

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 modèlise 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)