

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

SYNTHÈSE	2
RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	7
RAPPORT	12
1 CE QUI CONSTITUE UN « BON » MANAGEMENT EST AUJOURD’HUI LARGEMENT CONSENSUEL	16
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
2 LES PRATIQUES MANAGERIALES ONT UN IMPACT SUR LES RESULTATS DES POLITIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES, MAIS IL N’EST PAS TOUJOURS AISEMENT MESURABLE	27
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
3 A LA DIFFERENCE DE CERTAINS PAYS EUROPEENS, LA FRANCE SE CARACTERISE PAR UN MANAGEMENT VERTICAL	41
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
4	LA FRANCE EST PARADOXALEMENT LE PAYS DANS LEQUEL L'OUTILLAGE PUBLIC EST LE PLUS COMPLET	50
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
5	PLUSIEURS LEVIERS D' ACTIONS PORTANT SUR L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL POURRAIENT ETRE ACTIONNES POUR AMELIORER LA QUALITE DES PRATIQUES MANAGERIALES EN FRANCE	77
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	DES MESURES POUR RENDRE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PLUS PROPICE A DES PRATIQUES MANAGERIALES POSITIVES	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	DE POSSIBLES MESURES DE NATURE JURIDIQUE VISANT A ORIENTER LES PRATIQUES MANAGERIALES	91
	LISTE DES ANNEXES	96
	LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES	97
	LETTRE DE MISSION	106

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. Terry¹, 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 Drucker² 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 autorité³. 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'acception 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 internationales⁴.

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

² Peter Drucker, *Devenez manager!*, Pearson Education, 2006

³ 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* »

⁴ 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 suivants⁵ : 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 ;

⁵ 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*⁶. 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^{ème} 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 fayolisme⁷, la « gouvernance par les nombres »⁸, 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 »⁹ 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 personnes¹⁰.
- **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.

⁶ INRS, *Le travail en 2040*, octobre 2023

⁷ 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.

⁸ Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Fayard, 2015.

⁹ 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.

¹⁰ 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 seconde¹¹. La culture d'un pays est définie selon six dimensions pouvant servir à décrire les styles de management propres à chaque culture nationale¹² : « 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)].*

¹¹ 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.

¹² 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*¹³ 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'honneur¹⁴, « 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 ».

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

¹⁴ 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

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 isolément¹⁵.

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.

¹⁵ 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 dédiée¹⁶.

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* »¹⁷ et le « *supportive leadership* »¹⁸. 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.

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

¹⁷ Par référence aux théories de Bass et Riggio (cf. *supra*).

¹⁸ 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 LO¹⁹ a présenté à la mission, les principes fondamentaux suivants, qui constituent aux yeux de l'organisation les lignes directrice 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 Lenarda²⁰ 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'entreprise²¹.

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 2040²². Le rapport liste en effet des évolutions actuellement à l'œuvre

¹⁹ Landsorganisationen i Sveridge (LO) est la première confédération syndicale de Suède.

²⁰ 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.

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

²² 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 travailleurs²³.

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).

²³ 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 Eurofound²⁴, 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 indirectement²⁵ 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

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

²⁵ 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 innovations²⁶ ;

- **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)²⁷.

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 Pénicaud *Bien-être et efficacité au travail*²⁸, 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 travail²⁹ ou du Haut-commissariat au Plan³⁰ 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 social³¹.

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 ;

²⁶ 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.

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

²⁸ 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

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

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

³¹ 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)³².

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 2040³³.

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

³³ 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 économétrique³⁴ 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 américaine³⁵ 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

³⁴ 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.

³⁵ McKinsey (Dorgan, Dowdy et Rippin) en 2006.

managériales retenues ici sont l'adoption du *lean management* ³⁶ 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 étude³⁷ 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 économique³⁸ 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 LIFI³⁹ 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 inverse⁴⁰) 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 stratégie⁴¹ (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

³⁶ Voir 2.2.1

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

³⁸ https://dares.travail.emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_document_etudes_conditions_de_travail_et_performance_economique_et_financiere_des_entreprises.pdf

³⁹ 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.

