

# Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France :

Les enseignements  
d'une comparaison internationale  
(Allemagne, Irlande, Italie, Suède)  
et de la recherche

JUIN 2024  
2023-128R

• **RAPPORT (TOME 1)**

Fabienne  
**BARTOLI**

Mikael  
**HAUTCHAMP**

Thierry  
**DIEULEVEUX**

Frédéric  
**LALOUE**

Membres de l'Inspection générale  
des affaires sociales



RAPPORT

# SYNTHÈSE

Dans le cadre de son programme de travail, l'IGAS a lancé en janvier 2024 une mission relative aux liens qui peuvent être établis entre les pratiques managériales et les politiques sociales nationales françaises. En effet, les politiques managériales exercent une influence non seulement sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail des salariés mais produisent également, outre un effet sur la performance des entreprises, des effets sur les politiques sociales que l'on peut mesurer via le taux d'emploi, recours au régime d'assurance maladie, absentéisme, sentiment de perte de sens au travail et donc *in fine* risque de retrait, le *turnover*, etc. Pour mesurer ces impacts, le choix a été d'emblée de faire un parangonnage européen qui s'est étendu à l'Allemagne, l'Italie, la Suède et l'Irlande afin de comparer la situation de la France à celle de ses voisins.

**A l'issue de ces investigations, la mission dresse le constat, d'emblée contre-intuitif que les critères d'un management de qualité, loin d'être dispersés et hétérogènes selon les pays, les secteurs d'activité ou la taille des organisations, sont en réalité très convergents.** Le « bon » management y est partout, et d'abord, décrit comme celui qui se caractérise par un fort degré de participation des travailleurs, d'une part, et qui assure la reconnaissance du travail accompli, d'autre part. D'autres traits fondamentaux d'un management de qualité s'ajoutent à cette dimension centrale de la participation et de la reconnaissance (autonomie, clarté des rôles, décentralisation de la décision, etc.), qui forment un nombre finalement limité de principes. Cette forte convergence est probablement liée à l'évolution des contraintes qui pèsent sur les entreprises (pénuries de main d'œuvre, transformation des attentes accélérées par l'épidémie de Covid-19, quête de sens, individualisation des rapports au travail, etc.), qui se retrouve dans les pays et les secteurs d'activité étudiés.

**En outre, la qualité des pratiques managériales produit des effets non négligeables, mais difficiles à mesurer, sur la performance des entreprises, alors qu'elle détermine de façon sûre la santé des salariés, la qualité de l'emploi et la qualité du travail.** Le fait que les pratiques managériales aient un effet sur l'efficacité et la performance des entreprises est largement mis en avant par de nombreuses études économétriques, ce que la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin (Eurofound), la DARES et France stratégie ont encore récemment confirmé. Au-delà des effets sur la performance économique des entreprises, la qualité des pratiques managériales emporte des effets certains sur la situation des individus, qu'il s'agisse de la santé et sécurité au travail, de la qualité de l'emploi ou de la qualité du travail et de l'engagement des salariés. Elle emporte en particulier des impacts très significatifs sur l'engagement des salariés et donc la performance économique et sociale des entreprises. Il s'agit d'un point majeur dans un contexte de tensions sur les recrutements, de manques de main d'œuvre, où l'attractivité des postes d'une part et la fidélisation des salariés d'autre part constituent un enjeu essentiel au regard du taux d'emploi et de la productivité.

**L'examen comparatif des pratiques managériales place la France dans une position peu flatteuse par rapport à ses voisins** comme le montrent les enquêtes d'Eurofound et de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao (EU-OSHA), mais également les données produites par d'autres acteurs (Cnam, IFOP, APEC notamment) et les analyses convergentes des chercheurs. Les pratiques managériales françaises apparaissent très verticales et hiérarchiques. De même la reconnaissance du travail, item déterminant de la qualité du management, est-elle beaucoup plus faible que dans les autres pays de la comparaison, et la formation des managers très académique et peu tournée vers la coopération, malgré des progrès que le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur devrait amplifier.

**Si les résultats obtenus par la France dans le domaine du management apparaissent médiocres, ce n'est pourtant pas par défaut de dispositifs publics destinés à influencer ces pratiques.** La réglementation est plus qu'ailleurs le levier privilégié d'intervention des pouvoirs publics. La comparaison avec l'Allemagne, l'Irlande, l'Italie et la Suède permet d'y observer une meilleure priorisation des sujets ainsi qu'un recours mieux établi aux instruments du dialogue social.

Alors même que tous les pays sont confrontés à des défis managériaux proches, qu'il s'agisse de la crise du sens au travail, de l'encadrement d'équipes en mode hybride, de la prise en compte des grandes transitions démographique, technologique et écologique, il n'existe pas de politique publique du management à proprement parler, mais des politiques qui influencent indirectement le management. En France, la réglementation occupe une place prééminente parmi les instruments d'action sur le management mobilisables au titre des politiques sociales. Cela traduit une forme de paradoxe français, dans lequel coexistent le dispositif public le plus complet destiné à influencer, certes indirectement, les pratiques managériales, notamment via le droit d'expression directe des salariés et les obligations des entreprises en matière de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), et la réalité de relations de travail frappées de faiblesses.

Dans les autres pays étudiés, les instruments légaux et réglementaires sont beaucoup moins présents, et ciblent des questions prioritaires qui touchent au management : en Suède, la provision 2015 :4 a apporté un levier de prise en charge des risques psycho-sociaux dans l'entreprise dans un contexte de croissance des arrêts maladie ; en Italie et en Irlande, la loi a promu des formules individuelles de travail à distance pour faciliter la conciliation vie professionnelle / vie personnelle ; en Allemagne, la révolution numérique est intégrée progressivement dans les règles du dialogue social en entreprise afin de donner des balises au management.

Dans tous les cas, c'est la place du dialogue social qui différencie les pays étudiés avec une codétermination qui modèle véritablement le management et les pratiques managériales en Allemagne et en Suède, tandis qu'en Italie, le dialogue social est surtout représenté au niveau des branches. Quant à l'Irlande, la grande proximité entre managers et salariés compense probablement la faiblesse de la représentation du personnel. En France, le dialogue social a un impact plus limité sur les pratiques managériales.

La mission a constaté par ailleurs que les mesures ciblant l'environnement dans lequel évolue le management sont parfois plus ambitieuses chez nos voisins, avec une action de l'administration du travail qui intègre parfois une approche concertée autour des pratiques managériales, notamment en Suède et en Irlande. Dans plusieurs pays, les partenaires sociaux proposent également des dispositifs d'appui et de conseil intéressants pour les managers et leurs

employeurs, notamment en Suède, où les organisations syndicales SACO et Lenarda, dédiées à la défense et à la représentation des « cols blancs », les appuient en tant que salariés, mais également dans leur rôle de managers. De même en Allemagne, où l'Initiative paritaire pour une nouvelle qualité du travail (*Initiative für eine neue Qualität der Arbeit* - INQA) accompagne les entreprises de taille intermédiaire dans les questions de management et de qualité au travail.

Sur la base de ces constats tirés de son analyse comparée, la mission a établi une série de recommandations. En effet, même si les limites à l'action publique sur les questions de management dans les entreprises sont réelles, du fait du caractère nécessairement indirect de l'action des pouvoirs publics dans un débat qui concerne avant tout les entreprises, le contexte actuel est plutôt favorable à une telle intervention publique car :

- Il existe un consensus sur la réalité d'une crise du sens du travail, qui a fait l'objet de nombreux rapports administratifs, de travaux universitaires et de prises de position des acteurs importants du monde du travail, y compris des chefs d'entreprise.
- Le développement récent et massif de l'apprentissage, y compris dans l'enseignement supérieur, constitue un atout pour modifier en profondeur les modes de formation des managers et donc *in fine* leur approche des pratiques managériales.
- Il y a une demande sociale de faire évoluer les pratiques managériales exprimées par les organisations représentatives rencontrées par la mission, non seulement du côté des salariés mais aussi, selon des modalités différentes, du côté patronal, avec deux questions majeures que sont le dialogue professionnel et la codétermination.
- Cette demande sociale de changement des pratiques managériales se situe dans les entreprises elles-mêmes, qui prennent de nombreuses initiatives, comme le disent également des intervenants sur la question du travail notamment en formation-action quelle que soit leur spécialité (ergonome, économiste, psychologue ou sociologue du travail, etc.). Ces professionnels expriment que nombre d'entreprises ont le souhait de transformer leurs pratiques managériales mais ont besoin d'un cadre de soutien technique national.
- Le droit européen, via la directive CSRD « *Corporate sustainability reporting Directive* » applicable depuis le 1er janvier 2024 via son obligation de *reporting* non financier pousse également à s'interroger sur ses pratiques professionnelles managériales.
- Enfin, quoique non abouti, le projet d'accord national interprofessionnel (ANI) d'avril 2024 sur un nouveau « pacte de la vie au travail », par son contenu très orienté sur la nécessité de modifier les pratiques managériales pour améliorer la qualité de vie au travail, montre que les partenaires sociaux, des deux côtés de la table, ont identifié le sujet comme majeur, avec la volonté partagée de mettre en œuvre des solutions concrètes.

Ainsi, l'amélioration des pratiques managériales en France doit, selon la mission, s'envisager comme un ensemble de mesures tout à la fois respectueuses des pratiques des entreprises, soutenant une meilleure situation des salariés au travail, et favorables au modèle social français et notamment inspirées par les enseignements tirés des expériences étrangères.

**Si les pratiques managériales ne sont qu'un déterminant parmi d'autres des résultats des politiques économiques et sociales, la mission estime utile de proposer, d'une part, des mesures qui allient des dispositions destinées à soutenir un environnement de travail propice à des pratiques managériales positives et, d'autre part, des mesures plus ciblées de nature à rénover le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les pratiques de management en France.**

Au titre de l'environnement de travail, la mission recommande de :

- Promouvoir la politique managériale dans les entreprises en prolongeant les débats des Assises du travail autour de la question du management ; cette réflexion publique pourrait le cas échéant aboutir à un nouvel ANI sur le sujet, ou en lançant, un programme national de soutien à l'innovation managériale et à la qualité de vie au travail, fonctionnant par appels d'offres, sur le modèle du « *future of work* » allemand ;
- faire évoluer le système éducatif, formation initiale et continue, pour réduire la distance hiérarchique en introduisant dans les maquettes pédagogiques des écoles et établissements d'enseignement supérieur, des éléments de formation des managers incluant une vision innovante du management ainsi que la maîtrise de l'ingénierie du dialogue social et du dialogue professionnel et de leur articulation, en s'appuyant notamment sur des partenariats entre l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP) et les établissements formant des managers, tout en confortant l'apprentissage comme un des modes de formation des managers ;
- renforcer l'accompagnement des managers dans un contexte où ils subissent une importante pression, vers un management plus participatif, innovant et décentralisé, en étendant les missions de l'APEC non seulement au conseil des cadres en tant que salariés, mais également à du conseil sur le contenu de leur pratique professionnelle de management, mettant les cadres et notamment les managers au centre des processus de transformation des organisations ;
- décroisonner les approches pour intégrer les pratiques managériales dans les politiques publiques, notamment en inscrivant la qualité des pratiques managériales dans les objectifs poursuivis par la négociation de branche ou encore dans les plans nationaux et régionaux de santé au travail ;
- améliorer les pratiques managériales également dans le secteur public, en clarifiant et en rendant transparente la politique managériale poursuivie dans chaque administration, en impulsant des initiatives de mise en place de formes de dialogue professionnel dans les services publics et en mettant en place des actions de formation au management (compétence d'organisation, appuis individuels et collectifs sous la forme de *coachings*), pour aider à la transformation de pratiques managériales dans les services.

Au-delà de l'amélioration de l'environnement de travail, il pourrait être nécessaire de mettre en œuvre des mesures de nature juridique pour améliorer les pratiques managériales. La mission, partant d'un point de vue comparatiste, signale que des techniques juridiques non finalistes, axées sur les procédures, existent dans les pays de comparaison, et pourraient constituer des sources d'inspiration. Elle détaille un certain nombre de possibilités d'évolutions du droit, qui n'ont pas vocation à se cumuler entre elles, mais à constituer un ou plusieurs leviers à la disposition des pouvoirs publics et des partenaires sociaux au terme d'un nécessaire processus de concertation :

- la possibilité d'inscrire les pratiques managériales dans les thèmes du dialogue social obligatoire sur la QVCT ;
- la possibilité d'inscrire les pratiques managériales parmi les orientations stratégiques faisant l'objet de la procédure d'information-consultation avec le comité social et économique (CSE), à défaut d'accord d'entreprise stipulant autrement ;
- la possibilité de transformer le droit d'expression directe en un droit au dialogue professionnel dans les entreprises ;
- la possibilité d'étendre les pouvoirs du CSE en matière d'organisation du travail ;
- la possibilité de réévaluer la représentation des salariés dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance ;
- la possibilité d'expérimenter des mécanismes juridiques formalisés de prise en compte des besoins des salariés en matière de conciliation vie professionnelle / vie familiale.

# RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

n°	Recommandation	Priorité	Autorité responsable	Échéance
1	Organiser un rendez-vous des acteurs du travail permettant de prolonger les débats des Assises du travail autour de la question des pratiques managériales. Ce rendez-vous pourrait, le cas échéant, être une base de contenus pour une éventuelle négociation d'un accord national interprofessionnel.	1	DGT	2024
2	Mettre en place un programme national de soutien à l'innovation managériale et à la qualité de vie au travail sur le modèle du « <i>future of work</i> » allemand. Ce programme, fonctionnant par appels à projets nationaux, proposerait des actions d'accompagnement collectif, financées à 80 % par les fonds du FSE+ (comme en Allemagne et dans d'autres programmes de ce type notamment en Belgique) et 20 % par les entreprises.	1	DGT, DGEFP	2025
3	Veiller à intégrer systématiquement des éléments de formation des managers incluant une vision innovante du management- par exemple la maîtrise de l'ingénierie du dialogue social et du dialogue professionnel- dans les maquettes pédagogiques des écoles et établissements d'enseignement supérieur ainsi que dans les référentiels de compétences mis en œuvre par les entreprises. Conforter l'apprentissage comme un des modes de formation des managers.	2	MESRI, DGT, DGEFP	2025
4	Etendre les missions de l'APEC au conseil aux cadres dans leurs pratiques managériales et développer les dispositifs d'accompagnement des nouveaux managers dans le cadre de la politique de formation professionnelle impulsée par les branches.	1	MTSS	2025
5	Inscrire la qualité des pratiques managériales dans les thématiques des négociations de branche et d'entreprise, ainsi que dans les plans nationaux et régionaux de santé au travail, et s'appuyer sur l'ANACT pour diffuser ces pratiques aux entreprises.	2	MTSS	2025

n°	Recommandation	Priorité	Autorité responsable	Échéance
6	<p>Mettre en place des mesures permettant l'amélioration des pratiques managériales dans les administrations :</p> <p>1/ publier un document présentant la politique managériale de chaque service public, discuté dans les organes de gouvernance et piloté. Il pourrait notamment s'inscrire dans les Lignes directrices de gestion « Stratégie des ressources humaines »</p> <p>2/ soutenir des initiatives de mise en place du dialogue professionnel dans chaque service</p> <p>3/ développer les actions de formation en management (organisation du travail, accompagnement individuel ou collectif sous la forme de <i>coachings</i> pour les managers publics).</p>	1	MTSS, DGAFP	2025
7	<p>Modifier une ou plusieurs des dispositions législatives et réglementaires existantes, sans en ajouter de nouvelles, au terme d'un débat associant l'ensemble des parties prenantes, dans l'objectif d'infléchir effectivement et durablement les pratiques managériales en France. Il pourrait s'agir de :</p> <p>1. Inscrire les pratiques managériales dans les thèmes du dialogue social obligatoire sur la QVCT ;</p> <p>2. Inscrire les pratiques managériales parmi les orientations stratégiques faisant l'objet de la procédure d'information-consultation avec le CSE ;</p> <p>3. Transformer le droit d'expression directe en un droit au dialogue professionnel dans les entreprises ;</p> <p>4. Etendre les pouvoirs du CSE en matière d'organisation du travail ;</p> <p>5. Réévaluer la représentation des salariés dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance ;</p> <p>6. Expérimenter des mécanismes juridiques formalisés de prise en compte des besoins des salariés en matière de conciliation vie professionnelle / vie familiale.</p>	1	DGT, DGEFP	2025

## SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>2</b>
<b>RECOMMANDATIONS DE LA MISSION</b> .....	<b>7</b>
<b>RAPPORT</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CE QUI CONSTITUE UN « BON » MANAGEMENT EST AUJOURD’HUI LARGEMENT CONSENSUEL</b> .....	<b>16</b>
1.1 IL EXISTE PLUSIEURS TYPES DE MANAGEMENT ET D’ORGANISATION DU TRAVAIL, LA DIMENSION NATIONALE ETANT IMPORTANTE.....	16
1.1.1 <i>Les analyses des pratiques managériales sont foisonnantes, et relèvent de plusieurs champs de recherche et d’intervention</i> .....	16
1.1.2 <i>Les pratiques managériales sont fréquemment classées dans deux grandes familles en fonction du degré de contrôle ou d’autonomie laissée aux travailleurs</i> .....	17
1.1.3 <i>La dimension nationale est un paramètre important des pratiques managériales</i> .....	18
1.2 LES PRINCIPES DE MANAGEMENT RECONNUS COMME SOUHAITABLES PAR LES ORGANISATIONS FONT L’OBJET D’UN LARGE CONSENSUS.....	21
1.2.1 <i>Les analyses apparaissent convergentes autour d’un management tourné vers les personnes</i> .....	21
1.2.2 <i>Les raisons de ce consensus tiennent probablement aux impératifs de l’économie contemporaine</i> .....	22
1.3 LES CARACTERISTIQUES DU « BON MANAGEMENT » : PARTICIPATION, RECONNAISSANCE, AUTONOMIE..	24
1.3.1 <i>La participation : deux contenus, opérationnel et organisationnel, et deux modalités, directe et intermédiée</i> .....	24
1.3.2 <i>La reconnaissance au travail : une donnée majeure</i> .....	25
1.3.3 <i>L’autonomie : un facteur essentiel mais conditionné</i> .....	26
<b>2 LES PRATIQUES MANAGERIALES ONT UN IMPACT SUR LES RESULTATS DES POLITIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES, MAIS IL N’EST PAS TOUJOURS AISEMENT MESURABLE</b> .....	<b>27</b>
2.1 IL EXISTE UNE CORRELATION ENTRE LES BONNES PRATIQUES MANAGERIALES ET LA PERFORMANCE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES .....	27
2.1.1 <i>Des études américaines relient déjà les pratiques managériales et la performance des entreprises</i> .....	27
2.1.2 <i>Cette corrélation est confirmée par les études plus récentes</i> .....	28
2.1.3 <i>Ce lien est également suggéré par les études réalisées par la mission avec l’aide du pôle data de l’IGAS</i> .....	31
2.2 LES PRATIQUES MANAGERIALES INFLUENCENT LES RESULTATS DE CERTAINES POLITIQUES SOCIALES ...	32
2.2.1 <i>L’impact du management sur la santé des salariés</i> .....	33
2.2.2 <i>Les liens entre pratiques managériales et la qualité de l’emploi</i> .....	35
2.2.3 <i>La qualité du management détermine une grande partie de la qualité du travail et l’engagement des salariés</i> .....	37
<b>3 A LA DIFFERENCE DE CERTAINS PAYS EUROPEENS, LA FRANCE SE CARACTERISE PAR UN MANAGEMENT VERTICAL</b> .....	<b>41</b>
3.1 LES ENQUETES EUROPEENNES PLACENT LES PRATIQUES MANAGERIALES FRANÇAISES DANS UNE POSITION GLOBALEMENT PEU FLATTEUSE.....	41
3.1.1 <i>Le niveau d’autonomie des travailleurs est sensiblement plus faible en France</i> .....	41

3.1.2	<i>Le degré de confiance dans le management est moins élevé que dans la moyenne européenne</i>	42
3.2	LES ANALYSES NATIONALES ET EUROPEENNES SOULIGNENT LES FAIBLESSES QUALITATIVES DU « MODELE » NATIONAL	45
3.2.1	<i>Les pratiques managériales françaises apparaissent verticales et les distances hiérarchiques élevées</i>	45
3.2.2	<i>La reconnaissance au travail est insuffisante</i>	46
3.2.3	<i>La formation des managers est trop académique et peu tournée vers la coopération, malgré des progrès en ce sens</i>	46
3.3	LA POSITION RELATIVE DE LA FRANCE RESULTE-T-ELLE D'UN BIAIS DE PERCEPTION ?	48
<b>4</b>	<b>LA FRANCE EST PARADOXALEMENT LE PAYS DANS LEQUEL L'OUTILLAGE PUBLIC EST LE PLUS COMPLET</b>	<b>50</b>
4.1	LES POLITIQUES PUBLIQUES INFLUENT LE MANAGEMENT PLUS QU'ELLES NE LE MODELENT	50
4.1.1	<i>Le management est confronté aux mêmes défis dans l'ensemble des pays étudiés</i>	50
4.1.2	<i>Il n'existe pas à proprement parler de politique publique du management, mais des politiques qui influencent indirectement le management</i>	53
4.2	EN FRANCE, LA REGLEMENTATION OCCUPE UNE PLACE PREEMINENTE PARMIS LES INSTRUMENTS D'ACTION SUR LE MANAGEMENT MOBILISABLES AU TITRE DES POLITIQUES SOCIALES	54
4.2.1	<i>Deux outils transversaux visent spécifiquement les pratiques managériales : le droit d'expression directe des salariés et les obligations des entreprises en matière de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)</i>	54
4.2.2	<i>Au-delà de ces instruments transversaux, la réglementation occupe une place essentielle parmi les leviers de politiques sociales influençant les pratiques managériales en France</i>	56
4.2.3	<i>Les instruments légaux et réglementaires sont beaucoup moins présents dans les autres pays étudiés, et ciblent des questions prioritaires qui touchent au management</i>	58
4.3	LA PLACE DU DIALOGUE SOCIAL DIFFERENCIE LARGEMENT LES PAYS ETUDIES	62
4.3.1	<i>Le dialogue social alimente des pratiques managériales en Allemagne, en Suède et à un moindre degré en Italie</i>	62
4.3.2	<i>En Irlande, la proximité entre managers et salariés semble compenser l'absence de représentation du personnel</i>	64
4.3.3	<i>En France, le dialogue social a un impact plus limité sur les pratiques managériales</i>	65
4.4	LES MESURES CIBLANT L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL EVOLUE LE MANAGEMENT SONT PARFOIS PLUS AMBITIEUSES CHEZ NOS VOISINS	67
4.4.1	<i>L'action de l'administration du travail intègre parfois une approche concertée autour des bonnes pratiques managériales</i>	67
4.4.2	<i>Dans plusieurs pays, les partenaires sociaux proposent des dispositifs d'appui et de conseil intéressants pour les managers et leurs employeurs</i>	70
4.4.3	<i>La formation des managers peut être une composante essentielle dans la stratégie des entreprises</i>	73
<b>5</b>	<b>PLUSIEURS LEVIERS D' ACTIONS PORTANT SUR L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL POURRAIENT ETRE ACTIONNES POUR AMELIORER LA QUALITE DES PRATIQUES MANAGERIALES EN FRANCE</b>	<b>77</b>
5.1	S'IL CONVIENT D'ETRE PRUDENT S'AGISSANT DE TOUTE IDEE DE TRANSPOSITION A PRIORI DE FORMULES A DES REALITES MULTIPLES, IL EXISTE UN CONTEXTE PROPICE A L'AMELIORATION DES PRATIQUES MANAGERIALES EN FRANCE	77
5.1.1	<i>Un principe de prudence s'impose quant à la transposition en France de « modèles » identifiés dans d'autres pays à l'occasion d'un travail de parangonnage</i>	77

5.1.2	<i>Pour autant, la période constitue un contexte favorable pour agir du fait d'un consensus rare sur le diagnostic allié à des exemples qui fonctionnent à l'étranger</i> .....	78
5.1.3	<i>Ces questions se traduisent aujourd'hui en France par des débats autour du dialogue professionnel et de la codétermination</i> .....	79
5.2	<b>DES MESURES POUR RENDRE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PLUS PROPICE A DES PRATIQUES MANAGERIALES POSITIVES</b> .....	84
5.2.1	<i>Promouvoir la politique managériale dans les entreprises</i> .....	85
5.2.2	<i>Faire évoluer le système éducatif, formation initiale et continue pour réduire la distance hiérarchique</i> .....	87
5.2.3	<i>Renforcer l'accompagnement des managers</i> .....	88
5.2.4	<i>Décloisonner les approches pour intégrer les pratiques managériales dans les politiques du travail</i> .....	89
5.2.5	<i>Améliorer les pratiques managériales également dans le secteur public</i> .....	90
5.3	<b>DE POSSIBLES MESURES DE NATURE JURIDIQUE VISANT A ORIENTER LES PRATIQUES MANAGERIALES</b> .....	91
	<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>96</b>
	<b>LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES</b> .....	<b>97</b>
	<b>LETTRE DE MISSION</b> .....	<b>106</b>

# RAPPORT

## Introduction

Les pratiques managériales exercent une influence non seulement sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail des salariés mais produisent également des effets sur les résultats des politiques sociales : emploi des seniors, responsabilisation des collaborateurs, partage des temps de travail et de vie personnelle, capacité d'innovation, etc.

Ces effets sur l'engagement des travailleurs et leurs conditions de travail se traduisent également, en rebond, par des impacts sur les politiques sociales : taux d'emploi, recours au régime d'assurance maladie, absentéisme, sentiment de perte de sens au travail et donc *in fine* risque de retrait, etc.

Par ailleurs, un mauvais management peut également avoir un impact sur l'économie via la performance des entreprises, la capacité des salariés à s'adapter aux évolutions sectorielles et par conséquent à rendre l'économie plus adaptative à un environnement toujours en mutation, la capacité à innover, et la transition écologique par la capacité des entreprises à absorber les transformations nécessaires et à les susciter.

Enfin, les politiques sociales peuvent avoir pour objectif de modifier les conditions de management (politique de formation des managers, incitations au dialogue social interne à l'entreprise, etc.).

L'ensemble de ces éléments ont conduit l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) à inscrire à son programme de travail pluriannuel une étude de parangonnage européen, centrée sur les pratiques managériales. Le contexte récent (épidémie de Covid-19, tensions sur le marché du travail, crise du sens au travail, etc.) renforce l'intérêt d'une approche transversale sur le management, notion fréquemment convoquée pour expliquer l'état des relations de travail comme leurs transformations souhaitables. L'objectif est d'analyser le lien entre politiques et pratiques managériales et politiques sociales, c'est-à-dire d'une part l'impact des pratiques de management des entreprises sur les politiques sociales, mais également la manière dont les politiques sociales doivent/peuvent agir sur ces pratiques. Le choix a été fait de se concentrer sur des domaines d'activité mettant en présence des entreprises du secteur privé, excluant donc a priori dans les investigations le secteur public afin de ne pas se disperser dans un périmètre trop large. Pour autant, ledit secteur public est également confronté à des questions managériales, et un certain nombre des préconisations formulées par la mission s'y appliquent également.

Fabienne Bartoli, Thierry Dieuleveux, Mikaël Hautchamp et Frédéric Laloue, membres de l'IGAS, ont été désignés pour conduire cette mission. Ils ont été assistés par Gentjana Zallumi, stagiaire de l'Institut national du service public, et membre de l'inspection générale d'Albanie, pendant la première partie des investigations. La mission a pu bénéficier dans ses recherches des travaux menés par Christine Daniel, membre de l'Igas dans le cadre de sa mission, « *Apports de la recherche. Mission Pratiques managériales et politiques sociales* ».

### **Qu'entend-on par « pratiques managériales » ?**

Il n'existe pas de définition officielle dans les textes juridiques, et encore moins de définition unique du management. L'approche peut en être très restrictive, en désignant dans ce cas les seules relations qui s'établissent entre un encadrant et les personnes placées sous son autorité hiérarchique et / ou fonctionnelle, ou au contraire très vaste, en considérant le management comme un quasi équivalent des politiques de gestion des ressources humaines, dans tous leurs éléments – rémunérations, formation, relations sociales, etc. Par ailleurs, et par extension, le management désigne les personnes qui en sont chargées, à savoir les managers.

La norme ISO 30 400 :2016(F) définit le management comme « *un processus consistant à planifier organiser, diriger et contrôler les résultats des personnes, des groupes ou des organisations* ». La définition de George R. Terry<sup>1</sup>, est quasi-identique à celle de la norme ISO et la complète par l'importance de la bonne utilisation des ressources humaines par le management, afin qu'une organisation atteigne les objectifs qu'elle s'est fixée. Peter Drucker<sup>2</sup> définit le management comme une « *activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement* ». Ces définitions mettent en avant l'importance du facteur humain comme condition de la réussite d'une organisation.

La définition des pratiques managériales, fréquemment désignées par le mot anglais de *leadership*, découle des modes de management. Il s'agit des actions que mène un manager dans la relation à l'équipe placée sous son autorité<sup>3</sup>. Dans cet ensemble protéiforme, la mission a choisi de ne pas restreindre d'emblée son approche et de traiter non seulement les pratiques managériales au sens strict du terme, dans la pratique quotidienne des collectifs de travail aussi bien que dans les stratégies managériales qui parfois les fonde, mais aussi les organisations du travail souvent en elles-mêmes porteuses d'une vision et d'un cadre des pratiques managériales. La mission a cependant exclu généralement l'acceptation large du management comme quasi équivalent d'une politique des ressources humaines (RH), ce qui aurait par trop élargi le spectre des investigations.

### **Qu'entend-on par « politiques sociales » ?**

Les politiques sociales renvoient aux politiques menées par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux dans des objectifs d'intérêt général. Essentiellement fondées sur la mutualisation et la gestion des risques (la maladie, la dépendance, le chômage, etc.), ces politiques apparaissent très nombreuses. Les comptes de la protection sociale de la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) des ministères sociaux en définissent un périmètre, permettant d'effectuer des comparaisons internationales<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> [George R. Terry, Stephen G. Franklin](#) *Les principes du management*, Economica, 2015

<sup>2</sup> Peter Drucker, *Devenez manager!*, Pearson Education, 2006

<sup>3</sup> Selon l'Encyclopedia of Decision Making and Decision Support Technologies ; Chapter: Multi-Agent Simulation and Management Practices; les pratiques managériales sont « *les pratiques de management font généralement référence aux méthodes de travail et aux innovations que les managers utilisent pour améliorer l'efficacité des systèmes de travail. Les pratiques de management courantes comprennent : l'autonomisation du personnel, la formation du personnel, l'introduction de programmes d'amélioration de la qualité et l'introduction de diverses formes de nouvelles technologies* »

<sup>4</sup> Santé, vieillesse-survie, famille, emploi, logement, pauvreté-exclusion sociale.

S'agissant des objectifs spécifiquement poursuivis par le ministère du travail, la feuille de route du ministre indiquait, en 2022, les objectifs généraux suivants<sup>5</sup> : mettre en œuvre l'objectif de plein-emploi, investir dans les compétences de demain, amplifier la dynamique de l'apprentissage, soutenir l'emploi des seniors, travailler mieux.

Les objectifs de politiques sociales retenus par la mission empruntent largement à ceux du ministère du travail, même si la mission pourra examiner les impacts secondaires sur d'autres champs de politiques sociales entendues plus largement (par exemple, l'objectif de "travailler mieux" a des impacts sur l'équilibre de la branche accidents du travail et maladies professionnelles -ATMP- de la sécurité sociale, de la branche maladie par l'évitement des arrêts de travail et de l'assurance chômage en contribuant à maintenir l'emploi des seniors notamment).

### **Quels sont les pays et les secteurs économiques de comparaison et pourquoi ?**

Pour effectuer les comparaisons, la mission a choisi de consacrer la première moitié de ses investigations à la situation de la France au regard des pratiques managériales. Elle a mené à ce titre une soixantaine d'entretiens avec des représentants des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, des dirigeants d'entreprises, des chercheurs et des experts.

Elle a par la suite sélectionné quatre pays européens permettant de mettre en regard les constats effectués pour la France, correspondant à des modèles de protection sociale bien identifiés. Elle a effectué quatre déplacements dans ces pays grâce à l'aide de la délégation aux affaires européennes et internationales (DAEI) du ministère du travail, de la santé et des solidarités (MTSS) et des conseillers aux affaires sociales auprès des ambassades, soutenus par le réseau des missions économiques :

- L'Allemagne ;
- l'Italie ;
- l'Irlande ;
- la Suède.

Les travaux relatifs à ces pays de comparaison font l'objet d'annexes dédiées. La mission s'est efforcée de couvrir le même champ d'investigations qu'en France, sans avoir pu étudier la situation de chacun de ces pays de manière aussi approfondie que pour cette dernière.

La mission a collecté les éléments de ce parangonnage en réunissant une abondante documentation, et en assurant des entretiens sur place et en visio-conférence. Afin de permettre une meilleure comparabilité des entreprises interrogées, la mission a privilégié quatre secteurs d'activité, qui présentent des caractéristiques diverses :

- L'automobile ;
- l'hôtellerie-restauration ;

---

<sup>5</sup> Les objectifs spécifiques ou plus techniques, peu dépendants des questions de management des entreprises, n'ont pas été repris (déploiement du CEJ, réforme de l'assurance chômage et accompagnement des bénéficiaires du RSA).

- l'assurance ;
- le secteur du digital.

Au terme de ses investigations, la mission peut formuler plusieurs constats :

- Les pratiques managériales reconnues comme positives et souhaitables font l'objet d'un très large consensus (1) ;
- les pratiques managériales ont un impact avéré sur les résultats des politiques sociales et économiques (2) ;
- lorsqu'on examine les pratiques managériales en France, leur appréciation est globalement peu flatteuse (3) ;
- pourtant, la France dispose d'une gamme très étendue d'outils publics, destinés à influencer le management (4).

La dimension culturelle du management est importante, et la mission a souhaité observer un principe de prudence dans ses analyses, afin d'éviter la transposition trop hâtive de réalités parfois éloignées des nôtres.

Pour autant, les éléments d'information collectés lors des investigations dans quatre autres pays européens amènent la mission à formuler des recommandations destinées à infléchir certaines dimensions de nos pratiques managériales, en s'inspirant d'exemples relevés chez nos voisins (5).

## 1 Ce qui constitue un « bon » management est aujourd'hui largement consensuel

La mission a consulté des chercheurs, des représentants des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, des dirigeants d'entreprises, des membres de *think tanks* de plusieurs pays d'Europe caractérisés par des traditions nationales diverses.

Au terme de ses investigations, elle estime que les critères d'un management de qualité, loin d'être dispersés et hétérogènes selon les pays, les secteurs d'activité ou la taille des organisations, sont en réalité très convergents. Peu ou pas de voix dissonante n'ont été entendues lors des nombreux entretiens menés dans les cinq pays étudiés : le « bon » management y est partout, et d'abord, décrit comme celui qui se caractérise par un fort degré de participation des travailleurs, d'une part, et qui assure la reconnaissance du travail accompli, d'autre part.

D'autres traits fondamentaux d'un management de qualité s'ajoutent à cette dimension centrale de la participation et de la reconnaissance (autonomie, clarté des rôles, la décentralisation de la décision, etc.), qui forment un nombre finalement limité de principes.

Cette forte convergence est probablement liée à l'évolution des contraintes qui pèsent sur les entreprises (pénuries de main d'œuvre, transformation des attentes accélérées par l'épidémie de Covid-19, quête de sens, etc.), qui se retrouve dans les pays et les secteurs d'activité étudiés.

### 1.1 Il existe plusieurs types de management et d'organisation du travail, la dimension nationale étant importante

#### 1.1.1 Les analyses des pratiques managériales sont foisonnantes, et relèvent de plusieurs champs de recherche et d'intervention

**Les pratiques managériales font l'objet d'un nombre considérable d'analyses, portées par plusieurs champs de la recherche universitaire.** Elles se trouvent à l'intersection de plusieurs disciplines (sciences de gestion, psychologie du travail, sociologie du travail, ergonomie), et peuvent faire l'objet d'études se rapportant à l'histoire, au droit ou encore à l'économie.

**Le profil des chercheurs réalisant des travaux dans le domaine du management est souvent hybride** entre des recherches académiques et des travaux impliquant des organismes ayant des liens directs avec les entreprises : cabinets privés de conseil en management, qu'ils ont parfois créés, écoles de commerce (*business schools*) où ils dispensent des enseignements et/ou contribuent au fonctionnement de l'école, par exemple en créant des chaires. Cette orientation, plus ou moins présente selon les chercheurs, s'explique en partie par le terrain de recherche, les entreprises et par le rôle des Etats-Unis dans l'émergence des premiers travaux sur le management.

**Les pratiques managériales constituent en outre le matériau d'un grand nombre d'essais** rédigés par des praticiens ou des consultants. Il s'agit d'un domaine dans lequel les théories peuvent être foisonnantes, contradictoires, parfois véhiculées par des modes ou frappées par des rejets soudains.

### 1.1.2 Les pratiques managériales sont fréquemment classées dans deux grandes familles en fonction du degré de contrôle ou d'autonomie laissée aux travailleurs

Les champs couverts par la science et les réflexions portées par les spécialistes sont immenses, et la mission n'a ni les capacités ni la prétention de relater l'ensemble de ces connaissances.

