
ÉTUDE D'IMPACT

Cursus Management ASSETS

Mesure des effets sur les managers et leurs équipes

ASSETS
PERFORMEUR D'ENTREPRISES

Sommaire

01	Cadrage de l'étude et méthodologie	3
02	Synthèse	5
03	La transformation personnelle du manager	7
04	La diffusion des effets vers les équipes	9
05	Outils mobilisés et défis adressés	12
06	Assiduité et engagement en formation	14
07	Indicateurs de durabilité et de trajectoire	16
08	Conditions de pérennisation et leviers d'amplification	18
09	Préconisations issues de l'étude	22

Annexes

A.	Distribution complète des réponses, question par question	25
B.	Sélection de citations classées par thème	26

01 | Cadrage de l'étude et méthodologie

Cette étude mesure les effets du Cursus Management ASSETS auprès des managers d'un client industriel d'ASSETS ayant suivi le Cursus Management. Par souci de confidentialité, cette entreprise n'est pas nommée dans le rapport.

Objectifs de l'étude

- Restituer à la Direction RH / Formation de l'entreprise un retour factuel et détaillé sur les effets observés du dispositif de formation, à la fois sur les managers et sur leurs équipes
- Alimenter la démarche d'amélioration continue d'ASSETS, en identifiant les points forts du Cursus à consolider et les axes d'évolution du dispositif

Population enquêtée

L'enquête a été adressée à l'ensemble des managers de l'entreprise ayant suivi ou suivant le Cursus Management ASSETS, soit **102 managers** (les managers ayant quitté l'entreprise et pour lesquels nous n'avons plus de coordonnées ont été retirés de la liste). **65 managers** ont répondu, soit un taux de réponse de **64 %**. La majorité du panel relève des secteurs : Usine, Mine, Port. Ils exercent des fonctions de supervision directe d'équipe en environnement opérationnel.

Construction du questionnaire

Le questionnaire comporte **41 questions structurées en 8 dimensions** :

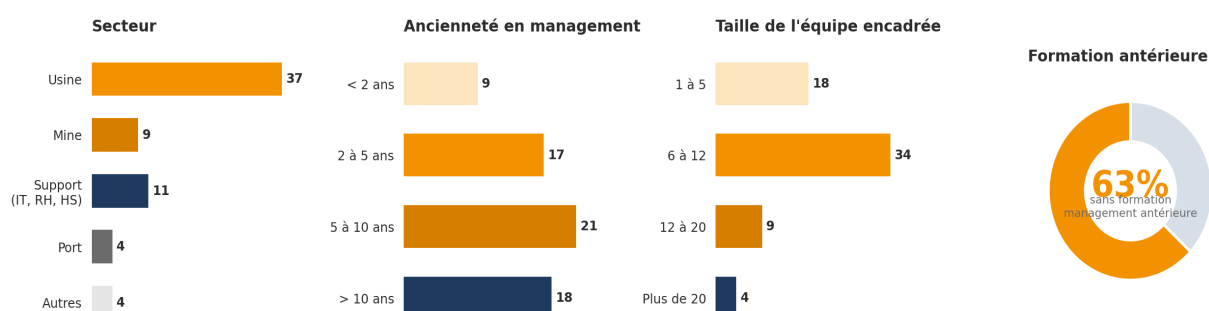
1. **Profil du manager**
2. **Transformation personnelle du manager** — 5 dimensions évaluées : apport global, aisance dans le rôle, gestion des situations difficiles, évolution de la posture, réduction du stress
3. **Outils mobilisés** — 14 outils du référentiel ASSETS
4. **Impact sur l'équipe** — 7 indicateurs : climat, absentéisme, turnover, sécurité, qualité, productivité, autonomie
5. **Attribution causale des effets observés**
6. **Capacité durable d'encadrement**
7. **Évolution de rôle et mobilité professionnelle**
8. **Suggestions d'amélioration**

Les questions fermées utilisent une échelle ordinale à 4 niveaux (1 = pas de changement, ..., 4 = transformation très marquée). Onze questions ouvertes recueillent des verbatims, dont trois sont renseignées par 100 % des répondants. Le questionnaire comporte un accord explicite à l'utilisation citée des réponses : 63 répondants sur 65 (97 %) ont accepté que leurs verbatims puissent être cités dans des documents de restitution et de certification.

Profil des répondants

Le panel reflète la population cible : managers de proximité en industrie, encadrant entre 1 et 20 collaborateurs, dont une majorité travaille en quart.

62 % des répondants n'avaient suivi aucune formation management auparavant — ce qui permet de lire les effets mesurés comme effet du Cursus.



Traitement des données et notes de lecture

Comment se lisent les chiffres

Pour chaque question, le rapport présente la répartition complète des réponses ainsi que la part de réponses positives (notes 3 et 4 sur 4 cumulées).

Les réponses « pas concerné »

Sur quatre indicateurs (absentéisme, turnover, sécurité, qualité du travail), une partie des managers déclare ne pas être concernée par l'indicateur dans son contexte. Ces réponses sont mises de côté pour ne pas fausser les pourcentages calculés. Le nombre de répondants effectivement concernés est précisé pour chaque indicateur.

Comparaisons entre groupes

Pour vérifier si l'impact varie selon le secteur, l'ancienneté ou la taille d'équipe, des comparaisons statistiques sont effectuées entre groupes (tests de Mann-Whitney pour 2 groupes, Kruskal-Wallis pour 3 groupes ou plus). Lorsque le rapport indique qu'une différence est « significative », cela signifie qu'elle ne s'explique pas par un simple hasard d'échantillon (probabilité inférieure à 5 %).

Liens observés entre indicateurs

Le rapport identifie certains liens entre indicateurs (par exemple entre l'évolution de la posture du manager et le climat d'équipe), mesurés par la corrélation de rang de Spearman, adaptée aux échelles de notation. Compte tenu de la taille du panel, ces liens sont à lire comme des cohérences observées plutôt que comme des relations de cause à effet établies.

Verbatims des managers

Les questions ouvertes ont été classées par grands thèmes, avec comptage des mentions. Les citations reproduites dans le rapport sont issues exclusivement des répondants ayant donné leur consentement explicite (97 % du panel) et sont attribuées de façon anonymisée par secteur (Usine, Mine, Port, Support).

02 | Synthèse

Cette synthèse propose une lecture rapide des principaux enseignements de l'étude. Cinq chiffres permettent de situer l'ampleur des effets observés.

Quatre constats se dégagent ensuite, autour de la transformation personnelle du manager, de la diffusion des effets vers les équipes, de la durabilité des acquis et de la trajectoire professionnelle.