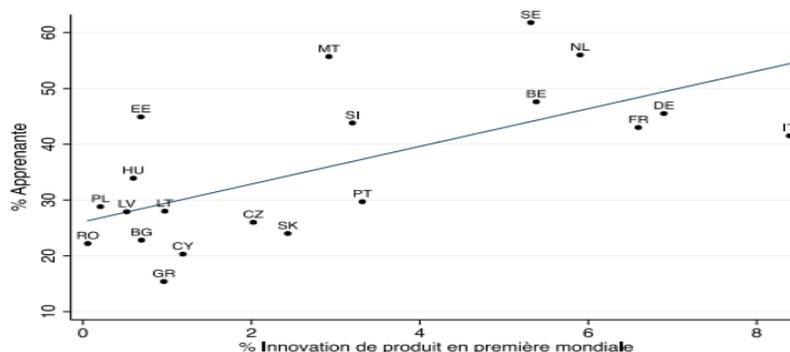
⁴⁰ La recherche de la causalité inverse vise à vérifier que l'effet n'est pas en réalité la cause de l'événement. Il y a bien une relation de causalité, mais elle est dans un sens inverse à ce que l'on pensait. En l'espèce, la DARES indique qu'il est impossible, étant donné les variables, d'effectuer 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) ?

⁴¹ 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 économique⁴².

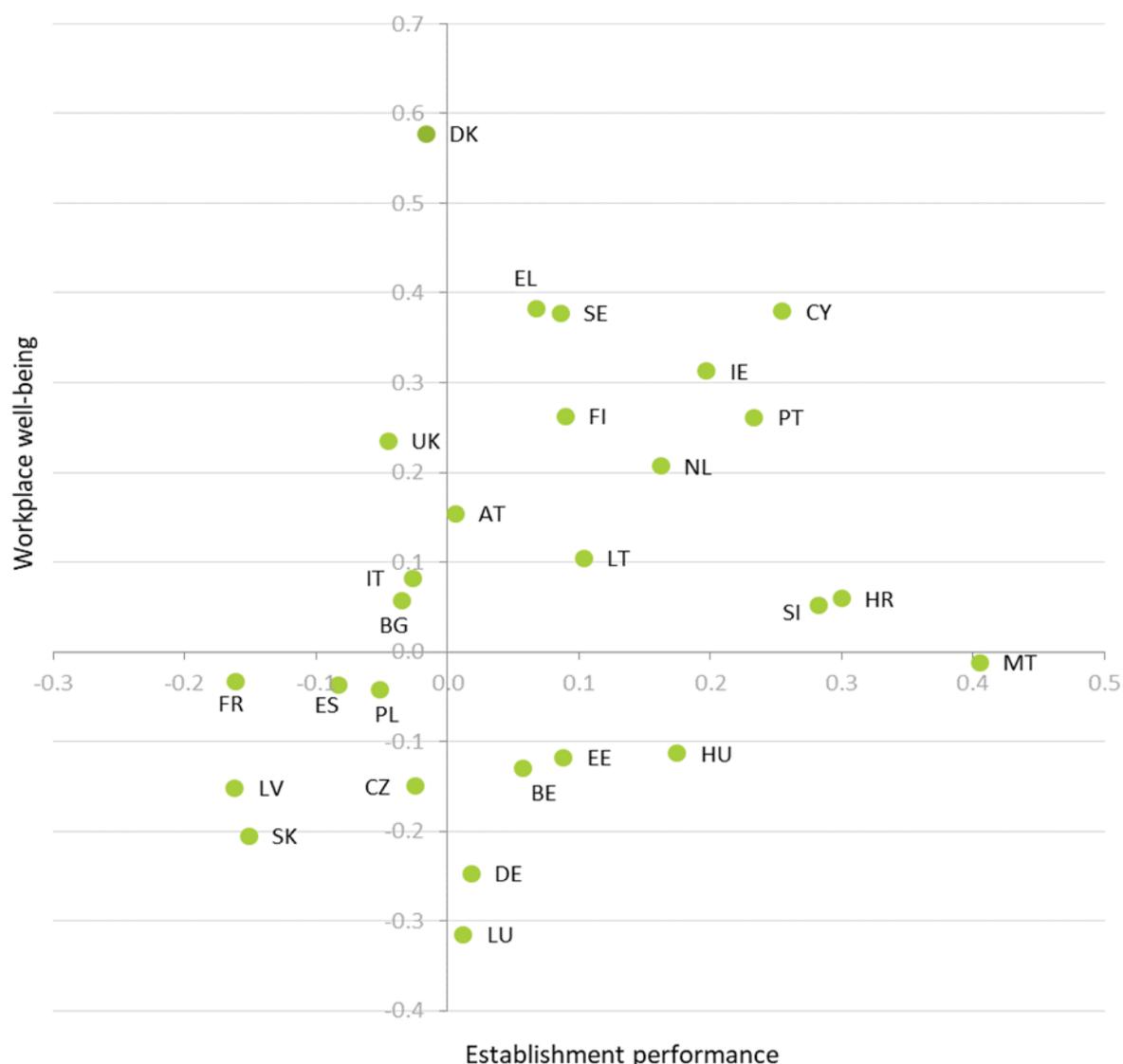
La participation en particulier, conduit à des taux d'absentéisme pour maladie plus faibles et à des taux de rotation du personnel également plus faibles, ce qui toute choses égales par ailleurs est non seulement favorable à la politique sociale nationale mais aussi à la performance de l'entreprise elle-même.