Elle s'appuie dès lors sur des travaux de synthèse, dont le rapport de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) consacré au *Travail en 2040*<sup>6</sup>. Le document classe l'ensemble des développements des théories managériales en deux grandes familles, mues par des fortes cohérences : les organisations tayloriennes et les organisations autonomes. Ces modes de management se sont développés successivement depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle, et ont connu à la fois des transformations et des hybridations.

**Si plusieurs critères de classification sont possibles, le rapport de l'INRS retient celui du degré d'autonomie et de contrôle pour construire son analyse** : si deux courants généraux se distinguent, de nombreuses variantes peuvent leur être rattachées :

- **Les organisations contrôlées et rationalisées** regroupent par exemple le taylorisme et le fordisme, le fayolisme<sup>7</sup>, la « gouvernance par les nombres »<sup>8</sup>, le toyotisme, la variante « rigide » du *lean management* ;
- **les organisations fondées sur un haut degré d'autonomie** des travailleurs regroupent les théories de l'école des relations humaines, les nouveaux modes de management et d'organisation (NMMO), variante « souple » du *lean management*, l'« entreprise libérée »<sup>9</sup> notamment.

**Cette répartition très générale se retrouve dans les notions rattachées au *leadership*** que plusieurs interlocuteurs de la mission ont évoquées :

- **la notion de « *leadership transformationnel* »**, qui regroupe quatre types de pratiques managériales : le charisme et l'exemplarité, la recherche de la motivation, la stimulation intellectuelle et l'attention individuelle aux personnes<sup>10</sup>.
- **le « *leadership transactionnel* »** est quant à lui fondé sur des relations d'échanges : le manager assigne des objectifs à ses subordonnés, qui se voient récompensés ou sanctionnés en fonction de leur réalisation.

---

<sup>6</sup> INRS, *Le travail en 2040*, octobre 2023

<sup>7</sup> Henri Fayol était un ingénieur français, précurseur des sciences de gestion. Son ouvrage principal, *L'administration industrielle et générale* (1916) conceptualise les fonctions de "l'administrateur", articulées autour du commandement et du contrôle.

<sup>8</sup> Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Fayard, 2015.

<sup>9</sup> Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté & Cie.*, 2009 ; Isaac Getz, *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, 2017 ; Frédéric Laloux, *Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, 2015.

<sup>10</sup> Par référence aux théories dites du *Full Range of Leadership Model - FRLM* : Bernard M. Bass et Ronald E. Riggio, *Transformational leadership*, 1998.

A ces notions ont pu être assimilées, au cours des échanges, un autre vocabulaire mais des concepts finalement voisins, comme le *leadership* orienté vers les personnes (*people driven*) et le *leadership* orienté vers la performance (*performance driven*).

### 1.1.3 La dimension nationale est un paramètre important des pratiques managériales

**Des travaux de recherche relativement anciens ont établi des corrélations entre certaines dimensions des cultures nationales et des caractéristiques observées dans les pratiques managériales.** Deux auteurs en particulier ont développé ces idées :

- **Le psychologue néerlandais Geert Hofstede**, dont les études initiées à la fin des années 1960 ont permis d'analyser les différences de cultures nationales de plus de cinquante pays, situés sur les cinq continents, avec un échantillon de 60 000 salariés dans la première vague de son enquête et de 30 000 dans la seconde<sup>11</sup>. La culture d'un pays est définie selon six dimensions pouvant servir à décrire les styles de management propres à chaque culture nationale<sup>12</sup> : « Ces dimensions sont considérées comme ayant une influence sur le style de direction des entreprises, la motivation des salariés, les structures, ainsi que sur la manière d'appréhender et de gérer l'incertitude au sein des organisations :

  - *L'existence ou non de distance hiérarchique entre un subordonné et son supérieur. La distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef et à ses conséquences en termes de comportement (...).*
  - *Les relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité (...). Dans une culture individualiste, les employés de l'entreprise éprouvent un besoin de trouver du temps libre pour leur vie personnelle et cherchent des moyens pour augmenter leur liberté d'action. Ces aspects accentuent l'indépendance de l'individu vis-à-vis de l'organisation. Inversement, une culture communautaire se manifeste par la recherche d'un rôle social au sein de l'entreprise et un besoin de soutien et d'assistance via l'encadrement et des actions de formation. (...).*
  - *Le degré de tolérance qu'une culture face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs (...). Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres son évitement ou sa maîtrise. Ce contrôle de l'incertitude peut se traduire par le recours à des plans et des outils de prévision (planification), la mise en place de procédures standardisées, la recherche de stabilité (...).*
  - *L'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession ou à celles d'entraide et de coopération [ce que Geert Hofstede nomme "orientation masculine ou féminine", selon que sont privilégiés la vie professionnelle (sur la vie privée), le rôle de l'ambition, la préférence pour les décisions individuelles ou encore la valorisation par le salaire ou la coopération entre les salariés et la qualité des conditions de travail (climat social, stabilité, réduction de l'anxiété, entente entre salariés)].*

---

<sup>11</sup> Les échantillons étaient composés d'employés de l'entreprise IBM, appelée Hermès pour l'étude. L'enquête a été réalisée en deux vagues, la première en 1967-1969 (60 000 personnes dans 53 pays) et la seconde en 1971-1973 (60 000 personnes dans 72 pays, dont 30 000 avaient déjà répondu lors de la première vague). Dans les années 1980, l'auteur, d'autres chercheurs ont enrichi ces travaux notamment dans les pays asiatiques.

<sup>12</sup> Tous le texte en italique est extrait du livre coordonné par Olivier Meier, *Management interculturel*, Dunod, 2019.

Dans des travaux plus récents, Geert. Hofstede et ses collègues proposent deux nouvelles dimensions pour analyser et comparer les cultures nationales.

- « Le premier facteur de différenciation culturelle (1988) mesure l'approche à long terme versus l'orientation à court terme. (...) L'approche à long terme concerne des sociétés attachées aux questions d'avenir et vise la réalisation d'objectifs (projection) (...). À l'inverse, les sociétés orientées vers le court terme privilégient les valeurs liées au passé et au présent, comme la constance, le respect des traditions, la préservation (stabilité) ou la conformité aux obligations sociales.
- Ces recherches ont été complétées par l'introduction d'un dernier facteur de différenciation (2010) : l'indulgence versus la retenue. »
- **Le sociologue français Philippe d'Iribarne** a conduit des recherches sur l'influence du contexte culturel, hérité de l'histoire, sur les pratiques managériales. Son ouvrage de référence, *La logique de l'honneur*<sup>13</sup> dégage des différences culturelles entre trois pays – France, Etats-Unis et Pays-Bas. Sa méthode repose sur l'analyse de trois usines assurant le même type de production.

En France existerait une logique de l'honneur<sup>14</sup>, « aussi exigeante dans les devoirs qu'elle prescrit que dans les privilèges qu'elle permet de défendre ». La culture managériale serait caractérisée par un fort attachement au statut, auquel serait relié un degré d'autonomie attendu et un besoin de reconnaissance. A cette dimension serait associée une « fierté aristocratique » : les rapports hiérarchiques devraient être respectés de manière scrupuleuse, et offrir ainsi peu de place aux logiques de délibération collective.

Les Américains seraient quant à eux « hantés par l'image idéale du contrat qui, passé entre des hommes libres, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort ». Aux Pays-Bas on observerait « une grande objectivité, allant de pair avec une forte allergie à toute forme de pression exercée par une quelconque autorité ».

---

<sup>13</sup> Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, 1989.

<sup>14</sup> Fiche de lecture de la chaire Développement des Systèmes d'Organisation (DSO), Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Laboratoire LIRSA. Fiche de lecture sur l'ouvrage « La logique de l'honneur », non daté. Cette fiche de lecture intègre un appareil critique qui ne figure pas dans ce rapport.

[https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/diribarne2html\\_1263304768372.html](https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/diribarne2html_1263304768372.html)

Tableau 1 : Logiques culturelles de gestion en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas, d'après Philippe d'Iribarne

Caractéristiques de la logique culturelle	Logique de l'honneur (France)	Logique du contrat (Etats-Unis)	Logique du consensus (Pays-Bas)
Sens du devoir	Remplir les devoirs dictés par la coutume	Respecter fidèlement les termes du contrat	Chercher à s'accorder et respecter les accords passés
Rapports hiérarchiques	Pluralité des rapports, opacité dans les relations	A l'image d'une relation client-fournisseur	Grande résistance aux pressions, transparence dans les relations
Perception du contrôle	Aversion envers le contrôle	Contrôle des résultats acceptés	Contrôle perçu positivement

Source : D'Iribarne, 1989 (à noter que ce tableau ne figure pas dans l'ouvrage « La logique de l'honneur » mais est repris par de nombreuses recherches)

Les travaux sur les spécificités culturelles nationales du management sont relativement anciens. Toutefois, ils sont encore repris en 2023-24 par plusieurs cabinets de conseil sur le management, par des organismes de formation, par des cabinets proposant de soutenir les entreprises dans leur développement à l'international. Si la mondialisation conduit à une hybridation des modèles nationaux elle débouche également sur un besoin des entreprises de mieux maîtriser les différences culturelles qui influencent leur management pour la gestion d'équipes multiculturelles ou de relations commerciales avec d'autres pays.

**L'empreinte nationale sur les pratiques managériales se retrouve aussi dans des travaux plus récents.** Ainsi, l'étude de l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (EU-Osha), dite Agence de Bilbao identifie dans son enquête sur les niveaux de management des risques psychosociaux des déterminants (distances hiérarchiques, propension à éviter l'incertitude, niveau de richesse, implication des politiques publiques dans la santé au travail, implication des partenaires sociaux, etc.) pour lesquels le contexte national constitue le premier facteur explicatif indépendamment d'autres facteurs favorables ou défavorables pris isolément<sup>15</sup>.

**Au-delà de ces caractères généraux, le marché du travail et les entreprises mettent en présence des pratiques managériales évidemment hétérogènes,** que les moyennes par pays ne retracent qu'imparfaitement.

<sup>15</sup> EU-OSHA, *Management of psychosocial risks in European workplaces - evidence from the second European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER-2)*, 2018

## 1.2 Les principes de management reconnus comme souhaitables par les organisations font l'objet d'un large consensus

### 1.2.1 Les analyses apparaissent convergentes autour d'un management tourné vers les personnes

**Les universitaires rencontrés par la mission décrivent une tendance croissante des entreprises à privilégier le *leadership* dit « transformationnel » au détriment du *leadership* « transactionnel », comme dans la plupart des pays de l'ouest.** Cette idée est corroborée par des chercheurs aussi divers que ceux du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) en France ou du *Trinity college* de Dublin.

En 2020, une étude de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (ou Fondation de Dublin ou Eurofound) et du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) décrit les pratiques managériales associées à deux résultats bénéfiques pour les employés et les employeurs : le bien-être au travail et la performance de l'établissement (Cf. *infra*). L'analyse montre que les établissements les plus susceptibles de générer ce résultat gagnant-gagnant sont ceux qui combinent un haut degré d'autonomie des travailleurs, une stratégie motivationnelle équilibrée, une stratégie globale de formation et d'apprentissage, et des niveaux élevés d'implication directe des employés dans la prise de décision, tout en offrant un soutien managérial à ces pratiques, lui-même soutenu par une politique d'entreprise dédiée<sup>16</sup>.

En 2020 également, une étude réalisée par l'Autorité suédoise pour l'environnement de travail met en valeur deux types de management dont les travaux scientifiques concluent qu'ils sont favorables à la santé : le « *transformational leadership* »<sup>17</sup> et le « *supportive leadership* »<sup>18</sup>. Ces catégories, issues des théories managériales, peuvent être discutées, ainsi que la réalité de leur mise en application et les critères de la bonne santé retenus, et l'étude n'éluide pas les questionnements possibles autour de leur pertinence. Si l'étude conclut à la nécessité d'éviter tout placage de solutions à des réalités diverses, et prône un principe d'adaptation au contexte, elle identifie néanmoins des **facteurs communs au « bon management »** : l'exemplarité, l'attention portée à la motivation et à la créativité des salariés, l'encouragement au développement des compétences, la disponibilité, la confiance. L'étude relève que la responsabilisation des travailleurs, en leur accordant des marges d'autonomie, est à la fois nécessaire et potentiellement déstabilisante pour les travailleurs, et implique un dialogue permanent entre le manager et les membres de son équipe.

<sup>16</sup> Eurofound et Cedefop, *European company survey 2019, Workplace practices unlocking employee potential*, 2020.

<sup>17</sup> Par référence aux théories de Bass et Riggio (cf. *supra*).

<sup>18</sup> L'étude ne rattache pas ce mode de leadership à une théorie en particulier, mais à plusieurs facteurs déterminant l'environnement psychique du travail comme la recherche d'équité, l'attention aux personnes et le soutien des managers et des autres salariés.

Toujours en Suède, le syndicat LO<sup>19</sup> a présenté à la mission, les principes fondamentaux suivants, qui constituent aux yeux de l'organisation les lignes directrices de management devant être recherchées :

- Une organisation du travail juste et transparente, intégrant la possibilité de formuler des demandes quand le salarié ne comprend pas les circuits ;
- une direction présente, ayant confiance en ses salariés et engagée ;
- un niveau élevé de participation et d'influence des salariés sur leur travail et l'organisation ;
- une communication ouverte et transparente au sein de l'organisation, avec retour d'information régulier vers les salariés.

L'association professionnelle Lenarda<sup>20</sup> a énoncé quant à elle les principes suivants pour un *leadership* de qualité : temps suffisant pour se consacrer à la relation, confiance, clarté des missions, disponibilité des ressources nécessaires, inclusion, dialogue, cohérence, prédictibilité, transparence, compréhensibilité et légitimité.

En France, le rapport du « Projet Sens », soutenu par plusieurs grandes entreprises, formule dix engagements sous la forme d'un « Manifeste pour redonner du sens au travail ». Il s'agit pour l'essentiel d'explicitier les missions des salariés, de les relier à l'utilité du travail et à la raison d'être de l'entreprise, de tenir compte des propositions des salariés, de donner des perspectives d'évolution de carrière pour les salariés, de sélectionner et reconnaître les managers attentifs aux retours de leurs salariés et d'avoir le soutien du gouvernement de l'entreprise<sup>21</sup>.

**Beaucoup d'entreprises ont dit rechercher la mise en place d'organigrammes « plats »,** ou à tout le moins la réduction du nombre des échelons hiérarchiques. Elles ont exprimé une nette préférence pour des relations interpersonnelles informelles, cordiales et non conflictuelles.

La mission, qui a effectué des entretiens se rapportant à des secteurs d'activité très hétérogènes (digital, hôtellerie-restauration, automobile, assurances) dans cinq pays différents a constaté la forte convergence de ces attentes. Les pratiques managériales qui sont recherchées aujourd'hui se rattachent aux organisations qui privilégient l'autonomie des salariés.

### 1.2.2 Les raisons de ce consensus tiennent probablement aux impératifs de l'économie contemporaine

**Le caractère massif du consensus relevé par la mission induit sans doute une multiplicité de causes.**

Peuvent y être rattachées plusieurs des tendances de fond recensées par l'INRS dans son étude prospective sur le travail en 2040<sup>22</sup>. Le rapport liste en effet des évolutions actuellement à l'œuvre

---

<sup>19</sup> Landsorganisationen i Sveridge (LO) est la première confédération syndicale de Suède.

<sup>20</sup> Lenarda est une association professionnelle qui se consacre exclusivement aux managers. Elle compte 100.000 membres, dont 40 % de femmes, et 19 syndicats associés, 80 accords collectifs et 1.130 représentants du personnel affiliés dans les organisations publiques et privées.

<sup>21</sup> Projet Sens, « Du sens à l'ouvrage, comprendre les nouvelles aspirations dans le travail », rapport de Jean-Baptiste Barfety, juin 2023

<sup>22</sup> INRS, *Le travail en 2040*, octobre 2023

et documentées, qui justifient l'adoption de pratiques managériales tournées vers la recherche d'autonomie :

- Un rapport au travail de plus en plus individuel ;
- le développement du télétravail ;
- une aspiration de plus en plus grande au travail indépendant, qui reste cependant quantitativement limité ;
- une omniprésence du numérique ;
- l'émergence de nouveaux modes de management et de gouvernance alternatifs ;
- un rôle des managers de proximité rendu plus complexe ;
- des difficultés de recrutement et de fidélisation des travailleurs<sup>23</sup>.

Les auteurs identifient en outre des tendances qui, sans être documentées actuellement, pourraient émerger d'ici 2040 :

- Une hybridation des statuts d'indépendants et de salariés ;
- un foisonnement des nouveaux modes de management se démarquant du taylorisme traditionnel ;
- une ambivalence des nouvelles technologies selon l'usage qui en sera fait.

**Ces préférences pour un management tourné vers les personnes s'expliquent probablement par des impératifs économiques du moment.** Les pénuries de main d'œuvre, liées notamment au vieillissement de la population, nécessitent d'innover pour attirer et fidéliser les travailleurs. La crise pandémique de 2020-2021 a probablement conforté ces nécessités, et ont objectivement induit une accélération du travail à distance. Ces éléments se sont greffés aux réorganisations et à l'intensification du travail liées aux technologies.

Par ailleurs, les incertitudes et les opportunités liées aux grandes transitions à l'œuvre en Europe (vieillesse démographique, crise écologique, bascule vers l'intelligence artificielle) impliquent de s'appuyer sur des travailleurs adaptables plus autonomes. Au niveau européen, les projets BEYOND 4.0 (2019-2023) et désormais BRIDGES 5.0 (2023-2027), qui associe des organismes de recherche et des entreprises dans une dizaine de pays, vise à définir les évolutions nécessaires des compétences relationnelles au sein des industries en cohérence avec les impératifs liés aux grandes transitions.

Un certain nombre d'interlocuteurs de la mission ont souligné des changements dans les attentes sociales (recherche de sens, d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle), voire « générationnelles » (la « génération Z » ayant fréquemment été décrite comme particulièrement touchée par ces tendances).

---

<sup>23</sup> Il faut relever que dans les tendances de fond signalées par ce travail de l'INRS, d'autres facteurs iraient plutôt dans le sens d'une moindre autonomie : omniprésence des indicateurs de résultats, multiplication des objectifs assignés aux travailleurs, rigidification et complexification des modes de gestion des entreprises.

### 1.3 Les caractéristiques du « bon management » : participation, reconnaissance, autonomie

Parmi les principes listés *supra* et se rattachant aux préférences pour un « *leadership transformationnel* », trois caractères apparaissent dominants : la participation des travailleurs, la reconnaissance du travail et l'autonomie.

#### 1.3.1 La participation : deux contenus, opérationnel et organisationnel, et deux modalités, directe et intermédiée

La participation se définit, d'après Eurofound<sup>24</sup>, comme « *la possibilité pour les salariés de prendre part aux décisions qui affectent leur travail en tant qu'activité* ». Elle combine deux contenus se rapportant à l'organisation du travail :

- La **latitude au niveau des tâches (contenu opérationnel)** : il s'agit de l'aptitude des travailleurs à exercer leur propre initiative dans l'exercice de leurs fonctions et de leurs tâches ; cela renvoie à la notion d'autonomie sans s'y résumer ;
- la **participation aux décisions de l'entreprise (contenu organisationnel)** : il s'agit de l'aptitude qu'ont les salariés à participer, directement ou indirectement<sup>25</sup> aux décisions affectant des questions organisationnelles plus vastes.

La participation se fait selon deux modalités :

- Une **modalité indirecte, ou intermédiée**, lorsque la participation implique l'action des représentants des salariés (instances représentatives du personnel, délégués syndicaux) ;
- une **modalité directe**, lorsque les travailleurs interviennent eux-mêmes sur le travail, tant dans son contenu opérationnel que dans son contenu organisationnel. Cette participation directe peut par exemple prendre la forme de groupes permettant de délibérer sur les tâches à accomplir, ou encore de referendums d'entreprise.

La distinction entre participation indirecte et participation directe est souvent décrite comme une distinction entre **dialogue social**, d'une part, et **dialogue professionnel**, d'autre part.

D'autres notions sont utilisées par la sociologie et les sciences de gestion, qui sans épouser exactement les contours de la participation des travailleurs, s'en rapprochent notablement et en font des déterminants de la performance des entreprises :

- **La notion d'organisation apprenante** combine un développement continu des capacités d'apprentissage des travailleurs, leur haut degré d'autonomie et de participation aux

<sup>24</sup> Eurofound (2020), *Comment la participation des salariés au processus décisionnel bénéficie-t-elle aux organisations ?* Enquête européenne sur les conditions de travail 2015

<sup>25</sup> Cette distinction renvoie à celle du préambule de la Constitution de 1946. Elle peut aussi renvoyer aux travaux comparant le dialogue professionnel (participation directe des salariés) et le dialogue social (participation via leurs représentants) : cf. A. Johansen et alii, *Dialogue social et dialogue professionnel : comment les articuler ?* 2017. Elle renvoie aussi à la question de la codétermination, qui fait l'objet d'une abondante littérature en sociologie et en sciences de gestion.

décisions de l'entreprise. La présence d'organisations apprenantes coïncide avec un dynamisme plus soutenu en matière de diffusion des innovations<sup>26</sup> ;

- **la notion de responsabilisation**, qui recouvre à la fois ce qui pourrait être désigné par les mots d'*empowerment* (donner du pouvoir) et d'*accountability* (redevabilité sur les résultats obtenus)<sup>27</sup>.

En France, l'intérêt d'une meilleure participation des travailleurs est souligné dès février 2010, par le rapport présenté par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaut *Bien-être et efficacité au travail*<sup>28</sup>, qui identifiait le management comme un déterminant majeur de la qualité de vie au travail

Le consensus autour de cette idée est aujourd'hui illustré par le rapport final des Assises du travail<sup>29</sup> ou du Haut-commissariat au Plan<sup>30</sup> qui concluent dans cette direction, comme les travaux empiriques conduits sous la direction de Pierre Deheunynck et Franck Bournois auprès de dix entreprises françaises compétitives sur le plan économique et social<sup>31</sup>.

### 1.3.2 La reconnaissance au travail : une donnée majeure

L'ensemble des synthèses intégrant des recommandations de pratiques managériales (Cf. *supra*) intègrent la reconnaissance au travail comme un élément décisif.

Les études relèvent que **la confiance s'érode avec l'éloignement hiérarchique**. Si les salariés disent généralement entretenir de bonnes relations avec leur responsable hiérarchique direct, la situation est nettement moins bonne avec les échelons supérieurs. La capacité à reconnaître le travail accompli est probablement centrale dans ce mécanisme.

Outre les rémunérations, la formation ou la possibilité de confier de nouvelles responsabilités aux intéressés, plusieurs leviers de reconnaissance relèvent en effet **des pratiques managériales de proximité** :

- La reconnaissance du droit à l'erreur et à l'essai ;

---

<sup>26</sup> France stratégie, *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, par Salima Benhamou et Edward Lorenz, avril 2020 : Ils mettent en évidence une position française moyenne au sein de l'UE 27 (43 % d'organisations apprenantes en France contre 40 %), les pays du sud de l'Europe étant ceux qui en comptent le moins. En revanche, les pays du nord de l'Europe et d'Europe continentale en recensent entre 54 % et 65 %. Surtout, l'étude longitudinale des enquêtes Eurofound (2005, 2010, 2015) montre que la France connaît un recul en la matière (de 46 à 43 %) au profit du lean (de 22 à 32 %). Les auteurs l'expliquent par la chute de l'autonomie des salariés et du contenu cognitif du travail, et la prévalence d'un management vertical par les chiffres.

<sup>27</sup> Jean-Dominique Senard, « *Nous vivons dans une société anonyme à irresponsabilité illimitée* », quel est la source ? 22 février 2024.

<sup>28</sup> Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicaut, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport fait à la demande du Premier ministre, avec le concours de Marguerite Moleux, février 2010

<sup>29</sup> Conseil national de la refondation, « *Re-considérer le travail* », rapport des garants des Assises du travail, avril 2023

<sup>30</sup> Haut-commissariat au Plan, *La grande transformation du travail – crise de la reconnaissance et du sens du travail*, octobre 2023.

<sup>31</sup> ESCP Business school, « *Des entreprises pionnières, créatrices de valeur par l'emploi et les compétences* », rapport, septembre 2022

- l'encouragement à la prise d'initiatives individuelles ou collectives ;
- les retours d'expérience pour valoriser et faire progresser les collaborateurs (valorisation des efforts, célébration des succès)<sup>32</sup>.

### 1.3.3 L'autonomie : un facteur essentiel mais conditionné

La capacité des organisations à conférer de l'autonomie aux travailleurs se range également parmi les clés d'un management de qualité, et ce de manière consensuelle.

Néanmoins, cette autonomie est **conditionnée par l'existence conjointe de mécanismes démocratiques de décision sur le travail et par la présence effective d'un soutien**, assuré par le management et les collègues.

En effet, un degré élevé d'autonomie des travailleurs n'équivaut pas par principe à un « bon » management, dans le sens où cette autonomie peut être le corollaire d'un haut niveau de précarité, d'isolement, d'intensité du travail, de conflits de valeurs (facteur de risques psychosociaux) liés à l'individualisation. En outre, l'autonomie vis-à-vis des chefs peut coïncider avec une dépendance à l'algorithme, et dissimuler une perte d'autonomie effective, comme le montrent certains des scénarios identifiés par l'INRS pour anticiper le travail en 2040<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> IFOP-Fondation Jean-Jaurès, *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail*, par Romain Bendavid, septembre 2022.

<sup>33</sup> INRS, *Le travail en 2040*, octobre 2023

## 2 Les pratiques managériales ont un impact sur les résultats des politiques économiques et sociales, mais il n'est pas toujours aisément mesurable

La qualité des pratiques managériales produit des effets non négligeables mais difficiles à mesurer sur la performance des entreprises alors qu'elle détermine de façon plus sûre la santé des salariés, la qualité de l'emploi et la qualité du travail.

### 2.1 Il existe une corrélation entre les bonnes pratiques managériales et la performance économique des entreprises

Le fait que les pratiques managériales aient un effet sur l'efficacité et la performance des entreprises est largement mis en avant par de nombreuses études. Il faut ici entendre par pratiques managériales positives le faisceau d'indices présenté au chapitre 1.1 qui permettent de conclure à un bon management au titre desquels notamment se place la question de la participation, la reconnaissance et l'autonomie des travailleurs.

#### 2.1.1 Des études américaines reliaient déjà les pratiques managériales et la performance des entreprises

Une étude économétrique<sup>34</sup> publiée dans *l'American Economic Review* de Bloom, Sadun et Van Reenen s'interroge sur le différentiel de productivité entre les Etats-Unis et les pays européens. Elle conclut **qu'une partie substantielle de ces gains de productivité provient d'une utilisation plus intensive des nouvelles technologies et de pratiques de management meilleures dans les entreprises américaines.**

L'étude intègre dans son modèle les résultats d'entreprises américaines présentes en Europe où là aussi, la productivité est supérieure, non seulement parce que l'utilisation des nouvelles technologies est plus intensive mais aussi du fait de pratiques managériales différentes, et ce, dans le cas des entreprises américaines présentes en Europe, à cadre normatif en ressources humaines (RH) identique. « *Les réglementations locales du marché du travail influencent les pratiques de gestion des ressources humaines, mais ne les déterminent pas complètement. Si c'était le cas, il n'y aurait pas de différence systématique entre les pratiques de gestion des filiales américaines en Europe et celles des autres entreprises* ». Il est intéressant de noter que **le secteur digital tel qu'étudié par la mission et où l'utilisation des nouvelles technologies est la plus intensive est aussi un secteur où le management est le plus horizontal contrastant fortement avec les pratiques managériales verticales** encore majoritaires, sauf exceptions en France.

Cela est confirmé par une autre étude américaine<sup>35</sup> qui montre que **les pratiques managériales sont un déterminant plus fort de la performance que l'environnement juridique, le secteur d'activité ou le pays de production.** L'échantillon porte sur 700 entreprises industrielles de taille moyenne en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Les bonnes pratiques

<sup>34</sup> Nicholas Bloom, Raffaella Sadun, and John Van Reenen, *Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Miracle*, *American Economic Review* 2012, 102(1): 167–201.

<sup>35</sup> McKinsey (Dorgan, Dowdy et Rippin) en 2006.

managériales retenues ici sont l'adoption du *lean management* <sup>36</sup> sur le terrain (avec toutes les limites que l'on connaît du modèle), la fixation d'objectifs, le suivi des résultats, la décentralisation du processus de prise de décision, la proportion significative de manageuses féminines. La performance des entreprises est mesurée à l'aune de la productivité totale des facteurs, des parts de marché, de la croissance des ventes et de la valorisation boursière. Les bonnes pratiques managériales sont aussi reliées à une meilleure conciliation vie personnelle / vie professionnelle (notamment grâce au financement de crèches et la possibilité de télétravail), une meilleure flexibilité et une plus forte autonomie de décision des salariés.

### 2.1.2 Cette corrélation est confirmée par les études plus récentes

La direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère chargé du Travail de son côté a produit une étude<sup>37</sup> très riche sur le lien entre prévention, conditions de travail et performance des entreprises. Cette étude rappelle que de nombreuses études économétriques ont fait le lien entre prévention et performance économique<sup>38</sup> mais estime qu'il faut prendre avec beaucoup de prudence les résultats des études ainsi menées car il y a plus de corrélations que de liens de cause à effet. L'étude de la DARES mobilise de nombreuses données administratives dont le fichier FARE, la DADS, le dispositif LIFI<sup>39</sup> et l'enquête conditions de travail de la DARES elle-même. L'étude montre deux choses : d'une part **qu'il y a des corrélations positives entre la prévention et la performance économique et financière des entreprises, et, d'autre part, que le manque de reconnaissance, les contraintes sur les horaires et l'organisation du temps de travail, l'insécurité économique et les changements organisationnels sont négativement corrélés à la performance économique et financière des entreprises**. La DARES insiste cependant sur **la prudence avec laquelle il faut interpréter ces résultats** puisque certaines limites sont fortes (pas de mesure de la causalité inverse<sup>40</sup>) et que d'autres facteurs peuvent entrer en ligne de compte. « *La relation entre prévention et performance peut néanmoins s'expliquer par d'autres facteurs, tels que la qualité du management, la qualité de la production, le climat social, l'engagement des salariés ou l'image de l'entreprise*

France stratégie<sup>41</sup> (Salima Benhamou, Edward Lorenz) montre que **les organisations apprenantes** (appréciation réalisée sur la base de l'enquête européenne sur les conditions de travail), qui **combinent un développement continu des capacités d'apprentissage des travailleurs**, leur haut

<sup>36</sup> Voir 2.2.1

<sup>37</sup> Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises, août 2020, DARES documents d'étude.

<sup>38</sup> [https://dares.travail.emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares\\_document\\_etudes\\_conditions\\_de\\_travail\\_et\\_performance\\_economique\\_et\\_financiere\\_des\\_entreprises.pdf](https://dares.travail.emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_document_etudes_conditions_de_travail_et_performance_economique_et_financiere_des_entreprises.pdf)

<sup>39</sup> FARE est la statistique structurelle annuelle d'entreprises constituée de données comptables. La déclaration annuelle de données sociales (DADS) est une formalité déclarative que doit accomplir toute entreprise employant des salariés. Les liaisons financières (LIFI) décrivent les liens financiers entre les entreprises et permettent de connaître le contour des groupes français et étrangers implantés en France.

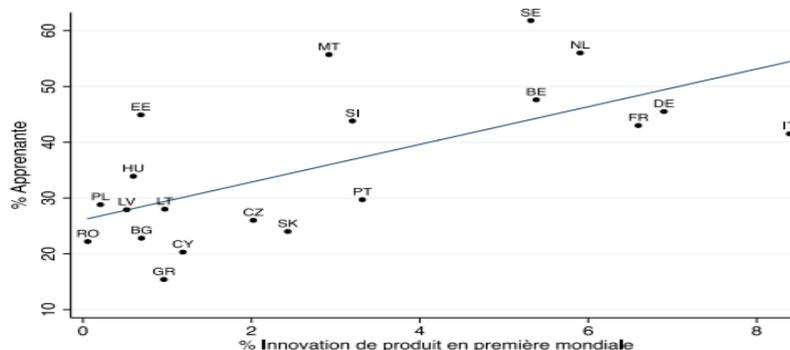
<sup>40</sup> La recherche de la causalité inverse vise à vérifier que l'effet n'est pas en réalité la cause de l'événement. Il y a bien une relation de causalité, mais elle est dans un sens inverse à ce que l'on pensait. En l'espèce, la DARES indique qu'il est impossible, étant donné les variables, d'effectuer cette recherche ce qui crée un doute sur les résultats. Est-ce parce que l'entreprise fait plus de prévention qu'elle est plus performante, ou à l'inverse, n'est-ce pas parce qu'elle est performante qu'elle fait plus de prévention (et en a plus la capacité) ?

<sup>41</sup> France stratégie, *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, par Salima Benhamou et Edward Lorenz, avril 2020

degré d'autonomie et de participation aux décisions de l'entreprise, **coïncident avec un dynamisme plus soutenu en matière de diffusion des innovations**, mesuré via l'enquête communautaire sur l'innovation (CIS) de 2014.

Graphique 1 : Classement des pays en matière d'innovation de produit en première mondiale selon le % d'entreprises apprenantes

Graphique 2 – % Apprenante par % Innovation de produit en première mondiale



Source : calculs des auteurs, d'après l'Enquête communautaire sur les innovations (Community Innovation Survey (CIS), Eurostat, 2014) et l'Enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS, 2015) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Source : Benhamou et Lorentz, 2020

Au niveau européen, l'ECS 2013 de Eurofound présente le fait que l'organisation du travail, la participation des salariés, et la politique des ressources humaines sont les trois instruments dont plusieurs formes de combinaisons aboutissent à qualifier les pratiques managériales en entreprise et ont un impact fort sur les conditions de travail d'une part mais aussi, d'autre part sur la performance économique<sup>42</sup>.

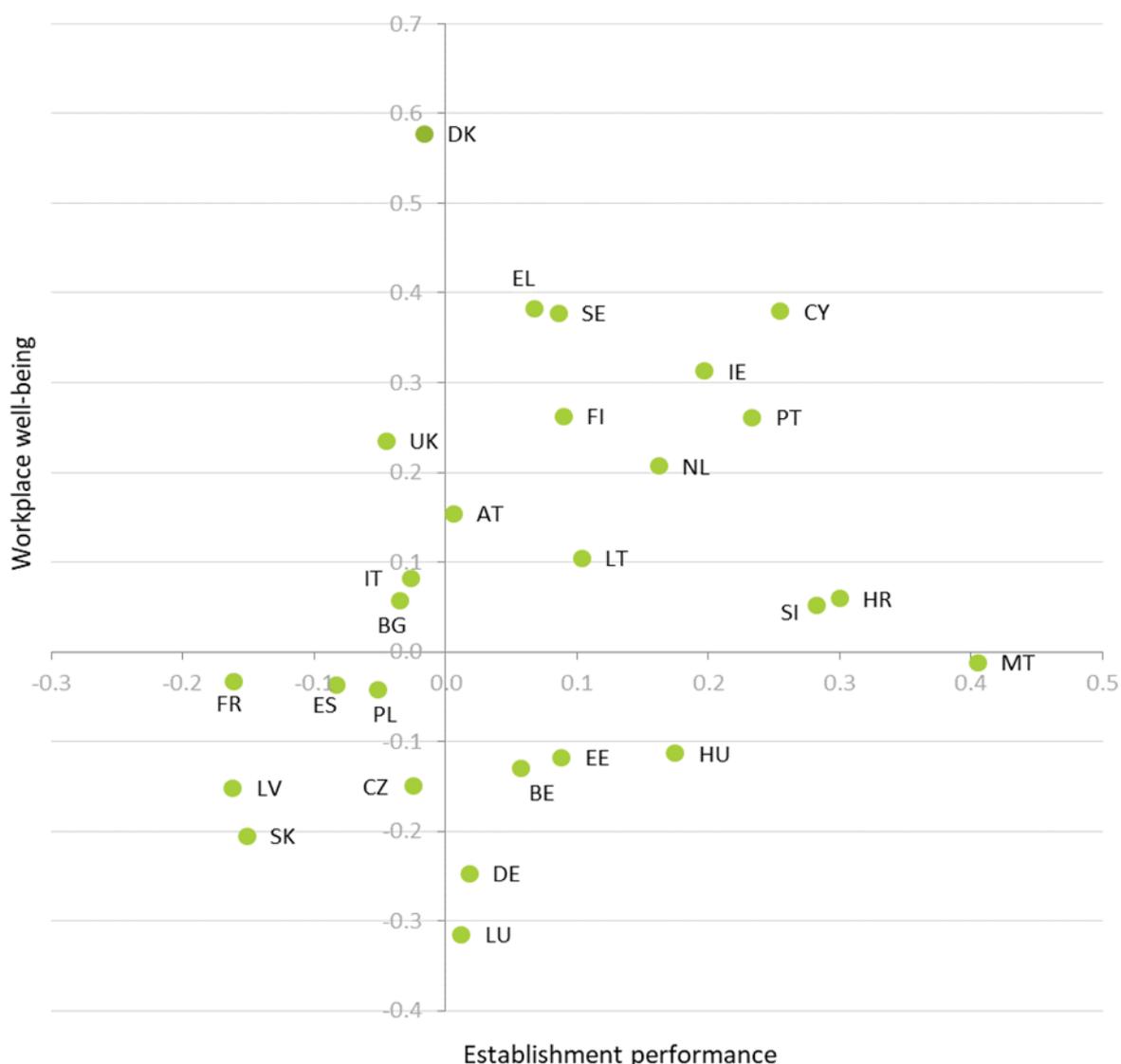
**La participation en particulier, conduit à des taux d'absentéisme pour maladie plus faibles et à des taux de rotation du personnel également plus faibles, ce qui toute choses égales par ailleurs est non seulement favorable à la politique sociale nationale mais aussi à la performance de l'entreprise elle-même.**

<sup>42</sup> Dans cette enquête, Eurofound calculait un indice synthétique de performance permettant de classer le management des entreprises en 5 grandes catégories : 1.« Interactif et impliquant » : prise de décision conjointe concernant les tâches quotidiennes, pratiques de participation directe étendues, organisation interne modérément structurée, investissement limité dans la gestion des ressources humaines ; 2.« Systématique et impliquant » : prise de décision descendante concernant les tâches quotidiennes mais pratiques de participation directe et indirecte étendues, organisation interne très structurée, fort investissement dans la gestion des ressources humaines ; 3. « Orienté vers l'extérieur » : haut niveau d'externalisation (ou d'insertion de l'entreprise dans des systèmes de production externes), prise de décision descendante concernant les tâches quotidiennes et faible participation directe et indirecte, organisation interne modérément structurée, investissement modéré dans la gestion des ressources humaines ; 4.« Organisation descendante à orientation interne » : prise de décision descendante concernant les tâches quotidiennes et soutien modéré à la participation directe et indirecte, faible niveau de collaboration et d'externalisation, organisation interne très structurée, investissement modéré dans la gestion des ressources humaines ; 5.« Gestion passive » : prise de décision descendante concernant les tâches quotidiennes et faible participation directe et indirecte, organisation interne modérément structurée, gestion des ressources humaines quasi-inexistante.