CINQ CHIFFRES POUR SITUER L'ÉTUDE



QUATRE CONSTATS RESSORTENT DE L'ANALYSE

CONSTAT 1

Une transformation managériale forte et régulière sur toutes les dimensions

Sur les cinq dimensions évaluées (apport global, aisance dans le rôle, gestion des situations difficiles, évolution de la posture, réduction du stress), toutes sont au-dessus de 84 % de réponses positives. Score moyen : 3,25 sur 4.

CONSTAT 2

Quatre indicateurs d'équipe progressent nettement

Le climat d'équipe (80 %), l'autonomie des collaborateurs (82 %), la sécurité (76 %) et la qualité du travail (74 %) progressent nettement.

CONSTAT 3

Trois indicateurs concordants sur la durée et la trajectoire

À deux ans et plus, 95 % confirment un renforcement durable de leur capacité. 58 % ont vu leur rôle enrichi. 31 % ont connu une mobilité professionnelle.

CONSTAT 4

Des conditions de pérennisation des acquis identifiées

La comparaison entre cohortes met en évidence une moindre utilisation des outils relationnels (One-to-One, co-construction, OSBD) au-delà de 2 ans. Plusieurs stagiaires demandent un dispositif de consolidation.

CE QUE DISENT LES MANAGERS

Sélection de verbatims représentatifs des grandes lignes de la synthèse. L'ensemble des verbatims utilisés dans le rapport est issu de répondants ayant explicitement consenti à la citation.

« Cette formation m'a permis de revoir ma vision de la supervision en privilégiant l'humain au terrain. »

— Mine

« Je suis passé d'un management directif à un management participatif. »

— Support IT / RH / HS

« Cette formation m'a aidé à ne plus tout vouloir gérer seul et à co-construire avec mon équipe. »

— Usine

« La performance ne peut être atteinte qu'en développant une dynamique d'équipe centrée sur l'humain. »

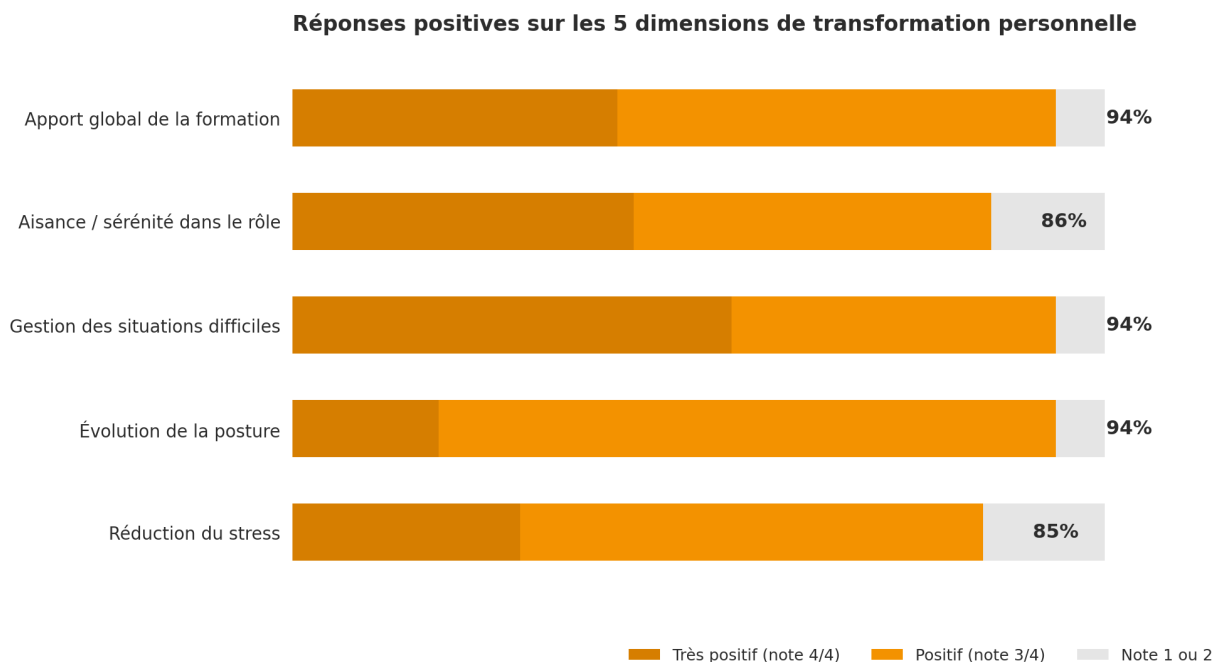
— Support IT / RH / HS

« Comprendre le sens du mot « manager ». »

— Mine

03 | La transformation personnelle du manager

Cinq dimensions personnelles ont été mesurées sur une échelle de 1 à 4 : l'apport global de la formation, l'aisance dans le rôle, la gestion des situations difficiles, l'évolution de la posture et la réduction du stress. Les résultats montrent une transformation forte sur les cinq dimensions, sans exception.



Une transformation qui touche les cinq dimensions sans exception

À la question fondatrice « la formation vous a-t-elle apporté quelque chose dans votre exercice quotidien de manager ? », **aucun répondant n'a déclaré l'absence d'apport**. 94 % des managers déclarent un apport important ou transformateur. Sur les quatre autres dimensions, les réponses positives vont de 84 % à 94 %.

Le score moyen sur les cinq dimensions est de **3,25 sur 4** (médiane à 3,40), avec des résultats homogènes d'un répondant à l'autre. 84 % des managers atteignent un score moyen supérieur ou égal à 3 sur 4, seuil au-delà duquel on peut parler d'une transformation effective.

Une transformation qui s'opère sur un public majoritairement non formé auparavant

Sur les 65 répondants, **41 (63 %) n'avaient suivi aucune formation management auparavant**. Les effets mesurés ne sont donc pas un complément qui s'ajoute à des acquis antérieurs : ils constituent une transformation initiale du rôle managérial pour la majorité du panel. Ce point conforte la lecture des indicateurs comme un effet net du dispositif, et non comme un effet marginal d'enrichissement.