⁴² 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 travail⁴³ 2019 de la DARES avec la base FARE⁴⁴ de l'INSEE. L'enquête conditions de travail permet d'approcher certaines pratiques

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

⁴⁴ 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*)⁴⁵.

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 DARES⁴⁶. 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 objectif⁴⁷.

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.

⁴⁵ 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.

⁴⁶ Enquête emploi | DARES (travail-emploi.gouv.fr)

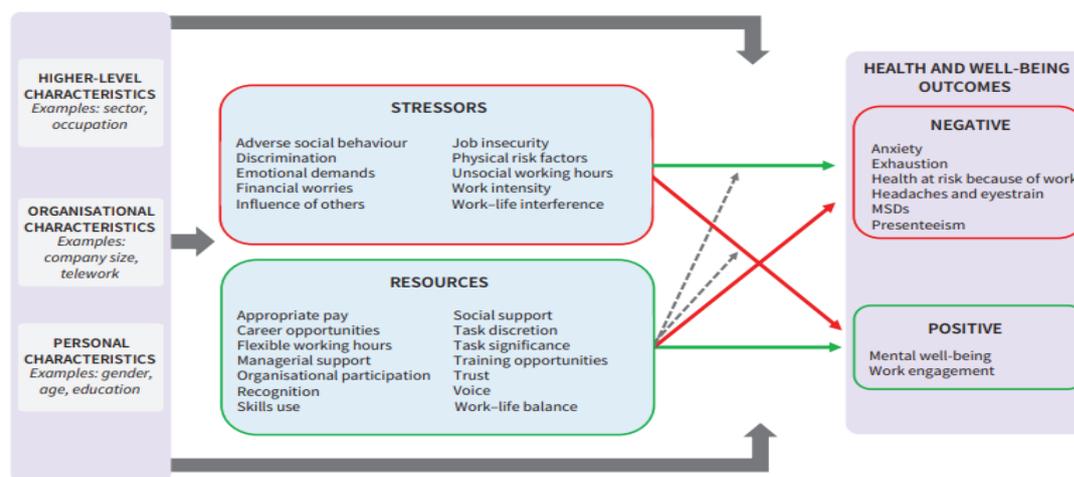
⁴⁷ En France, le « Projet 4121 », qui rassemble des experts de la santé au travail, a notamment pour objectif de démontrer la valeur ajoutée d'une démarche centrée autour de l'écoute des travailleurs, la transparence et le dialogue social sur la performance globale des entreprises.

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 managériales⁴⁸. 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 management⁴⁹ 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

⁴⁸ 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.

⁴⁹ 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 DARES⁵⁰ 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*⁵¹, 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.

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

⁵¹ 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 »⁵². 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 étude⁵³ 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.

⁵² 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.

⁵³ 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 ».

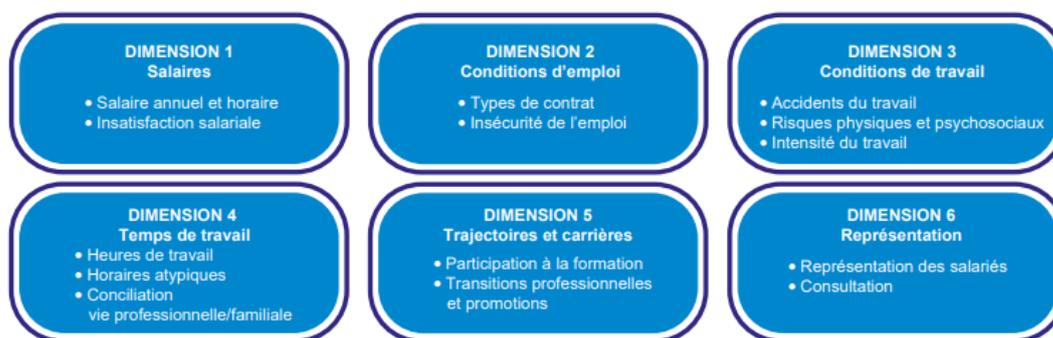
Source : Guergoat-Larivière & Marchand, 2012

Les derniers développements sur le sujet ont été produits par France stratégie dans le rapport consacré en 2021 aux travailleurs de la deuxième ligne⁵⁴ et repris dans une publication récente⁵⁵. 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.