La quatrième édition de l'Enquête européenne sur les entreprises (ECS), réalisée conjointement par Eurofound et Cedefop en 2019, confirme le positionnement relativement défavorable du management en France. L'étude réalisée auprès de DRH et de représentants du personnel au sein de l'UE 27 et du Royaume-Uni décrit les pratiques managériales associées à deux résultats bénéfiques pour les employés et les employeurs : le bien-être au travail et la performance de l'établissement. L'analyse montre que les établissements les plus susceptibles de générer ce résultat gagnant-gagnant sont ceux qui combinent un haut degré d'autonomie des travailleurs, une stratégie motivationnelle équilibrée, une stratégie globale de formation et d'apprentissage, et des niveaux élevés d'implication directe des employés dans la prise de décision, tout en offrant un soutien managérial à ces pratiques, lui-même soutenu par une politique d'entreprise dédiée. Eurofound calcule deux indicateurs synthétiques :

- Un **indicateur de bien-être au travail**, construit à partir d'outils de mesure indirecte : le climat de travail, retracé via les réponses apportées par les managers et les représentants du personnel (en prenant en compte les réponses concordantes), et des indicateurs de gestion des ressources humaines issus des perceptions des managers (sur l'absentéisme excessif lié aux congés maladie, la motivation des salariés et la difficulté à conserver les salariés dans l'entreprise) ;
- Un **indicateur de performance de l'établissement** : il est construit à partir de la perception des managers concernant la rentabilité actuelle, les anticipations de profit, les anticipations de volume de production à 3 ans et les anticipations en matière de volume d'emploi à 3 ans dans leur établissement.

Graphique 2 : Bien-être au travail et performance des organisations



Source : Eurofound, ECS 2019 (enquête auprès des entreprises – DRH et représentants du personnel)

### 2.1.3 Ce lien est également suggéré par les études réalisées par la mission avec l'aide du pôle data de l'IGAS

Dans l'idée d'objectiver quantitativement la relation entre pratiques managériales et résultats de l'entreprise, la mission a apparié l'enquête conditions de travail<sup>43</sup> 2019 de la DARES avec la base FARE<sup>44</sup> de l'INSEE. L'enquête conditions de travail permet d'approcher certaines pratiques

<sup>43</sup> DARES, Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises, août 2020.

<sup>44</sup> Statistique structurelle annuelle d'entreprises issue du dispositif ESANE – Le CASD – Centre d'accès Sécurisé aux Données

managériales, tandis que la base FARE qui reprend l'ensemble des liasses fiscales, communique des informations sur la situation financière et la performance de l'entreprise.

Comme évoqué précédemment, **si la définition et les contours des pratiques managériales sont fluctuantes, il existe toutefois une convergence notée par la mission sur les éléments qui caractérisent de meilleures pratiques.** Nous avons essayé de retenir dans l'enquête conditions de travail, les questions les plus pertinentes pour caractériser un bon management et pour tester ce critère en lien avec la performance des entreprises, mesurée ici par l'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) entre 2019 et 2020.

L'approche permet de **mettre en relation des variables subjectives de perception de management avec des valeurs objectives de performance économique de l'entreprise.** Toutefois les résultats de ces régressions sont des indices sur les facteurs de management influents mais devraient être confortés et approfondis avec des enquêtes ad hoc, comme celles produites par le projet de l'enquête mondiale sur le management (*World Management Survey*)<sup>45</sup>.

Par ailleurs, plusieurs variables pourraient être testées (productivité, résultat net...) afin de mieux caractériser la performance économique. De la même façon, les pratiques managériales pourraient être approchées par groupes permettant une analyse plus complète, avec une méthode proche de celle utilisée par la DARES<sup>46</sup>. Enfin, les régressions ne prennent pas d'autres facteurs que celui du management pour expliquer l'EBE ce qui est évidemment incomplet. Il serait intéressant d'ajouter d'autres facteurs explicatifs de l'EBE dans les modèles pour mieux isoler l'influence du management.

Une fois ces limites méthodologiques posées, **on constate toutefois dans cette étude, un lien statistique significatif entre la progression des résultats (croissance de l'EBE entre 2019 et 2020) et ces deux facteurs, que l'on peut désigner comme facteurs de pratiques managériales de qualité.** Ce lien peut aussi être établi dans le secteur de l'automobile, parmi les secteurs étudiés par la mission et est davantage marqué dans les entreprises de grande taille.

Ce lien mériterait des études complémentaires plus ciblées afin d'approfondir ces résultats, notamment avec des questionnaires spécifiques destinés à cet objectif<sup>47</sup>.

## 2.2 Les pratiques managériales influencent les résultats de certaines politiques sociales

Au-delà des effets sur la performance économique des entreprises, la qualité des pratiques managériales emporte des effets sur la situation des individus en situation de travail qu'il s'agisse de la santé et sécurité au travail, de la qualité de l'emploi ou de la qualité du travail et de l'engagement des salariés.

---

<sup>45</sup> Cf. Annexe 8 et <http://World Management Survey> – Our mission is to build a high-quality, systematic dataset to be used by researchers worldwide in digging deeper into the black box of productivity across industries and countries.

<sup>46</sup> Enquête emploi | DARES ([travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr))

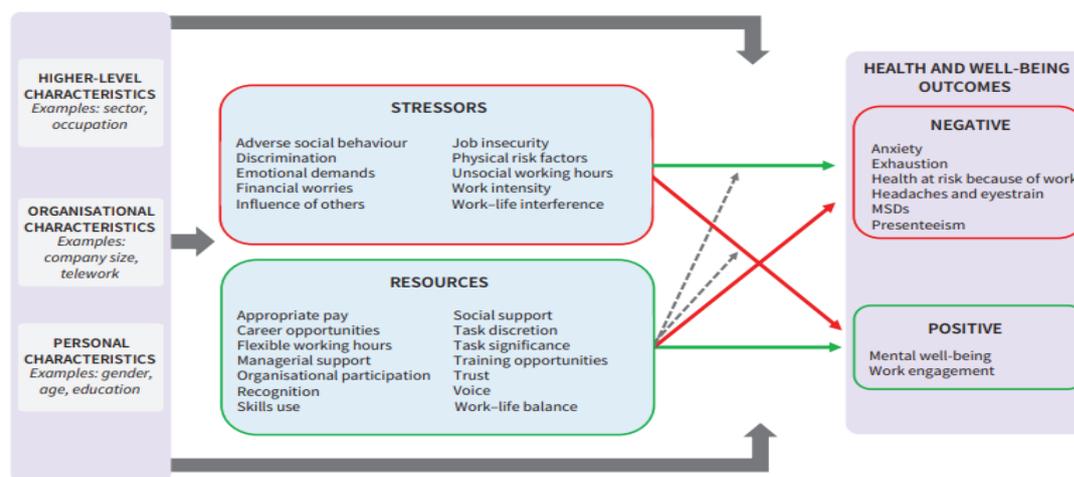
<sup>47</sup> En France, le « Projet 4121 », qui rassemble des experts de la santé au travail, a notamment pour objectif de démontrer la valeur ajoutée d'une démarche centrée autour de l'écoute des travailleurs, la transparence et le dialogue social sur la performance globale des entreprises.

## 2.2.1 L'impact du management sur la santé des salariés

Dans une étude consacrée aux risques psychosociaux (RPS) dans les 27 pays de l'Union Européenne actualisée par une enquête téléphonique en 2021, Eurofound montre que parmi les facteurs déterminants des RPS ou à l'inverse du bien-être au travail figurent de nombreux éléments qui ressortissent du domaine des pratiques managériales<sup>48</sup>. Ainsi le tableau suivant issu de cette enquête montre que la participation, l'autonomie d'organisation, le sens du travail, la confiance et la reconnaissance des managers jouent de façon positive sur le bien-être au travail.

### Schéma 1 : Déterminants des risques psychosociaux ayant un impact positif ou négatif sur la santé et le bien-être au travail selon Eurofound

Figure 1: Theoretical framework of the study, based mainly on the job demands–resources model



Notes: Solid red lines represent negative effects (decrease); solid green lines represent positive effects (increase); dashed grey lines represent moderating effects (buffer); thick grey arrows represent influences from other contextual or personal characteristics.  
Source: Authors, based on the scientific literature

Source : Eurofound, enquête sur les RSP, 2023

L'étude de l'Agence suédoise sur l'environnement de travail réalisée en 2020 (Cf. supra) met en valeur le fait que certains modes de management<sup>49</sup> ont un impact positif sur la santé. Ces catégories, issues des théories managériales, peuvent être discutées, ainsi que la réalité de leur mise en application et les critères de la bonne santé retenus, et l'étude n'élué pas les questionnements possibles autour de leur pertinence.

L'impact du management sur la qualité de l'emploi se traduit dans la façon dont le management accompagne les salariés dans différents moments de la carrière. Au-delà des politiques de prévention de la désinsertion professionnelle, les pratiques inclusives lors de la réintégration des salariés absents ou malades dans l'entreprise sont propices à une meilleure productivité et une durabilité supérieure dans l'emploi retrouvé. Une politique de réintégration réussie des salariés repose ainsi sur le soutien des collègues et des managers, la formation professionnelle, une

<sup>48</sup> Ceci est cohérent avec les analyses de Robert Karasek dès 1979 dans son célèbre questionnaire « *job strain model* », destiné à évaluer les risques psychosociaux (RPS). C'est notamment sur la base de ce « modèle de Karasek » qu'est fondée l'enquête SUMER de la DARES mesurant l'exposition aux facteurs psychosociaux au travail en France.

<sup>49</sup> En particulier le « *transformational leadership* » et le « *supportive leadership* ».

communication franche sur les besoins individuels de la personne qui reprend son emploi, des politiques de flexibilité de l'organisation du travail.

Dans le cas français, la DARES<sup>50</sup> montre que **la participation des travailleurs aux décisions relatives à leur travail - notamment dans le cas qui est étudié des situations de transformation des organisations - est corrélée avec de moindres risques psychosociaux**. A l'inverse, une faible participation emporte des pertes de sens nuisibles à la santé et à l'investissement des travailleurs.

De son côté **l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) a mené plusieurs actions identifiant également le management comme facteur essentiel de la santé des salariés**. Ainsi dans une étude publiée en octobre 2023 consacrée au *lean management*<sup>51</sup>, l'INRS indique que ce mode de management, dérivé du célèbre Toyota production System (TPS), est en soi porteur d'aspects potentiellement positifs ou négatifs sur la santé au travail.

En effet, fondé sur l'association de cinq principes majeurs, le ***lean management* peut** par sa priorité accordée au retour (*feedback*) des salariés sur leur travail et par un management dit visuel dans le quel l'encadrement de proximité et les équipes travaillent dans un climat de recherche constante d'amélioration du travail **être très positif sur la détection de risques en matière de santé et sécurité au travail. Visant la stabilité des ressources matérielles et humaines, les travailleurs sont au centre de l'organisation du travail**, car c'est de leur expérience que dépend la qualité de la production et la chasse aux gaspillages. De même, le *lean management* se doit d'être ainsi au plus proche du terrain, à l'écoute et ne pas sanctionner ceux qui portent à la connaissance du manager des problèmes de production ou d'organisation.

**Il peut aussi, dans une version plus orientée sur la réduction des coûts et la chasse aux temps morts être source d'épuisement, de stress, et d'accidents du travail liés à des cadences et à l'intensité au travail** que ce mode de management inclut. La suppression des déplacements, des temps morts, des actions sans valeur ajoutée est certes constitutive d'une productivité supérieure voire d'une amélioration de la qualité du travail du salarié, mais elle aboutit aussi à une forte densification du travail en éliminant les temps de pause et le bénéfice sur la santé de déplacements quotidiens et d'actions plus diversifiées. L'INRS pointe également le fait que la transposition de principes du *lean management* du secteur de la production industrielle à des secteurs de services y compris de services à la personne a pu engendrer une dégradation de la cohérence et des principes plutôt positifs du modèle initial.

On voit avec cet exemple que des **modèles de management peuvent ne pas être en eux-mêmes une source de pratiques managériales positives ou négatives. Beaucoup dépend de la façon dont ils sont mis en œuvre** et des principes de management humains qui sont suivis. **Cela pose la question de la façon dont l'application des modes de management fait l'objet d'une part d'une transparence sur les objectifs qui sont réellement poursuivis et, d'autre part, sur la capacité d'un collectif de travail à ouvrir et organiser un espace de discussion et d'échanges autour des pratiques managériales** qui à la fois inspirent et découlent du modèle de management retenu.

---

<sup>50</sup> DARES, *Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ?* Dares analyse 2017.

<sup>51</sup> INRS, *Lean manufacturing, quelle place pour la santé et la sécurité au travail*, octobre 2023 <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206144>

## 2.2.2 Les liens entre pratiques managériales et la qualité de l'emploi

Pour mesurer les conséquences des pratiques managériales sur les politiques sociales, il est judicieux de passer par un jalon intermédiaire qu'est la notion de qualité de l'emploi. Il s'agit d'une notion qui a reçu de nombreuses acceptions mais dont le cœur de la définition est en réalité assez consensuel et qui a été récemment complétée.

Depuis 1999, le Bureau international du travail (BIT) calcule ainsi des indicateurs de « travail décent »<sup>52</sup>. Au niveau européen, un cadre conceptuel de la « qualité de l'emploi », a été adopté au Sommet de Laeken de décembre 2001. Il est composé de dix dimensions mesurées par des indicateurs-clés et des indicateurs de contexte. Le but était de mesurer les différences de niveau de qualité de l'emploi entre les pays de l'Union européenne dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne. Eurostat calcule également des indicateurs de la qualité de l'emploi depuis 2007. Enfin, il existe un rapport publié par l'Agence économique européenne des nations unies (UNECE) qui mesure des indicateurs de qualité de l'emploi dans les pays.

L'OCDE de son côté a travaillé un indicateur synthétique de la qualité de l'emploi fondé sur trois dimensions - soit la qualité du revenu, la sécurité sur le marché du travail et la qualité de l'environnement de travail - à partir de 2013 puis 2016.

Ces différentes mesures de la qualité de l'emploi ont été résumées dans une étude<sup>53</sup> qui montre une convergence relative des dimensions – prises en compte à des degrés divers – de la qualité de l'emploi comme le montre le tableau ci-dessous.

Dans toutes les études, **le management est présent comme une composante de la qualité de l'emploi**, quelle que soit la manière dont on mesure celle-ci.

---

<sup>52</sup> L'agenda du travail décent adopté par le BIT en 1999 se compose de l'emploi, la protection sociale, les droits des travailleurs et le dialogue social. Le calcul de 11 dimensions du travail décent a été décliné ensuite en une batterie d'indicateurs pas la dix-huitième Conférence internationale des statisticiens du travail (CIST) en 2008.

<sup>53</sup> Mathilde Guergoat-Larivière et Olivier Marchand, *Définition et mesure de la qualité de l'emploi : une illustration au prisme des comparaisons européennes*, Economie et Statistique, Année 2012

Tableau 2 : Les dimensions de la qualité de l'emploi prises en compte selon plusieurs approches internationales

**Correspondances entre les dimensions de la qualité de l'emploi retenues dans les différentes approches internationales**

Dimensions	BIT (2008)	CE-Laeken (2001)	CE-Bruxelles (2011)	Fondation de Dublin (2002)	UNECE (2010)
Santé-sécurité au travail, conditions de travail	5. Formes de travail qu'il y a lieu d'abolir 7. Égalité des chances et de traitement dans l'emploi 8. Sécurité du milieu de travail	3. Égalité entre hommes et femmes 4. Santé et sécurité au travail 9. Diversité et non-discrimination	3.1. Santé et sécurité au travail 3.2. Intensité du travail 4.2. Égalité entre hommes et femmes	Santé et bien-être	1. Sécurité au travail et éthique
Rémunérations	2. Gains adéquats et emploi productif	1. Qualité intrinsèque de l'emploi	1.1. Salaires appropriés	Revenus*	2. Revenus et avantages liés à l'emploi
Temps de travail et conciliation vie professionnelle/ vie familiale	3. Horaires décents 4. Capacité de concilier travail, vie de famille et vie privée	7. Organisation du travail et équilibre entre vie professionnelle et vie privée	4.1. Équilibre vie professionnelle/ vie personnelle	Conciliation vie au travail/ vie hors travail	3. Temps de travail et conciliation vie au travail/ vie hors travail
Sécurité de l'emploi et protection sociale	6. Stabilité et sécurité du travail 9. Sécurité sociale	5. Flexibilité et sécurité	1.2. Sécurité de l'emploi et progression de carrière	- Statuts d'emploi* - Protection sociale*	4. Sécurité de l'emploi et protection sociale
Dialogue social et représentation collective	10. Dialogue social et représentation des travailleurs et des employeurs	8. Dialogue social et participation des travailleurs	3.4. Représentation collective	Droits des travailleurs*	5. Dialogue social
Formation tout au long de la vie		2. Formation tout au long de la vie et progression de la carrière	2. Développement des compétences et employabilité	Développement des compétences	6. Accès à la formation et développement des compétences
Autres dimensions	1. Possibilités d'emploi 11. Contexte économique et social du travail décent	6. Insertion et accès au marché du travail 10. Performances générales du travail (productivité)	3.3. Autonomie dans le travail et pratiques professionnelles		7. Relations sur le lieu de travail et motivation au travail

\* Regroupés dans une grande dimension « Sécurité de l'emploi et des parcours professionnels ».

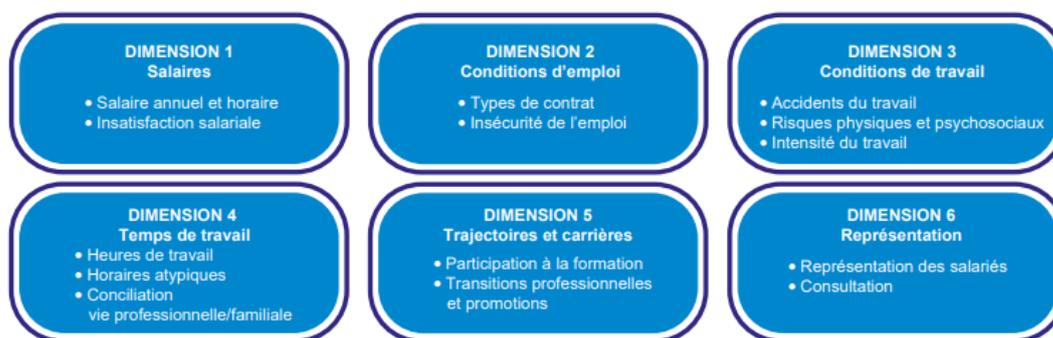
Source : Guergoat-Larivière & Marchand, 2012

Les derniers développements sur le sujet ont été produits par France stratégie dans le rapport consacré en 2021 aux travailleurs de la deuxième ligne<sup>54</sup> et repris dans une publication récente<sup>55</sup>. Dans ce travail, France stratégie définit la qualité de l'emploi comme une résultante de 24 indicateurs regroupés en 6 grandes dimensions. Les pratiques managériales au sens que la mission a donné à ce terme concourent à plusieurs composantes de la qualité de l'emploi notamment pour ce qui concerne la dimension 3 conditions de travail, la dimension 5 sur le temps de travail et bien sûr la dimension 6 sur la représentation.

<sup>54</sup> Christine Erhel et Sophie Moreau-Follenfant (2021), *Rapport de la mission d'accompagnement des partenaires sociaux dans la démarche de la reconnaissance des travailleurs de la deuxième ligne*, 19 décembre 2021.

<sup>55</sup> France Stratégie, *Qualité de l'emploi : une question de métiers ?* note d'analyse n°130, décembre 2023.

Graphique 3 : Les 6 dimensions de la qualité de l'emploi

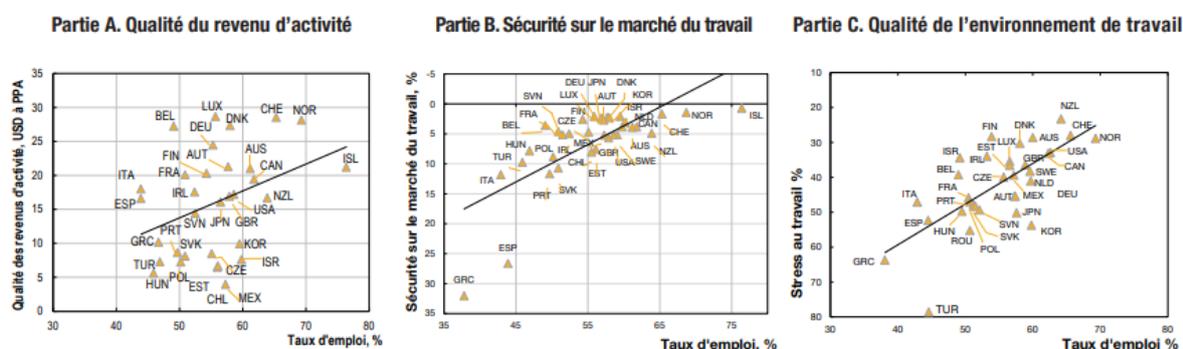


Lecture : la dimension « Conditions de travail » inclut quatre sous-dimensions : la fréquence des accidents du travail, l'exposition à des risques physiques, l'exposition à des risques psychosociaux et l'intensité du travail.

Source : France Stratégie, 2023

Par ailleurs, promouvoir la qualité de l'emploi ne se fait pas au détriment de la quantité d'emploi ainsi que le montre les études de l'OCDE<sup>56</sup> et ce notamment dans le contexte actuel de pénuries de main d'œuvre et de tensions de recrutement qu'une qualité de l'emploi supérieure, favorable donc à l'attractivité de ces emplois pourraient contribuer à atténuer. Le graphique ci-dessous montre que dans les 3 déterminants de la qualité des emplois selon l'OCDE, **il y a une corrélation positive dans les pays sous revue entre la qualité de l'emploi et taux d'emploi.**

Graphique 4 : Liens entre quantité et qualité de l'emploi (selon définition OCDE)



Source : Base de données de l'OCDE sur la qualité de l'emploi (2016). Les années retenues sont les mêmes que celles utilisées pour les graphiques 1, 2 et 3.

Source : OCDE

### 2.2.3 La qualité du management détermine une grande partie de la qualité du travail et l'engagement des salariés

Déterminant majeur de la santé des salariés, de la performance économique des entreprises et de la qualité de l'emploi, **le management est également un facteur majeur de la qualité du travail.**

Laurent Cappelletti, titulaire de la chaire comptabilité et contrôle de gestion du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) a mené de nombreuses recherches (dans la continuité des travaux de Henry Savall, docteur en économie et professeur émérite à l'Institut d'administration

<sup>56</sup> OCDE, *Defining, Measuring and Assessing Job Quality and its Links to Labour Market Performance and Well-Being*, février 2016.

des entreprises (IAE) de l'Université Lyon 3), par lesquelles il montre que des mauvaises pratiques de management conduisent à des coûts pour l'entreprise, mais aussi pour le système social.

Une étude<sup>57</sup> coécrite par ces deux auteurs estime à 100 Mds€ le coût global de l'absentéisme pour les entreprises, pour la croissance économique et les finances sociales, sur la base d'une observation de 1 600 entreprises : l'absentéisme se situerait en France autour de 5 % dans les entreprises et 8 % dans le secteur public. Or, c'est ce que s'efforcent de démontrer ces deux auteurs, **s'il y a bien sûr un absentéisme « inévitable »**, liés par exemple aux épidémies de grippe, comme il y a du chômage frictionnel, le reste, **l'absentéisme « évitable » serait à 99 % une résultante de mauvaises pratiques de management**, se rencontrant particulièrement dans 6 domaines principaux qui constituent la qualité du travail à savoir : les conditions de travail, l'organisation du travail, la coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique (notamment les politiques de rémunération). Les auteurs ont fait un calcul, dans de très nombreuses entreprises dont ils ont accompagné la montée en qualité du management pour montrer que le l'absentéisme a un coût direct. Ils prennent l'exemple d'une entreprise de transport public dans laquelle le taux record d'absentéisme induit les coûts retracés dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Calcul des coûts de l'absentéisme d'un département technique d'une entreprise de transport public<sup>58</sup>

	Sursalaires	Surtemps	Surconsommation	Non production	total
absentéisme (17%)	183 k€	15 K€	15K€	747K€	960K€

Source : Cappelletti et Savall, 2018

Au total, dans ce service d'une centaine de personnes, les coûts annuels de l'absentéisme s'élevaient donc à environ 9 600 € par personne et par an (960 000 € / 100 personnes). Bien sûr 17 % d'absentéisme est un record mais sur cette base et en ramenant à des taux constatés d'absentéisme et en distinguant public et privé, les auteurs arrivent à ce coût faramineux de 100 Mds€ par an.

Cet impact du management sur la qualité du travail a par ailleurs été documentée par Eurofound, dans l'analyse des enquêtes sur les entreprises et les enquêtes conditions de travail déjà citées. Cet angle d'analyse a fait l'objet d'une publication spécifique publiée en 2020<sup>59</sup> et intitulée « *Comment la participation des salariés au processus décisionnel bénéficie-t-elle aux organisations ?* ». Eurofound dresse le constat d'une corrélation forte et différente selon les pays de l'UE sous revue entre qualité du management – via notamment les conditions du travail et la participation – et qualité de vie au travail. Cette étude reprend les résultats de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS, 2019) dans laquelle l'engagement (motivation) des salariés est mesuré

<sup>57</sup> <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2018/11/Cout-absenteisme.pdf>

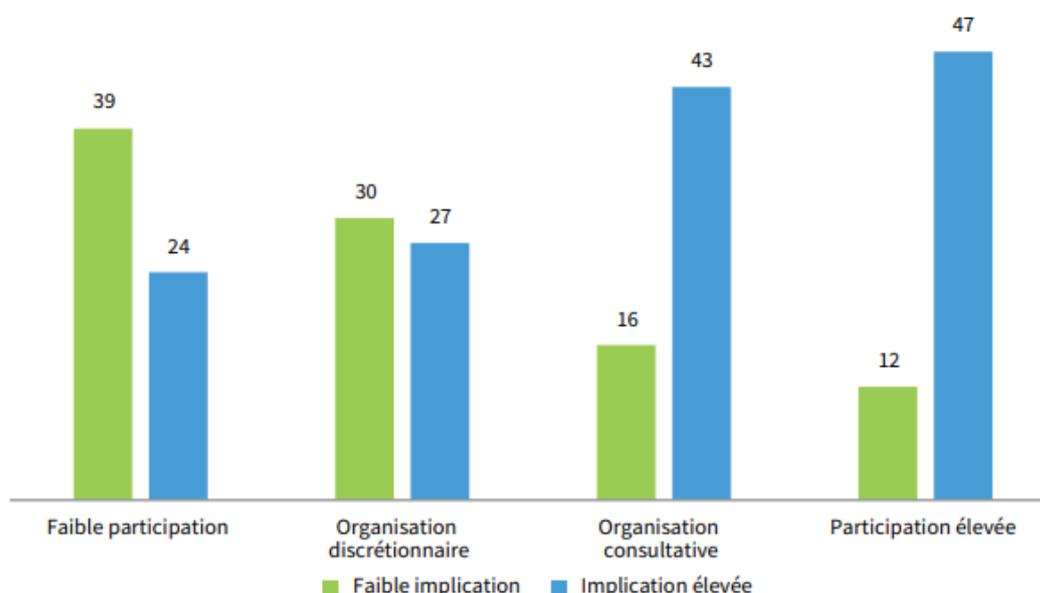
<sup>58</sup> Les sursalaires correspondent aux salaires versés aux absents par l'entreprise compte tenu des régimes sociaux en vigueur. Le surtemps correspond à des actes de régulation supplémentaires effectués par les présents pour compenser les absences. Les surconsommations sont des achats supplémentaires de services externes pour pallier les absences (par exemple intérim).

<sup>59</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/how-does-employee-involvement-decision-making-benefit-organisations>

et qui montre que 34 % des salariés pourraient être classés comme fortement impliqués, 40 % comme moyennement impliqués et 26 % comme faiblement impliqués.

Or un degré élevé d’engagement des salariés est bénéfique tant pour les employeurs que pour les salariés. Les salariés engagés sont en effet beaucoup moins absents, consentent des efforts supplémentaires<sup>60</sup>, prennent leur retraite plus tardivement, jouissent d’une meilleure qualité de travail et sont moins enclins à quitter l’entreprise où ils travaillent même si leur salaire serait un peu supérieur ailleurs. Le graphique suivant tiré de Eurofound présente les résultats de la corrélation entre pratiques managériales participatives et engagement des salariés, où l’on voit que 47 % des salariés des entreprises où la participation est élevée sont fortement impliqués, tandis que seulement 24 % des salariés d’une entreprise où la participation est faible ont une implication élevée.

Graphique 5 : Niveau d’engagement des salariés dans quatre types d’organisation du travail en % de salariés



Source : Eurofound, 2020

Cet impact des pratiques de management sur l’engagement des salariés est un point majeur dans un contexte de tensions sur les recrutements, de manques de main d’œuvre où l’attractivité des postes d’une part et la fidélisation des salariés d’autre part constituent un enjeu majeur d’augmentation du taux d’emploi et de la productivité. En effet, les questions sur le sens du travail – exposées notamment dans les conclusions du rapport des garants des Assises du travail<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Voir aussi les analyses de Christophe Dejourné qui montrent qu’autonomie et reconnaissance sont les deux moteurs du bien-être au travail, et qu’en leur absence on assiste au phénomène de « démission silencieuse » (quiet quitting), le fait de faire juste le minimum, in *Ce qu’il y a de meilleur en nous*, éditions Payot, 2021

<sup>61</sup> Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard, *Re-considérer le travail*, avril 2023

impliquent de prendre en compte la question fondamentale des conditions de travail et de la qualité du travail (QVCT) où la place de la qualité du management joue un rôle déterminant<sup>62</sup>.

C'est ce que montre une **enquête publiée en février 2023 de l'institut Montaigne** réalisée auprès d'environ 5 000 salariés et indépendants<sup>63</sup>. L'enquête confirme les résultats des autres enquêtes notamment Eurofound<sup>64</sup> sur le fait que la satisfaction des actifs par rapport à leur travail reste globalement élevée ou que la place du travail reste importante dans les préoccupations des salariés<sup>65</sup> : sur une échelle de 0 à 10, 77 % des répondants déclarant une satisfaction qu'ils estiment supérieur à 6, la note moyenne de l'ensemble des répondants étant de 6,7.

En creusant cet item l'Institut Montaigne relève que 4 motifs d'insatisfaction sont prégnants : reconnaissance de son travail, la rémunération, le fait de ne pas pouvoir télétravailler (sentiment d'iniquité) et les perspectives de carrière ou d'évolution professionnelle. **Il faut d'emblée noter que 3 sur 4 des motifs (si on met à part la rémunération), sont liés totalement ou en partie à la qualité des pratiques managériales.** C'est notamment le cas de la reconnaissance, directement lié au management motif d'insatisfaction majeur que confirment d'autres études<sup>66</sup> établissant à hauteur de 40 à 50 % de l'ensemble des salariés interrogés qui estiment être insatisfait de leur travail à cause d'un manque de reconnaissance, contre seulement 28 % d'insatisfaits au royaume Uni ou 25 % en Allemagne<sup>67</sup>.

Cette étude de l'Institut Montaigne montre également que le niveau de satisfaction au travail (et donc en grande partie le sentiment de qualité de vie au travail) n'est pas corrélé de façon directe aux variables classiques que sont la catégorie socioprofessionnelle (CSP), le niveau de diplôme, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le statut contractuel (contrat à durée déterminée ou indéterminée), la quotité de travail, mais que les motifs d'insatisfaction traversent ces catégories en étant davantage reliés aux questions de l'autonomie, de la reconnaissance et des perspectives de carrière. Elle conclut sur le fait **que le management, facteur déterminant de la satisfaction des salariés au travail et donc de leur fidélisation, est un des enjeux<sup>68</sup> majeurs pour la transformation du monde du travail.**

---

<sup>62</sup> Ce constat est également pointé dans le rapport du Haut-commissariat au plan « la grande transformation du travail, crise de la reconnaissance et du sens du travail, octobre 2023.

<sup>63</sup> Institut Montaigne, *Les Français au travail : dépasser les idées reçues*, février 2023.

<sup>64</sup> Enquête européenne sur les valeurs dans laquelle la France est un des pays d'Europe où le travail est considéré à 70 % comme « très important ».

<sup>65</sup> Également pointé par Dominique Méda in *Prendre la mesure de la crise du travail en France*, 2023.

<sup>66</sup> IFOP 2018, « diriez-vous que votre travail est reconnu à sa juste valeur par votre entreprise / organisation ? » Insatisfaits 45 % ; Dares enquête Summer 2017, type d'exposition à des risques psycho-sociaux : % de salariés qui déclarent un manque de reconnaissance dans leur travail : 49 %

<sup>67</sup> IFOP 2021 cité dans *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail*, note de la fondation Jean Jaurès 2022.

<sup>68</sup> « *L'étude met en exergue le rôle essentiel du mal – être vis-à-vis du management dans l'insatisfaction au travail. Dans la même optique, les questions liées à la santé au travail, surtout la santé mentale et le traitement, si possible préventif, d'une charge psychique excessive doivent devenir des préoccupations centrales. Il en va à la fois du climat social général et de la performance économique (problématique de la progression de l'absentéisme dans certains secteurs économiques). L'étude met également en évidence le formidable clivage que porte en lui le télétravail, à la fois facteur d'épanouissement et d'autonomie pour une immense majorité de ceux qui le pratiquent et motif de forte frustration pour une forte proportion des 60 % de travailleurs qui n'y ont pas accès. Le management et les négociations sociales doivent absolument s'adapter à cette nouvelle donne. Sur tous ces fronts, il y a urgence* »

### 3 A la différence de certains pays européens, la France se caractérise par un management vertical

#### 3.1 Les enquêtes européennes placent les pratiques managériales françaises dans une position globalement peu flatteuse

Plusieurs sources de données européennes permettent de situer la France au regard des pratiques professionnelles, notamment l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS)<sup>69</sup> de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin (Eurofound), l'enquête européenne auprès des entreprises d'Eurofound (ECS)<sup>70</sup> et l'enquête européenne auprès des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER)<sup>71</sup> de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao (EU-OSHA).

Ces trois enquêtes permettent, à titre principal, de situer la France dans le champ de la santé au travail, et **un certain nombre des questions formulées permettent d'avoir un regard sur la situation propre des pratiques managériales** dans cet ensemble. Ces enquêtes placent la France dans une position relativement défavorable.

S'il existe évidemment des contrastes entre types d'entreprises, selon leur taille et leur secteur d'activités<sup>72</sup>, la situation française se singularise globalement à plusieurs titres.

##### 3.1.1 Le niveau d'autonomie des travailleurs est sensiblement plus faible en France

**La proportion d'organisations caractérisées par une faible autonomie des travailleurs est supérieure de 6,5 points à la moyenne européenne.** Les organisations qui cumulent faible autonomie et faible participation des travailleurs sont perçues comme étant plus répandues que dans la moyenne européenne et que dans les pays de comparaison, quoi qu'à des degrés variables (les écarts les plus forts sont constatés avec l'Allemagne, soit plus de 10 points). *A contrario*, la proportion d'organisations qui cumulent forte autonomie et forte participation des travailleurs

<sup>69</sup> *European working conditions survey* : il s'agit d'une étude réalisée en 2021 par téléphone auprès d'un échantillon de 70 000 travailleurs (salariés et indépendants) dans 36 pays : les pays membres de l'Union européenne, la Norvège, la Suisse, l'Albanie, la Bosnie Herzégovine, le Kosovo, le Monténégro, la Macédoine du Nord et la Serbie. Les enquêtes précédentes (tous les 5 ans entre 1990 et 2020) ainsi que l'édition 2024 ont été réalisées en face-à-face. Les dernières données disponibles, de 2021, ont été collectées individuellement par téléphone du fait du contexte épidémique.