CE QUE DISENT LES MANAGERS

« Cette formation m'a apporté des outils structurés et une vision plus claire sur le rôle et la responsabilité du manager. »

— Usine

« Cette formation m'a permis de prendre confiance en moi et d'assumer mes responsabilités. »

— Usine

« La performance ne peut être atteinte qu'en développant une dynamique d'équipe centrée sur l'humain. »

— Support IT / RH / HS

« Comprendre le sens du mot « manager ». »

— Mine

EN SYNTHÈSE

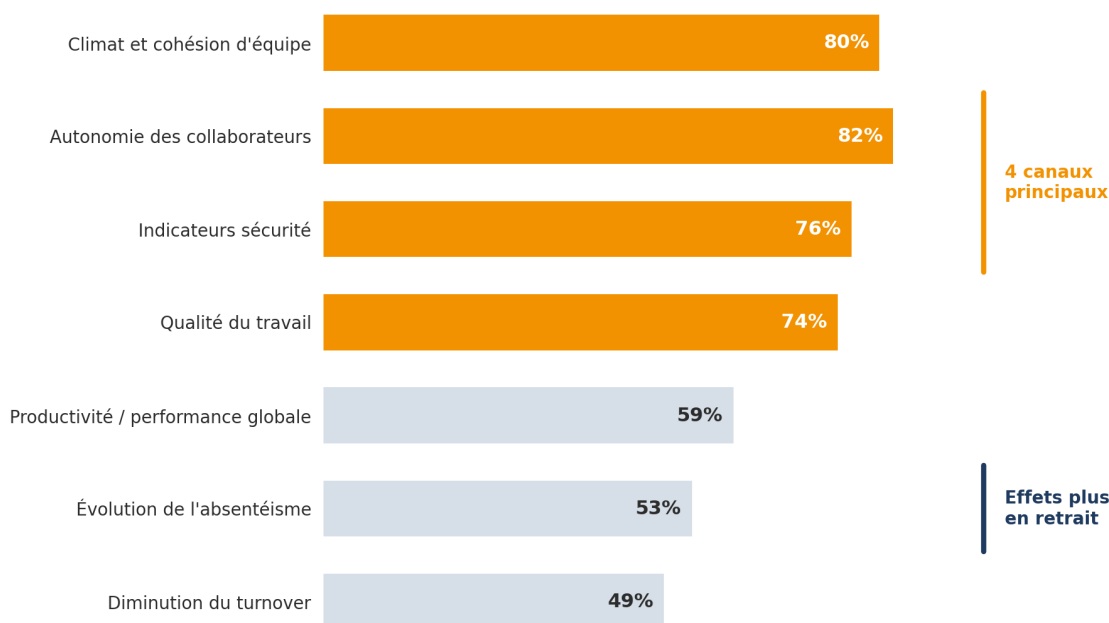
La transformation personnelle du manager est concrète, homogène et marquée. Aucune des cinq dimensions évaluées ne descend sous 84 % de réponses positives, et 94 % des managers déclarent un apport concret sur leur exercice quotidien. La majorité des répondants n'ayant suivi aucune formation management auparavant, ces effets traduisent une construction du rôle managérial, pas un complément d'acquis antérieurs.

04

La diffusion des effets vers les équipes

L'enquête mesure aussi la diffusion des effets vers les équipes encadrées. Sept indicateurs ont été évalués : climat d'équipe, autonomie des collaborateurs, qualité du travail, indicateurs sécurité, productivité globale, absentéisme, turnover. Les résultats sont nuancés : certains effets sont rapidement visibles, d'autres demandent davantage de recul.

Réponses positives sur les indicateurs de diffusion vers les équipes



Quatre indicateurs progressent nettement

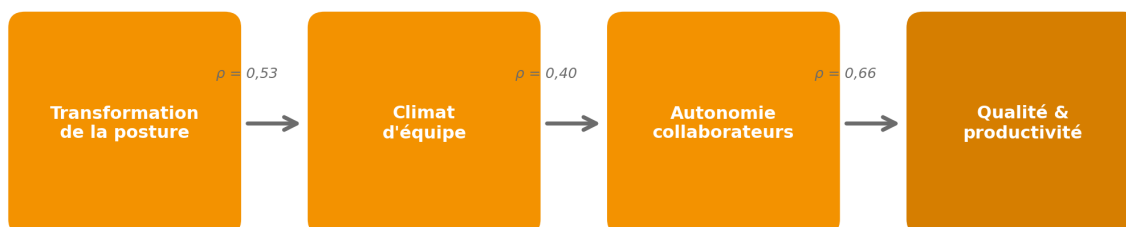
Sur quatre indicateurs sur sept, les managers concernés observent une amélioration nette de leur équipe. Le climat d'équipe (80 % de réponses positives) et l'autonomie des collaborateurs (82 %) progressent en premier : ce sont des effets directs de la nouvelle posture du manager et de la pratique des outils relationnels (One-to-One, co-construction, animation de réunions). Viennent ensuite les indicateurs sécurité (76 %) et la qualité du travail (74 %), qui bénéficient à la fois de la meilleure cohésion d'équipe et d'un encadrement plus structuré.

Trois indicateurs où les effets prennent plus de temps à se faire sentir

Sur la productivité globale (59 % de réponses positives), l'absentéisme (53 %) et le turnover (49 %), les effets sont plus en retrait. Trois raisons l'expliquent. La productivité d'une équipe industrielle dépend de nombreux facteurs externes au manager (équipements, organisation, contexte économique) ; les effets de la transformation managériale sont réels mais demandent 12 à 24 mois pour devenir visibles dans les indicateurs de performance. L'absentéisme est resté faible et stable dans la majorité des équipes : 25 % des managers répondent « pas concerné » car l'absentéisme n'est pas une problématique présente dans leur équipe. De même pour le turnover : 46 % des managers répondent « pas concerné ». Le contexte économique local depuis 2024 peut limiter naturellement les opportunités de mobilité externe pour les collaborateurs.

Une chaîne d'impact qui se dessine entre la posture du manager et les résultats équipe

En croisant les indicateurs entre eux (méthode de corrélation de Spearman), on observe une cohérence interne forte : les managers qui ont le plus transformé leur posture sont également ceux qui observent le climat d'équipe le plus amélioré ; le climat est lui-même fortement lié à l'autonomie des collaborateurs ; et l'autonomie alimente directement les gains de qualité et de productivité. La taille du panel ne permet pas de démontrer une causalité ; mais le faisceau de cohérences observées rend l'enchaînement plausible.