⁵⁴ 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.

⁵⁵ 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

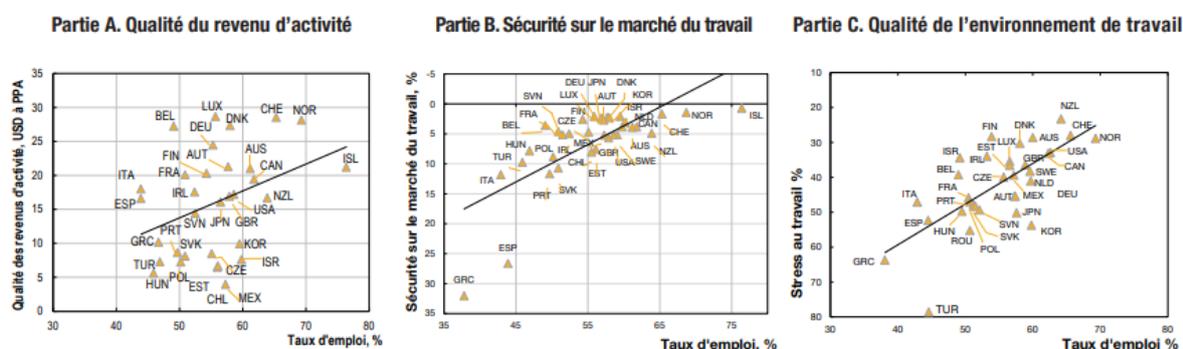


Lecture : la dimension « Conditions de travail » inclut quatre sous-dimensions : la fréquence des accidents du travail, l'exposition à des risques physiques, l'exposition à des risques psychosociaux et l'intensité du travail.

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'OCDE⁵⁶ 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

⁵⁶ 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 étude⁵⁷ 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 public⁵⁸

	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 2020⁵⁹ 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

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

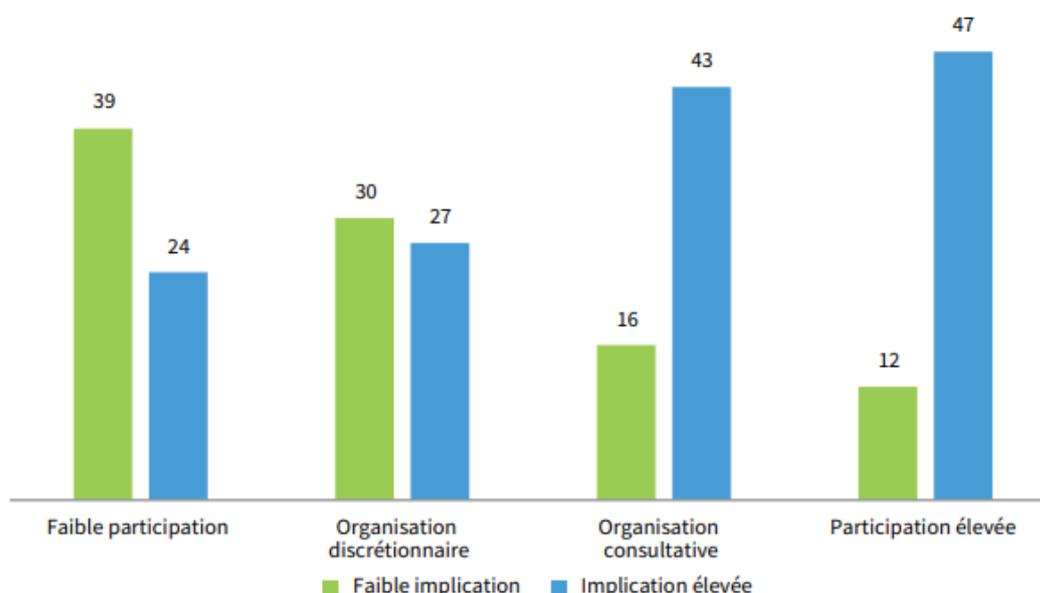
⁵⁸ Les sursalaires correspondent aux salaires versés aux absents par l'entreprise compte tenu des régimes sociaux en vigueur. Le surtemps correspond à des actes de régulation supplémentaires effectués par les présents pour compenser les absences. Les surconsommations sont des achats supplémentaires de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