<sup>70</sup> *European company survey (2019)* : l'étude repose sur les réponses de 22 000 décideurs dans le champ des ressources humaines et de 3000 représentants du personnel au sein de l'UE 27 et du Royaume-Uni.

<sup>71</sup> *European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER)* : l'enquête a été menée à quatre reprises en 2009, 2014, 2019 et 2024. Les derniers résultats disponibles sont issus de l'enquête diligentée en 2019 par téléphone et internet auprès de 45 000 organisations de 5 salariés et plus, publiques et privées, dans les 27 pays de l'Union européenne, de l'Islande, de la Norvège, de la Suisse, de la Serbie, de la Macédoine du Nord et du Royaume-Uni. Les résultats de l'enquête 2024 commenceront à être disponibles en 2025. Les personnes interrogées sont celles qui, dans l'organisation, sont réputées le mieux connaître les questions de santé au travail.

<sup>72</sup> De même que le positionnement dans la chaîne de sous-traitance, qui peut avoir des impacts sur les pratiques managériales.

sont perçues comme étant plus rares (les écarts les plus importants sont ici encore constatés avec l'Allemagne – 9,3 points).

Tableau 4 : Modes d'organisation du travail – France et Europe

	France	UE 27	Allemagne	Irlande	Italie	Suède
Modes d'organisation du travail cumulant faible autonomie et faible participation des travailleurs	34,40 %	29,50 %	24,20 %	34,20 %	30,80 %	33,10 %
Modes d'organisation du travail avec faible autonomie des travailleurs	57,80 %	51,30 %	41,00 %	61,30 %	50,50 %	56,60 %
Modes d'organisation avec une faible participation des travailleurs	44,30 %	45,70 %	44,70 %	44,60 %	48,70 %	45,70 %
Modes d'organisation cumulant forte autonomie et forte participation des travailleurs	29,20 %	32,70 %	38,50 %	28,30 %	31,60 %	30,80 %

Source : Eurofound, EWCS 2021 (enquête téléphonique auprès des travailleurs)

Ces données d'Eurofound relatives à l'autonomie sont corroborées par les données nationales de l'enquête Conditions de travail de la DARES<sup>73</sup>. Dans les enquêtes menées en 2013, 2016 et 2019, plusieurs items relatifs à l'autonomie stagnent (possibilité d'interrompre son travail à son initiative, savoir ce qui est attendu au travail, capacité à organiser son travail. Entre 1998 et 2019, les attentes exprimées par le supérieur hiérarchique portent davantage sur la manière de faire le travail et se cantonne de moins en moins à la définition de l'objectif à atteindre (de 14,2 % et 22,2 %). La proportion de travailleurs qui disent devoir appliquer strictement les consignes a diminué entre 1998 et 2005 (de 37,2 à 35,2 %) mais elle évolue peu depuis lors (34,4 % en 2019).

### 3.1.2 Le degré de confiance dans le management est moins élevé que dans la moyenne européenne

**Les travailleurs français estiment que le soutien de leur manager est moins systématique que dans les autres pays de l'UE et dans les pays de comparaison.** L'écart le plus fort se situe ici, parmi les pays étudiés, avec l'Irlande. L'indice de confiance dans le management est notablement moins bon en France, la proportion des travailleurs répondant avoir une faible confiance dans le management représentant le double de celle relevée en Allemagne, en Irlande et en Suède et de 9 à 10 points supérieure aux niveaux constatés en Italie et dans l'UE 27.

<sup>73</sup> Les enquêtes Conditions de travail, organisées et exploitées par la DARES depuis 1978, sont renouvelées tous les 3 ans et concernent l'ensemble des actifs occupés. Elles visent à cerner au plus près le travail tel qu'il est perçu par les travailleurs. Les questions posées ne renvoient ni à des mesures objectives (cotations de postes ou analyses ergonomiques), ni à des questions d'opinion sur le travail, mais à une description concrète du travail, de son organisation et de ses conditions, selon divers angles : les marges de manœuvre, la coopération, les rythmes de travail, les efforts physiques et les risques encourus.

Tableau 5 : Perception du management – France et Europe

	France	UE 27	Allemagne	Irlande	Italie	Suède
Soutien et aide du manager - jamais ou rarement	16,70 %	14,80 %	19,80 %	7,60 %	15,00 %	15,90 %
Soutien et aide du manager - parfois et souvent	50,10 %	44,20 %	43,00 %	40,90 %	48,70 %	52,20 %
Soutien et aide du manager – toujours	33,20 %	41,10 %	37,20 %	51,50 %	36,30 %	31,90 %
Indice de confiance et qualité du management - faible	25,60 %	16,00 %	12,80 %	12,70 %	15,90 %	12,80 %
Indice de confiance et qualité du management - moyenne	58,30 %	59,40 %	56,80 %	56,60 %	74,00 %	66,10 %
Indice de confiance et qualité du management - forte	16,10 %	24,60 %	30,40 %	30,70 %	10,00 %	21,00 %

Source : Eurofound, EWCS 2021 (enquête téléphonique auprès des travailleurs)

Il faut relever que si la France est mal classée de ce point de vue dans les comparaisons européennes réalisées par Eurofound, des études nationales, dont la méthodologie diffère, concluent à des relations de bonne qualité entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques directs. C'est le cas d'une étude de l'IFOP en 2022<sup>74</sup> et de l'Institut Montaigne en 2023<sup>75</sup>.

En revanche, **toutes les études convergent pour dire que la qualité des relations se détériore avec l'éloignement hiérarchique**. L'étude EWCS d'Eurofound met en évidence des indicateurs de confiance entre salariés et direction qui sont nettement moins élevés en France que dans les pays de comparaison : 81 % des salariés estiment que leur direction leur fait confiance, contre 86 % au niveau de l'UE 27. L'Allemagne, l'Irlande, l'Italie et la Suède se situent entre 88 et 91 %. La confiance des salariés envers leur direction est marquée par un écart encore plus significatif : 63 % des salariés français lui font confiance, contre 73 % dans l'UE 27. Les résultats des 4 pays de comparaison dénotent une confiance systématiquement supérieure au niveau relevé en France - entre 5 et 18 points au-dessus, l'Irlande et l'Allemagne se situant respectivement à +15 points et +18 points. Les analyses de l'IFOP concluent dans le même sens<sup>76</sup>.

L'étude ECS, réalisée conjointement par Eurofound et Cedefop en 2019<sup>77</sup>, et réalisée conjointement auprès de DRH et de représentants du personnel, confirme que **le niveau de confiance et de coopération entre le management et la représentation du personnel est relativement faible en France**. Trois catégories d'organisations sont ici distinguées : les organisations dans lesquelles le niveau de confiance et de coopération sont élevés (*involving, trusting and influential*), les organisations dans lesquelles la confiance et la coopération sont

<sup>74</sup> IFOP-Fondation Jean-Jaurès, *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail*, par Romain Bendavid, septembre 2022 : la relation avec le manager de proximité est perçue de manière positive : 70 % des salariés interrogés se disent satisfaits de leur relation avec leur N+1 ; 86 % avec leurs collègues, et 67 % avec les responsables de service ou la direction. La proportion de salariés satisfaits de leur supérieur hiérarchique direct est relativement stable dans le temps, oscillant entre 65 % et 77 % entre 2004 et 2021.

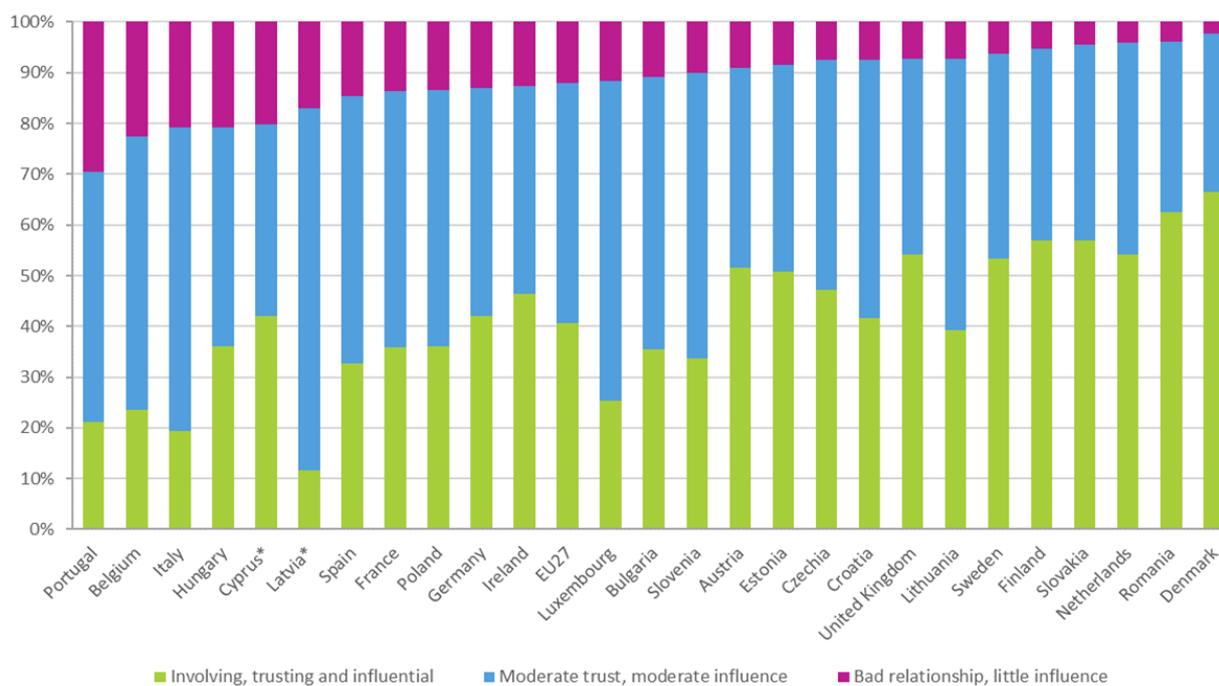
<sup>75</sup> Institut Montaigne, *Les Français au travail : dépasser les idées reçues*, février 2023.

<sup>76</sup> La satisfaction vis-à-vis de la direction générale, plus éloignée, tombe à 51 %, l'éloignement coïncidant avec une érosion du degré de confiance.

<sup>77</sup> Eurofound et Cedefop, *European company survey 2019, Workplace practices unlocking employee potential*, 2020.

moyennes (*moderate trust, moderate influence*) et les organisations dans lesquelles la confiance et la coopération sont mauvaises (*bad relationship, little influence*). La France se situe à un niveau de confiance et de coopération nettement inférieur à la moyenne de l'UE 27. Cependant, la plupart des pays de comparaison ne se distinguent pas de la France de ce point de vue : l'Italie se caractérise par des indicateurs encore plus dégradés, tandis que l'Allemagne et l'Irlande se situent à un niveau légèrement supérieur à celui de la France, tout en étant inférieur à la moyenne communautaire. Dans l'échantillon de comparaison, seule la Suède se positionne parmi les pays d'Europe où la confiance et la coopération entre le management et les représentants du personnel sont parmi les plus élevées.

Graphique 6 : Confiance et coopération entre le management et la représentation du personnel



Source : Eurofound, ECS 2019 (enquête auprès des entreprises – DRH et représentants du personnel)

Enfin, les analyses issues de l'enquête *ESENER*, conduites par l'Agence de Bilbao sur les conditions de travail montrent **des pratiques managériales autour des enjeux de santé au travail qui se révèlent peu participatives et fortement orientées par la réglementation** :

- L'implication des travailleurs dans les mesures de gestion des risques psychosociaux est en recul en France de 56 % à 54 % entre 2014 et 2019. Dans le même temps, la moyenne européenne progresse de 61 % à 63 %. Si l'Italie obtient un résultat proche de celui de la France (58 % en 2019), l'Irlande, l'Allemagne et la Suède se situent nettement au-dessus (respectivement 63 %, 66 % et 81 %).
- Les obligations administratives sont perçues à la fois comme le frein principal et la raison principale des démarches d'évaluation des risques au sein des entreprises françaises. Les motivations liées à la performance de l'organisation apparaissent secondaires et sont moins identifiées que dans les autres pays européens.

## 3.2 Les analyses nationales et européennes soulignent les faiblesses qualitatives du « modèle » national

Les comparaisons européennes, ainsi que d'autres sources nationales, permettent de dresser un bilan relativement convergent des pratiques managériales en France. Celles-ci se caractérisent par plusieurs faiblesses.

### 3.2.1 Les pratiques managériales françaises apparaissent verticales et les distances hiérarchiques élevées

**Cette « verticalité » est une idée partagée par la quasi-totalité des interlocuteurs de la mission, et reprise dans les travaux d'analyse qui ont pu être recensés.** Elle converge largement avec les travaux du sociologue Philippe d'Iribarne, autour de la « logique de l'honneur »<sup>78</sup>, fondés sur la comparaison des cultures professionnelles au sein d'usines fabriquant les mêmes produits en France, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis.

Elle rejoint aussi les travaux plus anciens du psychologue néerlandais Geert Hofstede et de son équipe (Cf. *supra*), qui établissaient le tableau suivant au regard des six « styles de management » :

Tableau 6 : Le classement de 10 pays en fonction des six composantes du management de Geert Hofstede

Pays	Distance hiérarchique	Individualisme	Masculinité	Contrôle de l'incertitude	Orientation long terme	Indulgence
Afrique de l'Ouest	77	20	46	54	18	78
Allemagne	35	67	66	65	31	40
Suède	31	71	5	29	20	78
États-Unis	40	91	62	46	29	68
France	68	71	43	86	39	48
Brésil	69	38	49	76	65	59
Japon	54	46	95	92	80	42
Pays-Bas	38	80	14	53	44	68
Russie	95	47	40	75	81	20

Source : Selon le traitement effectué par Hofstede, plus le chiffre indiqué se rapproche de 100, plus le critère est considéré comme pertinent. <http://geert-hofstede.com/>

Parmi les pays européens, la France se situait dans cette approche relativement ancienne comme celui dans lequel la distance hiérarchique est la plus élevée. Il en était de même pour la dimension du contrôle de l'incertitude, qui peut être un facteur de réduction de l'autonomie des équipes.

<sup>78</sup> Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, 1989.

Le caractère directif du modèle français de management se traduit par un niveau d'autonomie réduit des salariés français, montré à la fois par les études EWCS d'Eurofound et les enquêtes Conditions de travail de la DARES (Cf. *supra*). L'ensemble de ces données pousse le Haut-commissariat au plan à s'interroger sur un éventuel retour du taylorisme en France<sup>79</sup>.

Le programme de recherche-intervention réalisé depuis 1974 par le Cnam et l'institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor)<sup>80</sup> dépeint les pratiques managériales françaises comme largement perfectibles, et conclut à la nécessaire remise en question de principes rigides de subordination au travail au profit d'organisations horizontales.

### 3.2.2 La reconnaissance au travail est insuffisante

Les données comparatives de l'IFOP entre la France, l'Allemagne et la Grande-Bretagne<sup>81</sup> identifient **une difficulté spécifiquement française concernant la reconnaissance du travail**. 56 % des salariés français estiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur, contre 72 % au Royaume Uni, et 75 % en Allemagne. Les auteurs relient ces différences non aux grilles de rémunérations qui ne sont pas moins avantageuses en France, qu'à des écarts sur l'utilisation de leviers de reconnaissance tels le droit à l'erreur et à l'essai, l'encouragement à la prise d'initiatives individuelles ou les retours d'expérience pour valoriser et faire progresser les collaborateurs.

D'après l'enquête Conditions de travail de la DARES, 30 % des travailleurs estiment qu'ils ne reçoivent pas le respect et l'estime que mérite leur travail (pratiquement inchangé par rapport à 2013, après une diminution enregistrée en 2016)<sup>82</sup>. Les conclusions de l'Institut Montaigne ne sont pas différentes sur ce point : la reconnaissance du travail est bien un point de faiblesse du management français<sup>83</sup>.

### 3.2.3 La formation des managers est trop académique et peu tournée vers la coopération, malgré des progrès en ce sens

Nombre des interlocuteurs de la mission ont souligné **l'importance du système de formation pour expliquer les distances hiérarchiques**. La « logique de l'honneur » (cf. *supra*) est bien souvent une logique du diplôme<sup>84</sup>. Ces analyses rejoignent les constats bien connus que dressaient en 1970 des sociologues aux rattachements aussi différents que Michel Crozier ou Pierre Bourdieu quant au

---

<sup>79</sup> Haut-commissariat au plan, *La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail*, octobre 2023.

<sup>80</sup> Il s'agit d'un programme de recherche-intervention en sciences de gestion qui a porté sur plus de 2000 entreprises, dont 1600 en France, depuis 50 ans.

<sup>81</sup> « *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail* », IFOP Focus n°233, septembre 2022. Il s'agit de la « Norme IFOP », une enquête effectuée chaque année auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 salariés français, enrichie depuis 2019 par l'interrogation d'échantillons représentatifs de salariés allemands et britanniques. La dernière vague a été réalisée en octobre 2021.

<sup>82</sup> L'ensemble de ces statistiques proviennent de l'enquête Conditions de travail de la DARES : DARES, 35 ans d'évolutions des conditions de travail, site de la DARES (travail-emploi.gouv.fr).

<sup>83</sup> Institut Montaigne, *Les Français au travail : dépasser les idées reçues*, février 2023.

<sup>84</sup> Cette logique est d'ailleurs bien partagée y compris parfois dans les syndicats de salariés : ainsi, la nouvelle convention collective de la métallurgie, mise en place en 2022, est-elle contestée par la CGT notamment en ce qu'elle remet en cause l'association niveau de diplôme / niveau de rémunération : Edith Biechlé et Alain Dervieux, *Dans la métallurgie, une machine à déclasser... jusqu'où ?* Contributions, Salaires, qualifications : si loin... si proches !

modèle de formation des élites<sup>85</sup>. Le système éducatif français présente des résultats comparatifs médiocres tant sur le plan de l'acquisition des compétences socio-comportementales. Il valorise mal le sens du collectif et se singularise par un climat de défiance très élevé. Plus d'un tiers des élèves français considèrent que les relations ne sont pas bonnes avec la plupart de leurs enseignants, soit l'un des plus hauts niveaux de conflictualité au monde<sup>86</sup>.

L'ANACT, dans le cadre de son contrat d'objectifs et de performance (COP) 2014-2017, a développé le projet « Faire école », fondé notamment sur une étude réalisée sur la base de plus de 250 auditions d'entreprises, de chercheurs et d'organismes de formation entre novembre 2015 et mai 2016, qui révèle qu'une très faible part du temps d'apprentissage est dédiée à la compréhension des organisations sous son volet humain, tant dans les écoles d'ingénieurs que dans les écoles de management. Dans ces dernières, les enseignements liés à la finance, au marketing ou à la logistique sont largement prééminents, même si des initiatives et expérimentations tendent à montrer qu'une inflexion peut être enregistrée dans le contenu des programmes. Sur la base de ces constats, l'ANACT a publié un livre blanc destiné à convaincre les acteurs de l'entreprise et de la formation de s'engager dans des démarches innovantes privilégiant les apprentissages centrés sur un management plus coopératif et tourné vers la qualité de vie au travail<sup>87</sup>.

En France, une minorité des salariés affirme avoir des possibilités d'évolution professionnelle dans l'entreprise (49 %) contre 65 % en Allemagne et 68 % au Royaume-Uni. D'une façon générale, **la promotion interne est vue comme moins développée que les efforts de recrutement externes et vis-à-vis des clients ; elle est aussi vue comme moins fondamentale par les managers**. En outre, le système français aboutit à une moindre présence des femmes parmi les encadrants. Leur proportion n'est que de 37 % parmi les managers, contre 50 % au sein de la population salariée<sup>88</sup>.

**Pourtant, si la performance opérationnelle demeure prioritaire, les attentes exprimées vis-à-vis des managers sont de plus en plus tournées vers l'accompagnement des équipes.** L'enquête effectuée par l'APEC en 2009 montrait qu'il y a 15 ans, les attentes des directions, telles qu'elles étaient ressenties par les managers, étaient très largement centrées sur la performance opérationnelle, en priorisant clairement la capacité à atteindre les objectifs et la connaissance technique du métier<sup>89</sup>. L'étude réalisée par l'APEC en 2019, sur le seul périmètre français<sup>90</sup>, à partir d'entretiens, de *focus groups* qualitatifs et d'une enquête quantitative auprès de 1 450 cadres du secteur privé, montre que les attentes des directions vis-à-vis des managers se transforment et se déplacent de plus en plus vers les relations de travail (responsabilisation, qualité de vie au travail, dynamique collaborative), sous l'effet des théories du nouveau management et des attentes sociétales, ainsi que du fait du développement du télétravail, même si les attentes opérationnelles

---

<sup>85</sup> Michel Crozier, *La société bloquée*, Editions du Seuil, 1970 ; Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *La Reproduction*, Le sens commun, 1970.

<sup>86</sup> Yann Algan, Elise Huillery et Corinne Prost, *Confiance, coopération et autonomie : pour une école du XXIème siècle*, Notes du Conseil d'analyse économique, n°48, 2018/3.

<sup>87</sup> ANACT, *Apprendre à manager le travail – Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue*, 2017.

<sup>88</sup> IFOP-Fondation Jean-Jaurès, *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail*, par Romain Bendavid, septembre 2022.

<sup>89</sup> APEC, *Représentations et pratiques managériales en Europe et en Amérique du Nord : vers un modèle managérial unique ?* juin 2009

<sup>90</sup> APEC, *Les nouveaux enjeux du management*, Note, décembre 2019

demeurent prioritaires<sup>91</sup>. La progression des attentes liées à l'accompagnement des équipes s'est encore accélérée après la période pandémique. Interrogés en 2022 et 2023 par l'APEC, les cadres perçoivent une croissance nette des pratiques managériales orientées vers davantage de confiance, d'autonomie, de souplesse, d'horizontalité, de disponibilité et d'écoute.

Les managers ressentent à ce titre une charge de travail supérieure du fait du cumul des attentes portant sur les objectifs de production et des attentes relationnelles, et identifient plusieurs injonctions contradictoires entre recherche d'une autonomisation de leurs équipes et contrôle de leur activité, entre la recherche de comportements de souplesse et d'autorité, et entre l'aspiration à la performance et le souci du bien-être.

### 3.3 La position relative de la France résulte-t-elle d'un biais de perception ?

L'une des questions posées par plusieurs interlocuteurs de la mission concerne l'éventualité de se trouver en présence d'analyses déformées par un éventuel biais de perception spécifique à la France. La plupart des études reposant sur des bases déclaratives, et elles pourraient être affectées par une vision moins optimiste de la vie et une approche plus volontiers critique. De fait, l'enquête européenne sur les valeurs place la France en 22<sup>ème</sup> position sur 34 pays européens classés en fonction du niveau de satisfaction de leur population, ce qui est une position médiocre eu égard au niveau de richesse du pays exprimée en PIB / habitant. L'Italie est dans une position quasi-similaire, tandis que l'Allemagne et la Suède sont bien mieux placées (respectivement 10<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup>, l'Irlande n'est pas classée)<sup>92</sup>.

La mission estime que ce risque existe, mais qu'il est limité pour trois raisons.

En premier lieu, les indicateurs portant sur le management sont le plus souvent fondés sur les enquêtes d'Eurofound et de l'Agence européenne de Bilbao, qui présentent de réelles garanties méthodologiques.

- Les principaux éléments résultent des résultats croisés des deux enquêtes menées par Eurofound, l'une (EWCS) auprès des salariés, et l'autre (ECS) auprès des responsables de services RH et de représentants du personnel ; l'étude ESENER de l'Agence de Bilbao repose sur l'interrogation de la personne connaissant le mieux les questions de santé au travail au sein de l'organisation, quel que soit son rattachement hiérarchique (direction des ressources humaines ou représentation des salariés) ;
- les résultats sont redressés et analysés par des statisticiens reconnus répondant à des méthodes scientifiques ;
- ils se nourrissent de questions précises qui constituent un facteur d'objectivité<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> Seul un manager sur 10 estime que le développement des compétences et la recherche d'autonomie sont prioritaires dans l'évaluation de la performance, bien après les objectifs financiers, de production ou de qualité des produits.

<sup>92</sup> European values survey, *Atlas of European values*, mai 2022

<sup>93</sup> Quelques exemples : « Diriez-vous que parvenir à prendre une ou deux heures sur votre temps de travail afin de traiter des problèmes personnels ou familiaux est ... [très facile, plutôt facile, plutôt difficile, très difficile, ne sait pas, refus]

En second lieu, si les enquêtes d'Eurofound et de EU-Osha dominent parmi les sources utilisables pour situer les pratiques managériales françaises, elles ne sont pas les seules, et elles peuvent être confrontées à d'autres sources (DARES, APEC, IFOP, Institut Montaigne, Cnam-Iseor). Or, la quasi-totalité des méthodes utilisées pour comparer les pays européens débouchent sur des conclusions globalement comparables au-delà des nuances qui peuvent être relevées<sup>94</sup>. Les analyses sont en outre corroborées par les entretiens menés par la mission.

Enfin, l'insatisfaction des salariés français constitue probablement l'une des manifestations des difficultés éprouvées par le management lui-même. En effet, parmi les explications données aux piètres résultats obtenus pour la France, la question de la verticalité, c'est-à-dire du caractère faiblement coopératif de la relation, revient fréquemment. Cette verticalité traduit une approche plus directive des rapports hiérarchiques que dans les autres pays européens, rapports qui incluent les relations de travail, parmi d'autres situations sociales. Les éléments de comparaison fournis par l'enquête européenne sur les valeurs montrent que les Français font partie des Européens qui accordent le plus d'importance au travail<sup>95</sup>. Lorsqu'on les interroge sur leur sentiment de maîtriser les paramètres de leur vie, les Français se placent 27èmes sur 34 pays européens classés par l'enquête européenne sur les valeurs. Les Suédois sont 4èmes, les Allemands 11èmes et les Italiens 18èmes. Comme l'écrivent Yann Algan, Elise Huillery et Corinne Prost pour le Conseil d'analyse économique (CAE), « *le déficit de compétences socio-comportementales chez les jeunes Français se retrouve à l'âge adulte. Selon l'enquête World Values portant sur l'évolution des valeurs à travers le monde, les adultes français se caractérisent par une plus grande défiance, un moindre optimisme, le sentiment que les événements qui leur arrivent ne dépendent que peu de leurs actions (...) et, enfin, par des valeurs davantage tournées vers la sécurité que vers l'innovation.* »<sup>96</sup>

---

*Pouvez-vous me dire si votre travail implique [jamais, rarement, parfois, souvent, toujours, ne sait pas, refus] : des cadences de travail élevées ? De travailler dans des délais très stricts ou très courts ? Des tâches monotones ? D'apprendre de nouvelles choses ?*

*Etes-vous en mesure de choisir [jamais, rarement, parfois, souvent, toujours, ne sait pas, refus] : l'ordre de vos tâches ? vos méthodes de travail ? votre cadence ou vitesse de travail ?*

*Dans quelle mesure (votre superviseur ou votre responsable / vos clients ou vos fournisseurs / un système informatisé) influence-t-il ce que vous faites dans votre travail ? [Dans une large mesure, dans une certaine mesure, pas beaucoup, pas du tout, cela ne s'applique pas à ma situation de travail, ne sait pas, refus]*

*Travaillez-vous dans un groupe ou une équipe qui a des tâches communes et qui peut planifier son travail ? [Oui, non, ne sait pas, refus]*

*Pourriez-vous me dire à quelle fréquence les affirmations suivantes s'appliquent à votre situation de travail ? [jamais, rarement, parfois, souvent, toujours, ne sait pas, refus, ne s'applique pas] : vos collègues ou vos pairs vous aident et vous soutiennent ; votre responsable hiérarchique vous aide et vous soutient ; vous êtes consulté avant que les objectifs de votre travail soient fixés ; vous êtes impliqué dans l'amélioration de l'organisation du travail ou des processus de travail de votre service ou organisation ; votre emploi vous donne le sentiment d'un travail bien fait ; vous pouvez influencer les décisions qui sont importantes pour votre travail »*

<sup>94</sup> Ces nuances sont détaillées en annexe.

<sup>95</sup> European values survey, *Atlas of European values*, mai 2022

<sup>96</sup> Yann Algan, Elise Huillery et Corinne Prost, *Confiance, coopération et autonomie : pour une école du XXIème siècle*, Notes du Conseil d'analyse économique, n°48, 2018/3. Voir par ailleurs Yann Algan et Pierre Cahuc, *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*, Cepremap, 2007.

## 4 La France est paradoxalement le pays dans lequel l'outillage public est le plus complet

Si les résultats obtenus par la France dans le domaine du management apparaissent médiocres, ce n'est pas par défaut de dispositifs publics censés influencer ces pratiques. La réglementation est plus qu'ailleurs le levier privilégié d'intervention des pouvoirs publics français. La comparaison avec l'Allemagne, l'Irlande, l'Italie et la Suède permet d'y observer une meilleure priorisation des sujets ainsi qu'un recours mieux établi aux instruments du dialogue social.

### 4.1 Les politiques publiques influencent le management plus qu'elles ne le modèlent

#### 4.1.1 Le management est confronté aux mêmes défis dans l'ensemble des pays étudiés

**Les pénuries de main d'œuvre constituent un défi pour le management que la plupart des interlocuteurs de la mission ont mis en avant.** Si le phénomène de « grande démission » n'est pas perceptible partout, les entreprises décrivent, quel que soit le secteur, leur grande attention à la fidélisation de leurs collaborateurs et à leur attractivité, dont le mode de *leadership* est une dimension essentielle. Ces questionnements provoquent par exemple des réflexions sur la réforme des modes de gestion traditionnellement directifs dans le secteur de l'hôtellerie-restauration<sup>97</sup>. Cette compétition pour les talents est généralisée, et ne différencie pas le secteur privé et le secteur public. En Suède et en Irlande, la concurrence est assumée entre grandes organisations publiques et privées pour recruter des collaborateurs qualifiés<sup>98</sup>.

**La plupart des interlocuteurs de la mission ont, dans les cinq pays étudiés, décrit l'épidémie de Covid-19 comme un jalon essentiel pour les relations managériales.** Certains y ont vu un tournant décisif, d'autres le facteur d'accélération de tendances qui préexistaient. Le développement du travail hybride, en particulier a donné lieu à des adaptations de la législation par exemple en Italie (développement du travail « agile ») ou en Irlande (loi sur le droit individuel à demander le télétravail *-right to request remote working-*). Les entreprises se sont adaptées, en faisant face à une demande persistante de travail à distance après la pandémie. Quasiment aucun des responsables des ressources humaines rencontrés par la mission n'a indiqué avoir engagé une réflexion rappelant les questionnements français autour de la mise en place d'une semaine « compressée » en 4 jours ou d'une réduction du temps de travail.

**Une proportion importante des interlocuteurs de la mission a évoqué le défi représenté par l'intégration dans les équipes de travail de nouvelles générations** (décrites comme la « génération Z »). Celle-ci a été décrite comme plus individualiste, plus attentive au respect des différences, aspirant à une meilleure conciliation vie professionnelle / vie personnelle et à davantage de sens au travail. De plus en plus de sociétés développent le mécénat de compétences

<sup>97</sup> Cf. en annexe, les exemples du groupe Accor ou du restaurant Hantverket à Stockholm.

<sup>98</sup> Ainsi, l'*Arbetsförmedlingen* (agence suédoise d'intermédiation sur le marché du travail, équivalent de l'opérateur France travail) se place-t-il résolument dans cette perspective lorsqu'il déploie des efforts tout particuliers en matière d'égalité de genre.

(*employee volunteering programs*), consistant à mettre à la disposition de structures associatives du temps de travail rémunéré de leurs salariés qualifiés.

En revanche, **les grandes transitions ne pèsent pas de manière équivalente dans les politiques managériales**. La transition climatiques et l'intelligence artificielle sont omniprésentes dans les stratégies RH des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des entreprises rencontrées en Allemagne et en Suède. C'est beaucoup moins le cas en Italie et en Irlande.

En Suède, l'accompagnement des « transitions jumelles » (*twin transitions*), écologique et démographique, occupe très largement l'agenda des partenaires sociaux. Deux accords nationaux sur les transitions professionnelles ont été adoptés en juillet 2022 pour faciliter les reconversions et la montée en compétence induites par les défis macroéconomiques liés au vieillissement de la population et à la crise environnementale. Les pouvoirs publics ont de leur côté mis en place, par la voie législative, des financements publics pour prendre en charge ces périodes de formation à grande échelle. L'organisation SACO<sup>99</sup> décrit les conditions de management comme absolument déterminantes pour mener à bien la transition verte, impliquant la réindustrialisation du nord du pays. Pour attirer des cadres, le télétravail et les conditions offertes pour la garde d'enfants sont considérées comme indispensables au développement de la société Northvolt, qui est elle-même largement à l'origine de la négociation sur les conventions collectives nationales<sup>100</sup>.

**Les organisations syndicales suédoises et allemandes sont décrites, et se décrivent elles-mêmes, comme volontaires pour l'accompagnement des grandes transitions.** Elles estiment qu'il est légitime de voir les entreprises se transformer pour tenir compte des mutations en cours, et se disent même en demande de telles transformations quand elles considèrent que les équipes dirigeantes des entreprises ne conduisent pas ces changements assez vite.

---

<sup>99</sup> SACO est la première confédération syndicale des « cols blancs » en Suède, et la troisième organisation de salariés du pays. Elle compte un million de membres, et 21 syndicats rattachés. Elle s'adresse aux professionnels diplômés de l'enseignement supérieur, que leur activité soit salariée ou d'exercice libéral.

<sup>100</sup> Northvolt a été lancée en 2016 avec pour ambition la construction de batteries vertes permettant à l'Europe d'assurer la transition énergétique. Après une succession de levées de fonds la société crée plusieurs usines en Suède, en Norvège, en Pologne, en Allemagne et au Canada. Elle mène des partenariats resserrés avec les principales sociétés de transport suédoises (Volvo, Scania) et compte à ce jour 5.500 salariés. La plus importante *gigafactory* se trouve à Skellefteå, dans le nord de la Suède.

### Encadré : les expériences croisées des dirigeants de 5 entreprises basées à Dublin

Les éléments relatés ci-après correspondent à la relation d'échanges informels avec les dirigeants de cinq entreprises basées à Dublin : Veolia, BNP Paribas, Axa et les cabinets de recrutement Cpl et *Approach People Recrutement*.

L'ensemble des entreprises rencontrées considèrent que le recrutement et la fidélisation des salariés est un enjeu stratégique majeur. Elles déploient des programmes nombreux et divers dans ce but : formation, mentoring, coaching, programmes de mécénat de compétences (*volunteering days*), partenariats avec des clubs sportifs, etc. Le maintien en emploi peut être recherché en proposant aux salariés de participer à distance aux réunions de leurs équipes pendant le congé maternité ou le congé parental. Certains responsables RH disent adopter une approche par « cycle de vie » et selon une cartographie des carrières (*career map*), afin de conserver leurs salariés de tous âges et piloter leur évolution sur le long terme en assurant une transparence quant aux critères de choix en matière de promotions. Le rattrapage des écarts de salaires entre les hommes et les femmes est clairement rattaché à cette question d'attractivité, et fait l'objet de politiques volontaristes.

Pour l'ensemble des dirigeants d'entreprises rencontrés, le Covid-19 a marqué un tournant décisif dans les relations de travail, tant par la diffusion du travail à distance (dont la nécessité croît avec la pénurie de logements dans l'agglomération de Dublin) que par la confirmation d'aspirations qui étaient sous-jacentes ou implicites jusqu'alors, d'une meilleure articulation de la vie professionnelle avec la vie personnelle, et d'une quête de sens affirmée. Dans ce contexte, les stratégies RH sont largement déconcentrées aux unités nationales et aux services, et font l'objet d'évaluations régulières. La formation au *leadership* s'est développée, en particulier pour accompagner les équipes en format hybride. Dans une entreprise, un programme accéléré d'accès au *leadership* (*fast track leader program*), ouvert à tous, permet de prétendre à un poste d'un niveau supérieur après 3 ans contre 5 ans habituellement. Il vise à conserver au sein de la société les cadres qui aspirent à une progression rapide.

Au niveau des équipes, les retours d'expérience sur les relations managériales sont fréquents (sous la forme d'évaluations à 360°). L'approche est résolument individuelle entre le manager et son collaborateur, et se doit d'être fondée sur la confiance et la transparence. Le *leadership* « inspirant » est recherché. Les instances représentatives du personnel et les délégations syndicales jouent un rôle secondaire quand elles existent.