Liens statistiques observés (corrélations de Spearman, $p < 0,01$)

CE QUE DISENT LES MANAGERS

« On a beaucoup moins d'urgence et de WR (Work Request) à traiter. Avant la formation, on avait le record des WR non traités. Aujourd'hui nous sommes dans les valeurs demandées, moins de 10 WR, et parfois plus du tout en fin de quart. Cela prouve que les techniciens ont gagné en autonomie. »

— Usine

« Une meilleure couverture sur les contrôles du SSI : 3600 contrôles à date au lieu de 1600 en 2025. Ce qui a conduit à moins de casses sur les équipements. »

— Équipe d'intervention

« Peu de Rework en 2025 et aucun en 2026. »

— Usine

CE QUE DISENT LES MANAGERS (SUITE)

« Ils sont devenus pleinement responsables de la mesure de la qualité de leur propre travail et rendaient directement des comptes à l'ensemble de l'équipe. Cette responsabilisation les a placés aux commandes de leur performance. »

— Usine

« Mise en place d'ITP (formulaire de vérification) pour un suivi plus rigoureux et pas de Rework depuis plus d'un an. »

— Usine

« Les opérateurs mettent à jour eux-mêmes les KPI tous les soirs et échangent le lendemain matin sur les difficultés de production de la veille. Maintenant les opérateurs font eux-mêmes la maintenance préventive. »

— Mine

EN SYNTHÈSE

La diffusion vers les équipes s'observe nettement sur quatre canaux liés à la posture managériale : climat (80 %), autonomie (82 %), sécurité (76 %), qualité (74 %). Les effets sur la productivité, l'absentéisme et le turnover sont plus en retrait, en partie parce que ces indicateurs demandent davantage de recul et qu'ils dépendent aussi de facteurs externes au manager. Les exemples concrets remontés (réduction du nombre de rework, hausse des contrôles SSI, autonomie sur les KPI) illustrent que les effets sont réels au niveau opérationnel.

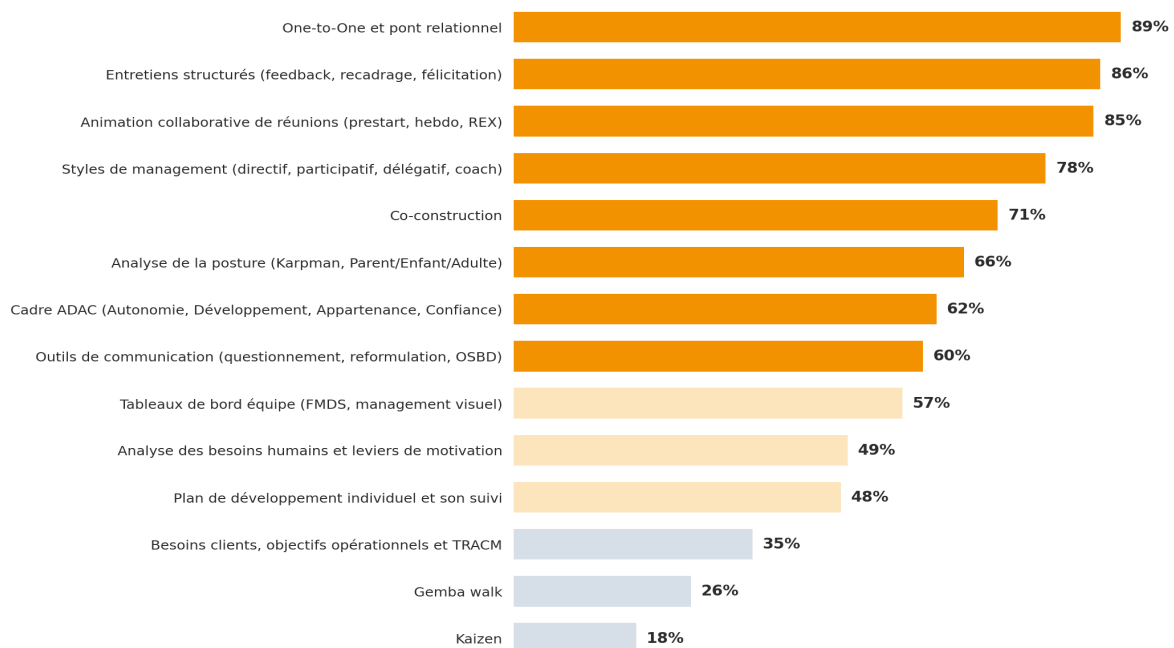
05 | Outils mobilisés et défis adressés

Le Cursus Management ASSETS propose un référentiel de 14 outils. Cette section examine quels outils ont été effectivement mobilisés par les managers dans leur pratique quotidienne, et comment ces outils répondent aux défis qu'ils exprimaient avant le cursus.

Une adoption large : 8 outils sur 14 utilisés régulièrement par chaque manager

Chaque manager utilise en moyenne **8 outils sur les 14 du référentiel**, avec une médiane à 9. 94 % des managers utilisent au moins 5 outils régulièrement, et 62 % en utilisent au moins 8. Ce niveau d'adoption montre que la formation reste concrète et utile au quotidien : les managers s'approprient une boîte à outils large et l'utilisent au quotidien. Les outils les moins adoptés sont les plus contextuels (Gemba walk 26 %, Kaizen 18 %).

Part des managers utilisant régulièrement chaque outil



Cinq outils dépassent 70 % d'utilisation : les fondations relationnelles

Les cinq outils les plus utilisés sont tous des outils relationnels structurants : One-to-One et pont relationnel (89 %), entretiens structurés (86 %), animation collaborative de réunions (85 %), styles de management (78 %), co-construction (71 %). Ces outils forment le socle de la pratique des managers ayant répondu. Trois outils plus contextuels — Gemba walk (26 %), Kaizen (18 %) et TRACM (35 %) — sont moins adoptés.

Une adéquation forte entre les besoins exprimés et les outils mobilisés

Les défis que les managers exprimaient avant la formation correspondent étroitement aux outils qu'ils mobilisent ensuite. La communication, premier défi cité (57 %), est adressée par les outils relationnels les plus utilisés. Le besoin de prise de recul (54 %) est adressé par l'analyse de posture et le pont relationnel. La délégation (49 %) est adressée par la co-construction et les styles de management. La sortie du « mode pompier » (48 %) est adressée par l'animation collaborative de réunions et les tableaux de bord d'équipe.



CE QUE DISENT LES MANAGERS

« J'ai utilisé l'outil OSBD pour une situation et le One-to-One de renforcement sur l'un de mes techniciens. Ces outils m'ont permis de co-construire avec le technicien la solution adaptée à la situation vécue. »

— Usine

« J'identifie maintenant mieux à quel moment je dois être directif, collaboratif et quand il faut faire du coaching. »

— Usine

EN SYNTHÈSE

Le dispositif n'est pas mobilisé de manière théorique : chaque manager utilise en moyenne 8,4 outils sur 14, avec une concentration sur les outils relationnels qui adressent précisément les défis prioritaires exprimés avant la formation. Cette adéquation entre besoins et outils mobilisés est un indicateur de la pertinence du référentiel pour la population managériale de l'entreprise.