⁵⁹ <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 supplémentaires⁶⁰, 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 travail⁶¹

⁶⁰ Voir aussi les analyses de Christophe Dejours 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

⁶¹ 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 déterminant⁶².

C'est ce que montre une **enquête publiée en février 2023 de l'institut Montaigne** réalisée auprès d'environ 5 000 salariés et indépendants⁶³. L'enquête confirme les résultats des autres enquêtes notamment Eurofound⁶⁴ 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 salariés⁶⁵ : 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 études⁶⁶ 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 Allemagne⁶⁷.

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 enjeux⁶⁸ majeurs pour la transformation du monde du travail.**

⁶² 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.

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

⁶⁴ 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 ».

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

⁶⁶ 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 %

⁶⁷ 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.

⁶⁸ « *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)⁶⁹ 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)⁷⁰ et l'enquête européenne auprès des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER)⁷¹ 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'activités⁷², 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

⁶⁹ *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.

⁷⁰ *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.

⁷¹ *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.

⁷² 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 DARES⁷³. 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.

⁷³ 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 2022⁷⁴ et de l'Institut Montaigne en 2023⁷⁵.

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 sens⁷⁶.

L'étude ECS, réalisée conjointement par Eurofound et Cedefop en 2019⁷⁷, 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

⁷⁴ 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.

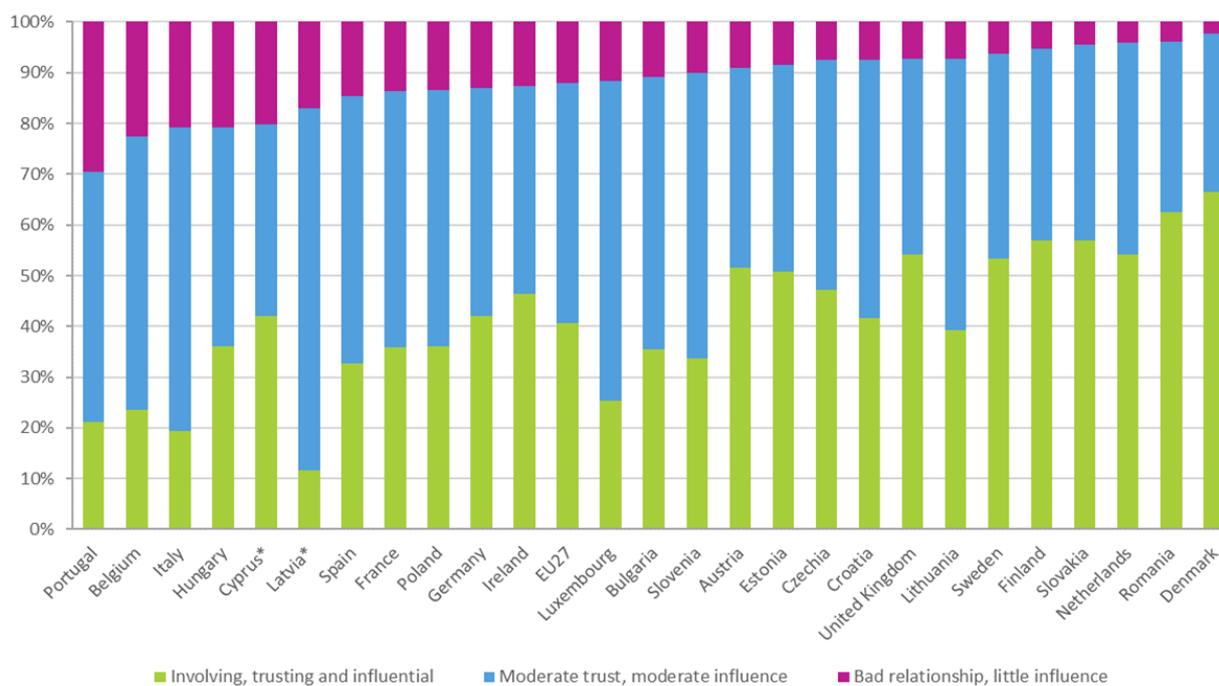
⁷⁵ Institut Montaigne, *Les Français au travail : dépasser les idées reçues*, février 2023.

