères partagés** avec l'approche Herrmann (HBDI) et Predom, utilisés comme supports de dialogue
- **Qualité de vie et des conditions de travail :** organisme certifié Qualiopi, Coévolution contribue au groupe de travail AFNOR consacré à la norme ISO 30441 sur le bien-être au travail.

Vous préparez votre plan de développement des compétences 2027 ? Échangeons 45 minutes sur vos enjeux : ICI

COÉVOLUTION
CATALYSEUR DE VIVANT

SOURCES :

1. Gallup, State of the Global Workplace 2026, communiqué du 8 avril 2026 — lien (enquête mondiale)
2. Gallup, State of the Global Workplace 2025 — rapport (enquête mondiale)
3. Lab des Futurs d'Excelia et Ipsos, Être manager en 2026, juin 2026 — présentation (enquête, 1 200 managers en France)
4. Cegos, Baromètre international Primo-managers, juin 2025 — communiqué (baromètre déclaratif)
5. LégiSocial et TodoSkills, Baromètre des soft skills 2025 — lien (baromètre déclaratif)
6. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025 — synthèse (enquête employeurs)
7. Project Management Institute, Pulse of the Profession 2023 : Power Skills — lien (baromètre déclaratif)
8. Frazier et al. (2017), « Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension », Personnel Psychology, 70(1) — lien (méta-analyse)
9. Centre commun de recherche de la Commission européenne, LifeComp (2020) — lien (référentiel institutionnel)
10. Lacerenza et al. (2017), « Leadership Training Design, Delivery, and Implementation », Journal of Applied Psychology, 102(12) — synthèse (méta-analyse)
11. Taylor, Russ-Eft et Chan (2005), « A meta-analytic review of behavior modeling training », Journal of Applied Psychology — synthèse (méta-analyse)
12. Sitzmann, Kraiger, Stewart et Wisher (2006), « The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction », Personnel Psychology — lien (méta-analyse)
13. Jones, Woods et Guillaume (2016), « The effectiveness of workplace coaching », JOOP — lien (méta-analyse)
14. Eby, Allen, Evans, Ng et DuBois (2008), « Does mentoring matter? », Journal of Vocational Behavior — lien (méta-analyse)
15. Smither, London et Reilly (2005), « Does performance improve following multisource feedback? », Personnel Psychology — lien (méta-analyse)
16. DeRue et Wellman (2009), « Developing leaders via experience », Journal of Applied Psychology — lien (étude de 225 expériences, 60 managers)
17. Réseau Anact-Aract, L'AFEST en pratique — document ; bilan de l'expérimentation — synthèse
18. Payette et Champagne (1997), Le groupe de codéveloppement professionnel, Presses de l'Université du Québec — présentation
19. ATD, « 70:20:10: Where Is the Evidence? », 2014 — lien
20. Blume, Ford, Baldwin et Huang (2010), « Transfer of Training: A Meta-Analytic Review », Journal of Management — lien (méta-analyse)

Méthode TOP© : références complètes des études citées (Obry, Trousselard et al., Crosnier, Sigwalt, Perreaut-Pierre, Dirand et al., Millet) à ajouter avec Édith.

COÉVOLUTION
CATALYSEUR DE VIVANT