06

Assiduité et engagement en formation

Cette partie présente les indicateurs d'assiduité observés sur l'ensemble des managers de l'entreprise ayant suivi un parcours du Coursus Management ASSETS depuis 2019. Elle complète la mesure d'impact par une vue sur l'engagement effectif des stagiaires en formation.



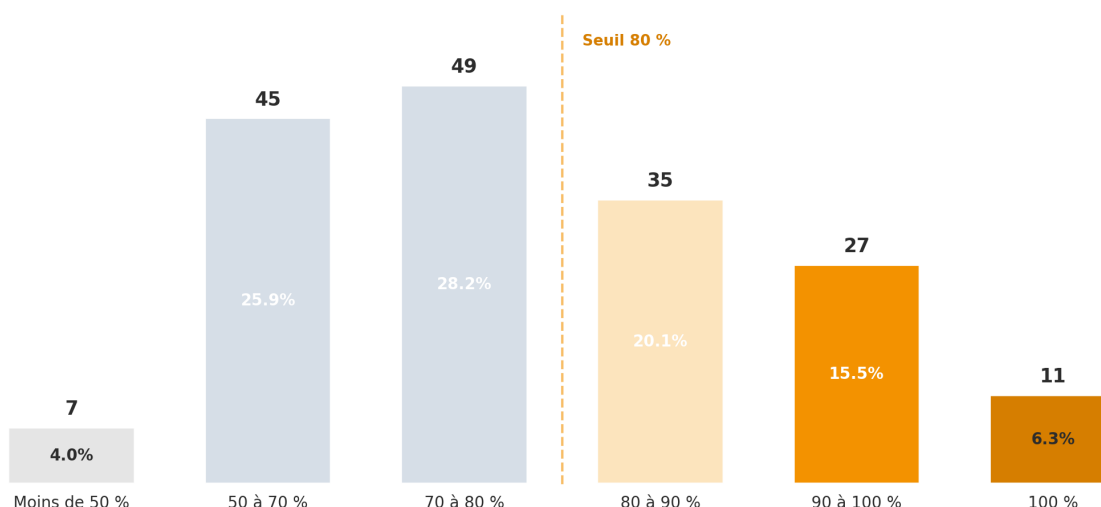
Volumétrie du dispositif au sein de l'entreprise

Sur la période mars 2019 à avril 2026, le Coursus Management ASSETS a accueilli, au sein de cette entreprise, **174 managers distincts**, qui ont cumulé **16 862 heures de formation effectivement réalisées**. Le taux de présence moyen par stagiaire est de 76,9 %, avec une médiane à 77,7 %. Ces valeurs traduisent un engagement solide compte tenu des contraintes du terrain : travail en quart, arrêts d'usine, déplacements, événements de production.

Distribution des taux de présence

La répartition des stagiaires se concentre sur les tranches intermédiaires et hautes :

Répartition des stagiaires selon leur taux de présence



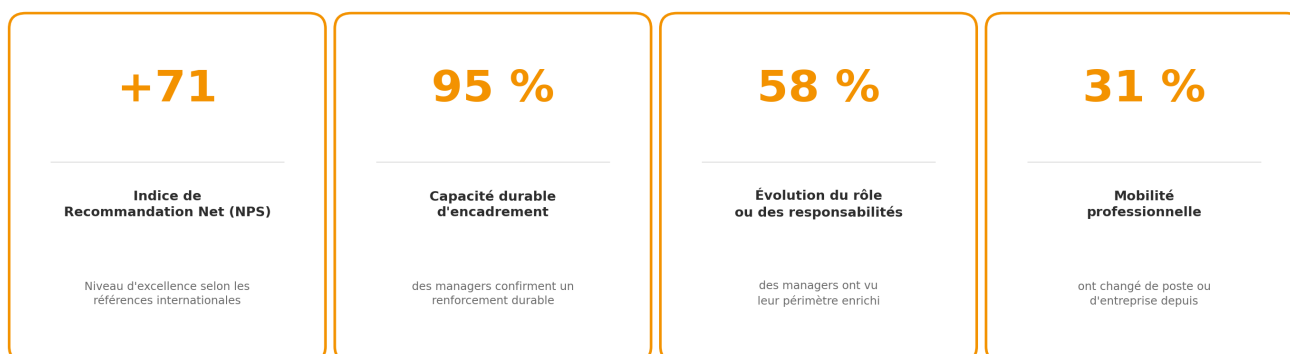
42 % des stagiaires ont un taux de présence d'au moins 80 %, **22 % atteignent au moins 90 %** et 6 % affichent un taux de présence à 100 % sur la totalité de leur parcours.

EN SYNTHÈSE

Le Cursus Management ASSETS a accueilli 174 managers de l'entreprise sur sept ans, pour un total de 16 862 heures de formation effectivement réalisées. Le taux de présence moyen par stagiaire de 76,9 % et la médiane de 77,7 % traduisent un engagement solide des stagiaires dans un environnement opérationnel exigeant. 42 % des stagiaires ont une présence supérieure à 80 %, 22 % supérieure à 90 %.

07 | Indicateurs de durabilité et de trajectoire

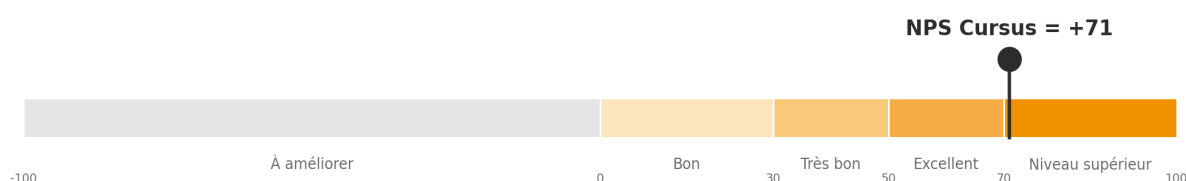
Cette section examine ce qui reste, dans la durée, des effets observés. Trois indicateurs convergents sont mis en regard : la recommandation de la formation par les managers, la capacité durable d'encadrement déclarée et l'évolution effective de la trajectoire professionnelle depuis la formation.



Une recommandation au niveau d'excellence

La note moyenne de recommandation de la formation est de **9,2 sur 10** (médiane à 10/10). 75 % des répondants se déclarent promoteurs de la formation (notes 9 ou 10), 20 % sont neutres (notes 7 ou 8), et seulement 5 % sont détracteurs (notes inférieures à 7). L'indice de recommandation net (NPS, indice international qui se calcule en soustrayant la part de détracteurs à celle des promoteurs, sur une échelle de -100 à +100) atteint **+71**, niveau considéré comme excellent par les références internationales.