Le caractère informel du management est présenté comme incontournable en Irlande, les entreprises françaises installées à Dublin devant parfois infléchir des habitudes plus hiérarchiques : une connexion personnelle avec les salariés est indispensable. De même, le modèle du salarié jetable (« *hiring / firing* » - recruter / licencier-), que peuvent pratiquer certaines sociétés, notamment américaines, aurait d'après des recruteurs de moins en moins cours, à l'heure où les enjeux d'image des employeurs sont plus forts et où les pénuries de main d'œuvre impliquent d'y prêter la meilleure attention.

En revanche, l'instauration d'une semaine de (ou en) quatre jours n'est pas d'actualité, et les organisations dublinoises consultées par la mission ne l'envisagent pas à ce stade. Pour autant, elles font face de manière différenciée aux demandes pouvant émaner de travailleurs non éligibles au télétravail du fait de la nature de leurs tâches : certains DRH estiment qu'il faut surtout faire œuvre de pédagogie en expliquant que tous les métiers ne se prêtent pas au distanciel, d'autres ont mis en place des stratégies de contournement, comme le principe, informel, consistant à éviter la programmation de toute réunion le vendredi après-midi, afin de laisser à beaucoup de salariés la possibilité de rentrer chez eux. Une entreprise offre leur déjeuner à tous les salariés présents, ce qui permet à la fois d'inciter ses collaborateurs éligibles au télétravail à se retrouver sur site, et de compenser en partie les inégales possibilités d'accès au travail à distance.

#### 4.1.2 Il n'existe pas à proprement parler de politique publique du management, mais des politiques qui influencent indirectement le management

**Dans les cinq pays étudiés, les pratiques managériales relèvent d'abord des choix d'organisation des entreprises et ne font pas l'objet d'une politique publique spécifique.** Si les représentants des pouvoirs publics rencontrés par la mission estiment que le sujet revêt une importance réelle et croissante, et considèrent que les pratiques managériales ont un impact direct sur les résultats des politiques sociales qu'ils conduisent, ils considèrent qu'à ce stade, le management ne fait pas l'objet de mesures dédiées, et n'expriment généralement pas le souhait d'en faire une politique publique en tant que telle.

**Si elles sont fortement marquées par l'histoire et la culture, les pratiques managériales, et plus généralement les relations sociales ne sont pas intangibles.** Certes, les déterminants culturels importent, et les travaux de Geert Hofstede ou de Philippe d'Iribarne montrent que les pratiques managériales s'enracinent dans des terrains marqués par l'histoire et les représentations collectives. Pour autant, le modèle suédois, qui constitue fréquemment une source d'inspiration pour les autres pays européens, n'est pas toujours allé de soi : la Suède a su transformer des relations sociales extrêmement dégradées en une référence en matière de consensus et de co-construction des solutions aux défis économiques et sociaux par le compromis d'Ådalen en 1931, fondateur de son modèle, intervenu après une période de violents troubles sociaux<sup>101</sup>. De même, la codétermination allemande (*Mitbestimmung*) est bien née de réformes portées par la volonté des acteurs sociaux au sortir de la Seconde guerre mondiale.

**Ces politiques relèvent d'instruments divers, plus ou moins directifs pour les entreprises.** La place de l'Etat et plus largement des pouvoirs publics est variable d'un pays européen à l'autre.

Les normes, quelle qu'en soit l'origine, peuvent intervenir pour influencer les pratiques managériales :

- Il peut s'agir de normes législatives ou réglementaires ;
- il peut en outre s'agir d'accords collectifs contraignants pour les acteurs de l'entreprise ;
- il peut enfin s'agir de *soft law*, relevant d'une application volontaire par les entreprises<sup>102</sup>.

Les politiques publiques ou sociales peuvent en outre passer par des incitations financières, sous la forme d'aides versées sélectivement aux entreprises qui adoptent des pratiques managériales que les pouvoirs publics entendent favoriser, ou d'appuis techniques à la mise en place d'innovations managériales.

Mais beaucoup des politiques destinées à influencer les pratiques managériales reposent en réalité sur la création d'un environnement favorable à un *leadership* plus participatif ou plus

---

<sup>101</sup> Ce compromis repose sur un système général de protection sociale généreux, des syndicats forts et des employeurs organisés, une politique active d'aide aux familles, des employeurs organisés et un droit du travail souple relevant pour l'essentiel d'accords collectifs, la loi ayant une fonction subsidiaire en la matière.

<sup>102</sup> Ces types de normes peuvent en outre être articulés : par exemple, en France, l'accord relatif à la santé et à la sécurité au travail dans le secteur de la métallurgie, en 2022, s'inscrit dans le cadre autorisé par les ordonnances réformant le droit du travail de 2017, et reprend pour l'essentiel le contenu des normes ISO 45001 en les adaptant dans un cadre négocié.

innovant : environnement juridique propice au dialogue social, formation et parcours des encadrants, diffusion de bonnes pratiques, exemplarité de la sphère publique.

## 4.2 En France, la réglementation occupe une place prééminente parmi les instruments d'action sur le management mobilisables au titre des politiques sociales

Le paradoxe français est celui de la coexistence entre le dispositif public le plus complet destiné à influencer, certes indirectement, les pratiques managériales, et la réalité de relations de travail frappées de faiblesses.

### 4.2.1 Deux outils transversaux visent spécifiquement les pratiques managériales : le droit d'expression directe des salariés et les obligations des entreprises en matière de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

**En droit français, l'organisation du travail relève du pouvoir hiérarchique de l'employeur.** Il s'agit d'une ligne de force du droit du travail<sup>103</sup>. Il revient en conséquence à la direction des entreprises de déterminer les pratiques managériales. Cependant, le droit impose un certain nombre de règles, destinées à définir ou orienter le *leadership*.

La plupart de ces règles concernent des champs de la relation managériale, pris de manière spécifique (emploi des travailleurs en situation de handicap, égalité femmes / hommes, prévention des risques professionnels, etc.). Cependant, **deux éléments de la législation s'intéressent aux pratiques managériales avec un angle transversal, et ont vocation à influencer les pratiques managériales en tant que telles :**

- Depuis 1982, les lois Auroux ont intégré le **droit d'expression des salariés** dans le Code du travail (articles L.2281-1 et suivants). Le texte énonce que « *les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail* », que ce droit « *a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise* » et qu'il s'exerce « *sur les lieux et pendant le temps du travail* ». Le Code prévoit que ce droit implique un accès aux ressources informatiques de l'entreprise, et qu'il ne peut donner lieu à aucune sanction par l'employeur. Les ordonnances du 22 septembre 2017 ont rangé le droit d'expression parmi les matières couvertes par la négociation périodique obligatoire en entreprise, portant sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail.
- En second lieu, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et d'égalité professionnelle a entendu créer un second outil transversal, largement tourné vers les pratiques managériales. L'accord s'ouvre par les mots suivants : « *La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation.* » Il s'agit de promouvoir, dans les

<sup>103</sup> Et d'un point de différence majeur avec le droit allemand et le droit suédois, qui organisent un partage des attributions avec les instances représentatives du personnel sur l'organisation du travail.

branches et les entreprises, la négociation collective autour des moyens permettant d'assurer la QVT dans les collectifs de travail. L'ANI de 2013 vise spécifiquement le management dans son article 16, et précise qu'il est nécessaire d'en préciser le rôle et les moyens<sup>104</sup>. En outre, l'ANI s'efforce, 20 ans après la création du droit d'expression, d'en définir les modalités de mise en œuvre<sup>105</sup>. La QVT devient la QVCT (qualité de vie et des conditions de travail) avec l'ANI du 9 décembre 2020 relatif à la prévention renforcée et à une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail. La QVCT renouvelle la démarche en recentrant les attendus des accords collectifs de branche ou d'entreprise sur le contenu réel du travail (conditions d'exercice, charge de travail, sens, implication des salariés, etc.), et non sur des éléments périphériques parfois mis en avant dans les accords collectifs (salles de sport, pots, décoration des bureaux, etc.). L'ANI réaffirme la place déterminante des pratiques managériales pour la prévention des risques professionnels et le bien-être au travail<sup>106</sup>. La notion de QVCT est intégrée dans le droit positif par la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail. La QVCT est, conformément à l'article L.2242-1 du Code du travail, intégrée parmi les matières devant faire l'objet d'une négociation périodique obligatoire au niveau de l'entreprise<sup>107</sup>.

Aucun chiffre n'est disponible pour attester de sa mise en œuvre effective, mais l'ensemble des interlocuteurs de la mission consultés sur ce point (administration, partenaires sociaux, chercheurs) sont convenus que **le droit d'expression se traduit par de très rares mises en application**. Plusieurs causes sont invoquées :

- En premier lieu, la relative désaffection des partenaires sociaux vis-à-vis de cette pratique perçue comme facultative, et introduite dans le droit positif il y a plus de 40 ans, a été soulignée. Cette désaffection tient elle-même à plusieurs facteurs possibles : des réticences liées à l'absence d'intermédiation par les représentants élus du personnel et par les représentants syndicaux ; un intérêt limité pour une démarche concentrée sur le travail alors que l'emploi était l'enjeu principal de cette période historique où les problématiques d'emploi étaient prééminentes, etc.

---

<sup>104</sup> Article 16 - Accompagner les équipes de direction et le management : « *Le rôle du management, comme celui de la direction, est primordial dans toute démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail. Au quotidien, il organise l'activité, fait face aux difficultés rencontrées par les salariés et est un relais essentiel de la politique de l'entreprise. A cet effet, il est nécessaire que l'employeur précise le rôle du management et les moyens nécessaires mis en œuvre pour qu'il puisse exercer ce rôle. Une meilleure sensibilisation et une formation adéquate des managers en matière de gestion d'équipes et de comportements managériaux sont de nature à favoriser la qualité de vie au travail. L'objectif est d'aider ces managers à mieux appréhender les difficultés en prenant en compte les conditions réelles d'exercice du travail, à favoriser les échanges sur le travail, à savoir mieux identifier les conditions d'une bonne coopération dans leurs équipes.* »

<sup>105</sup> L'ANI indique que ce droit s'exerce au sein de « groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service », et précise que ces groupes peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur, qui anime et restitue les travaux du groupe. Les résultats doivent être portés à la connaissance de la hiérarchie et des instances représentatives du personnel.

<sup>106</sup> Article 2-1 : « *Dans ce cadre, la place des managers est centrale et les pratiques managériales sont au cœur des évolutions attendues en matière de prévention et de qualité de vie au travail.* »

<sup>107</sup> Au moins une fois tous les 4 ans, les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales doivent engager « *une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie et des conditions de travail* ». Au niveau de la branche, il n'existe pas de négociation obligatoire portant spécifiquement sur la QVCT mais une négociation périodique obligatoire portant, entre autres aspects, sur les conditions de travail.

- Une critique plus technique tient au fait que le dispositif a certes instauré un droit à la prise de parole, mais pas une véritable capacité à intervenir sur le travail<sup>108</sup> : le droit d'expression ne serait pas suffisant ; il ne s'agirait que de la première étape, sans réelle plus-value, d'un dialogue devant être construit pour avoir des effets réels sur le contenu du travail.

S'agissant de la QVT puis de la QVCT, des accords de branche et d'entreprises mettent en œuvre les exigences du concept introduit par l'ANI de 2013, mais ils sont encore peu nombreux : 5 accords de branche ont été relevés en 2022 (dont 4 dans le secteur des assurances, et un dans celui de la métallurgie), tandis que 941 accords d'entreprises (sur 114 000 au total en 2022) étaient consacrés à la question, plus vaste, des conditions de travail<sup>109</sup>. **Aucun élément qualitatif n'est disponible à ce stade, et il est encore trop tôt pour juger de la réalité de l'application des principes issus de la réforme de 2020-2021 transformant la QVT en QVCT.**

#### 4.2.2 Au-delà de ces instruments transversaux, la réglementation occupe une place essentielle parmi les leviers de politiques sociales influençant les pratiques managériales en France

Si les normes de droit du travail ne couvrent pas, à de rares exceptions près (cf. *supra*), les pratiques managériales entendues de manière transversale, nombre d'entre elles peuvent avoir un impact sur ces pratiques à un titre ou un autre. Les développements qui suivent ont vocation à l'illustrer, sans prétendre à l'exhaustivité.

**La place de la législation est prééminente dans le droit du travail français, tant sur les principes qu'au niveau technique**, et exerce une influence à ce titre sur l'ensemble du spectre de la relation de travail : embauche, exécution et modification du contrat de travail, fin de la relation de travail.

**L'État utilise, par le biais de la loi et du règlement, toute la gamme des outils dont il dispose pour s'assurer que les politiques de ressources humaines (RH) des entreprises se saisissent des sujets sociaux, sociétaux et environnementaux qu'il juge prioritaires.** Ces actions ont un impact sur les pratiques managériales :

- Les outils contraignants, en termes d'obligations ou d'interdictions, peuvent s'adresser directement à l'employeur ou ne définir que des procédures. Ainsi, les obligations de négocier dans les entreprises, et plus encore les obligations, pour les entreprises, d'être couvertes par un accord collectif ou, à défaut, un plan d'action (pratique identifiée généralement par le vocable de « négociation administrée ») sont-elles une particularité française qui s'est développée depuis la fin des années 2000 pour contraindre les entreprises à prendre en charge de nouvelles questions, jugées prioritaires par le législateur, dans le dialogue social : emploi des seniors, égalité professionnelle femmes-hommes, pénibilité du travail.
- A ces obligations sont fréquemment associées des sanctions. Ainsi, les sanctions pénales ont-elles tendance à être de plus en plus courantes (en matière de discriminations, de santé au travail, de travail dissimulé, etc.) et complètent les sanctions civiles prononcées par le juge. Les pénalités financières administratives sont également fréquemment utilisées. La

<sup>108</sup> Michel Saily, Aslaug Johansen, Per Tengblad et Maarten Klaveren, *Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?* Les docs de La Fabrique de l'industrie, Paris, Presses des Mines, 2022

<sup>109</sup> Direction générale du travail, *La négociation collective en 2022*, Bilan et rapports, Edition 2023

contribution aux fonds mutualisés pour l'emploi des personnes handicapées est déclenchée en cas de non atteinte du seuil de 6 % de travailleurs en situation de handicap dans l'entreprise. Les obligations de négociation administrée sont généralement accompagnées de la menace de pénalités financières pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale.

- D'autres outils plus incitatifs sont utilisés par l'État, comme la subvention (primes à l'embauche de travailleurs handicapés, de jeunes, de seniors ou d'alternants – apprentis et titulaires de contrats de professionnalisation), la communication ou la création de conditions facilitées pour effectuer des recours auprès des juridictions (actions de groupe, inversion ou allègement de la charge de la preuve, etc.).
- Si la *soft law*, ou « droit souple », se développe dans le champ des pratiques managériales, les pouvoirs publics français demeurent prudents. Les travaux de conception de la norme ISO 45001, relative au management des systèmes de santé et de sécurité au travail, ont fait l'objet d'un investissement significatif des pouvoirs publics et des partenaires sociaux français en 2017-2018 du fait de leurs réticences face à la perspective de l'introduction de cette norme. En France, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) fait l'objet de travaux suivis par le Conseil économique, social et environnemental, ainsi que par France stratégie. L'ordonnance du 19 juillet 2017 transpose une directive communautaire de 2014 sur la RSE et crée des obligations d'information sur les risques sociaux, environnementaux, et en matière de droits de l'homme (nécessité de prévenir par des procédures raisonnables). La loi du 22 mai 2019 a étendu le champ de la responsabilité sociale des entreprises, en définissant une obligation de gestion « *dans l'intérêt social, en considération des enjeux sociaux et environnementaux* » d'une part, et en créant la possibilité pour les entreprises de se définir une « *raison d'être* », contrôlée par un organe interne dédié, d'autre part. S'ajoutent à ces démarches d'application volontaire des champs d'obligations, portées par le droit communautaire, qui impliquent un *reporting* social et environnemental pour les plus grandes entreprises. Ces éléments sont pris en considération, notamment, par les agences de notation des entreprises quand celles-ci veulent, par exemple, faire un appel public à l'épargne.

Ces obligations ont été renouvelées par l'application de la directive du 14 décembre 2022 sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (dite CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*).

La norme ISO<sup>110</sup> 26000 portant Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (2010) et qui contient de nombreuses références à la dimension RH et au management en particulier, confère au management des ressources humaines un rôle prépondérant dans la responsabilité sociétale des organisations. Elle a été élaborée au terme d'une démarche participative sans équivalent dans le cadre ISO<sup>111</sup>. Afin de consolider leur démarche dans un domaine à la fois méconnu et socialement sensible, les organes ISO se sont, par principe, appuyés sur les normes internationales du travail existantes et également sur celles concernant les droits de l'homme. Sur ces sujets qui n'avaient jamais été mis à son programme de travail, l'ISO a signé des protocoles d'accord avec l'Organisation internationale du travail (OIT), le Bureau du Pacte mondial de l'ONU (UNGCO) et l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Par cette

<sup>110</sup> International standard organization.

<sup>111</sup> Les syndicats ont été impliqués dans le comité technique d'élaboration de la norme ce qui constitue en soi une innovation dans les processus ISO.

démarche, l'ISO crée indirectement un « pont » entre les entreprises et des cadres normatifs qui sont nouveaux pour celles-ci : les normes « socles » produites par les organisations internationales.

Les politiques publiques s'appuient le plus souvent sur une palette d'outils, plus ou moins contraignants, pour tendre vers un objectif social. Cependant, **l'addition de dispositifs n'est pas en soi une garantie d'efficacité dans l'action**. L'ANI de 2013 sur la QVT notait déjà, dans son article 13 : « *L'empilement des textes, le cloisonnement des thèmes, les obligations de négocier selon des modalités et échéances qui ne coïncident pas avec la dynamique (temps et contenu) du dialogue social dans les branches et les entreprises n'ont pas forcément permis aux négociateurs de s'approprier pleinement ces questions. L'approche systémique de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle a pour ambition de résoudre cette difficulté, en s'affranchissant des approches segmentées qui n'ont pas donné jusqu'à ce jour les résultats escomptés, pour à la fois améliorer la qualité de vie au travail et faire progresser l'égalité professionnelle et la conciliation des temps.* »

**Pour autant, le poids de la réglementation française occupe une place paradoxale du point de vue des directions des ressources humaines de groupes internationaux.** Il a été présenté à la mission, à plusieurs reprises, comme un facteur certes contraignant pour la gestion, mais également comme un levier permettant aux DRH françaises de compagnies multinationales de s'affranchir de procédures imposées par le siège et perçues comme des contraintes encore plus pesantes. Les exigences liées à l'index égalité professionnelle, ou au dialogue social (négociations périodiques obligatoires, négociation administrée) peuvent constituer des leviers d'autonomisation décrits comme utiles par les responsables nationaux de ces entreprises. Ils peuvent également « faire école », plusieurs responsables ayant fait état d'un alignement « par le haut » des autres implantations des groupes à partir des standards français, en particulier lorsque l'image du groupe se devait d'être homogène.

#### 4.2.3 Les instruments légaux et réglementaires sont beaucoup moins présents dans les autres pays étudiés, et ciblent des questions prioritaires qui touchent au management

L'encadrement des relations managériales par quelques principes généraux et un nombre élevé de lois sectorielles est une particularité française qu'on ne retrouve pas dans les pays à forte tradition de dialogue social (Suède, Allemagne et à un moindre degré l'Italie) ni dans un pays libéral comme l'Irlande. Ces derniers concentrent l'intervention de la réglementation sur quelques priorités bien définies, dont il est possible de donner quelques exemples.

- **En Suède, la provision 2015 : 4 a apporté un levier de prise en charge des risques psychosociaux dans l'entreprise dans un contexte de montée des arrêts maladie**

Le modèle social suédois repose en priorité sur la négociation collective, et ce point fait largement consensus. Les lois sont peu nombreuses en matière de santé et de sécurité au travail, et comportent des principes généraux exprimés d'une manière relativement brève<sup>112</sup>.

Cependant, les problématiques psychosociales ont longtemps posé des difficultés aux acteurs sociaux. Les employeurs, en particulier, se sentaient démunis dans leurs actions de prévention. Le droit ne précisait pas les actions à mettre en œuvre, créant des incertitudes juridiques quant au

<sup>112</sup> Swedish Work Environment Act (1977:1160), Swedish Working Hours Act (1982:673).

périmètre de leur responsabilité. Or, au début des années 2010, ces sujets se révélaient de plus en plus sensibles dans un contexte de forte augmentation du nombre des arrêts maladie. C'est ce qui a poussé l'Autorité suédoise pour l'environnement de travail (*Arbetsmiljöverket*) à adopter, dans le cadre de ses pouvoirs réglementaires propres, la provision 2015 : 4 relatives à l'environnement organisationnel et social du travail<sup>113</sup>.

La provision AFS 2015 :4 parts de la nécessité de prendre en considération l'importance des facteurs organisationnels et sociaux dans les risques professionnels (capacité à exprimer ses difficultés et à demander de l'aide, climat interne, connaissance des risques, etc.). **Les employeurs, publics et privés, sont tenus d'adopter un dispositif de management systémique de l'environnement de travail : il s'agit en premier lieu d'une obligation procédurale**, consistant à adopter un document énonçant la politique de l'entreprise en matière d'environnement de travail, intégrant des objectifs à atteindre, mais aussi l'obligation d'assurer la compétence de l'employeur en la matière, de mettre en place un système de *reporting* et de suivi des corrections, d'évaluer régulièrement le dispositif.

**La provision implique aussi des obligations de fond : les employeurs doivent prévenir les charges de travail excessives**, s'assurer que les managers et les salariés ont les connaissances permettant de prévenir, et corriger les charges de travail susceptibles de nuire à la santé (en pesant les poids respectifs des ressources et des exigences du travail). Ils doivent en outre s'assurer de la formation des représentants du personnel compétents en santé et sécurité au travail. Les ambiguïtés étant facteur de stress au travail, les employeurs doivent s'assurer que les salariés connaissent le contenu de leurs tâches et les résultats attendus, les priorités qui leur sont assignées parmi ces tâches et qu'ils savent auprès de qui se tourner s'ils éprouvent des difficultés. Ils doivent en outre expliciter les marges d'autonomie laissées aux salariés dans l'exercice de leurs missions.

**En outre, la provision AFS 2015 : 4, porte des principes de prévention et de sanction des comportements agressifs ou harcelants (« victimisation »)** : les employeurs sont tenus d'indiquer clairement que ces comportements ne seront pas tolérés et de mettre en place des procédures de prise en charge (information, traitement et réponses apportées des personnes victimes de comportements agressifs ou harcelants).

- **En Italie et en Irlande, la loi a promu des formules individuelles de travail à distance pour faciliter la conciliation vie professionnelle / vie personnelle**

- **En Italie, le travail « agile » (« smart working »)**

**La recherche d'un partage équilibré des temps entre vie professionnelle et vie privée est une préoccupation ancienne en Italie** que la période du Covid-19 a accrue. L'Italie a développé, d'une part, un cadre juridique étoffé pour aménager cet équilibre, tout en laissant, d'autre part, une importante marge d'initiative aux entreprises pour atteindre un tel objectif. Le texte fondateur des années récentes est la loi n°196 du 24 juin 1997 « Normes en matière de promotion de

---

<sup>113</sup> L'*Arbetsmiljöverket* est une autorité publique indépendante, placée entre le gouvernement et le Parlement suédois. Son principe d'action est : "No work should lead to sickness, injury or death". Elle se compose de 680 agents répartis dans 5 régions. Sa gouvernance associe les représentants nationaux des salariés et des employeurs. L'Agence a pour fonction l'inspection du travail dans le champ public et privé, y compris les militaires et les étudiants. Elle a en outre pour mission d'adopter des réglementations ayant vocation à s'imposer à l'ensemble des organisations, en application de la loi générale sur l'environnement de travail. La provision AFS 2015 :4, adoptée dans ce cadre, a donc une portée réglementaire.

l'emploi », appelée « loi *Treu* », qui a apporté des améliorations significatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

**La loi offre également la possibilité de conclure, entre un salarié et son employeur, un accord de travail « agile » (« *smart working* »), pour une durée déterminée ou indéterminée. Il s'agit d'un accord individuel, portant sur une organisation du travail sans contraintes horaires ou spatiales, structurée par cycles et objectifs, visant à concilier les temps de travail et de vie privée tout en favorisant la productivité du travailleur.**

**Le droit italien et la pratique établissent une distinction nette entre ce « travail agile », qui permet à un salarié de travailler d'où il veut et quand il veut (par exemple un dimanche au parc en surveillant ses enfants) et le « télétravail » qui est strictement encadré à la fois par des horaires qui sont les mêmes qu'au bureau, par le fait que le lieu de travail est le domicile et, enfin, que ce domicile est équipé d'un poste de travail fourni et aménagé par l'employeur (notamment ordinateur, imprimante, etc.).**

Si les syndicats de salariés promeuvent le télétravail, ils sont plus réticents s'agissant du « *smart working* », qui est susceptible de conduire à une dérégulation de la durée effective de travail. En effet, la première confédération syndicale en Italie, la CGIL<sup>114</sup>, a indiqué à la mission être inquiète de ce mode d'organisation fondé sur des accords individuels et préconise que des accords collectifs accompagnent systématiquement sa mise en place pour éviter les abus.

**Cette forme de travail à distance qui a pris de l'ampleur avec la signature de nombreux accords d'entreprise dans les années récentes.** Ainsi, en octobre 2021, deux accords de travail « agile » ont été adoptés pour le groupe Renault Italie, autorisant deux jours hebdomadaires selon cette modalité d'organisation pour tous les salariés. Les accords intègrent des plages de connexion obligatoires communes ainsi qu'un droit à la déconnexion entre 20h et 8h le lendemain. La direction du groupe a souhaité adresser à ses collaborateurs un message de responsabilisation, d'autonomie et de confiance, dans un secteur d'activité marqué par une tradition industrielle très dirigiste. Une enquête a été diligentée auprès des salariés du groupe plusieurs mois après l'entrée en vigueur des accords, et plus de 70 % des répondants se sont dit satisfaits. Ces changements ont pu être menés à bien en s'appuyant sur l'impulsion du siège de Renault, dans le contexte nouveau issu de la crise sanitaire.

- **En Irlande, la transposition de la directive de 2019 s'est traduite par le droit individuel de demander le travail à distance (*right to request for remote working*).**

**Le droit social a progressé ces trois dernières années en Irlande sous l'effet du droit communautaire et de la pandémie.** La directive du 12 juillet 2019 concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée<sup>115</sup> est entrée en vigueur le 2 août 2022. Elle a défini un socle de droits pour les parents et les aidants (congé de paternité, congé parental rémunéré, congé d'aidant et formules souples de travail), qui a été adapté en Irlande en particulier par la loi n°8 de 2023 *Work life balance and miscellaneous provisions act*.

<sup>114</sup> Confédération générale italienne du travail (*Confederazione Generale Italiana del Lavoro*).

<sup>115</sup> Directive (UE) 2019/1158 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants et abrogeant la directive 2010/18/UE du Conseil.

**La loi n°8 de 2023 énonce de nouveaux droits pour les travailleurs pour concilier vie familiale et vie professionnelle** : congé de droit, mais non rémunéré, pour les aidants, congé rémunéré jusqu'à 5 jours en cas de violences domestiques ainsi que le droit de demander un aménagement de l'organisation du travail pour raisons familiales que l'employeur doit traiter sous 4 semaines, en indiquant par écrit les raisons d'un éventuel refus.

**La loi confère en outre aux salariés, dont l'ancienneté dépasse 6 mois dans l'entreprise, le droit de demander la possibilité de télétravailler (« right to request for remote working »).** La requête doit être écrite, et préciser les modalités d'organisation que le salarié propose, ainsi que ses motifs<sup>116</sup>, et doit être adressée au moins 8 semaines avant la date de mise en œuvre souhaitée. **L'employeur a l'obligation d'examiner la demande au regard des besoins du salarié et de l'entreprise, et d'apporter une réponse écrite sous 4 semaines** (délai pouvant être prolongé en cas de difficultés d'instruction de la demande). En cas d'accord, sa décision doit être accompagnée par un accord individuel fixant les règles applicables au salarié. En cas de désaccord, l'employeur doit préciser ses motifs par écrit. Le salarié qui a effectué une demande de télétravail ne doit pas être pénalisé. En cas de litige, les juridictions du travail peuvent être saisies.

- **En Allemagne, la révolution numérique est intégrée progressivement dans les règles du dialogue social en entreprise afin de donner des balises au management.**

**La loi du 18 juin 2021 portant modernisation des conseils d'entreprise<sup>117</sup> a entendu** conforter les pouvoirs et augmenter le nombre des conseils d'entreprise (*Betriebsräte*), mais aussi **intégrer dans leur fonctionnement certaines conséquences du développement du numérique et de l'intelligence artificielle (IA)**. Elle a ainsi pérennisé la possibilité de tenir des réunions du conseil d'entreprise à distance tout en interdisant leur enregistrement. Elle a également créé un droit de codétermination du *Betriebsräte* en matière d'organisation du télétravail et renforcé les droits d'information et de consultation concernant l'utilisation de l'IA dans l'organisation du travail, pour laquelle le conseil d'entreprise peut désormais déclencher une expertise externe spécifique.

**Un projet de loi est en outre en cours de discussion pour prendre en compte les effets de l'IA sur la gestion des données personnelles.** Le ministère fédéral des affaires sociales est parti du constat que le télétravail d'une part et l'incorporation des outils d'intelligence artificielle dans les processus de travail d'autre part, permettent de collecter de nombreuses données sur les salariés (nombre de clics, de frappes sur le clavier, présence ou non devant l'écran, émotions exprimées et recueillies via les outils de reconnaissance faciale), source potentielle d'un management algorithmique étendu, ou plus simplement d'un contrôle des salariés incompatible avec les droits et libertés de ceux-ci voire générateur de risques psychosociaux. La loi en préparation vise à limiter l'utilisation de ces données à des fins de management des salariés en interdisant totalement de mesurer l'activité des salariés via des capteurs numériques (caméras, clavier, souris, etc.).

---

<sup>116</sup> Qui peuvent être la volonté de réduire ses temps de transports et son empreinte carbone, optimiser sa qualité de vie ou encore des circonstances familiales ou médicales.

<sup>117</sup> *Betriebsrätemodernisierungsgesetz*.

## 4.3 La place du dialogue social différencie largement les pays étudiés

### 4.3.1 Le dialogue social alimente des pratiques managériales en Allemagne, en Suède et à un moindre degré en Italie

- **En Suède et en Allemagne, la codétermination influence le management.**

L'ensemble des interlocuteurs de la mission **en Suède** ont fait part de leur souhait de maintenir **un modèle de management s'appuyant sur la force du syndicalisme**. Perçu comme à l'origine de relations sociales apaisées et de modes de management vertueux, ce système permet de limiter la réglementation du travail au strict nécessaire. Il implique un taux d'adhésion aux organisations syndicales particulièrement haut et une place prééminente pour les accords collectifs, qui ne profitent qu'aux salariés syndiqués. La couverture par les organisations syndicales et par les conventions collectives est très élevée : environ 70 % des salariés appartiennent à un syndicat, tandis que 90 % sont couverts par une convention collective.

**En Allemagne**, les syndicats de salariés et d'employeurs disposent de compétences et de responsabilités au niveau national ("triade décisionnelle") et au niveau des branches (« autonomie tarifaire et des conditions de travail »). Ils ne sont donc pas présents théoriquement au sein des entreprises, même s'il existe des cas de conventions collectives d'entreprise (RWE, Lufthansa, etc.). Au niveau de l'entreprise, au-delà d'un seuil fixé à 5 employés, **c'est la représentation élue par les salariés au sein du conseil d'établissement (« Betriebsrat »), qui est compétente pour défendre leurs intérêts<sup>118</sup>.**

Le **Betriebsräte** dispose de compétences étendues. Il **est chargé** du respect des dispositions législatives et conventionnelles applicables, ainsi que **de la co-définition avec l'employeur des règles en matière d'organisation du travail** : discipline, temps de repos, horaires et *plannings*, mais également les process et procédures. La co-définition, c'est-à-dire le périmètre des matières devant faire l'objet d'un accord entre l'employeur et la représentation du personnel, s'étend également à la politique de santé et de sécurité au travail. Le *Betriebsräte* est en outre consulté sur les recrutements (sauf ceux du *top management*) et dispose d'un droit de veto sur certaines décisions individuelles. Le tableau *infra* récapitule les compétences des conseils d'entreprises en fonction de ses pouvoirs : co-définition, consultation, information.

---

<sup>118</sup> Bien sûr de nombreux représentants dans les conseils d'établissements sont *par ailleurs* syndiqués, mais ils ne sont pas élus en tant que représentant syndical.

Tableau 7 : Compétences des *Betriebsräte*

Co-définition	Consultation	Information
Horaires, heures supplémentaires, plannings	Mesures individuelles	Planification de l'entreprise sur de nouveaux bâtiments
Catégories d'emplois, primes de performance	Recrutements	Nouveaux process de travail ou nouveaux lieux de travail
Formation et développement personnel	Licenciement	
Santé et sécurité au travail	Transferts d'activité	
Protection des données	Restructurations	
Procédures, process, organisation des lieux de travail	Innovations sur le lieu de travail	
	Gestion prévisionnelle des effectifs	

Source : Ministère allemand des affaires sociales

**La codétermination (*Mittbestimmung*) s'incarne également dans les conseils de surveillance (*Aufsichtsräte*).** Obligatoires dans les sociétés de plus de 500 salariés, leur composition associe largement la représentation des salariés :

- Pour les entreprises dont les effectifs sont compris entre 500 et 2 000 salariés, le conseil de surveillance doit être composé d'un tiers de représentants du personnel (loi dite participation au tiers de 1952). Cela concerne 1 500 entreprises en Allemagne ;
- pour les entreprises de plus de 2 000 salariés, ou 1 000 salariés dans le secteur du charbon et de l'acier, le conseil de surveillance est composé à parts égales de représentants des salariés et de représentants des actionnaires, en plus des sièges réservés à la direction de l'entreprise ou de membres « neutres » (loi de 1951 pour le charbon et l'acier ; loi sur la codétermination de 1976). Ce régime concerne environ 700 entreprises.

Les compétences des conseils de surveillance intègrent la supervision de la stratégie d'activité de l'entreprise, l'examen des comptes annuels, la nomination de la direction générale, les décisions stratégiques majeures comme les emprunts, les investissements de grande ampleur, les restructurations, les achats et transferts de locaux.

- **En Italie, le dialogue social est essentiellement assuré au niveau des branches professionnelles.**

Créés après la Seconde guerre mondiale, les trois principaux syndicats italiens de salariés, la CGIL (Confédération Générale Italienne du Travail), la CISL (Confédération italienne des Syndicats Libres) et l'UIL (l'Union Italienne du Travail), réunissent 11,7 millions de membres au total. Ainsi le taux de syndicalisation en Italie se situe autour de 33 % (contre 9 % en France), plutôt cependant en décroissance. L'exercice de la négociation collective répond au principe constitutionnel de liberté syndicale. Un accord de juillet 1993 a permis de fixer un système à deux niveaux :

- Le premier niveau consiste en des accords de secteur et ou de branche (*Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro* - CCNL) qui sont conclus entre les syndicats les plus représentatifs et les organisations d'employeurs ;
- le deuxième niveau est constitué d'accords décentralisés au niveau de l'entreprise (ou du territoire), où les négociations ont lieu directement entre les employeurs et les délégations syndicales au niveau de l'entreprise.

En 2022, 4 % des entreprises seulement déclaraient avoir adopté un accord d'entreprise. A l'inverse, **87 % des entreprises sont couvertes par des conventions collectives de secteur ou de branche.**

#### 4.3.2 En Irlande, la proximité entre managers et salariés semble compenser l'absence de représentation du personnel

L'Irlande évolue dans un système de négociation collective strictement volontaire, il n'existe aucune obligation de couverture par un accord collectif et pas de procédure administrative d'extension des accords. Ainsi le taux de couverture par des conventions collectives est bas (35 %). Le niveau d'adhésion aux organisations syndicales est bien meilleur qu'en France (25 %) mais en recul. **Il n'existe pas de droit à la représentation collective, et les partenaires sociaux<sup>119</sup> sont hésitants à aller dans cette direction**, dans le cadre des débats actuels autour de la transposition de la directive communautaire de 2022 relative aux salaires minimaux. C'est donc au sein des entreprises que se développe, ou non, la représentation et la négociation collectives.

**En Irlande, les relations inter-individuelles de travail supplantent de très loin les relations collectives.** La reconnaissance individuelle des droits au travail est prééminente, qu'il s'agisse des droits liés à l'organisation du travail (« *right to request for remote working* », Cf. *supra*) ou des modalités de lutte contre les discriminations (Cf. *infra*, à titre d'illustration, dans le secteur digital). **Il est possible que dans ce contexte, le management joue un rôle d'écoute et de relais des préoccupations des salariés, qu'assurent dans d'autres systèmes nationaux les représentants des travailleurs, qu'ils soient élus ou désignés par les syndicats.** La très grande proximité entre les managers et leurs collaborateurs, que relèvent les études internationales (cf. *supra*), pourrait en être un indicateur. Dans le contexte de développement rapide du travail à distance, la place du manager est de plus en plus centrale. Il devient le lien principal entre l'entreprise et le salarié<sup>120</sup>.

---

<sup>119</sup> La mission a rencontré les représentants de la principale organisation patronale (*Irish business and employers confederation -IBEC-*) et de la principale organisation de salariés (*Irish congress of trade unions -ITUC-*). Elle a également rencontré le président de l'organisation représentative des petites et moyennes entreprises (*Irish small and medium sized enterprises -ISME-*).

