

# Pratiques Managériales en France

Les enseignements d'une comparaison internationale

(Allemagne, Irlande, Italie, Suède)

et de la recherche

Rapport IGAS N°2023-128R (Tome I) • Juin 2024

# Contexte et Objectifs

## Mission lancée en janvier 2024

**Objectif principal :** Analyser les liens entre pratiques managériales et politiques sociales en France

### Enjeux identifiés :

- Impact sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail
- Effets sur la performance des entreprises
- Influence sur les politiques sociales (emploi, santé, absentéisme)
- Perte de sens au travail et risque de retrait

# Méthodologie

## Approche comparative internationale

Parangonnage européen avec 4 pays pour comparer la situation française

Allemagne

Irlande

Italie

Suède

**Sources** : Enquêtes Eurofound et EU-OSHA, données Cnam/IFOP/APEC, recherche académique

# Un Consensus International

Les critères d'un management de qualité sont convergents malgré les différences de pays, secteurs et tailles d'organisations

**Les trois piliers fondamentaux du "bon" management :**

**PARTICIPATION**  
des travailleurs

**RECONNAISSANCE**  
du travail accompli

**AUTONOMIE**  
et clarté des rôles

# Impact des Pratiques Managériales

## Sur la Performance

### Corrélation confirmée

- Études économétriques
- Confirmé par Eurofound, DARES, France Stratégie
- Effet mesurable mais difficile à quantifier

### Enjeu crucial

- Pénurie de main-d'œuvre
- Attractivité des postes
- Fidélisation des salariés

## Sur les Politiques Sociales

### Effets certains

- Santé et sécurité au travail
- Qualité de l'emploi
- Engagement des salariés

### Indicateurs mesurables

- Taux d'emploi
- Absentéisme
- Turnover
- Arrêts maladie

# La France : Une Position Peu Flatteuse

**Les pratiques managériales françaises apparaissent très verticales et hiérarchiques**

## **Constats des enquêtes européennes :**

- **Autonomie** sensiblement plus faible qu'en Europe
- **Confiance** dans le management plus basse
- **Reconnaissance** beaucoup plus faible
- **Formation** trop académique
- **Distance hiérarchique** particulièrement élevée

# Le Paradoxe Français

L'OUTILLAGE PUBLIC LE PLUS  
COMPLET

Réglementation la plus développée  
Dispositifs nombreux



RÉSULTATS MÉDIOCRES

Pratiques managériales verticales  
Faible reconnaissance

**Constat :** La réglementation seule ne suffit pas à transformer les pratiques managériales

# Approches Internationales

## Allemagne & Suède

**Codétermination forte** - Le dialogue social modèle les pratiques managériales

## Italie

**Dialogue de branche** - Représentation forte au niveau des branches

## Irlande

**Proximité managériale** - Grande proximité managers-salariés

**Différence clé** : Réglementation ciblée et dialogue social central



# Mesures Innovantes à l'Étranger

## **Suède - Provision 2015:4**

Prise en charge des risques psychosociaux

## **Italie & Irlande - Travail à distance**

Faciliter la conciliation vie professionnelle/vie personnelle

## **Allemagne - INQA (Future of Work)**

Accompagnement des entreprises sur le management et la qualité au travail

## **Suède - SACO & Lenarda**

Syndicats qui appuient les managers dans leur double rôle

# Un Contexte Favorable pour Agir

## Plusieurs facteurs convergent pour faciliter une intervention publique

**Consensus sur la crise du sens du travail**

**Développement de l'apprentissage** - Opportunité de modifier la formation des managers

**Demande sociale des partenaires** - Organisations convergent sur la nécessité de faire évoluer les pratiques

**Initiatives en entreprise** - Nombreuses entreprises souhaitent transformer leurs pratiques

**Directive CSRD** - Obligation de reporting pousse à s'interroger sur les pratiques

# Les 7 Recommandations

## Deux axes d'intervention complémentaires

### ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- Assises du travail et ANI
- Programme "Future of Work"
- Formation des managers
- Accompagnement APEC
- Intégration dans politiques publiques
- Amélioration secteur public

### MESURES JURIDIQUES

- Pratiques managériales dans dialogue QVCT
- Information-consultation CSE
- Droit au dialogue professionnel
- Pouvoirs CSE étendus
- Représentation en CA/CS
- Conciliation vie pro/perso

# Recommandations - Environnement de Travail

## **1. Assises du travail & ANI**

Organiser un rendez-vous des acteurs prolongeant les Assises, pouvant aboutir à un ANI

## **2. Programme "Future of Work"**

Appels à projets nationaux, financés FSE+ (80%) et entreprises (20%)

## **3. Former les managers**

Vision innovante du management et dialogue social dans les formations. Conforter l'apprentissage

## **4. Étendre missions APEC**

Conseil aux cadres sur leurs pratiques managériales

# Recommandations - Mesures Juridiques

**Ces mesures constituent des leviers au terme d'un processus de concertation**

## **5. Intégration dans négociations**

Inscrire les pratiques dans les négociations de branche et plans de santé au travail

## **6. Amélioration secteur public**

Clarifier la politique managériale, impulser le dialogue professionnel, former les managers

## **7. Évolutions juridiques possibles**

Dialogue QVCT, CSE, dialogue professionnel, représentation CA/CS, conciliation vie pro/perso

# Conclusion

L'amélioration nécessite une approche combinée :  
soutien à l'environnement + évolutions juridiques

## Points clés :

- Le "bon" management fait consensus : participation, reconnaissance, autonomie
- La France souffre d'un management trop vertical
- Les expériences étrangères montrent l'importance du dialogue social
- Le contexte actuel est favorable à une transformation
- 7 recommandations concrètes proposées

# Questions ?

Rapport IGAS N°2023-128R (Tome I)