Indice de Recommandation Net (NPS) — Cursus Management ASSETS



Une capacité durable d'encadrement confirmée à 95 %

À la question « cette formation a-t-elle renforcé votre capacité à exercer durablement des fonctions d'encadrement ? », **95 % des managers répondent positivement**, dont 59 % « très nettement ». Cette question obtient l'un des meilleurs scores de toute l'enquête. C'est un point important pour la demande d'inscription au RNCP : il montre que la formation ne produit pas seulement un effet ponctuel, mais ancre durablement la fonction d'encadrement.

Une trajectoire professionnelle activée pour près d'un manager sur trois

L'enquête mesure les effets concrets sur les parcours professionnels.

58 % des répondants ont vu leur rôle effectivement enrichi depuis la formation : 26 % exercent davantage de responsabilités, 29 % ont vu certaines de leurs responsabilités évoluer. 31 % des répondants ont connu une mobilité professionnelle depuis la formation (22 % de mobilité interne, changement de poste ou de service ; 9 % de mobilité externe).

CE QUE DISENT LES MANAGERS

« Elle m'a permis de passer d'une approche opérationnelle à une vision plus globale et stratégique du management. »

— Support IT / RH / HS

« Validation lors d'une réunion d'équipe des propositions qui a mené à la création d'une présentation du Processus d'urgence Maintenance Centrale en Week-End. Cette présentation a été par la suite diffusée aux différents Responsables et Directeurs de l'entreprise. »

— Usine

« Cette formation m'a permis de voir que j'étais capable de manager une équipe et d'avoir beaucoup de plaisir et satisfaction à le faire, tout en venant d'une carrière technique. »

— Support

EN SYNTHÈSE

Trois indicateurs convergent pour démontrer la durabilité des effets : un indice de recommandation NPS de +71, une capacité durable d'encadrement confirmée à 95 %, et une trajectoire professionnelle effectivement activée pour 31 % des répondants (mobilité) et 58 % (évolution de rôle).

08 | Conditions de pérennisation et leviers d'amplification

Cette section, fondée sur la comparaison entre cohortes (managers en cours de cursus et managers ayant achevé leur parcours avant 2024), met en évidence les conditions à réunir pour que les acquis perdurent et se diffusent à l'ensemble de l'organisation.

Une différence marquée entre cohortes

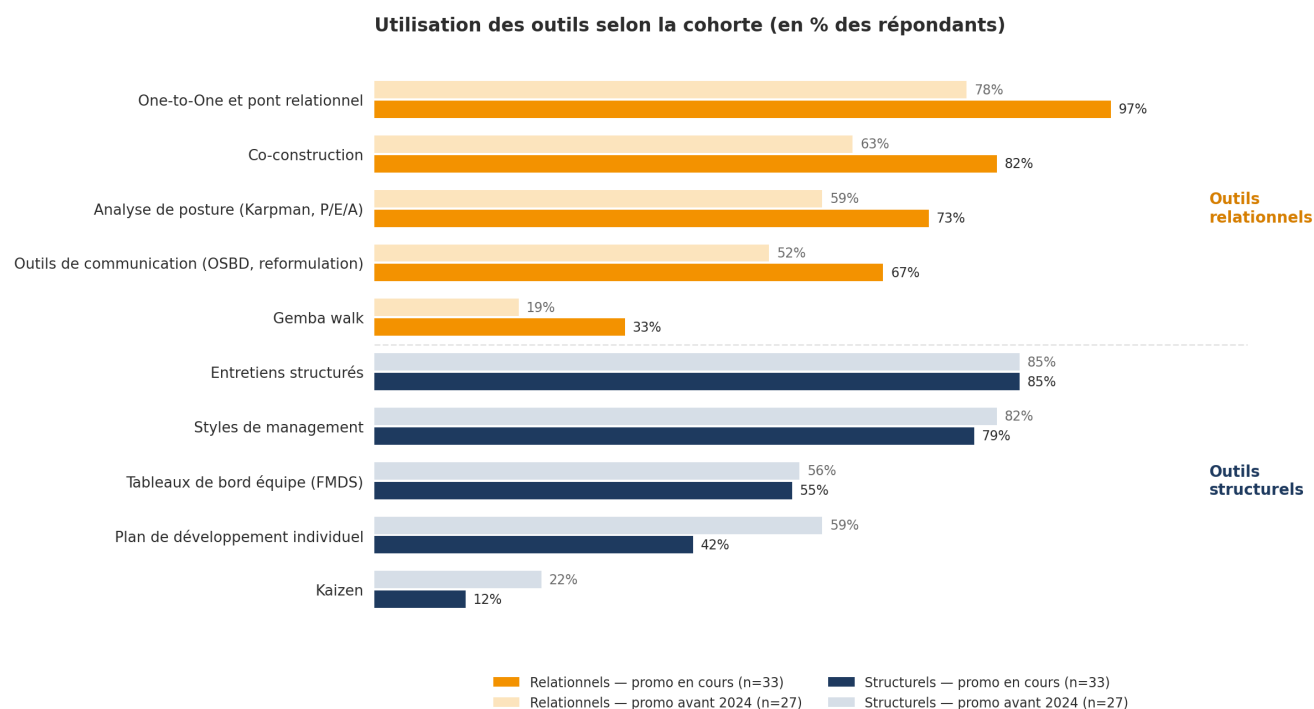
La comparaison entre les deux cohortes du panel met en évidence une différence d'intensité notable. Les managers en cours de cursus (33 répondants) recommandent la formation avec une note moyenne de **9,7 sur 10** (NPS = +91). Les managers ayant achevé leur parcours avant 2024 (27 répondants) la recommandent avec une note moyenne de 8,7 sur 10 (NPS = +48). L'écart est marqué : la probabilité qu'il s'explique par le hasard est inférieure à 0,1 %.

Recommandation par cohorte de répondants



Des outils relationnels qui s'érodent, des outils structurels qui tiennent

En regardant l'usage des 14 outils du référentiel par cohorte, on retrouve un schéma cohérent : les outils relationnels (One-to-One, co-construction, OSBD, analyse de posture, Gemba walk) perdent entre 14 et 19 points d'utilisation chez les managers ayant achevé leur parcours. À l'inverse, les outils plus structurels (entretiens annuels, plans de développement, indicateurs de performance, styles de management) restent stables ou progressent, parce qu'ils s'inscrivent dans des process institutionnels qui les portent.



Cette lecture éclaire les deux familles d'outils. Les outils relationnels demandent un effort quotidien et personnel ; ils tiennent par la pratique, et se consolident d'autant mieux lorsque cette pratique est partagée à tous les niveaux de la chaîne managériale. Plusieurs superviseurs formulent d'ailleurs ce souhait dans leurs réponses : que l'encadrement au-dessus d'eux mobilise le même langage et les mêmes rituels, ce qui faciliterait l'ancrage de leurs propres pratiques au quotidien. Les outils structurels, eux, reposent sur des rituels d'entreprise qui les portent indépendamment du manager.