<sup>120</sup> IBEC, *The changing role and demands of the manager in today's workplace*, 5 mai 2023 : « *Gartner's Nine Future of Work Trends 2022 rapporte que 60 % des salariés pratiquant le travail hybride disent que leur manager direct est leur connexion la plus immédiate à la culture de l'entreprise* ».

### Dans le secteur digital, une relation directe et non intermédiée entre employeurs et salariés

La mission a pu rencontrer les représentants de plusieurs entreprises du secteur digital, implantées en Irlande et en Suède, dont la caractéristique commune était qu'elles privilégiaient largement la relation directe entre l'employeur et les salariés.

Cette préoccupation se traduit, dans une multinationale américaine du digital installée à Dublin, par une « culture du feed-back » omniprésente. Les forums, physiques ou virtuels, sont très développés, et permettent à n'importe quel salarié d'interpeller les dirigeants, y compris au plus haut niveau, en direct et sans filtre préalable. Deux fois par an, les managers sont évalués par leurs équipes. De nombreuses techniques sont mises en œuvre pour assurer un *leadership* orienté vers les personnes, sans qu'elles soient obligatoires ou systématiques : des réunions pendant lesquelles les managers se bornent à écouter leurs collaborateurs et sans prendre la parole, des séances de 15 minutes d'échanges informels sans ordre du jour, etc. L'innovation managériale est essentielle, et valorisée par l'entreprise, qui veille à éviter l'auto-censure en proscrivant strictement les sanctions pouvant être liées à l'exercice de cette libre parole. La direction des ressources humaines peut être saisie, de manière possiblement anonyme, d'une plainte se rapportant au comportement d'un manager, et plus largement de toute situation offensante.

La place des droits individuels est majeure, en particulier dans une logique de lutte contre les discriminations. Les dispositifs d'écoute des salariés et de gestion des éventuelles difficultés sont individualisés.

Une PME du secteur digital installée à Stockholm organise la participation de ses salariés sans intermédiation : elle est assurée par des outils de consultation directe (enquêtes trimestrielles en 40 questions, comportant un retour sur l'organisation, les process, etc. ; retours hebdomadaires sur le ressenti des salariés, appréhendé à partir d'une question ouverte) et non par des instances représentatives du personnel. L'entreprise n'adhère pas à la convention collective, tout en indiquant en respecter 95 % du contenu, afin de permettre aux salariés de choisir de ne pas cotiser à l'assurance retraite, tout en bénéficiant de l'équivalent en rémunération directe.

#### 4.3.3 En France, le dialogue social a un impact plus limité sur les pratiques managériales

Les accords collectifs interprofessionnels ou de branche peuvent comporter des dimensions structurantes pour les pratiques managériales. **Certains textes conventionnels comportent des stipulations contraignantes**, qui dès lors ont, comme la loi ou le règlement, un impact direct sur le management. C'est par exemple le cas de la convention collective de la métallurgie du 7 février 2022, ainsi que de l'accord de branche du même jour et portant spécifiquement sur la santé, la sécurité, les conditions et la qualité de vie au travail. La branche fixe ici les principes de prévention des risques professionnels en tenant compte de la réalité des métiers.

**Le dialogue social intervient de plus en plus fréquemment en-dehors de toute contrainte juridique, pour fixer des lignes directrices** utiles à l'action des entreprises en matière de management, et permettant de nourrir le dialogue social en leur sein. Le développement des accords nationaux interprofessionnels (ANI) non légiférants est une caractéristique de ces dernières années<sup>121</sup>. Ils ont concerné divers champs intéressant le management, notamment le

<sup>121</sup> L'ANI du 14 avril 2022 relatif à un paritarisme ambitieux et adapté aux enjeux d'un monde du travail en pleine mutation, signé par l'ensemble des organisations représentatives à l'exception de la CGT, classe lui-même les productions nationales interprofessionnelles en 3 catégories : les productions normatives, les productions dont la vocation est d'explicitier la position des partenaires sociaux lorsqu'il n'est pas nécessaire de générer des effets en droit, et les productions dites « d'impulsion » qui incitent les partenaires sociaux à s'emparer de sujets avec une visée prospective ou expérimentale.

télétravail<sup>122</sup> ou le dialogue social au sein des entreprises en matière de protection de l'environnement<sup>123</sup>.

**Le projet d'ANI adopté en avril 2024 portant « pacte de la vie au travail » comporte nombre de stipulations spécifiquement dédiées à la question des pratiques managériales.** Ce texte, finalement non ratifié par les organisations représentatives, relie explicitement les questions managériales avec l'accompagnement des grandes transitions d'ordre démographique, d'abord mais également écologique et numérique. L'article 2 « *Faire évoluer les pratiques managériales* » appelle les entreprises qui ne l'auraient pas fait à adapter leurs politiques en matière de ressources humaines au maintien en emploi, par un management adapté à la gestion des âges, à la prévention de l'usure professionnelle et des risques psychosociaux et à la conduite du changement, et notamment aux « *évolutions des organisations du travail* ». L'article 5.1 « *améliorer le dialogue social sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)* » donne une liste indicative des contenus que peut comprendre la négociation périodique obligatoire sur la QVCT : les transformations du travail, le sens et la qualité du travail, les mesures de prévention de la désinsertion professionnelle, l'écoute des salariés sur la technique, l'organisation du travail, leurs conditions de travail et les relations sociales<sup>124</sup>. « *A cet égard, il est précisé que le Code du travail définit le droit d'expression directe et collective des salariés portant sur l'amélioration de leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise.* » Il est rappelé que les employeurs et représentants des salariés peuvent s'appuyer sur l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) dans cette perspective.

**Au sein des entreprises, la mobilisation du dialogue social autour des pratiques managériales est relativement limitée.** Si environ un millier d'accords ont concerné les conditions de travail en 2022, les pratiques managériales se rangent clairement dans les matières relevant strictement du pouvoir de direction de l'employeur. Pour les représentants syndicaux et plusieurs chercheurs rencontrés par la mission, les instances représentatives du personnel dont la vocation était la plus proche des questions managériales ont été supprimées par les ordonnances du 22 septembre 2017 (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail -CHSCT- d'une part, et les délégués du personnel -DP- d'autre part). Depuis cette date, la fréquence de la représentation des salariés dans l'entreprise a diminué<sup>125</sup>.

<sup>122</sup> ANI du 26 novembre 2020 relatif à la mise en œuvre réussie du télétravail, signé par l'ensemble des organisations représentatives à l'exception de la CGT, et étendu par arrêté du 2 avril 2021.

<sup>123</sup> ANI du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social, signé par la CPME, le MEDEF, l'U2P, la CFDT et la CFTC entend fournir des repères juridiques et pratiques pour nourrir le dialogue social (achats responsables, gestion des ressources humaines, organisation du travail). L'ANI n'est pas normatif, et s'appuie sur les réglementations existantes. Son objet est de « faciliter et d'encourager leur appropriation par les acteurs sociaux dans l'entreprise (...) mais également dans les branches professionnelles ».

<sup>124</sup> Cette thématique fait également partie des éléments indicatifs donnés par le projet d'ANI pour les négociations périodiques obligatoires de branche et d'entreprise que l'accord proposait de créer en matière d'emploi des seniors (article 7).

<sup>125</sup> En 2017, 59,1 % des entreprises de 50 salariés et plus étaient dotées de CHSCT, tandis que seules 35,0 % disposaient d'une commission de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (CSSCT) en 2022. En 2022, 36,2 % des entreprises privées non agricoles de 10 salariés et plus sont couvertes par une instance représentative du personnel, proportion en baisse de 8 points depuis 2018. Cf. DARES, *Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2022, une érosion qui se poursuit*, mars 2024.

## 4.4 Les mesures ciblant l'environnement dans lequel évolue le management sont parfois plus ambitieuses chez nos voisins

### 4.4.1 L'action de l'administration du travail intègre parfois une approche concertée autour des bonnes pratiques managériales

- **En France, l'action des services déconcentrés de l'Etat n'est orientée que marginalement vers les pratiques managériales.**

Les priorités de l'inspection du travail, traduites par le plan national d'action 2023-2025, n'intègrent pas cette dimension de manière explicite, et sont logiquement concentrées sur les enjeux les plus lourds en termes de santé au travail<sup>126</sup>. Le troisième plan santé au travail (2016-2020) intégrait de manière résiduelle les questions de management<sup>127</sup>. Sa 4<sup>ème</sup> édition (2021-2025) y fait référence de manière plus directe, lorsqu'elle évoque la dimension organisationnelle des risques psychosociaux (action 2-3) et le nécessaire appui au déploiement des démarches de QVCT (actions 3-1, 3-2 et 3-3).

Cependant, dans les services déconcentrés de l'Etat, la mise en œuvre des plans régionaux de santé au travail se traduisent fréquemment par des actions coordonnées des préventeurs, mais non systématiquement par une mobilisation parallèle des services de l'inspection du travail. Les questions managériales demeurent pour l'essentiel prises en charge par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), parmi d'autres missions<sup>128</sup>.

- **En Suède, l'action de l'inspection du travail privilégie la recherche d'un « travail soutenable ».**

La stratégie gouvernementale pour l'environnement de travail 2021-2025<sup>129</sup> met l'accent sur plusieurs priorités formant un *continuum*, articulé autour de l'objectif de « travail soutenable ». La stratégie s'appuie sur la vision d'un travail devant conférer de la sécurité, des opportunités de développement et une bonne santé aux travailleurs, tant pour les femmes que pour les hommes. Elle s'inscrit très clairement dans la perspective des mutations démographiques, écologiques et numériques en cours.

Le chapitre de la stratégie concernant la santé au travail intègre donc, au-delà de la prévention des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles (avec un ciblage spécifique, comme en France, sur les accidents graves et mortels) et de la réduction des expositions à des substances dangereuses, **des dimensions du management** telles que l'équilibre entre les exigences et le ressources dont disposent les travailleurs ; le pouvoir et l'influence des travailleurs sur le contenu de leur travail ; le soutien de la communauté de travail et du management ; la prévention

<sup>126</sup> Il se concentre sur des thématiques de contrôle (prévention des accidents du travail et maladies professionnelles, lutte contre les fraudes, réduction des inégalités, protection des travailleurs les plus vulnérables et ajoute une thématique transversale de garantie du droit à la participation, par l'intermédiaire des représentants des salariés, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises.

<sup>127</sup> Il faisait tout de même référence à l'intérêt du dialogue professionnel.

<sup>128</sup> Créée en 1976, l'ANACT compte 265 agents et 16 agences territoriales.

<sup>129</sup> Government communication 2020/21:92, *A good work environment for the future – the Government's work environment strategy 2021–2025*, 11 Février 2021.

des comportements abusifs ou harcelants ; la prise en compte de la charge cognitive (résultant du bruit environnant, de la capacité à s'approprier des technologies, etc.). La logique d'égalité de genre est très présente, et implique d'examiner toutes les mesures avec ce prisme. En outre, un chapitre est dédié à la prévention des comportements menaçants et violents au travail, qu'ils émanent de l'employeur, de salariés ou de toute autre origine (usagers et clients, partenaires commerciaux, etc.). Disposer d'un environnement de travail favorable est présenté comme le corollaire de bonnes conditions de travail, et comme un facteur de profitabilité des entreprises comme de bien-être pour les travailleurs. Les facteurs organisationnels et sociaux de l'environnement de travail sont considérés comme une cause majeure de l'absentéisme pour maladie. La stratégie donne des repères pour l'analyse et la compréhension des difficultés rencontrées par les managers et des salariés face au défi représenté par le travail hybride.

La stratégie est appuyée, d'un point de vue opérationnel, par le **contrôle de la mise en œuvre de la législation par l'inspection du travail, cinq ans après son adoption, de la provision 2015 :4** (cf. *supra*). Le contrôle porte essentiellement sur la dimension procédurale de ces obligations (nécessité pour l'employeur de prouver qu'il s'est doté d'une politique de prévention, et qu'il procède à des évaluations régulières). Ainsi, le contenu des pratiques managériales n'est pas contrôlé en tant que tel, mais l'inspecteur du travail vérifie que le *leadership* est bien intégré dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. **Ces éléments permettent d'engager avec l'administration du travail des échanges quant aux contenus associés**, dans une logique de progrès, soutenue par le haut niveau de consensus qui prévaut dans modèle suédois de dialogue social. Les interlocuteurs de la mission ont décrit la provision AFS 2015 :4 comme une pierre de touche dans le dispositif suédois, ayant permis de **faire basculer les problématiques psychosociales d'un traitement individuel à une approche collective, touchant à l'organisation du travail**.

Il est intéressant de relever que l'Autorité suédoise pour l'environnement de travail assure le **contrôle de la mise en œuvre de ces obligations tant dans le secteur privé que dans le secteur public, dans lesquels les obligations sont identiques**, ce qui n'empêche pas la spécialisation sectorielle des agents de contrôle (dans une logique de connaissance des métiers) comme des sites internet permettant d'outiller la prévention. **Elle associe à ses contrôles, la production d'une expertise utile aux employeurs et aux salariés, qui s'inscrit dans un continuum entre respect de la loi et promotion des bonnes pratiques**. Dans le champ du management, l'*Arbetsmiljöverket* a publié une étude reprenant, sur la base d'une revue de littérature, les principes d'un management favorable à la santé et au bien-être des salariés<sup>130</sup>.

**L'Autorité suédoise pour l'environnement de travail porte en outre une attention particulière à la situation des managers intermédiaires**, prenant en considération le fait qu'ils se trouvent particulièrement exposés à des demandes contradictoires des dirigeants et des salariés placés sous leur autorité. **Un programme spécifique de contrôle de l'inspection a été conduit en 2021** à la suite de l'adoption de la stratégie gouvernementale, pour s'assurer des conditions de travail des managers dans le champ social et hospitalier. Il s'agissait pour les inspecteurs de s'assurer que les risques psychosociaux encourus par ces salariés managers étaient bien intégrés dans les évaluations des risques professionnels, et de vérifier par un nouveau passage, six mois après la première inspection, que les mesures correctrices avaient bien été mises en application.

---

<sup>130</sup> Arbetsmiljöverket, *Leadership for health and well-being – a systematic review*, report 2020:5.

- **En Irlande, les codes pratiques applicables au télétravail et au droit à la déconnexion sont opposables en justice dans le cadre d'un système de *Common law*.**

Si la loi et la négociation collective occupent une place résiduelle, **l'administration du travail élabore, avec le concours des partenaires sociaux, à des codes pratiques d'application des lois**, dont les conséquences vont au-delà de ce que pourraient produire de simples normes d'application volontaire (*soft law*).

En effet, si ces codes ne créent pas directement de droits au bénéfice des personnes privées, et si leur méconnaissance ne saurait être délictuelle, **leurs principes peuvent être mobilisés en justice** lors de litiges portés, dans le champ des relations de travail, auprès de la Cour, de la Cour du travail et de la Commission des relations de travail (*Workplace relations commission -WRC*), qui est aussi l'instance au sein de laquelle les codes sont élaborés et adoptés, avec le concours des principales organisations représentatives (IBEC et ICTU).

Ainsi, **la WRC a adopté en 2021 un code pratique de mise en œuvre du droit à la déconnexion**<sup>131</sup> dans le contexte pandémique. Le document est une création interprétative fondée sur les principes de plusieurs textes de loi<sup>132</sup>, dont aucun ne définit explicitement le droit à la déconnexion. Le code énonce le droit des salariés à ne pas devoir travailler de manière régulière en-dehors de l'horaire habituel, le droit de ne pas être sanctionné pour avoir refusé de travailler dans de telles conditions et le devoir de respecter le droit à la déconnexion d'autrui.

Afin de mettre en œuvre la loi n°8 de 2023, **la commission des relations de travail a adopté un code pratique du télétravail et du travail flexible**<sup>133</sup>. Celui-ci s'impose aux salariés comme aux employeurs dans la mise en œuvre des principes législatifs. Il donne de nombreux exemples de situations et d'éléments pouvant être pris en considération pour la formulation et le traitement des demandes de télétravail, et notamment une liste de questions qui peuvent motiver une éventuelle décision de refus, sans pour autant fixer une liste exhaustive des raisons légitimes. Le code intègre en outre, en annexe, un exemple de stratégie de conciliation vie professionnelle / vie personnelle. C'est la seule partie du document qui fait référence à la possibilité (très ouverte) d'avoir recours à l'avis de la représentation collective des travailleurs, soit à travers une instance représentative du personnel, soit à travers une délégation syndicale.

D'une façon générale, **les questions relatives à l'organisation et au temps de travail sont appréhendées en Irlande sous un prisme quasi-exclusivement individuel**, associant aux droits des individus des procédures de demande et de recours dans le cadre du système de *Common law*. La logique procédurale de ces droits semble satisfaire les parties prenantes rencontrées par la mission (pouvoirs publics, partenaires sociaux, entreprises), qui valorisent la bonne foi et le traitement en équité de situations individuelles, par nature hétérogènes.

<sup>131</sup> WRC, *Code of practice for employers and employees on the right to disconnect*, mars 2021.

<sup>132</sup> *Organisation of working time act* de 1997, *Safety, health and welfare at work act* de 2005, *Employment act* de 2018 et *Terms of employment (information) acts* 1994-2004.

<sup>133</sup> WRC, *Code of practice for employers and employees – Right to request flexible working and right to request remote working*, 2024.

#### 4.4.2 Dans plusieurs pays, les partenaires sociaux proposent des dispositifs d'appui et de conseil intéressants pour les managers et leurs employeurs

- **Le conseil aux managers est une arme au service des bonnes pratiques managériales, mise en œuvre dans le cadre d'un syndicalisme de services en Suède et en Italie.**
  - **En Suède, les organisations syndicales SACO et Lenarda, dédiées à la défense et à la représentation des « cols blancs », les appuient en tant que salariés, mais également dans leur rôle de managers.**

L'organisation SACO, qui est la première confédération syndicale des « cols blancs » en Suède, offre des possibilités de formation à ses adhérents, pour compléter leurs compétences en tant que managers. **L'association professionnelle Lenarda offre un panel de services, qui relèvent à la fois de l'action syndicale, orientée vers la situation du manager en tant que salarié, et du conseil professionnel, orienté vers la situation du manager en tant que responsable d'équipe.** La vision de l'association est d'imposer une nouvelle image du manager, moins stéréotypée, afin de valoriser les parcours des femmes, des jeunes et des personnes issues de l'immigration. Une attention forte est prêtée par l'association aux managers intermédiaires du secteur public, dont le travail est décrit comme particulièrement difficile, notamment du fait des contraintes budgétaires.

**En Italie, la force d'attraction des syndicats vient de leur offre de services aux travailleurs :** assistance juridique, assistance en matière de sécurité sociale et fiscale, calcul des montants de retraite, accompagnement des transitions. Cette capacité d'offrir des services et des prestations provient de leur mode de financement dans lequel les cotisations sont soit directement prélevées par l'employeur (cotisation égale à 1 % du montant brut du salaire mensuel), soit versées directement au syndicat, au moment de l'affiliation) ; ce système nourri d'un nombre important d'adhérents leur donne des capacités financières importantes<sup>134</sup>. Ainsi, la CGIL, dans sa branche dédiée aux cadres (APIQA) fournit aux managers (« *Quadri* ») des services d'accompagnement notamment en cas de difficultés dans leur entreprise, sous une forme qui s'apparente à du *coaching*.

La fédération des managers, qui est une branche de l'organisation patronale *Confindustria*<sup>135</sup>, participe à la gestion paritaire d'un certain nombre de **fonds mutualisés**, dont l'un est entièrement consacré à **l'accompagnement des managers dans leurs pratiques managériales**. Il est financé par une affectation des cotisations d'adhésion à hauteur de 2/3 de cotisations entreprises et 1/3 de cotisations des managers. Ce fonds qui existe depuis 2002 est très sollicité par des managers de petites entreprises. S'appuyant sur le déploiement territorial de *Confindustria* – il y a par exemple 300 personnels au centre de Milan-, il permet de financer notamment des actions d'accompagnement et de *coaching* des managers, y compris de *coaching* de service afin d'améliorer les pratiques managériales du manager dans sa fonction d'organisation de son service.

**En Allemagne, depuis 2002, l'Initiative pour une nouvelle qualité du travail (*Initiative für eine neue Qualität der Arbeit - INQA*) accompagne les entreprises de taille intermédiaire dans les questions**

<sup>134</sup> Salvo Leonardi and Roberto Pedersini, *Trade unions in Italy, pluralism, and resilience*, in *Trade Unions in the European Union*, Peter Lang editor, 2023.

<sup>135</sup> *Confindustria* est la première organisation patronale italienne. Elle gère la convention collective des *dirigenti*, c'est-à-dire les cadres dirigeants d'entreprises.

**de management et de qualité au travail.** Fondé initialement par le ministère fédéral des affaires sociales, l'INQA est un organisme indépendant financé par des fonds publics et privés et regroupant notamment le ministère, l'Agence fédérale pour l'emploi (équivalent de France travail), les grandes confédérations syndicales de salariés (DGB et syndicats de branches) et d'employeurs (BDA et BDI), l'Agence pour la santé et la sécurité au travail et la Chambre de commerce et d'industrie. L'objectif de cet organisme est d'accompagner les entreprises autour des questions de bien-être au travail dans le contexte des grandes transformations qui affectent les activités professionnelles. **Le but principal et affiché de l'INQA est de conseiller les entreprises afin de rendre les conditions de travail plus attractives et sûres.**

Pour ce faire sont fournies des prestations d'échange, des services de conseil et d'information à sur la pratique pour les PME (employés, cadres et personnel RH) et les réseaux d'entreprises dans une dynamique d'apprentissage mutuel et de transfert de bonnes pratiques. L'INQA publie des appels à propositions par sujet, par branche, par secteur territorial auxquels répondent des entreprises petites et moyennes entreprises, notamment industrielles, via les réseaux consulaires. Les prestations de conseil et d'accompagnement se réalisent toujours en groupe de 10 ou 20 entreprises candidates dans des formats allant de la formation action à des programmes de *coaching*, l'accompagnement de projets pilotes, et des *innovation rooms* pour monter un projet de transformation RH ou de management.

Chaque prestation<sup>136</sup> est cofinancée selon un modèle dans lequel 80 % des coûts sont pris en charge par des crédits FSE+ et seulement 20 % est à la charge finale des entreprises. Ainsi chaque projet d'accompagnement est en fait un projet FSE+, dont l'ingénierie de projet est organisée par l'INQA afin de faciliter l'approche par les entreprises. Cette méthode facilitatrice et finalement peu onéreuse rencontre un grand succès parmi les PME puisque depuis sa création, l'INQA a accompagné 10 000 entreprises.

- **Les outils d'appui technique visant à créer un environnement favorable à de bonnes pratiques managériales au sein des entreprises existent également en France**

**L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)**, établissement public sous tutelle du ministère chargé du travail, **comme l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)**, établissement dépendant de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (ATMP) du régime général de la Sécurité sociale, **produisent des outils susceptibles d'appuyer et d'améliorer les pratiques managériales.** L'ANACT, en particulier, joue un rôle central dans la mise en œuvre de la QVCT : la méthode développée par l'agence est explicitement visée par l'ANI de 2020 sur la santé au travail, qui crée la notion sur la base du concept précédent de QVT, comme par le projet d'ANI portant « pacte de la vie au travail » d'avril 2024. La vocation de l'ANACT et de l'INRS est de permettre une diffusion des outils et méthodes que ces institutions proposent.

La délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), via les prestations de conseil en ressources humaines (PCRH), et BPI France, soutiennent l'innovation managériale par le biais du financement de prestations de consultants pour les petites et moyennes entreprises (PME) ciblées par ces institutions. Dans le secteur privé, les réseaux d'entreprises et les sociétés de conseil interviennent largement dans le champ des pratiques managériales.

---

<sup>136</sup> Par exemple, une initiative room pour deux ans pour 10 entreprises coûte 600K€ et est tarifée par l'INQA.

Les actions de formation développées par l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP)<sup>137</sup>, qui s'adressent conjointement aux représentants des DRH et aux représentants des salariés, peuvent également concourir au renouvellement des pratiques managériales. Certains exemples de normalisation volontaire sont prometteurs

- **Certaines entreprises se dotent de normes volontaires visant à améliorer leurs pratiques managériales.**

**Pour la plupart des entreprises rencontrées par la mission, les standards d'application volontaire, lorsqu'ils concernent au sens strict le management des ressources humaines telles qu'ils sont promus par l'ISO ou l'AFNOR<sup>138</sup> en France, présentent peu d'intérêt.** Elles estiment que ces normes s'ajoutent à la réglementation du travail, sans apporter de réelle plus-value pour leurs activités. Par ailleurs, l'actualité de ces entreprises réside davantage dans la mise en œuvre de la CSRD (Cf. *supra*).

**Cependant, certaines entreprises se dotent de leurs propres référentiels pour faire face à des enjeux nouveaux.** C'est par exemple le cas du constructeur suédois de véhicules Scania, qui a adopté des normes internes de pilotage du système de santé et de sécurité au travail largement inspirées de la norme ISO 45001, sans pour autant d'être engagé dans une certification. Cette démarche répond aux nécessités de l'internationalisation du groupe, en adoptant des standards d'application mondiale. Si le service chargé de la santé au travail est développé et étoffé en Suède, ce n'est pas systématiquement le cas dans les autres pays d'implantation du groupe, dont les législations sur le travail se révèlent hétérogènes. Une équipe pluridisciplinaire de santé au travail, avec une compétence à l'échelle du groupe, est en passe d'être constituée pour intervenir, par ses conseils, auprès de l'ensemble des entités quel que soit le pays d'implantation.

**En Allemagne, un manifeste négocié dans le cadre du conseil d'entreprise de Deutsche Telekom a permis de réguler le management de l'intelligence artificielle.** Ce texte intègre une palette d'outils liés à l'éthique digitale : charte de principes précis, définition des risques liés à l'intelligence artificielle dans les relations de travail, constitution d'un groupe de travail permanent chargé de suivre et adapter les outils.

- **En Italie, les certifications sont le support de développement de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.**

Le constat des profondes inégalités entre les femmes et les hommes au travail a poussé les autorités publiques italiennes à prendre des initiatives fortes en la matière. En premier lieu a été créé par la loi n° 162 du 5 novembre 2021 un **dispositif entré en vigueur en 2022 de certification d'égalité professionnelle**, intitulé « *certification de l'égalité des sexes* ». Cet instrument, inclus dans le Code de l'égalité des chances (à l'article 46-bis), est destiné à « *certifier les politiques et mesures concrètes adoptées par les employeurs pour réduire l'écart entre les sexes en ce qui concerne les*

---

<sup>137</sup> Créé en 1975, l'INTEFP est l'organisme de formation initiale des inspecteurs du travail et de formation continue de l'ensemble des agents du ministère chargé du travail. L'article 33 de la loi du 8 août 2016 lui a confié la mission de définir le contenu et d'assurer le déploiement de formations communes dans le champ du dialogue social. Le suivi de cette mission particulière est assuré dans un cadre paritaire.

<sup>138</sup> Association française de normalisation.

*possibilités de croissance dans l'entreprise, l'égalité de rémunération pour des tâches égales, les politiques de gestion des différences entre les sexes et la protection de la maternité ».*

Pour obtenir cette certification, l'entreprise doit obtenir un score suffisant selon un barème qui comprend des indicateurs clefs mesurant la réalité de l'égalité professionnelle hommes /femmes dans un certain nombre de secteurs. La certification n'est accordée que lorsqu'un score global minimum de 60 % est atteint. L'obtention de cette certification permet non seulement d'afficher une priorité de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle, mais surtout **donne droit à des déductions de cotisations sociales** jusqu'à un plafond de 50.000 € par an. Ce dispositif est en croissance puisqu'en 2023, 250 certifications ont été demandées pour un montant de 13 millions d'euros de déductions de cotisations sociales et plus de 2 000 en 2024 pour un montant de 60 millions d'euros. C'est un dispositif encore très récent et dont le volume reste modeste au regard des enjeux, mais il est en forte évolution et, par rapport à l'index égalité français, s'accompagne d'incitations financières qui en accroissent l'efficacité. En outre, le décret du 30 avril 2022 pousse cette logique encore un cran plus loin en prévoyant que le fait de posséder la certification de l'égalité entre les sexes permet d'obtenir **des avantages en termes de passation de marchés publics**.

#### 4.4.3 La formation des managers peut être une composante essentielle dans la stratégie des entreprises

- **Former les managers est un enjeu économique majeur.**

**Dans le contexte de pénurie de main d'œuvre et de profonde transformation du travail, la formation des managers est essentielle.** L'accès au travail hybride et au télétravail continue de s'accroître depuis la fin de la crise du Covid-19.

L'organisation patronale majoritaire en Irlande (IBEC) souligne l'importance cruciale, pour l'immense majorité des entreprises interrogées dans ses enquêtes, de porter une attention particulière aux managers, et spécifiquement de les former à l'animation d'équipe en contexte de travail hybride, car celle-ci les met en difficulté. **Si la moitié des managers irlandais ont été formés au management hybride des travailleurs<sup>139</sup>, 40 % des employeurs publics et privés se sont engagés dans de telles démarches de formation.** IBEC appelle à la généralisation de telles formations<sup>140</sup>, et prône plus généralement le développement des compétences managériales comme un déterminant décisif du maintien de la compétitivité économique<sup>141</sup>. La part des organisations dont la quotité de travail à distance est inférieure à 10 % est passée de 35 % en 2023 à 19 % en 2024.

**Les formations en management restent peu développées en France.** En 2008, le Pr William Dab signait un rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail, intégrant 12

<sup>139</sup> CIPD, *HR practices in Ireland 2024*, Survey report, mai 2024.

<sup>140</sup> IBEC, *The changing role and demands of the manager in today's workplace*, 5 mai 2023

<sup>141</sup> « Les exigences actuelles liées à l'environnement de travail ont conduit de nombreux managers à se trouver complètement dépassés. Ils ressentent une pression venant de tous côtés. On attend d'eux qu'ils mettent en œuvre la stratégie de l'entreprise concernant le travail hybride, tout en offrant un sens de la mission, de la flexibilité et des opportunités de carrière. (...) En conclusion, l'importance de compétences telles que la clarification des attentes, la communication et la présence, le leadership, l'intelligence émotionnelle, la culture numérique, l'adaptabilité et l'ouverture à l'apprentissage est cruciale pour les gestionnaires de demain. »

propositions pour développer cette dernière<sup>142</sup>. Si la formation au management ne saurait être assimilée aux formations en santé et sécurité au travail (SST), certaines thématiques sont communes, et le rapport faisait en 2008 le constat d'une insuffisante prise en charge dans les écoles d'ingénieurs<sup>143</sup> et de commerce. Ces éléments sont corroborés par l'enquête effectuée par l'ANACT en 2015-2016, qui a donné lieu à l'élaboration d'un livre blanc par cette agence<sup>144</sup> (Cf. *supra*).

Une étude de l'APEC, en 2019, estime que le nombre de formations en management se limite à 2 en moyenne par encadrant. Elles sont par ailleurs ciblées sur des connaissances générales en la matière, alors que les managers expriment des besoins multiples (*leadership*, innovation, gestion des conflits, communication)<sup>145</sup>.

L'enjeu de la promotion des managers est un impératif d'attractivité des métiers. Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, frappé partout dans le monde d'énormes pénuries de main d'œuvre, faciliter l'accès aux postes d'encadrement constitue une réponse à des risques de désaffection vis-à-vis de métiers éprouvants (Cf. l'encadré *infra* relatif au groupe Accor).

#### **Un indicateur de promotion sociale parmi les managers et les leaders du groupe Accor**

Accor est le premier groupe hôtelier en Europe et le sixième à l'échelle mondiale. Il compte, à travers les franchises, les contrats de management et les établissements gérés en direct, près de 300 000 collaborateurs.

La question du recrutement et de la fidélisation de ces derniers est d'une importance stratégique, alors que le marché du travail et les attentes des salariés se sont transformés partout dans le monde, en particulier dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Depuis 2022, la DRH groupe mesure la proportion de managers et de leaders qui n'ont pas suivi d'études supérieures, afin d'encourager les directions d'hôtels à adopter une politique dynamique de promotion de leurs collaborateurs.

Deux raisons expliquent le choix de suivre cet indicateur :

- Il importe de démontrer aux futurs collaborateurs l'existence effective de ce que l'un des fondateurs de la chaîne appelait « l'escalier social », en apportant la preuve concrète que les personnes qui le désirent peuvent déployer une carrière ascendante au sein du groupe ;
- L'indicateur permet d'approcher, par une mesure relativement simple, le degré de diversité des équipes travaillant au sein des hôtels. Il existe une corrélation entre cette diversité et la probabilité d'avoir effectué des études supérieures. L'origine socioculturelle est plus difficile à mesurer et implique des enquêtes beaucoup plus complexes et intrusives auprès des travailleurs. L'information relative au niveau de diplôme est collectée une fois pour toutes lorsque ces derniers rejoignent le groupe ; elle peut être rapprochée à tout moment du poste effectivement occupé.

<sup>142</sup> William Dab, Rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail – Douze propositions pour la développer, remis au ministre du travail, des relations sociales et de la solidarité et à la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, avec l'appui de la direction générale du travail et de l'Institut national de recherche et de sécurité, mai 2008

<sup>143</sup> Une étude de l'INRS est citée par le rapport, qui montre qu'en moyenne, une école d'ingénieurs consacre 16 h de cours obligatoires en santé et sécurité au travail.

<sup>144</sup> ANACT, *Apprendre à manager le travail – Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue*, 2017.

<sup>145</sup> APEC, *Les nouveaux enjeux du management*, Note, décembre 2019.

Aujourd'hui, plus de 60 % des collaborateurs d'Accor ont un niveau d'études initial équivalent au baccalauréat et infra. Ils sont 33 % parmi les managers et les leaders. La DRH groupe a pour objectif de faire progresser ce dernier pourcentage, et en assure le suivi par pays et par établissement.

Dans le secteur digital, les représentants d'une entreprise multinationale américaine implantée à Dublin ont décrit un dispositif très régulier de promotions personnelles, dans le cadre de revues semestrielles des effectifs. Les salariés retenus pour devenir managers suivent une formation de trois jours portant sur la vision, la gestion de carrière, la performance des équipes, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'inclusivité... Ils peuvent en outre s'appuyer sur un réseau de pairs, constitué au niveau mondial, qui intervient dans une logique de co-développement. La place du management est en effet considérée comme essentielle, et les relations interpersonnelles au sein des équipes font l'objet d'une attention soutenue. L'attention à la formation des managers est aussi un point d'attention majeur de la société Orange (Cf. *infra*).

#### Un socle commun de pratiques managériales au sein du groupe Orange

Le groupe Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications et de services numériques dans le monde. Il est présent dans plusieurs pays d'Europe (France, Roumanie, Pologne, Espagne, Belgique, etc.) et d'Afrique (Maroc, Egypte, Sénégal, Côte d'Ivoire etc.), où son positionnement peut être ou non celui d'un opérateur historique sur le marché.

La DRH du groupe entend doter l'ensemble de ces entités d'un socle commun de pratiques managériales, conforme à un objectif désigné par l'expression « *many in one* ». Il s'agit de définir des principes partagés, intégrés dans la culture de l'entreprise, étroitement connectés à la stratégie économique du groupe. Le mode de leadership attendu des managers est attentionné à l'égard du développement des équipes, tourné vers l'écoute des salariés et respectueux d'un principe de franchise, de responsabilité et d'orientation client.

Un campus de management Orange a été créé pour diffuser cette culture commune au cours de parcours d'accompagnement, lorsque les collaborateurs du groupe deviennent manager ou qu'ils deviennent « managers de managers ». Les programmes sont définis au niveau central et déclinés dans chaque entité du groupe par des formateurs locaux.

La DRH ne constate pas de différences majeures dans la manière de manager d'un pays à l'autre, les principes étant largement communs, même si la manière de communiquer peut-être affectée par la dimension nationale, elle-même largement déterminée par l'historique des entités (créations directes ou acquisitions, position sur le marché local, etc.).

Un indicateur global d'engagement et de fierté d'appartenance des équipes fait l'objet d'un suivi annuel. La formation des salariés revêt une importance stratégique, évaluée selon les cas au moyen de certifications ou d'auto-déclarations quant aux compétences acquises.

- **Le contenu des formations doit être diversifié, car les fonctions managériales sont de plus en plus complexes.**

En termes de compétences, **la majorité des cadres interrogés par l'APEC estime qu'il est indispensable de se fonder sur des compétences techniques métier de base**, avec des contrastes sectoriels. Ainsi, dans les secteurs à faible encadrement (dont l'hôtellerie-restauration), l'importance de ces connaissances métier est survalorisée pour permettre les remplacements.

**Les *soft skills*, dont le sens de l'écoute, sont cependant de plus en plus valorisées.** Les cadres estiment majoritairement que les qualités de manager sont liées à la personnalité, et sont largement centrées sur leur capacité d'écoute et de reconnaissance. Ils estiment que leurs

collaborateurs sont de plus en plus en attente de réponses individualisées, prenant mieux en considération leurs contraintes et leurs envies personnelles, particulièrement en matière d'organisation du travail<sup>146</sup>.