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

⁷⁷ 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 »⁷⁸, 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.

⁷⁸ 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 France⁷⁹.

Le programme de recherche-intervention réalisé depuis 1974 par le Cnam et l'institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor)⁸⁰ 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-Bretagne⁸¹ 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)⁸². 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 français⁸³.

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 diplôme⁸⁴. 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

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

⁸⁰ 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.

⁸¹ « *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.

⁸² 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).

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

⁸⁴ 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 élites⁸⁵. 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 monde⁸⁶.

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 travail⁸⁷.

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 salariée⁸⁸.

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 métier⁸⁹. L'étude réalisée par l'APEC en 2019, sur le seul périmètre français⁹⁰, 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

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

⁸⁶ 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.

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

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

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

⁹⁰ APEC, *Les nouveaux enjeux du management*, Note, décembre 2019

demeurent prioritaires⁹¹. 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^{ème} 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^{ème} et 12^{ème}, l'Irlande n'est pas classée)⁹².

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'objectivité⁹³.

⁹¹ 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.

⁹² European values survey, *Atlas of European values*, mai 2022

⁹³ 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 relevées⁹⁴. 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 travail⁹⁵. 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.* »⁹⁶

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 »

⁹⁴ Ces nuances sont détaillées en annexe.

⁹⁵ European values survey, *Atlas of European values*, mai 2022

⁹⁶ 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-restauration⁹⁷. 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 qualifiés⁹⁸.

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

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

⁹⁸ 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 SACO⁹⁹ 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 nationales¹⁰⁰.

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.

⁹⁹ 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.

¹⁰⁰ 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 sociaux¹⁰¹. 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 entreprises¹⁰².

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

¹⁰¹ 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.

¹⁰² 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 travail¹⁰³. 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

¹⁰³ 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 moyens¹⁰⁴. En outre, l'ANI s'efforce, 20 ans après la création du droit d'expression, d'en définir les modalités de mise en œuvre¹⁰⁵. 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 travail¹⁰⁶. 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'entreprise¹⁰⁷.

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.

¹⁰⁴ 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.* »

¹⁰⁵ 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.

¹⁰⁶ 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.* »

¹⁰⁷ 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 travail¹⁰⁸ : 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 travail¹⁰⁹. **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

¹⁰⁸ 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

¹⁰⁹ 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 ISO¹¹⁰ 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 ISO¹¹¹. 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

¹¹⁰ International standard organization.

¹¹¹ 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 brève¹¹².

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

¹¹² 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 travail¹¹³.

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

¹¹³ 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 CGIL¹¹⁴, 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 privée¹¹⁵ 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*.

¹¹⁴ Confédération générale italienne du travail (*Confederazione Generale Italiana del Lavoro*).

¹¹⁵ 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 motifs¹¹⁶, 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'entreprise¹¹⁷ 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 process 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.).

¹¹⁶ 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.

¹¹⁷ *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**¹¹⁸.

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.

¹¹⁸ 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 sociaux¹¹⁹ 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 salarié¹²⁰.

¹¹⁹ 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-*).

¹²⁰ 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 années¹²¹. Ils ont concerné divers champs intéressant le management, notamment le

¹²¹ 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.

télétravail¹²² ou le dialogue social au sein des entreprises en matière de protection de l'environnement¹²³.

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 sociales¹²⁴. « *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 diminué¹²⁵.

¹²² 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.

¹²³ 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 ».

¹²⁴ 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).

¹²⁵ 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 travail¹²⁶. Le troisième plan santé au travail (2016-2020) intégrait de manière résiduelle les questions de management¹²⁷. Sa 4^{ème} 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 missions¹²⁸.

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

La stratégie gouvernementale pour l'environnement de travail 2021-2025¹²⁹ 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

¹²⁶ 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.

¹²⁷ Il faisait tout de même référence à l'intérêt du dialogue professionnel.

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

¹²⁹ 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 salariés¹³⁰.

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.

¹³⁰ 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**¹³¹ dans le contexte pandémique. Le document est une création interprétative fondée sur les principes de plusieurs textes de loi¹³², 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**¹³³. 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.

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

¹³² *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.