Deux facteurs explicatifs convergents

Deux facteurs expliquent cette différence entre cohortes. Premièrement, un effet pédagogique : la version actuelle du cursus a été enrichie depuis 2024 par un travail accru sur l'appropriation par les stagiaires (mises en situation, ateliers de co-construction, partages d'expérience entre pairs). Deuxièmement, un effet de proximité : les managers en cours de cursus ont les outils en mémoire, alors que les managers d'avant 2024 n'ont pas bénéficié de dispositif de rappel ou de consolidation depuis. Le taux de présentisme observé en formation, lui, se maintient à un niveau solide d'environ 75 % sur l'ensemble des promotions et ne fait pas apparaître d'écart significatif entre les deux cohortes.

Les besoins exprimés par les stagiaires eux-mêmes

Plusieurs répondants formulent spontanément, dans les questions ouvertes, le besoin d'un dispositif de consolidation post-formation. Ce sont les stagiaires qui portent ce constat, pas le rapport :

« Un recyclage pour tous, tous les ans ou les 2 ans. On apprend tous les jours mais avec le temps on s'approprie les mauvaises pratiques d'où un recyclage est nécessaire. »

— Mine

« Ce que j'aimerais, c'est avoir une sorte de rencontre annuelle avec les formateurs après la formation, pour discuter du programme et avoir un dossier projet management qu'on pourrait suivre ensemble. »

— Usine

« J'aurais aimé approfondir la pérennisation des acquis. Comment l'entreprise garantit-elle que les outils et fondamentaux du management soient réellement ancrés dans la durée et utilisés de manière systématique par tous les managers ? »

— Usine

Quatre autres répondants (sur 46 ayant exprimé un sujet à approfondir) évoquent la difficulté liée à la posture de leur propre N+1, soit 9 % de cette sous-population. Bien que minoritaire, ce signal est récurrent et mérite d'être noté.

« Manager son n+1. »

— Port

« Rapport avec mon responsable où c'est parfois conflictuel, surtout quand je dois défendre mon équipe car il ne voit pas ce qu'elle fait en termes d'activité tous les jours. »

— Support IT / RH / HS

Des constats qui ouvrent la voie à une consolidation

Ces constats rappellent ce qu'est une transformation comportementale : elle demande un entretien continu pour produire tous ses effets. Ils ouvrent la voie à des pistes de consolidation, présentées dans la suite du rapport.

EN SYNTHÈSE

La comparaison entre cohortes met en évidence que les outils relationnels demandent un entretien continu pour rester pleinement mobilisés. Deux facteurs convergents l'expliquent : un effet pédagogique lié à l'enrichissement récent du cursus, et un effet de fraîcheur. Les stagiaires eux-mêmes formulent le besoin d'un dispositif de consolidation, qui pourrait amplifier durablement les bénéfices déjà mesurés.

09 | Préconisations issues de l'étude

Cette dernière partie partage les préconisations qui se dégagent de l'analyse, à titre de contribution à la réflexion. Elles s'appuient sur les constats de l'étude et sur les attentes formulées par les managers eux-mêmes au travers de leurs réponses au questionnaire.

Préconisation 1 — Un dispositif de consolidation périodique pour les promotions sorties

L'analyse de l'érosion mesurée entre cohortes montre que les outils relationnels (One-to-One, co-construction, analyse de posture, outils de communication) perdent 14 à 19 points d'utilisation au-delà de deux ans, là où les outils plus structurels restent stables. Plusieurs stagiaires anticipent ce constat dans leurs propres réponses, en formulant spontanément le besoin d'un dispositif de rappel ou de communauté de pratique. Ce besoin rejoint un constat connu dans la formation continue : une transformation managériale se cultive par la répétition et l'échange entre pairs, pas par la seule formation initiale. Un dispositif de consolidation à 12 ou 18 mois après la fin du parcours — sous forme d'ateliers de retour d'expérience, de sessions de re pratique des outils-clés, ou de communauté de pratique — permettrait de remobiliser ces outils relationnels et de prolonger les effets mesurés dans cette étude.

Préconisation 2 — Évaluer factuellement la performance managériale dans la durée

Parmi toutes les compétences professionnelles, le management est l'une des rares à ne pas faire l'objet d'une évaluation factuelle régulière dans les entreprises. L'entretien annuel de performance (EAP) mesure les résultats opérationnels du collaborateur ; il ne mesure pas la qualité du management exercé par le manager. Sans mesure régulière, la qualité managériale se dégrade sans qu'on puisse le constater, et les apports de la formation sortent du pilotage RH. Mettre en place une évaluation managériale annuelle, distincte de l'EAP, donnerait à la Direction RH un véritable outil de pilotage dans la durée. Plusieurs méthodes éprouvées existent (évaluation 360°, référentiels alignés sur les niveaux Kirkpatrick). ASSETS a développé un référentiel de compétences managériales structuré sur ces quatre niveaux d'évaluation, qu'elle pourrait mettre à disposition d'un travail commun.

Préconisation 3 — Une cohérence de la culture managériale à l'échelle de toute la chaîne hiérarchique

Quatre verbatims explicites et plusieurs mentions indirectes signalent une difficulté récurrente : celle des managers de terrain qui mobilisent les outils acquis, mais dont le ou la N+1 ne partage pas la même grammaire managériale. Ce signal n'est pas nouveau ; il avait déjà été identifié lors de l'audit conduit par ASSETS auprès de l'entreprise en 2018 et il reste d'actualité, voire s'accroît avec la maturité du dispositif. Le constat invite à élargir la lecture. Les fondamentaux du management sont les mêmes à tous les niveaux : placer l'humain au centre, écouter, reconnaître, structurer, coconstruire. Un dispositif managérial ne produit ses pleins effets que lorsque tous les managers, à tous les étages, parlent le même langage et utilisent les mêmes rituels. Une culture managériale cohérente sur toute la chaîne hiérarchique multiplie directement les bénéfices déjà mesurés sur les managers de terrain.

Préconisation 4 — Ancrer les outils relationnels dans les rituels organisationnels

Les outils structurels (entretiens annuels, plans de développement, indicateurs de performance) résistent mieux dans le temps que les outils relationnels parce qu'ils s'appuient sur des rituels d'entreprise qui les portent indépendamment de l'engagement personnel du manager. Une voie de pérennisation : donner aux outils relationnels les plus exigeants (feedbacks réguliers, briefings et débriefings d'équipe, Gemba Walk) la même portée institutionnelle que les outils structurels, en les intégrant peu à peu aux rituels managériaux existants. Cet ancrage est d'autant plus naturel qu'il est porté par toute la chaîne managériale : un outil pratiqué et visible aux niveaux supérieurs s'approprie plus facilement aux niveaux opérationnels.