Ils estiment que leur axe de progrès majoritaire est la capacité à prendre du recul, ce qui est cohérent avec le sentiment de progression de la charge et de diversification des attentes<sup>147</sup>. Les principaux reproches adressés aux managers par les salariés sont en effet qu'ils n'ont pas été suffisamment formés pour exercer cette fonction, qu'ils sont trop distants de la réalité du travail et trop absorbés par les outils de *reporting* et les réunions<sup>148</sup>.

**Beaucoup d'interlocuteurs de la mission ont signalé l'importance capitale de favoriser la formation initiale et continue visant à diffuser les bonnes pratiques managériales.** Au titre de la formation initiale, l'action des pouvoirs publics apparaît, à certains égards, difficile à coordonner. La diversité et l'autonomie pédagogique des organismes de formation des managers (écoles de commerce, d'ingénieurs, écoles du service public), comme l'internationalisation des contenus, freinent les possibilités d'intervention des pouvoirs publics.

Le contenu des diplômes et certifications, validé par des actes réglementaires, ne fait qu'une place limitée aux compétences proprement managériales. Si certains référentiels existent en la matière<sup>149</sup>, ces compétences spécifiques ne sont pas intégrées explicitement dans les parcours. La formation continue des managers relève quant à elle des politiques internes décidées par les entreprises. Elles mobilisent les organismes de formation spécialisés dans les RH, qui sont très présents sur le champ des pratiques managériales.

---

<sup>146</sup> APEC, *Pratiques managériales 2023 – L'animation collective et le suivi individuel se redessinent*, novembre 2023.

<sup>147</sup> APEC, *Les nouveaux enjeux du management*, Note, décembre 2019.

<sup>148</sup> Mathieu Detchessahar, *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle cité, 2019

<sup>149</sup> En particulier le référentiel CléA management, qui vise à définir un socle de compétences managériales : organiser l'activité, animer et encadrer un collectif de travail, accompagner les collaborateurs et leur permettre de développer leurs compétences. Le référentiel est inscrit au répertoire spécifique de France compétences.

## 5 Plusieurs leviers d'actions portant sur l'environnement du travail pourraient être actionnés pour améliorer la qualité des pratiques managériales en France

Même si les limites à l'action publiques sur les questions de management dans les entreprises sont réelles, le contexte actuel est plutôt favorable à une telle intervention publique et pourrait prendre la forme de mesures destinées à soutenir et améliorer l'environnement de travail dans les entreprises à quoi pourraient s'adjoindre, de façon complémentaire, des actions de nature juridique afin d'orienter le management en France vers des pratiques plus vertueuses.

### 5.1 S'il convient d'être prudent s'agissant de toute idée de transposition a priori de formules à des réalités multiples, il existe un contexte propice à l'amélioration des pratiques managériales en France

#### 5.1.1 Un principe de prudence s'impose quant à la transposition en France de « modèles » identifiés dans d'autres pays à l'occasion d'un travail de parangonnage

- **La mise en œuvre des leviers d'action sur les pratiques managériales doit tenir compte des limites de l'action administrative dans ce domaine.**

Mettre en œuvre un train de mesures destinées à soutenir l'amélioration des pratiques managériales dans les entreprises doit prendre en compte deux limites *a priori* que sont, tout d'abord, la diversité des situations de travail dans les entreprises où toute imposition d'un modèle théorique pourrait être inefficace voire contre-productif et ensuite, le caractère privé des pratiques de management des entreprises, sur lesquelles l'action publique ne peut intervenir que de façon indirecte et probablement partielle.

- **Il est impératif d'adapter les solutions au terrain.**

Il est constant que le placage de solutions managériales théoriques rencontre fréquemment l'échec, et que les pratiques managériales sont le fruit d'un donné culturel, et de déterminants économiques, qui ne peuvent être réformés par décret.

L'histoire de l'organisation du travail au sein des entreprises compte de nombreux exemples où l'application de schéma de management à la mode s'est révélé être la source de difficultés.

C'est notamment le cas du *lean management* (« management maigre ») conçu et mis en œuvre à l'origine par une entreprise (Toyota), dans une branche (automobile) et dans un pays (le Japon), qui a fait l'objet d'un engouement tel qu'il a été déployé, sous des formes dévoyées, incomplètes, voire à contre sens dans de très nombreuses entreprises, dans de nombreux secteurs (si ce n'est tous) et de nombreux pays.

Cela a abouti à des effets contre-productifs, notamment quand un système pensé pour un secteur industriel en vient à être appliqué à des entreprises (voire des administrations) du secteur des services, oubliant la philosophie de départ qui met au centre du système la parole des salariés pour se concentrer sur les meilleures manières de contrôler la production.

Une telle précaution doit évidemment s'imposer s'agissant de la transcription en France d'exemples de pratiques constatées à l'occasion d'un travail de parangonnage.

- **L'intervention des pouvoirs publics est nécessairement indirecte dans un débat qui concerne avant tout les entreprises : agir sur l'environnement du travail.**

Situé au cœur de l'organisation du travail, levier de productivité des entreprises et du bien-être au travail du salarié, le management n'en demeure pas moins un objet très difficile à appréhender pour l'action publique. Parce qu'il se nourrit avant tout de la relation qu'entretiennent deux personnes ou une personne et un groupe, parce qu'il comporte une forte dimension psychologique et comportementale, parce qu'il ne s'observe qu'à un niveau local presque *infra* observable, à la maille de l'individu et qu'il tient son essence, un peu comme le disait Michel Foucault du pouvoir, de sa présence diffuse au sein de toute organisation humaine liée au travail, il ne se prête pas aisément à une action publique de l'Etat.

La politique publique ne peut donc ainsi prétendre agir qu'à travers la définition d'un cadre pertinent créant les conditions de possibilité d'un bon management ou via des mesures ciblées sur des éléments de la relation de travail ou certaines populations plus vulnérables.

#### 5.1.2 Pour autant, la période constitue un contexte favorable pour agir du fait d'un consensus rare sur le diagnostic allié à des exemples qui fonctionnent à l'étranger

Bien que le sujet de l'orientation des pratiques managériales connaisse certaines limites qui ont été rappelées ci-dessus, **le contexte actuel en France apparaît à bien égards, favorable** à une action des pouvoirs publics :

- Il **existe en effet un consensus sur la réalité d'une crise du sens du travail** qui a fait l'objet de nombreux rapports administratifs, de travaux universitaires et de prises de position des acteurs importants du monde du travail y compris des chefs d'entreprise (Cf. Partie 1).
- Le développement récent et massif de l'apprentissage y compris dans l'enseignement supérieur constitue un atout pour modifier en profondeur les modes de formation des managers et donc *in fine* leur approche des pratiques managériales.
- Il y a **une demande sociale de faire évoluer les pratiques managériales** exprimées par les organisations syndicales rencontrées par la mission non seulement du côté des salariés mais aussi, selon des modalités différentes, du côté patronal.
- **Cette demande sociale de changement des pratiques managériales se situe dans les entreprises elles-mêmes**, qui prennent de nombreuses initiatives<sup>150</sup>, comme le disent également des intervenants sur la question du travail notamment en formation-action quelle que soit leur spécialité (ergonome, économiste, psychologue ou sociologue du travail, etc.) dont certains rencontrés par la mission<sup>151</sup>. Ces professionnels expriment que nombre

---

<sup>150</sup>Voir par exemple ESCP Business school, « *Des entreprises pionnières, créatrices de valeur par l'emploi et les compétences* », rapport, septembre 2022 ; Projet Sens, « *Du sens à l'ouvrage, comprendre les nouvelles aspirations dans le travail* », rapport de Jean-Baptiste Barfety, juin 2023 ;

<sup>151</sup> Voir la liste des personnes rencontrées par la mission, en annexe.

d'entreprises ont le souhait de transformer leurs pratiques managériales mais ont besoin d'un cadre de soutien technique national.

- Le **droit européen**, via la directive CSRD « *Corporate sustainability reporting Directive* » applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024 via son obligation de retour (*reporting*) non financier pousse également à s'interroger sur ses pratiques professionnelles managériales.
- Enfin, quoique non abouti, le projet d'ANI d'avril 2024 sur un nouveau « pacte de la vie au travail », par son contenu très orienté sur la nécessité de modifier les pratiques managériales pour améliorer la qualité de vie au travail, montre que les partenaires sociaux, des deux côtés de la table, ont identifié le sujet comme majeur, avec la volonté partagée de mettre en œuvre des solutions concrètes.

Ainsi, l'amélioration des pratiques managériales en France doit, selon la mission, s'envisager comme un ensemble de mesures tout à la fois respectueuses des pratiques des entreprises, soutenant une meilleure situation des salariés au travail. Ces mesures allieront, d'une part, des dispositions destinées à soutenir un environnement de travail propice à des pratiques managériales positives et, d'autre part, des mesures plus ciblées de nature à rénover le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les pratiques de management en France.

### 5.1.3 Ces questions se traduisent aujourd'hui en France par des débats autour du dialogue professionnel et de la codétermination

Deux débats en particulier ont de manière récurrente été abordés par les interlocuteurs français de la mission, tous deux liés à la problématique nodale de la participation des travailleurs, autour de la notion de dialogue professionnel, d'une part, et de la codétermination, d'autre part.

#### ● La question du dialogue professionnel

La participation directe des salariés, ou dialogue professionnel, « recouvre les différentes formes de consultation ou de discussion partagée qui s'installent au sein des collectifs dans le cadre de l'exécution quotidienne des activités de travail. »<sup>152</sup> Le dialogue professionnel est selon les cas plus ou moins formalisé : ateliers d'amélioration continue, plateformes d'innovation, instances de dialogue sur la qualité du travail, etc.

Il implique **des efforts tant du côté des directions et de l'encadrement que du côté des syndicats pour accompagner les salariés, sans redouter de perdre leurs pouvoirs**. Les travaux de l'ergonomie montrent que si le travailleur est expert de son travail, il l'est souvent sans le savoir et sans disposer des outils pour l'analyser. Les représentants du personnel et les acteurs syndicaux peuvent être formés au moyen des techniques de l'ergonomie pour être en mesure d'apporter leur appui à la mise en place d'un dialogue sur le travail<sup>153</sup>. Cela implique pour ces représentants des salariés un changement de posture, et de ne pas se situer comme un expert du travail analysé (comme doit le faire l'employeur ou le manager).

---

<sup>152</sup> Michel Sailly, Aslaug Johansen, Per Tengblad et Maarten Klaveren, *Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?* Les docs de La Fabrique de l'industrie, Paris, Presses des Mines, 2022

<sup>153</sup> Philippe Davezies, *Les défis de la formation des acteurs syndicaux. Quelle place du travail réel dans le processus du dialogue social ?* mai 2022

**La mobilisation du dialogue professionnel, à côté du dialogue social et sans porter atteinte à ce dernier, est prônée par les institutions internationales et nationales.** La Commission européenne<sup>154</sup> ou l'OCDE<sup>155</sup> ont exprimé des positions de soutien à la démarche.

L'OCDE montre que le dialogue professionnel est un marqueur important de la qualité de vie au travail et indique « *Au niveau des entreprises, les formes d'expression « directes » des travailleurs et les formes d'expression « mixtes » (où coexistent des représentants des travailleurs et un dialogue direct entre les travailleurs et leurs supérieurs) sont associées à un environnement de travail de meilleure qualité (par rapport aux systèmes où les travailleurs ne peuvent faire entendre leur voix). À titre de comparaison, la présence de représentants des travailleurs dans les entreprises où il n'existe aucune possibilité d'échange direct entre les travailleurs et les dirigeants n'est pas associée à un environnement de travail de meilleure qualité. Ces corrélations ne constituent pas la preuve de l'existence d'une relation de cause à effet, mais pourraient refléter le fait que les employeurs et les dirigeants qui favorisent le dialogue direct avec leurs salariés sont aussi plus susceptibles de se mobiliser pour améliorer la qualité de l'environnement de travail.* ».

En France, le dialogue professionnel est devenu un élément central dans les demandes d'évolution du management. Le rapport des Assises du travail<sup>156</sup>, en avril 2023, en fait sa recommandation n°3 : « *renouveler la démocratie au travail en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé* ». En juin 2023, le « *Manifeste pour redonner du sens au travail* », soutenu par plusieurs grandes entreprises françaises, intègre le principe d'écoute et de prise en compte de l'avis des salariés<sup>157</sup>. L'article 7.4 du projet d'ANI portant « *pacte de la vie au travail* », présenté en avril 2024, porte sur le dialogue professionnel<sup>158</sup>, et souligne, « *nonobstant les prérogatives des instances représentatives du personnel* », « *l'intérêt de développer* » cette pratique dans l'entreprise « *afin de favoriser la satisfaction au travail, l'amélioration de la qualité de vie au travail et des conditions de travail et le maintien en emploi* ».

**La participation directe des salariés est un moyen d'adapter les principes managériaux à la réalité de l'entreprise**, et un élément propice à la conduite d'un changement effectif. Les démarches de participation directe des salariés sont âprement discutées à propos de l'application des principes du *Lean management*, dont les impacts apparaissent très divers, et selon les cas favorables ou nuisibles du point de vue de la santé au travail. L'installation d'un dialogue professionnel soulève plusieurs types de questions : comment associer les partenaires sociaux à la démarche ? Faut-il

---

<sup>154</sup> Commission européenne, *Partenariat pour une nouvelle organisation du travail*, Livre vert, Document établi sur la base du document COM (97) 128 final, 1997.

<sup>155</sup> OCDE, *Négocier pour avancer ensemble : la négociation collective dans un monde du travail en mutation*, 2019

<sup>156</sup> Conseil national de la refondation, « *Re-considérer le travail* », rapport des garants des Assises du travail, avril 2023.

<sup>157</sup> Projet Sens, « *Du sens à l'ouvrage, comprendre les nouvelles aspirations dans le travail* », rapport de Jean-Baptiste Barfety, juin 2023

<sup>158</sup> Le dialogue professionnel est défini comme « *toute forme de communication et de partage direct d'informations relatives à la vie de l'entreprise, à son organisation et à la réalisation du travail. Ce dialogue englobe l'ensemble des échanges au sein de la communauté de travail et, le cas échéant, avec l'employeur. Il s'articule avec le dialogue social sans empiéter sur ses prérogatives ni l'entraver. Le dialogue professionnel permet d'agir sur la qualité du travail, de redonner du sens au travail, et d'impliquer plus directement, lorsque cela est possible, les salariés sur les questions opérationnelles de l'entreprise, en particulier lors de la conduite de changements* ».

que les groupes de dialogue sur le travail associent ou non les managers de proximité ? Quelles procédures (acteurs, temporalité des réunions, documents associés, etc.) mettre en place pour installer effectivement un dialogue professionnel au-delà des bonnes volontés ?<sup>159</sup>.

La mise en place du dialogue professionnel peut en effet soulever des réticences :

- Les syndicats soupçonnent parfois les directions de vouloir le promouvoir pour contourner les compétences légales et assises sur des compétences avérées des instances représentatives régulièrement désignées ; les directions et les managers peuvent se montrer hésitants à partager leur compétence d'organisation du travail, découlant du pouvoir hiérarchique et induit par le principe de subordination fondateur du droit du travail ;
- tous (dirigeants, représentants du personnel, managers et autres salariés) peuvent aussi redouter que les concertations perturbent leurs activités et nuisent à leur efficacité immédiate. Ils peuvent également percevoir les risques de remise en cause de leur propre travail, ce qui implique de dédramatiser ces situations en favorisant leur inscription dans une routine.

**Les démarches de dialogue professionnel impliquent donc une ingénierie et une longueur de temps qui dépassent la pratique habituelle, et épisodique, des concertations dans toute organisation.** L'exemple de la mise en place du dialogue professionnel dans le secteur automobile français illustre les difficultés opérationnelles qui peuvent être associées à ces initiatives.

---

<sup>159</sup> Voir à ce sujet : Michel Sailly, Aslaug Johansen, Per Tengblad et Maarten Klaveren, *Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?* Les docs de La Fabrique de l'industrie, Paris, Presses des Mines, 2022 : 4 exemples de mise en place du dialogue professionnel (service public de l'emploi suédois, port de Rotterdam, mutuelle française, entreprise française du secteur de la métallurgie). Plusieurs laboratoires universitaires sont impliqués dans la mise en place effective de démarches de dialogue professionnel : cf. les travaux d'Yves Clot ou de Mathieu Detchessahar et de leurs équipes au CNAM et à l'université de Nantes. L'ANACT intervient également en appui de ces démarches.

### Le dialogue professionnel dans le secteur automobile en France<sup>160</sup>

La notion de dialogue professionnel s'est particulièrement développée dans le secteur automobile en France depuis une quinzaine d'années. Chez le fabricant de pneumatiques Michelin, il est conçu dans les années 2010 comme une réponse au développement international de l'entreprise. La démarche consiste à identifier trente-huit îlots de production tests, et d'y appliquer les principes d'autonomie des équipes.

En France, de nombreux acteurs des sciences sociales, dont l'ANACT et plusieurs laboratoires d'établissements de l'enseignement supérieur, soutiennent le développement d'espaces de discussion sur le travail au sein des entreprises. La fédération de la métallurgie de la CFDT apporte son plein soutien à la démarche. Plusieurs expériences pouvant être rattachées à l'idée de dialogue professionnel se sont développées dans le secteur automobile français : à partir des années 2010, le « dialogue sur la qualité du travail » à Renault Flins, qui a donné lieu aux travaux de recherche en ergonomie de Philippe Davezies, Yves Clot et Jean-Yves Bonnefond du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) ; la démarche de QVT « 50 minutes de développement » a été instaurée chez Toyota à Valenciennes. Plus récemment, des démarches de ce type ont été initiées chez Safran Helicopter Engines et dans la société Renault ElectricCity.

Les articles 43 à 45 de la nouvelle convention collective de la métallurgie du 7 février 2022 sont consacrés à la place du dialogue professionnel au sein du dialogue en entreprise. Selon ses stipulations, le dialogue professionnel permet, « sans empiéter sur le dialogue social, ni l'entraver, d'impliquer plus directement les salariés sur les questions opérationnelles des activités de l'entreprise ». Par ailleurs, il permet « d'agir sur la qualité du travail, de redonner du sens au travail, en explicitant les liens avec les objectifs de l'entreprise ». La place déterminante des managers de proximité est soulignée dans cette démarche. La convention collective entend « déterminer un cadre d'organisation et de promotion du dialogue professionnel dont les entreprises peuvent se saisir pour l'adapter à leur niveau. Il est ajouté que « le respect de la liberté d'opinion et d'expression des salariés est indispensable pour assurer un dialogue professionnel de qualité. »

Lorsqu'il est installé, l'une des difficultés suscitées par la démarche est en outre sa capacité à durer. Dans les usines automobiles de Flins et à Valenciennes, la mise en production de nouveaux modèles de véhicules a conduit à la suspension de la démarche de dialogue professionnel. De même, les changements de dirigeants conduisent fréquemment à la remise en cause de ces dispositifs, qui ne parviennent pas toujours à occuper la place d'acquis, intégrés durablement à la culture des entreprises. Beaucoup des interlocuteurs de la mission qui ont été interrogés sur ce point l'ont souligné : les démarches de dialogue professionnel sont fragiles, et il est extrêmement difficile de les étendre au périmètre intégral de l'entreprise, et plus encore de les pérenniser au-delà de la volonté des dirigeants qui les ont initialement portées.

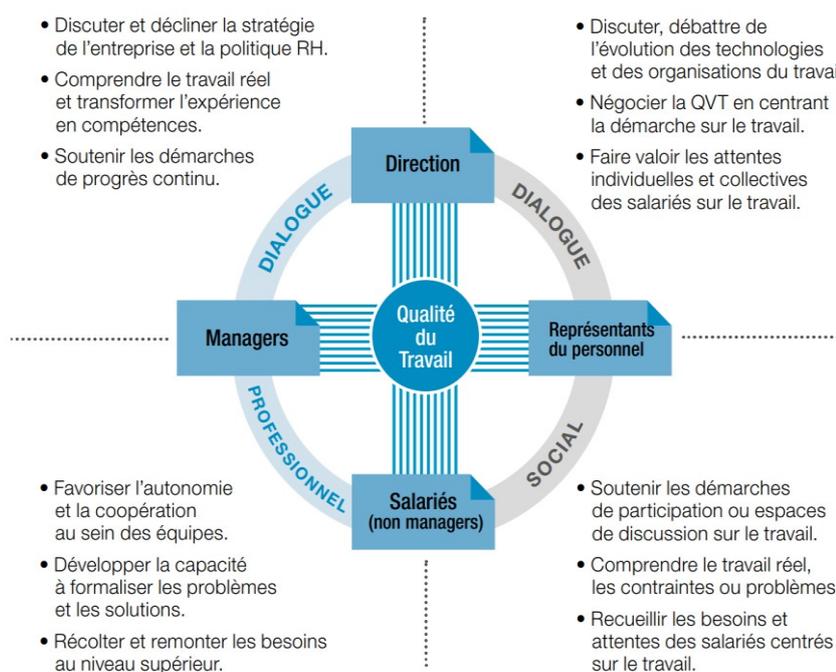
L'engouement pour les démarches de dialogue professionnel connaît un renouveau dans le secteur automobile français. Jean-Dominique Senard, plaide pour une « ardente obligation » de responsabilisation dans les entreprises<sup>161</sup>. S'il intègre l'idée de dialogue professionnel, le projet défendu par le président du conseil d'administration de Renault Group, la dépasse : il s'agit dans sa vision de systématiser un principe de confiance, de respect et d'autonomie, très exigeant pour les managers de proximité, et se traduisant par la délégation, au niveau des salariés, de la responsabilité de leurs tâches et des moyens associés.

<sup>160</sup> Cet encadré a été rédigé notamment sur la base de l'article de Bertrand Ballarin, *A la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin*, in *Journal de l'Ecole de Paris du management*, 2017/4 n°126 et de l'ouvrage de Michel Saily, Aslaug Johansen, Per Tengblad et Maarten Klaveren, *Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?* Les docs de La Fabrique de l'industrie, Paris, Presses des Mines, 2022.

<sup>161</sup> Jean-Dominique Senard, « Nous vivons dans une société anonyme à irresponsabilité illimitée », 22 février 2024.

Au-delà du droit, **la question est véritablement la capacité des organisations à se saisir effectivement d'un tel outil**, afin d'éviter qu'il ne demeure lettre morte comme dans le cas du droit d'expression<sup>162</sup>. Selon Mathieu Detchessahar le dialogue professionnel ou EDT (espace de dialogue sur le travail), est une manière de modifier les pratiques managériales mais suppose, pour surmonter ses difficultés de dépassements (peur des expressions et des revendications sans réponse, nécessité du temps) d'être organisé, ritualisé d'une certaine manière comme l'est le dialogue social qui pour fonctionner suppose que les acteurs s'inscrivent dans le temps long d'un processus organisé et régulier qui déjoue le risque d'une confrontation unique et donc potentiellement plus violente). **C'est tout l'enjeu de la diffusion et de l'articulation entre dialogue social et dialogue professionnel dont la combinaison est gage de succès** comme le montre notamment l'exemple suédois et comme le rappelle la publication de la Fabrique de l'industrie qui résume les liens entre ces deux dynamiques au bénéfice de la qualité du travail (voir graphique ci-dessous qui en illustre les articulations. Répondre à cette envie de dialogue professionnel mais aussi au besoin d'avoir un cadre et un soutien y compris de nature technique (il y a une ingénierie du dialogue), est un objectif qui doit être visé.

Schéma 2 : Complémentarité et articulation entre dialogue social et dialogue professionnel



Source : *Dialogues social et professionnel : comment les articuler ? La fabrique de l'industrie, 2022*

<sup>162</sup> Qui d'ailleurs était très différent du dialogue professionnel, qui comme son nom l'indique est un dialogue où les acteurs du travail ayant posé les problèmes se retrouvent au bout du processus avec des solutions mais parfois aussi des problèmes posés différemment. C'est un espace de dialogue de type démocratique, quand le droit d'expression, plus individuel, ressort plutôt de la catégorie de la pétition ou du cahier de doléances et n'a pas pour cette raison, vraiment pris dans les entreprises.

## ● La question de la codétermination

La codétermination consiste en la participation, au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, de représentants désignés par les salariés. Elle donne le pouvoir directement aux salariés de l'entreprise, par le biais de leurs représentants, sans détention de capital<sup>163</sup>. Cette forme de participation est un modèle européen, né en France et en Allemagne. Le modèle naît et se développe au sortir de la Seconde guerre mondiale. C'est en Allemagne que sa forme est la plus complète, reposant sur deux échelons distincts de participation, qui interviennent dans la gestion des entreprises, via des représentants des salariés : le conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*) et le conseil d'établissement (*Betriebsrat*).

En France, les lois Auroux ont initié, en 1982, la représentation du comité d'entreprise au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, avec voix consultative. C'est finalement la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi qui a rendu obligatoire la désignation d'un quota minimal d'administrateurs salariés dans les plus grandes entreprises<sup>164</sup>. Les seuils de cette représentation au sein des conseils de surveillance et des conseils d'administration ont été réévalués avec la loi PACTE du 22 mai 2019<sup>165</sup>, faisant écho aux préconisations du rapport de Nicole Notat et de Jean-Dominique Senard *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*<sup>166</sup>. Le dispositif vise désormais toute entreprise de plus de 1 000 salariés en France. Le seuil de désignation obligatoire de deux administrateurs salariés est abaissé de 12 à 8 administrateurs<sup>167</sup>.

En Allemagne, la codétermination incarnée par les conseils de surveillance va plus loin : obligatoire à partir de 500 salariés, elle offre aux représentants élus des salariés un nombre de sièges supérieur ; selon les cas, entre un tiers et la moitié (Cf. *supra*). De nombreux pays européens ont adopté les principes de la codétermination, de sorte qu'en 2018, 18 pays européens sur 28 avaient un système plus ou moins étendu répondant à ces principes<sup>168</sup>.

## 5.2 Des mesures pour rendre l'environnement de travail plus propice à des pratiques managériales positives

S'il y a aujourd'hui un relatif consensus sur la nécessité de changer les modes de management y compris au sein de nombreuses entreprises, celles-ci ont besoin de bénéficier d'un cadre national d'accompagnement et de soutien technique pour mettre en place une transformation du management qui soit bénéfique aux salariés, aux entreprises et aux politiques sociales nationales.

<sup>163</sup> Le concept de codétermination (*Mittbestimmung*) renvoie aussi, en Allemagne, au rôle des instances représentatives du personnel dans les entreprises (*Betriebsrat*) – Cf. *supra*. Dans ce développement, on se limitera à la question de la participation des salariés aux instances de gouvernance des sociétés.

<sup>164</sup> L'obligation ne s'appliquait qu'aux sociétés comptant au moins 5 000 salariés en France ou 10.000 salariés dans le monde. La proportion d'administrateurs salariés se limitait, selon les cas, entre 8 % et 13 %. Le dispositif a été renforcé par la suite par la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

<sup>165</sup> Loi portant plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

<sup>166</sup> Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, « *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* », rapport aux ministres de la Transition écologique, de la Justice, de l'Economie et du Travail, mars 2018.

<sup>167</sup> Si le nombre d'administrateurs est de 8 ou moins, un seul administrateur salarié sera désigné.

<sup>168</sup> Christophe Clerc, *La codétermination : un modèle européen ?* Revue d'économie financière, 2018/2, n°130.

Ce sont en effet des mesures relatives à l'environnement des relations de travail qui permettront une évolution des pratiques managériales dans les entreprises, quelle que soit la taille de ces dernières, et dans l'ensemble des secteurs d'activités, y compris le secteur public.

### 5.2.1 Promouvoir la politique managériale dans les entreprises

Une des mesures les plus importantes selon la mission est de promouvoir des politiques managériales positives et innovantes dans les entreprises. Dans ce domaine, il est illusoire de penser qu'il soit efficace d'appliquer une potion universelle à des entreprises qui sont dans des situations différentes du fait de leur secteur d'activité, de leur taille, de leur histoire, de leur culture d'entreprise.

**Le premier levier de cette nécessité repose probablement sur la volonté des acteurs de l'entreprise d'engager une réflexion autour des pratiques managériales.** Le projet d'ANI d'avril 2024 portant « pacte de la vie au travail » avait proposé un premier jalon. S'agissant d'une question par nature décentralisée, il serait utile que les pouvoirs publics et les partenaires sociaux aient pour objectif que ces problématiques soient abordées au sein des collectifs de travail eux-mêmes.

La première proposition du rapport des garants des Assises du travail, en avril 2023, consistait à instaurer un rendez-vous annuel des acteurs du travail, pour « *gagner la bataille de la confiance par une révolution managériale et en associant les travailleurs* <sup>169</sup> ». La mission suggère que ce rendez-vous soit l'occasion de porter la question des pratiques managériales dans le débat public. Au-delà des réformes qui pourraient en être issues, au sein de l'abondant arsenal juridique dont nous disposons (Cf. *infra*), la délibération sur ces questions est fondamentale, tant au niveau central que dans les territoires et les collectifs de travail.

Au terme de cette concertation, si les partenaires sociaux le souhaitent, la négociation d'un ANI portant spécifiquement sur les pratiques managériales pourrait être envisagée. Outre les mesures de nature juridique qui pourraient y être insérées (cf. point 5.3 *infra*), il pourrait être le support des mesures portant sur l'environnement de travail que la mission recommande.

**Recommandation n°1** Organiser un **rendez-vous des acteurs du travail** permettant de prolonger les débats des **Assises du travail** autour de la question des pratiques managériales. Ce rendez-vous pourrait le cas échéant être une base de contenus pour une éventuelle **négociation d'un accord national interprofessionnel**.

En outre, il serait utile de **mettre en place un programme national d'accompagnement et de soutien à l'innovation managériale, sur le modèle de programmes ambitieux qui ont été lancés dans certains pays et fédérés dans le réseau européen EU.WIN**. Ce réseau<sup>170</sup> fondé en 2013 par la Commission européenne vise à promouvoir les innovations organisationnelles et managériales en Europe en soutenant notamment la diffusion des modèles d'entreprise apprenante et de management participatif. Il s'agit de programmes qui fonctionnent un peu sur le modèle des programmes de soutien à la recherche de l'Agence nationale de la recherche (ANR) ou Horizon Europe au niveau européen : les pouvoirs publics n'imposent pas une méthode ou des contraintes

<sup>169</sup> Il s'agit du premier axe de propositions du rapport : Conseil national de la refondation, *Re-considérer le travail*, rapport des garants des Assises du travail, avril 2023.

<sup>170</sup> <https://workplaceinnovation.eu/the-euwin-bulletin/>

mais financent un cadre de recherche ou de transformation de pratiques en donnant la possibilité d'évoluer vers un but d'amélioration de la situation.

On peut citer ainsi des programmes<sup>171</sup> qui ont été mis en place notamment en Europe du Nord Allemagne et scandinaves, à l'exemple des programmes finlandais TYKE (1999 -2003), TYKES (2004 – 2010), LIIDERI transformé désormais et suivi par l'agence TEKES de financement de l'innovation.

**En Finlande, ces programmes** - financés par le Fonds finlandais pour l'environnement du travail créée en 1979 et géré par les syndicats de façon paritaire –ont accompagné des milliers d'entreprises finlandaises dans la mise en place de pratiques managériales ouvertes, de participation des salariés aux processus d'innovation, de décentralisation du leadership, la gestion des connaissances collectives et **ont l'objet d'évaluations positives<sup>172</sup> sur la transformation du monde du travail en Finlande**. Ceci n'est d'ailleurs peut être pas étranger aux excellents scores qu'obtient la Finlande dans les classements mondiaux sur la qualité de vie où la part qualité de vie au travail est forte.

De même en Allemagne, plusieurs programmes se sont succédés pour accompagner la transformation des lieux de travail et notamment le programme « *Future of Work* » lancé en 2015. En partie mis en œuvre par l'INQA<sup>173</sup>, il se concentre sur l'adaptation de l'organisation du travail aux mutations technologiques et à la qualité de vie au travail en soutenant les principes de l'organisation apprenante.

En France, ces programmes apparaissent relativement limités dans leurs moyens à ce stade. L'ANACT met en œuvre le fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) ainsi que des appels à manifestation d'intérêt dédiés aux organisations du travail innovantes (La Fabrique). Le ministère chargé du travail et de l'emploi utilise des outils comme la PCRH, en liaison avec les opérateurs de compétences (Cf. *supra*). **La mission propose de mettre en place un programme national de soutien à l'innovation managériale doté de moyen plus significatifs, alimentés par le Fonds social européen (FSE+)**, sur la base d'appels à projets d'accompagnement lancés auprès des entreprises souhaitant être accompagnées dans la transformation de leurs pratiques de management, en privilégiant les PME. Il pourrait inclure aussi une dimension de recherche sur le management.

**Recommandation n°2** Mettre en place un **programme national de soutien à l'innovation managériale et à la qualité de vie au travail** sur le modèle du « *future of work* » allemand. Ce programme, fonctionnant par appels à projets nationaux, proposerait **des actions d'accompagnement collectif, financées à 80 % par les fonds du FSE+** (comme en Allemagne et dans d'autres programme de ce type notamment en Belgique) et 20 % par les entreprises.

<sup>171</sup> Voir sur ce point le rapport France stratégie, *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, par Salima Benhamou et Edward Lorenz, avril 2020, notamment annexe 1.

<sup>172</sup> *The Finnish workplace development programme: A small giant?* Author(s): Robert Arnkil, Source: Concepts and Transformation, Volume 9, Issue 3, Jan 2004, p. 249 – 278; Alasoini, T., Heikkilä, A. and Ramstad, E., *High-Involvement Innovation Practices At Finnish Work Places* (2007).

<sup>173</sup> Voir partie 4 et annexe Allemagne

## 5.2.2 Faire évoluer le système éducatif, formation initiale et continue pour réduire la distance hiérarchique

Parmi les raisons qui expliquent des pratiques managériales en France trop descendantes par rapport à d'autres pays (Cf. partie 1), le système éducatif et de formation professionnelle tient une bonne part. De ce fait, la mission considère que systématiser la prise en charge des enjeux liés aux pratiques managériales est essentiel, tant dans la formation initiale que continue des managers.

En 2008, la première proposition de William Dab<sup>174</sup> porte sur la mise en place d'un noyau minimal de compétences pouvant servir de socle pédagogique en santé et sécurité au travail, dont le tout premier axe est constitué par « *les compétences permettant d'assurer les rôles professionnels d'un manager plutôt que sur les connaissances techniques relatives aux risques professionnels* ». Il recommande que ces éléments soient intégrés à un référentiel de compétences opposable et finançable par les mécanismes classiques de prise en charge de la formation professionnelle. L'importance de cette formation est également largement abordée par le rapport présenté deux ans plus tard par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud<sup>175</sup>. En 2017, le livre blanc publié par l'ANACT vise à convaincre les acteurs de l'entreprise et de la formation de s'engager dans des démarches innovantes privilégiant les apprentissages centrés sur un management plus coopératif et tourné vers la qualité de vie au travail<sup>176</sup>.

**La mission recommande que l'ensemble des acteurs impliqués veillent à la bonne intégration, dans les maquettes pédagogiques des écoles qui forment les futurs managers (qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public) et les contenus des modules de formation continue, des savoirs, savoir-faire et savoir-être renouvelés prenant en compte :**

- Une **vision plus complète du management** : plus horizontale, plus décentralisée, qui mette en avant la participation des agents aux décisions sur leur travail nécessaire à l'entretien de la dynamique du collectif de travail, à l'engagement des agents et donc à leur fidélisation. Cette nouvelle vision du management permettrait également d'améliorer la **capacité à piloter des équipes en travail hybride ou dont les horaires sont de plus en plus individualisés** ;
- une **attention forte et des capacités de gérer les risques psychosociaux des membres de leur équipe**, y compris en détectant des signaux faibles dans une logique de prévention des risques qu'ils soient sur la santé et la sécurité au travail ou plus globalement sur le bien-être au travail ;

---

<sup>174</sup> William Dab, *Rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail – Douze propositions pour la développer*, remis au ministre du travail, des relations sociales et de la solidarité et à la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, avec l'appui de la direction générale du travail et de l'Institut national de recherche et de sécurité, mai 2008.

<sup>175</sup> Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicaud, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport fait à la demande du Premier ministre, avec le concours de Marguerite Moleux, février 2010

<sup>176</sup> ANACT, *Apprendre à manager le travail – Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue*, 2017.

- **l'importance du dialogue social et du dialogue professionnel dans une articulation des deux, respectueuse** de la place des syndicats mais aussi valorisante pour la capacité des agents à dialoguer sur leur travail.

Enfin, la formation des managers en France qui se distingue par rapport à d'autres pays européens étudiés par la mission (notamment Allemagne et Suède) par la place de la formation scolaire et du diplôme, trouvera à évoluer au fur et à mesure que le développement de l'apprentissage en France, y compris dans l'enseignement supérieur, permettra de faire évoluer la teneur de la formation des managers. Comme le relèvent plusieurs interlocuteurs de la mission, le mode de formation des managers, a un impact direct sur les distances hiérarchiques. La diversification des parcours des encadrants pourrait contribuer à les réduire. Cela justifie de consacrer une attention particulière à la formation et aux parcours des managers. **Il importe donc en ce domaine, non seulement de poursuivre le soutien à l'apprentissage y compris pour des formations débouchant classiquement sur des fonctions de managers,** mais aussi d'inclure dans les cursus de ces formations les trois éléments de contenus pédagogiques décrits ci-dessus.