¹³³ 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 importantes¹³⁴. 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*¹³⁵, 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

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

¹³⁵ *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 prestation¹³⁶ 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.

¹³⁶ 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)¹³⁷, 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'AFNOR¹³⁸ 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*

¹³⁷ 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.

¹³⁸ 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 travailleurs¹³⁹, 40 % des employeurs publics et privés se sont engagés dans de telles démarches de formation.** IBEC appelle à la généralisation de telles formations¹⁴⁰, et prône plus généralement le développement des compétences managériales comme un déterminant décisif du maintien de la compétitivité économique¹⁴¹. 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

¹³⁹ CIPD, *HR practices in Ireland 2024*, Survey report, mai 2024.

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

¹⁴¹ « 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 dernière¹⁴². 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'ingénieurs¹⁴³ 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 agence¹⁴⁴ (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)¹⁴⁵.

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.

¹⁴² 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

¹⁴³ 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.

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

¹⁴⁵ 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 travail¹⁴⁶.

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 attentes¹⁴⁷. 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 réunions¹⁴⁸.

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 matière¹⁴⁹, 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.

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

¹⁴⁷ APEC, *Les nouveaux enjeux du management*, Note, décembre 2019.

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

¹⁴⁹ 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 initiatives¹⁵⁰, 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 mission¹⁵¹. Ces professionnels expriment que nombre

¹⁵⁰Voir 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 ;

¹⁵¹ 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^{er} 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. »¹⁵² 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 travail¹⁵³. 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).

¹⁵² 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

¹⁵³ 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 européenne¹⁵⁴ ou l'OCDE¹⁵⁵ 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 travail¹⁵⁶, 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 salariés¹⁵⁷. L'article 7.4 du projet d'ANI portant « *pacte de la vie au travail* », présenté en avril 2024, porte sur le dialogue professionnel¹⁵⁸, 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

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

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

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

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

¹⁵⁸ 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 ?¹⁵⁹.

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.

¹⁵⁹ 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 France¹⁶⁰

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.

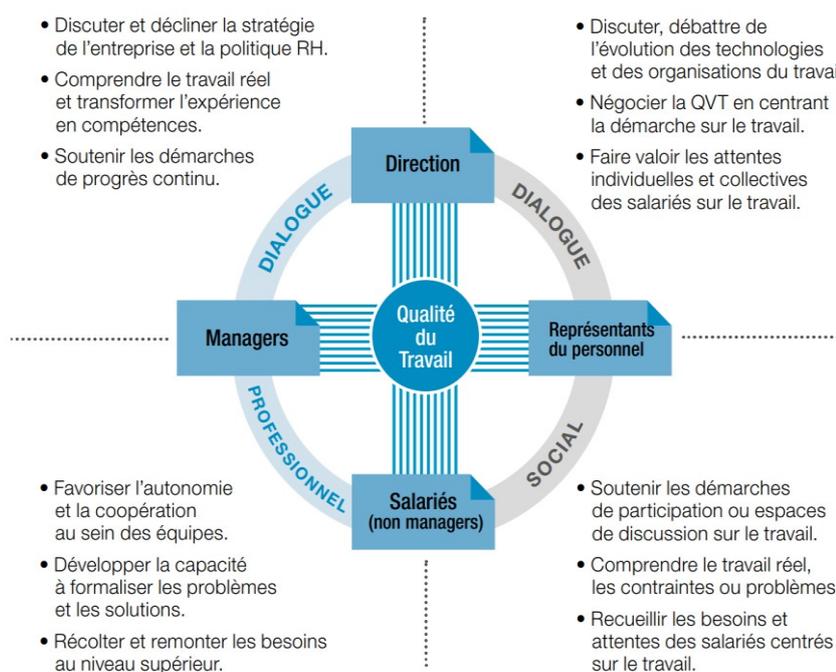
L'engouement pour les démarches de dialogue professionnel connaît un renouveau dans le secteur automobile français. Jean-Dominique Senard, plaide pour une « ardente obligation » de responsabilisation dans les entreprises¹⁶¹. S'il intègre l'idée de dialogue professionnel, le projet défendu par le président 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.

¹⁶⁰ 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.

¹⁶¹ 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'expression¹⁶². 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'inscrive 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*

¹⁶² 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 capital¹⁶³. 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 entreprises¹⁶⁴. 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 2019¹⁶⁵, faisant écho aux préconisations du rapport de Nicole Notat et de Jean-Dominique Senard *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*¹⁶⁶. 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 administrateurs¹⁶⁷.