EN SYNTHÈSE

Les quatre préconisations s'appuient toutes sur des constats issus de l'étude et sur des attentes exprimées directement par les managers enquêtés. Elles dessinent une voie de consolidation et d'amplification des effets déjà mesurés.

Distribution complète des réponses

Cette annexe présente, pour chacune des questions à échelle 1-4 du questionnaire, la répartition complète des réponses. Pour les indicateurs équipe, le nombre de répondants effectivement concernés est précisé (les « pas concerné » sont exclus). La colonne « Moy. » donne la moyenne sur 4.

Transformation personnelle du manager

Question	n	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Moy.
Apport global de la formation (Q10)	65	—	6%	54%	40%	3.34
Aisance / sérénité dans le rôle (Q11)	65	—	14%	44%	42%	3.28
Gestion des situations difficiles (Q12)	65	2%	5%	40%	54%	3.46
Évolution de la posture (Q13)	65	2%	5%	75%	18%	3.11
Réduction du stress (Q14)	65	5%	11%	57%	28%	3.08

Diffusion vers les équipes

Question	n	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Moy.
Climat d'équipe (Q17)	65	3%	17%	42%	38%	3.15
Évolution de l'absentéisme (Q18)	49	2%	45%	31%	22%	2.73
Diminution du turnover (Q20)	35	43%	9%	29%	20%	2.26
Indicateurs sécurité (Q22)	45	16%	9%	51%	24%	2.82
Qualité du travail (Q24)	57	2%	25%	56%	18%	2.89
Productivité globale (Q26)	65	12%	29%	48%	11%	2.58
Autonomie des collaborateurs (Q28)	65	5%	14%	60%	22%	2.98

Attribution, durabilité et trajectoire

Question	n	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Moy.
Attribution causale formation (Q30)	65	3%	9%	57%	31%	3.17
Capacité durable d'encadrement (Q36)	65	—	5%	37%	58%	3.54

Sélection de citations classées par thème

Cette annexe rassemble une sélection de citations issues des questions ouvertes du questionnaire, classées par thème. Toutes proviennent de répondants ayant donné leur consentement explicite à la citation (64 répondants sur 66, soit 97 %). Les noms ont été remplacés par le secteur d'activité conformément aux principes de l'étude.

Transformation profonde de la pratique managériale

« Je suis passé d'un management directif à un management participatif. »

— Support IT / RH / HS

« Cette formation m'a aidé à ne plus tout vouloir gérer seul et à co-construire avec mon équipe. »

— Usine

« Cette formation m'a permis d'effacer la peur que j'avais d'être en conflit avec certains membres de mon équipe, je suis plus en confiance. »

— Usine

« Comprendre le sens du mot « manager ». »

— Mine

Posture de manager et vision du rôle

« Cette formation m'a apporté des outils structurés et une vision plus claire sur le rôle et la responsabilité du manager. »

— Usine

« Elle a renforcé ma posture de manager en me donnant les outils pour piloter efficacement des équipes et des projets dans un environnement complexe. Elle m'a également permis de passer d'une approche opérationnelle à une vision plus globale et stratégique du management. »

— Support IT / RH / HS

« Avoir une posture exemplaire, juste, équitable, instaurer le respect mutuel dans un but commun et promouvoir le développement à la fois individuel et collectif. »

— Usine

Confiance, sérénité, légitimité

« Cette formation m'a permis de me donner plus de confiance et de sérénité pour manager mon équipe grâce à la découverte d'outils pratiques et éprouvés, et grâce au partage enrichissant d'études de cas et d'expériences avec les formateurs. »

— Support IT / RH / HS

« Cette formation m'a permis de prendre confiance en moi et d'assumer mes responsabilités. »

— Usine

« Cette formation m'a permis de voir que j'étais capable de manager une équipe et d'avoir beaucoup de plaisir et satisfaction à le faire, tout en venant d'une carrière technique. »

— Support

Centralité de l'humain et approche participative

« La performance ne peut être atteinte qu'en développant une dynamique d'équipe centrée sur l'humain. »

— Support IT / RH / HS

« L'humain au centre du dispositif. »

— Usine

« Cette formation m'a permis de revoir ma vision de la supervision en privilégiant l'humain au terrain. »

— Mine

« Cette formation m'a permis, ainsi qu'à mes collaborateurs, de nous épanouir et de redonner du sens à notre travail. »

— Usine

Cas concrets de gestion gagnante

« Avec une petite équipe de 4 à 5 opérateurs, les quarts devenaient compliqués quand deux personnes étaient en congé. Après deux shutdowns d'affilée en sous-effectif, j'ai organisé une réunion avec l'équipe pour qu'on réfléchisse ensemble à l'effectif minimum. Au lieu d'imposer une décision, je leur ai demandé leur avis et ils ont décidé eux-mêmes de passer d'un maximum de deux personnes en congé à une seule. Depuis, l'organisation fonctionne beaucoup mieux. »

— Usine

« J'ai pu expérimenter la méthode OSBD dans un recadrage, ce qui a permis de ne pas arriver à un conflit. Grâce aux One-to-One que je conduis chaque semaine, je suis à l'écoute des besoins de mes collaborateurs et le lien est plus solide. Les collaborateurs se livrent plus facilement et remontent les problèmes plus aisément qu'auparavant. »

— Usine

Impacts business chiffrés

« On a beaucoup moins d'urgence et de WR à traiter. Avant la formation, on avait le record des WR non traités. Aujourd'hui nous sommes dans les valeurs demandées, moins de 10 WR, et parfois plus du tout en fin de quart. »

— Usine

« Une meilleure couverture sur les contrôles du SSI : 3600 contrôles à date au lieu de 1600 en 2025. Ce qui a conduit à moins de casses sur les équipements. »

— Équipe d'intervention

« Peu de Rework en 2025 et aucun en 2026. »

— Usine

« Mise en place d'ITP (formulaires de vérification) pour un suivi plus rigoureux et pas de Rework depuis plus d'un an. »

— Usine

Recommandation et ouverture aux pairs

« Cette formation m'a permis de pouvoir communiquer avec une personne en toute confiance et sans aucune crainte. C'est la meilleure formation que j'ai suivie. »

— Usine

« Une très bonne formation, que je conseille aux futurs managers. »

— Usine