Pour ce faire, il pourrait être utile de développer les partenariats entre l'ANACT et les écoles de formation des futurs managers (universités, écoles de commerce et d'ingénieur, écoles du service public, voire école de formation des inspecteurs du travail). En outre, une meilleure intégration des compétences managériales devrait être recherchée dans les certifications enregistrées par France compétences.

Enfin, les partenaires sociaux pourraient utilement se saisir de cette matière en développant, dans le cadre de la négociation collective interprofessionnelle et au niveau des branches, les principes d'acquisition de telles compétences préalablement à l'accession à des postes managériaux en cours de carrière.

**Recommandation n°3 Veiller à intégrer systématiquement des éléments de formation des managers incluant une vision innovante du management – par exemple la maîtrise de l'ingénierie du dialogue social et du dialogue professionnel- dans les maquettes pédagogiques des écoles et établissements d'enseignement supérieur ainsi que dans les référentiels de compétences mis en œuvre dans les entreprises. Conforter l'apprentissage comme un des modes de formation des managers, comme c'est le cas depuis très longtemps en Allemagne.**

### 5.2.3 Renforcer l'accompagnement des managers

Accompagner les entreprises dans des projets de transformation organisationnelle ne suffit pas, il faut aussi renforcer **l'accompagnement des managers. Cette catégorie professionnelle est aujourd'hui largement sous pression dans un contexte d'individualisation des relations de travail** et de demande de participation des salariés (ou de « démission silencieuse ») d'un côté et de l'autre une pression du résultat de la part de la direction, le tout sur fonds de développement d'un *reporting* de plus en plus chronophage à mesure que la digitalisation et l'IA permettent de fournir des masses de données sur le travail.

De nombreux interlocuteurs de la mission, en France mais aussi dans les autres pays étudiés, ont souligné la place éminente des cadres et managers dans tout projet de transformation organisationnelle, ce que l'on pourrait résumer en disant que **pour améliorer la qualité de vie au**

**travail des salariés, il faut aussi améliorer la qualité de vie au travail des managers** et notamment des managers de proximité ou intermédiaire.

**Cette catégorie de professionnels mérite probablement une attention plus soutenue des pouvoirs publics.** En Suède, l'inspection du travail s'est intéressée, dans le cadre de son programme de contrôle, à ces professionnels, notamment dans le secteur public et sanitaire. S'il ne s'agit pas de prioriser les managers dans les politiques publiques à l'avenir (d'autres catégories de travailleurs étant exposées à des risques professionnels), il importe de ne pas négliger les enjeux dans un contexte de tertiarisation de l'économie, dans les champs couverts par exemple par les documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP), les interventions de l'inspection du travail et l'appui des services de prévention et de santé au travail.

En France l'APEC conseille les cadres dans une optique de meilleure employabilité. En Italie et en Suède, la mission a pu analyser plusieurs exemples inspirants de programmes d'accompagnement des encadrants, assurés par des organisations représentatives au titre d'un syndicalisme de services. Sur cette base, **la mission propose de renforcer l'accompagnement des cadres vers un management plus participatif, innovant et décentralisé, en étendant les missions de l'APEC non seulement au conseil des cadres en tant que salariés, mais également à du conseil sur le contenu de leur pratique professionnelle de management, mettant les cadres et notamment les managers au centre des processus de transformation des organisations.**

Une telle extension de compétences impliquerait une discussion et un accord préalable entre l'Etat et les partenaires sociaux dans le cadre du mandat de service public de l'APEC. Cet accompagnement devrait intégrer en particulier les défis nouveaux que représentent pour les managers la gestion d'équipes en travail hybride et plus généralement dans le cadre d'une individualisation de plus en plus forte de l'organisation du travail. Les fonctions managériales ne concernent pas que les personnes ayant le statut de cadre, et il convient d'apporter des réponses plus générales au besoin d'accompagnement des salariés concernés. Des politiques de formation impulsées par les branches professionnelles, appuyées sur les opérateurs de compétences (Opc) pourraient répondre à ce besoin.

**Recommandation n°4** Etendre les missions de l'APEC au conseil aux cadres dans leurs pratiques managériales et développer les dispositifs d'accompagnement des nouveaux managers dans le cadre de la politique de formation professionnelle impulsée par les branches.

#### 5.2.4 Décloisonner les approches pour intégrer les pratiques managériales dans les politiques du travail

En s'appuyant sur des exemples étrangers, notamment sur la Suède, la mission propose un découplage des approches en intégrant dans les outils qui sont conçus aujourd'hui pour favoriser la santé et la sécurité du travail la nécessité de prendre en compte la qualité du management.

Ainsi, dans les outils de prévention de la santé au travail, il serait judicieux d'inscrire les pratiques managériales. Par exemple **les plans de santé au travail devraient comprendre un volet « politique managériale »** qui prendrait donc en compte l'impact potentiel des pratiques managériales sur la santé des salariés, dont il a été montré (voir partie 2 du rapport) qu'elles représentent une part

non négligeable, quoique difficile à mesurer, des risques que l'organisation du travail fait peser sur la santé et sécurité des travailleurs.

Pour être efficace, cette **dimension pourrait aussi être relayée par l'ANACT auprès des entreprises.**

Au-delà, les branches professionnelles, appuyées sur les opérateurs de compétences, comme les entreprises, pourraient intégrer le management dans leurs politiques sectorielles, comme un déterminant essentiel d'attractivité et de fidélisation des salariés.

**Recommandation n°5 Inscrire la qualité des pratiques managériales dans les thématiques des négociations de branche et d'entreprise, ainsi que dans les plans nationaux et régionaux de santé au travail, et s'appuyer sur l'ANACT pour diffuser ces pratiques aux entreprises.**

### 5.2.5 Améliorer les pratiques managériales également dans le secteur public

Même si la mission avait choisi lors du cadrage de se concentrer sur les entreprises, ses investigations ont montré que les questions de management étaient également très prégnantes dans le secteur public et qu'une série de mesures d'amélioration des pratiques managériales dans le secteur privé seraient renforcées par une amélioration du management dans le secteur public. En effet, **transformer les pratiques managériales de l'administration et du secteur public en général serait un levier de nature à donner l'exemple et dynamiser les pratiques managériales dans l'ensemble du monde du travail.** D'ailleurs de nombreuses prises de position sur le sujet dans les rapports<sup>177</sup> ou dans les prises de positions des organisations syndicales ne séparent pas les deux et considèrent qu'il y aurait une forme d'efficacité sinon d'équité à traiter les deux comme un ensemble.

La mission considère donc que nombre de ses recommandations dessinées pour le secteur privé auraient avantage à être déclinées dans le secteur public. Plusieurs points en particulier pourraient faire l'objet d'amélioration :

- **Clarifier et rendre transparente la politique managériale poursuivie dans chaque administration**, qu'il s'agisse des administrations centrales, des établissements publics, des services déconcentrés, des entreprises publiques. Cela devrait concerner les trois fonctions publiques. Cette politique managériale serait exposée dans un document qui présente les principes qui en fondent l'assise, la manière dont elle est déclinée dans les services, les moyens destinés à accompagner les managers pour les faire progresser dans des pratiques participatives et soucieuses d'accompagner les agents dans leur carrière et leur développement professionnel. Ce document comporterait également des indicateurs de suivi des actions. Il serait présenté et discuté dans les instances de gouvernance de chaque entité administrative.
- Impulser par une circulaire du ministère de la transformation publique des initiatives de mise en place de formes de dialogue professionnel dans les services publics. Cela existe déjà, sous des formes variées dans certaines administrations (par exemple certains hôpitaux le pratiquent au niveau des pôles), mais il s'agirait d'en développer l'usage et d'en formaliser la

<sup>177</sup> Par exemple le rapport des Assises du travail : Conseil national de la refondation, *Re-considérer le travail*, rapport des garants des Assises du travail, avril 2023.

pratique via des méthodes de mises en œuvre où la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) pourrait jouer un rôle d'impulsions (formations, guides méthodologiques en ligne) et d'accompagnement (formations, *design* de service, etc.).

- Enfin, dégager des moyens sur les budgets de formation pour **mettre en place des actions de formation au management, dans sa dimension collective d'organisation du travail et d'animation des équipes, de coaching individuel de managers et de coaching de service**, pour aider à la transformation de pratiques managériales dans les services. L'exemple du pôle d'accompagnement au management et à l'intelligence collective du ministère chargé des affaires sociales qui développe, notamment, des actions de *coaching* individuel et de service, de même que les programmes de codéveloppement de la DITP ou le programme talentueuses de la direction interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat (DIESE) sont des bons exemples de ce qu'il faut faire tout en le développant et en l'intégrant dans une dynamique plus générale de développement de pratiques managériales vertueuses,

**Recommandation n°6** Mettre en place des mesures permettant **l'amélioration des pratiques managériales dans les administrations** : 1/ **publier un document présentant la politique managériale de chaque service public**, discuté dans les organes de gouvernance et piloté. Il pourrait notamment s'inscrire dans les Lignes directrices de gestion « Stratégie des ressources humaines ». 2/ soutenir des **initiatives de mise en place du dialogue professionnel** dans chaque service 3/ **développer les actions de formation en management (organisation du travail, accompagnement individuel ou collectif sous la forme de coachings pour les managers publics)**.

### 5.3 De possibles mesures de nature juridique visant à orienter les pratiques managériales

Au-delà de l'amélioration d'un environnement de travail plus propice à la mise en place de pratiques managériales différentes, il pourrait être nécessaire de mettre en œuvre des mesures de nature juridique pour renforcer ce mouvement général.

**La mission, partant d'un point de vue comparatiste, signale que des techniques juridiques non finalistes, axées sur les procédures, existent dans les pays de comparaison, et pourraient constituer des sources d'inspiration :**

- En Allemagne, les prérogatives du *Betriebsrat* intègrent la discussion sur l'organisation du travail. C'est un domaine de codécision, et lorsque l'instance existe, il y a une obligation de compromis qui porte sur cet aspect de la vie de l'entreprise ;
- en Suède, des mécanismes équivalents de codétermination existent depuis la loi de 1976. Plus récemment, la provision 2015 :4 a énoncé l'obligation pour les entreprises de se doter d'une stratégie managériale. Les contrôles de l'inspection du travail portent sur le respect de cette obligation formelle, mais surtout ne se limitent pas à être des contrôles : ils consistent à engager un dialogue avec l'employeur sur les moyens mis en œuvre, notamment pour éviter les charges de travail excessives ; cette dimension de dialogue n'étant pas sanctionnable ;
- en Irlande et en Italie, le droit individuel à demander le travail à distance (pour l'Irlande) ou le travail agile (pour l'Italie) implique que chaque salarié a son mot à dire sur l'organisation

de son travail, et induit l'obligation pour l'employeur de répondre de manière argumentée à la demande de changement d'organisation qui émane du travailleur.

Comme cela a été évoqué *supra*, il importe d'éviter tout placage artificiel de solutions à la situation française.

La mission propose que soit engagée une réflexion autour des pratiques managériales dans le cadre du rendez-vous annuel prévu au terme des Assises du travail (Cf. *supra*, recommandation 1). **La France dispose d'ores et déjà d'un arsenal législatif et réglementaire très fourni, dont l'efficacité n'est pas avérée. La mission ne propose pas d'ajouter de nouvelles strates à ces dispositifs.**

**En revanche, la réforme d'un ou plusieurs de ces nombreux leviers pourrait être examinée, dès lors que cela participerait d'une meilleure participation des travailleurs à la définition du contenu de leur travail.** Ces leviers seraient mobilisables par les pouvoirs publics, le cas échéant au terme d'une concertation, voire d'une négociation des partenaires sociaux pouvant être engagée au titre de l'article L.1 du Code du travail.

Plusieurs pistes sont envisageables à cet égard.

- **La possibilité d'inscrire les pratiques managériales dans les thèmes du dialogue social obligatoire sur la QVCT.**

L'importance de la qualité du management sur la vie de l'entreprise, sa performance, sur la santé et la qualité de vie et des conditions de travail des salariés justifie que cette question fasse l'objet de discussions au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui la négociation d'entreprise obligatoire concerne des entreprises d'au moins 50 salariés (seuil d'effectif permettant la désignation d'un délégué syndical) dans lesquelles a été désigné au moins un délégué syndical et porte, au moins une fois tous les 4 ans, « *sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (...) et la qualité de vie et des conditions de travail* ».

La question du management pourrait être introduite dans cette négociation obligatoire au titre notamment d'une précision dans le chapitre général consacré à la QVCT.

- **La possibilité d'inscrire les pratiques managériales parmi les orientations stratégiques faisant l'objet de la procédure d'information-consultation avec le CSE.**

**La qualité des pratiques managériales pourrait être inscrite dans les thèmes qui font l'objet d'une information-consultation des CSE au titre des orientations stratégiques de l'entreprise.** Le sujet des pratiques managériales serait donc introduit à l'article L'312-24<sup>178</sup> du code du travail relatif à

---

<sup>178</sup> Cet article est aujourd'hui formulé ainsi : « *Le comité social et économique est consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages. Cette consultation porte, en outre, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur les orientations de la formation professionnelle et sur le plan de développement des compétences.*

*Le comité émet un avis sur les orientations stratégiques de l'entreprise et peut proposer des orientations alternatives. Cet avis est transmis à l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, qui formule une réponse argumentée. Le comité en reçoit communication et peut y répondre. »*

la « consultation annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise » après les mots « organisation du travail ». Cette modification irait dans le sens de ce que proposait le Conseil économique, social et environnemental en avril 2024<sup>179</sup>.

De la même manière et pour que cet enjeu soit traité de façon transversale au secteur privé et public, les pratiques managériales seraient également incluses dans les matières sur lesquelles les comités sociaux d'administration (CSA) sont consultés. Depuis le décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires, les CSA sont consultés sur les lignes directrice de gestion (LDG) relatives respectivement, à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, aux orientations générales en matière de mobilité et aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. **Il serait possible d'introduire dans les LDG « stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines », un chapitre sur la politique managériale.**

- **La possibilité de transformer le droit d'expression directe en un droit au dialogue professionnel dans les entreprises.**

**Dans la palette des solutions destinées à améliorer la qualité du travail** et donc l'impact du travail sur les politiques sociales au niveau national, mais également la performance des entreprises, **le dialogue professionnel tient une place majeure**. Longtemps considéré, de par sa dimension de participation directe des salariés aux décisions de l'entreprise, comme incompatible avec le dialogue social, outil de représentation indirecte des salariés, il y a désormais un contexte dans lequel il est possible de promouvoir le dialogue professionnel dans une bonne articulation avec le dialogue social comme le proposait d'ailleurs également le rapport des Assises du travail (voir *supra*).

Il pourrait être envisagé de s'appuyer sur l'actuel droit d'expression directe du salarié, défini aux articles L.2281-1 et suivants du Code du travail, en transformant le droit d'expression en un droit au dialogue professionnel, dont les modalités d'application seraient renvoyées à la négociation collective d'entreprise, conformément à l'actuel article L.2281-5<sup>180</sup>.

- **La possibilité d'étendre les pouvoirs du CSE.**

Pourrait être étudiée l'hypothèse d'une extension des pouvoirs du CSE afin de se rapprocher du modèle du *Betriebsräte* ou conseil d'établissement en Allemagne, qui dispose de pouvoirs plus étendus dans une logique de codétermination. Cette forme de responsabilisation des salariés a porté ses fruits (voir l'annexe consacrée à l'Allemagne). La différence principale entre les conseils d'établissement en Allemagne et les CSE en France tient au fait que *les Betriebsräte* sont également consultés et informés sur certaines matières, mais disposent aussi d'un pouvoir de

<sup>179</sup> Il s'agit de sa recommandation n°11 : Conseil économique, social et environnemental, *Articulation des temps de vie professionnel et personnel : de nouveaux défis*, avis, avril 2024 (rapporteuses Christelle Caillet et Elisabeth Tomé-Gertheinrichs).

<sup>180</sup> L2281-5 « Les modalités d'exercice du droit d'expression sont définies dans le cadre de la négociation portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et des conditions de travail prévue à l'article L. 2242-1. »

codécision sur certains sujets qui n'est pas un avis simple comme le CSE français (Cf. partie 4 supra, les compétences du *Betriebsräte*).

Aller vers ce modèle constituerait une réforme majeure du dialogue social en France. La codécision **pourrait être introduite en droit français, par exemple en matière d'organisation du travail, dont la responsabilité pourrait de ce fait être partagée**. Il s'agirait de passer d'un modèle où les élus au CSE donnent un avis sur une politique décidée par l'employeur à un modèle, où les représentants des salariés partageraient cette responsabilité.

- **La possibilité de réévaluer la représentation des salariés dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance.**

L'exemple de la codétermination allemande ou suédoise pourrait être une source d'inspiration pour initier une nouvelle étape dans la représentation des salariés français au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des sociétés privées. Déjà, la loi PACTE du 5 mai 2019 a étendu cette représentation à l'ensemble des entreprises de plus de 1 000 salariés. Le nombre des représentants de salariés reste sensiblement inférieur à ce qui existe dans les sociétés allemandes (Cf. *supra*). Il pourrait être envisagé de le rehausser.

- **La possibilité d'expérimenter des mécanismes juridiques formalisés de prise en compte des besoins des salariés en matière de conciliation vie professionnelle / vie familiale.**

Des pratiques managériales vertueuses qui ont un impact positif sur la qualité de vie au travail des salariés supposent de prendre en compte les aspirations les plus profondes exprimées par les salariés.

Parmi celles-ci, un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle tient une place de choix<sup>181</sup>. Dans cette perspective, expérimenter des modes d'organisation du travail alternatives pourrait constituer un levier important d'amélioration de la qualité de vie au travail. L'exemple italien montre que de nombreux accords ont été signés dans les entreprises pour mettre en place, sous des formes très différentes, des horaires de travail de type semaine de quatre jours.

De même pourrait être expérimentée une modalité de garantie des droits pour les salariés de bénéficier du télétravail pour une part de sa quotité de travail. A ce titre l'exemple Irlandais du « *right to request* » pourrait inspirer une mesure française de ce type.

On le voit, la France dispose d'ores et déjà de nombreux dispositifs juridiques destinés à infléchir, directement ou indirectement, les pratiques managériales. Un ou plusieurs de ces leviers pourraient être réformés, au terme d'un débat associant les pouvoirs publics et les partenaires sociaux au sujet des pratiques managériales, en ayant le souci de la praticabilité et de la durabilité de ces mesures. Conformément à l'esprit des Assises du travail, ces dispositifs juridiques modifiés devraient faire l'objet d'un suivi, pour d'évaluer la réalité de leur mise en œuvre, et de l'impact de ces derniers sur les pratiques managériales en France.

---

<sup>181</sup> Voir par exemple l'enquête *people at work* 2022, dans laquelle, il est précisé que 71 % des travailleurs interrogés souhaiteraient avoir des horaires de travail plus flexibles, tels que la semaine des quatre jours, et près de la moitié (52 %) accepterait une diminution de salaire en l'échange d'horaires flexibles garantis.

**Recommandation n°7 Modifier une ou plusieurs des dispositions législatives et réglementaires existantes**, sans en ajouter de nouvelles, au terme d'un débat associant l'ensemble des parties prenantes, dans l'objectif d'infléchir effectivement et durablement les pratiques managériales en France. Il pourrait s'agir de : 1. **Inscrire les pratiques managériales dans les thèmes du dialogue social obligatoire** sur la QVCT ; 2. **Inscrire les pratiques managériales parmi les orientations stratégiques faisant l'objet de la procédure d'information-consultation avec le CSE** ; 3. Transformer le droit d'expression directe en **un droit au dialogue professionnel** dans les entreprises ; 4. **Etendre les pouvoirs du CSE en matière d'organisation du travail** ; 5. **réévaluer la représentation des salariés dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance** ; 6. **Expérimenter des mécanismes juridiques formalisés de prise en compte des besoins des salariés en matière de conciliation vie professionnelle / vie familiale**

Fabienne BARTOLI

Thierry DIEULEVEUX

Mikael HAUTCHAMP

Frédéric LALOUE

## LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - LA FRANCE
- ANNEXE 2 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'ALLEMAGNE
- ANNEXE 3 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'IRLANDE
- ANNEXE 4 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'ITALIE
- ANNEXE 5 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - LA SUEDE
- ANNEXE 6 : NORMES ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
- ANNEXE 7 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA DIRECTIVE CSRD
- ANNEXE 8 : LIENS ENTRE PRATIQUES MANAGERIALES ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES

# LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

## 1 Organisations internationales

M. Cyril COSME, directeur, représentant de l'OIT à Paris

Mme Frédérique DUPUY, chargée de mission OIT Paris

Mme Agnès PARENT-THIRION, Senior research manager Eurofound (Dublin)

M. Xabier IRASTORZA, responsable de l'enquête ESENER à EU-OSHA (Bilbao)

Mme Gillian DORNER, Directrice adjointe de la direction "Gouvernance Publique" (GOV), OCDE

Mme Audrey RONCIGLI, Conseillère Budget – Gouvernance publique, Représentation permanente de la France auprès de l'OCDE

## 2 France

### 2.1 Cabinet ministériel

Mme Sophie BARON, directrice adjointe du cabinet de la ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités

### 2.2 Administrations

M. Pierre RAMAIN, directeur général du travail

Mme Nathalie VAYSSE, adjointe du directeur général du travail

M. Hervé LANOUZIERE, Directeur de l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

M. Dominique GIORGI, inspecteur général des affaires sociales

M. Benjamin MAURICE, inspecteur général des affaires sociales

M. Bruno LUCAS, inspecteur général des affaires sociales

M. Philippe KUNTER, directeur du développement durable et de la RSE, BPI France

M. Philippe MUTRICY, directeur de l'évaluation et des études, BPI France

## 2.3 Partenaires sociaux

### CFDT

Mme Isabelle MERCIER, secrétaire nationale

Mme Maroussia KRAWEC, secrétaire confédérale management, santé au travail et télétravail

### CGT

Mme Agathe Le BERDER, CGT cadres (UGICT-CGT)

### CFE-CGC

M. Jean-François FOUCARD, secrétaire national

M. Maxime LEGRAND, secrétaire national travail et santé, président de la confédération européenne des cadres

M. Bertrand MAHE, secrétaire national

M. Franck BOISSARD, responsable du service emploi, formation et travail

### CFTC

M. Thomas PANOUILLE, administrateur à l'APEC

### MEDEF

Mme France Henry-LABORDERE, directrice générale adjointe, responsable du pôle social

M. Pierre-Mathieu JOURDAN, directeur des relations sociales et des politiques de l'emploi

Mme Odile MENNETEAU, directrice – cellule veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux

Mme Miroslava IVANOVA, chargée de projets

### UIMM

M. Nicolas BONDONNEAU, directeur de la protection sociale

M. Franck GAMBELLI, directeur environnement, sécurité, conditions de travail

## 2.4 Entreprises

M. Pierre DEHEUNYNCK, directeur général, associé, Ricol-Lasteyrie ; président du conseil d'administration de France compétences

M. Gervais PELLISSIER, ancien DRH d'Orange

M. Jean-Dominique SENARD, président du groupe Renault

Mme Estelle ENGRAND, assistante du président du groupe Renault

M. Nicolas TCHENG, direction des affaires publiques groupe Renault

M. Géraud DE VAUBLANC, cabinet du président groupe Renault

M. Iniacio DE ORUE, direction des ressources humaines groupe Orange

Mme Maureen ROUSSEAU, ancienne directrice des ressources humaines France et Belgique Google

M. Bertrand BALLARIN, ancien directeur des ressources humaines de Michelin

M. Olivier BETOU, directeur des ressources humaines du groupe Saint-Jean industries

Mme Karima SILVENT, DRH groupe Axa

M. Bruno CLEMENT-ZIZA, directeur général adjoint Association Française des Entreprises Privées (AFEP)

**Et au titre de l'AFEP:**

Madame Elodie PRADEL, HO Reward Coordination & Payroll France, Airbus

Mme Dora BOUMEDIENE, DRH chez Financière Pinault, Artemis

Mme Samantha BOWLES, directrice - Talent & Culture, Clariane

Mme Mathilde TABARY, directrice relations sociales Europe et Engagement, Clariane

Mme Anne LEBARGY, juriste, Groupe SEB

Mme Chris JACCON, responsable Développement Durable Social & Sociétal, JCDecaux

M. Julien SIMON, DRH du Site de Neuilly, JCDecaux

Mme Zinaida LESSITCHKOVA, directrice des Affaires Sociales, L'Oréal

M. Thierry HUBER, directeur des relations sociales, Groupe Plastic Omnium, OPMobility

M. Antoine LAJOANIE, deputy head of benefits and wellbeing, SANOFI

M. Paul MEDOC-AGUER, DRH Siège, Sodexo

Mme Léa FAURE MALAN, responsable relations sociales, Verallia

**Au titre de de l'initiative Global Deal**

M. Jean Christophe SCIBERRAS, CFA SACEF et coordinateur pour le France

M. Miguel VALCARCEL , Global deal

## 2.5 Universitaires et experts

Pr. Florence NOGUERA, présidente association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Université Paul-Valéry Montpellier

Pr. Jean-Michel PLANE, Université Paul-Valéry Montpellier

Pr. Laurent CAPPELLETTI, Cnam, titulaire de la chaire comptabilité et contrôle de gestion

Mme Dominique MEDA, directrice de l'IRISSO

M. Jean-Yves BOULIN, chercheur associé à l'IRISSO

Pr. Nathalie GREENAN, CNAM et CEET

M. Raphael HAEFLINGER, directeur d'Eurogip

Mme Christine KIEFFER, chargée d'études Eurogip

M. Jean-Baptiste BARFETY, directeur de l'association Projet-Sens

M. Gilles GATEAU, directeur général de l'APEC

M. Pierre LAMBLIN, directeur des études de l'APEC

Mme Ségolène JOURNOUD, experte ANACT

M. Thierry ROUSSEAU, expert ANACT

Mme Karine BABULE, experte ANACT

Mme Amandine BRUGIERE, experte ANACT

M. Antoine NABOULET, adjoint de la directrice du département travail, emploi et compétences de France stratégie

Mme Sabine BUIS, secrétaire permanent de la plateforme RSE rattachée à France stratégie

Mme Manon EMPTAZ, stagiaire France stratégie

Mme Christine EHREL, chercheuse Lirsa / CEET

M. Thomas COUTROT, économiste et statisticien

M. Laurent BERGER, ancien secrétaire général de la CFDT

Pr Steven DHONT, chercheur à TNO (Pays-Bas)

Mme Laurence BRETON-KUENY, vice-présidente de l'ANDRH, DRH de l'AFNOR

M. Jean THEUREL, département études et recherches INRS

M. Christian TRONTIN, département études et recherche INRS

M. Marc MALENFER, mission veille et prospective INRS

Pr. Bruno PALIER, CNRS, Sciences po Paris

Pr. Mathieu DETCHESSAHAR, université de Nantes

## 3 Allemagne

### 3.1 Ambassade de France

M. Francis BOUYER, conseiller pour les affaires sociales

M. Thomas GOUJAT-GOUTTEQUILLET, Chargé de mission pour les affaires sociales

### 3.2 Administrations

Ministère du travail:

Mme Ana DUJIC, responsable de la cellule « la fabrique du digital »,

Mme Christina STEEMS, « la fabrique du digital »

INQA, initiative pour la nouvelle qualité au travail, (<https://www.inqa.de/>)

Mme Clara MAYERBERN

M. Axel BARDS

### 3.3 Partenaires sociaux

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, BDA:

M. Jorg KELLY, Directeur des ressources humaines de l'hôtel InterContinental Berlin

Mme Kerstin PLACK, direction du droit du travail et de la politique tarifaire, sur les modèles d'organisation du temps de travail

Mme Leonie PILZ, direction du droit du travail et de la politique tarifaire, sur les modèles d'organisation du temps de travail

Mme Garunya (KARUNAHARAMOORTHY) WIECZOREK, responsable des affaires internationales BDA

Mme Sarah-Marie KNIPPSCHILD. Conseillère senior, droit du travail, BDA

Confédération allemande des syndicats, Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB:

Mme Katrin VITOLS, unité sur la démocratie au travail, sur le cadre légal de la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

M. Michael BOLTE, unité sur la démocratie au travail, sur le cadre légal de la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise

M. Markus HOFMAN, directeur des politiques sociales

Mme Annika WÖRSDÖRFER, experte de la négociation collective en matière de santé et de sécurité au travail

### 3.4 Entreprises

Mme Claudia STUMPF, service des Ressources humaines, Deutsche Telekom

M. Tobias LANDGRAF, service des Ressources humaines, Deutsche Telekom

M. Giovanni SURIANO, Conseil d'entreprise (Betriebsrat) Deutsche Telekom,

Mme Adél HOLDAMPF-Wendel, cheffe de secteur Future of Work et droit du travail chez Bitkom e. V. (fédération de la branche numérique)

M. Alexander NAUJOKS, Directeur du travail de l'entreprise Georgsmarienhütte GmbH, Aciérie à Osnabrück

## 4 Suède

### 4.1 Ambassade de France

M. Xavier SCHMITT, conseiller pour les affaires sociales, la santé et l'emploi

Mme Valérie MAUNOURY, conseillère adjointe pour les affaires sociales, la santé et l'emploi

Mme Ariane VERZURA, stagiaire

### 4.2 Administrations

#### Agence de l'environnement de travail (Arbetsmiljöverket)

Mme Cecilia MOBACH, senior analyst, department of regulations, market surveillance and international affairs

Mme Lina AQUADRO, organisational developer, department of regulations, market surveillance and international affairs

M. Adam Jansson, inspector, department of the inspection

M. Ulrich STOEZER, psychologist, expert on psycho-social working conditions and mental health

Mme Anna-Carin Carlsson, Communicator, department of communication

#### Agence pour l'emploi (Arbetsförmedlingen)

M. Shawn MENDES, directeur des affaires internationales

Mme Lena SKIÖLD, chargée des affaires internationales

Mme Nora SALEM, chargée de mission

## 4.3 Partenaires sociaux

### LO

Mme Cyrene WAERN, secrétaire internationale

### SACO

Mme Jenny GRENSMAN, conseillère affaires européennes

### Lernarda

M. Andreas MILLER, président

## 4.4 Entreprises

M. Stefan EKENGREN, restaurant Hantverket

M. Kjell PETTERSSON, responsable des services de santé au travail de Skania

M. Lars ALLENSTEN, senior OHS expert de Skania

M. Markus VALROY, CEO de Betao

Mme Audrey LAGERKVIST, COO (tech) de Betao

## 5 Italie

### 5.1 Ambassade de France

M. Pierre GOUDIN, conseiller aux affaires sociales

Mme Corinne CILIBERTO, chargée de mission,

M. Thibault DE LA PALME, stagiaire

### 5.2 Administrations

Dr. Albino GRIMALDI, conseiller technique du ministre du travail

Mme Francesca PELAIA, Dirigente della DG Rapporti di lavoro (DGT)

Mme Margherita ARISTA, Direction générale du travail

Mme Andrea RICCI, Dirigente di ricerca, Responsabile Struttura "Imprese e Lavoro", INAPP, Institut national de l'évaluation des politiques publiques

Mme Isabella BRUNETTI, INAPP, Institut national de l'évaluation des politiques publiques

Dr. Gianfranco SANTORO, Research Department, Director INPS

Dr. Luca LOSCHIAVO, Corporate Welfare, Fringe Benefits and Performance Bonuses, INPS

Pr. Monica PAIELLA Elderly's employment Department, INPSE

Pr. Maria DE PAOLA, Gender equality in the workplace Research Department, Manager, INPS

### 5.3 Partenaires sociaux

Mme Federica COCHI, Presidente, APIQA, CGIL (équivalent CGT)

M. Salvatore Marra, CGIL

Mme Stefania ROSSI, directrice internationale, COFINDUSTRIA (équivalent MEDEF)

### 5.4 Entreprises

M. Giuseppe MANTEGNA, Directeur des ressources humaines du groupe Renault Italie et de l'entreprise SODIGAM.

## 6 Irlande

### 6.1 Ambassade de France

M. Vincent GUEREND, ambassadeur de France en Irlande

M. Gaultier BRAND-GAZEAU, chef du service économique

Mme Eloïse STEINHAGEN de Bonnevie, service économique

M. Amine MANSOURI, conseiller pour les affaires sociales, ambassade de France au Royaume-Uni

### 6.2 Administrations

Mme Áine MAHER - Principal Officer, Employment Rights Policy Unit, Department of Enterprise, Trade and Employment

Mme Sarah HENRY, Administrative Officer, Department of Enterprise, Trade and Employment

Dr. Andrew BRONWLEE, CEO, SOLAS (Agence du Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science)

### 6.3 Partenaires sociaux

M. Liam BERNEY, Member of Executive Committee, Industry, Irish Congress of Trade Unions (ICTU)

M. Danny MCCOY, CEO, Irish Business and Employers Confederation (IBEC)

M. Neil MCDONNELL, CEO, Irish Small and Medium Enterprise (ISME)

## 6.4 Entreprises

M. Laurent GIRARD-CLAUDON, Fondateur et CEO, Approach People

Mme Áine MURRAY, Veolia & Présidente de la France-Ireland Chamber of Commerce FICC

M. Niamh O'CONNOR, Head of People & Culture, Cpl

M. Derek KEHOE, CEO, BNP Paribas

Mme Elizabeth ARNETT, Director of Communications and Brand AXA Ireland

Mme Derval MCDONGAH, Chief People Officer AXA Ireland

M. grande entreprise du secteur digital

## 6.5 Universitaires et experts

Dr. Shana COHEN, Think-Thank for Action on Social Change –TASC

Dr. Maeve O'SULLIVAN, Irish Academy of Management/ University of Galway

M. Damian THOMAS, National Economic and Social Council

M. David HALLINAN, National Economic and Social Council

Pr. Laurent MUZELLEC, Doyen de Trinity Business School

Dr. Tom MCDONNELL, directeur, Nevin Economic Research Institute (NERI)

# LETTRE DE MISSION



Paris, le 24 janvier 2024

Le chef de l'Inspection générale des affaires sociales  
à

Fabienne BARTOLI  
Thierry DIEULEVEUX  
Mikael HAUTCHAMP  
Frédéric LALOUÉ

**Objet : Pratiques managériales et politiques sociales : un parangonnage international**

Les pratiques managériales exercent une influence non seulement sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail des salariés mais produisent également des effets sur les résultats des politiques sociales : emploi des seniors, responsabilisation des collaborateurs, partage des temps des travail et de vie personnelle, capacité d'innovation, etc.

Ces effets sur l'engagement des travailleurs et leurs conditions de travail se traduisent également, en rebond, par des impacts sur les politiques sociales : taux d'emploi, recours au régime d'assurance maladie, absentéisme, sentiment de perte de sens au travail et donc in fine risque de retrait, etc.

Par ailleurs, un mauvais management peut également avoir un impact sur l'économie (la performance des entreprises, la capacité des salariés à s'adapter aux évolutions sectorielles et par conséquent à rendre l'économie plus adaptative a un environnement toujours en mutation, la capacité à innover...), et la transition écologique via la capacité des entreprises à absorber les transformations nécessaires et à les susciter.

Enfin, les politiques sociales peuvent avoir pour objectif de modifier les conditions de management (politique de formation des managers, incitations au dialogue social interne à l'entreprise, etc.).

Dans ce cadre, le programme de travail de l'IGAS prévoit qu'une étude de parangonnage, internationale et principalement européenne, centrée sur l'organisation du travail et les pratiques managériales soit réalisée.

L'objectif de la mission est d'analyser le lien entre politiques et pratiques managériales et politiques sociales, c'est-à-dire d'une part l'impact des pratiques de management des entreprises sur les politiques sociales, mais également la manière dont les politiques sociales doivent/peuvent agir sur ces pratiques.

La mission consultera la littérature scientifique et administrative, fournie sur ce sujet dont les études de Eurofound qui constituent une source d'information majeure sur les différences en matière d'organisations du travail, de gestion des ressources humaines, d'utilisation des compétences, de stratégies de développement des compétences, de numérisation, de participation directe des salariés et de dialogue social.

Le dépouillement de ces études, des investigations auprès des autorités publiques et des partenaires sociaux, ainsi que d'entreprises en France et en Europe et des entretiens auprès de chercheurs spécialisés sur le sujet permettront de dresser un panorama des pratiques managériales dans leurs différentes dimensions et leurs impacts sur les politiques sociales.

L'étendue du sujet pourrait justifier qu'une coupe transversale en France ou à l'étranger, dans des secteurs, des filières, des entreprises voire des territoires ayant des pratiques managériales intéressantes puisse être menée. De même, certains objectifs de politiques sociales pourraient être isolés pour permettre d'effectuer des comparaisons parmi les très nombreux champs susceptibles de mettre en évidence les connexions existantes entre management et politiques sociales (égalité professionnelle femmes-hommes, inclusion des personnes en situation de handicap, participation des seniors au marché du travail, diffusion du télétravail, prévention de la pénibilité, etc.). Concernant le parangonnage, un des enjeux sera d'identifier des Etats (ou collectivités publiques) qui ont développé des politiques publiques ciblées sur le management, qu'il s'agisse des pratiques du secteur privé ou public.

La mission me remettra son rapport pour la fin du mois d'avril 2024.

Le Chef de l'inspection générale  
des affaires sociales  
  
Thomas AUDIGE