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 principes¹⁶⁸.

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.

¹⁶³ 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.

¹⁶⁴ 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.

¹⁶⁵ Loi portant plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

¹⁶⁶ 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.

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

¹⁶⁸ 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* ¹⁶⁹ ». 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 réseau¹⁷⁰ 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

¹⁶⁹ 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.

¹⁷⁰ <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 programmes¹⁷¹ 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 positives¹⁷² 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'INQA¹⁷³, 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.

¹⁷¹ 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.

¹⁷² *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).

¹⁷³ 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 Dab¹⁷⁴ 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 Pénicaud¹⁷⁵. 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 travail¹⁷⁶.

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 ;

¹⁷⁴ 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.

¹⁷⁵ 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

¹⁷⁶ 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 (Opcv) 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 rapports¹⁷⁷ 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 pratique au niveau des pôles), mais il s'agirait d'en développer l'usage et d'en formaliser la

¹⁷⁷ 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'312-24¹⁷⁸ du code du travail relatif à

¹⁷⁸ 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 2024¹⁷⁹.

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.2281-5¹⁸⁰.

- **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

¹⁷⁹ 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).

¹⁸⁰ 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 choix¹⁸¹. 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.

¹⁸¹ 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

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

• ANNEXES (TOME 2)

Fabienne
BARTOLI

Mikael
HAUTCHAMP

Thierry
DIEULEVEUX

Frédéric
LALOUE

—
Membres de l'Inspection générale
des affaires sociales



RAPPORT

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - LA FRANCE	3
ANNEXE 2 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'ALLEMAGNE	43
ANNEXE 3 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'IRLANDE	61
ANNEXE 4 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'ITALIE	74
ANNEXE 5 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - LA SUEDE	86
ANNEXE 6 : NORMES ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	96
ANNEXE 7 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA DIRECTIVE CSRD : DES EFFETS POTENTIELS A TERME SUR LE MANAGEMENT ET SES PRATIQUES	112
ANNEXE 8 : QUELS LIENS ENTRE PRATIQUES MANAGERIALES ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES ?	125

ANNEXE 1 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - LA FRANCE

ANNEXE 1 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - LA FRANCE	3
1 LES ANALYSES SUR LE MANAGEMENT EN FRANCE CONCLUENT DE MANIERE GENERALEMENT PEU FLATTEUSE	5
1.1 LES CLASSEMENTS INTERNATIONAUX PLACENT LE PLUS SOUVENT LA FRANCE DANS UNE POSITION MOYENNE, ET PARFOIS MEDIOCRE	5
1.1.1 <i>Les analyses issues des enquêtes européennes d’Eurofound sur les conditions de travail placent généralement la France dans une position peu flatteuse</i>	6
1.1.2 <i>Les analyses issues de l’enquête ESENER, conduites par l’agence de Bilbao sur les conditions de travail (EU-OSHA), et portant spécifiquement sur le management de la santé au travail, montrent des pratiques managériales peu participatives et fortement orientées par la réglementation</i>	12
1.1.3 <i>Les autres sources disponibles corroborent cette appréciation</i>	16
1.2 LES ANALYSES QUALITATIVES SUR LE MANAGEMENT EN FRANCE SOULIGNENT LES FAIBLESSES DU « MODELE » NATIONAL.....	20
1.3 POUR AUTANT, LES ATTENTES ET LES PRIORITES DES MANAGERS SE TRANSFORMENT PROGRESSIVEMENT .	23
1.3.1 <i>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</i> .	23
1.3.2 <i>Les formations en management demeurent cependant peu développées</i>	24
1.4 LA POSITION RELATIVE DE LA FRANCE RESULTE-T-ELLE D’UN BIAIS DE PERCEPTION ?.....	24
2 SI LES PRATIQUES MANAGERIALES NE CONSTITUENT PAS EN TANT QUE TELLES UN OBJET DES POLITIQUES SOCIALES, ELLES SONT LARGEMENT TOUCHEES PAR LA DIVERSITE DES NORMES ENCADRANT LA RELATION DE TRAVAIL	26
2.1 LES PRATIQUES MANAGERIALES NE SONT PAS UN OBJET DE POLITIQUE PUBLIQUE.....	26
2.2 LES NORMES OCCUPENT UNE PLACE ESSENTIELLE, QUOIQUE NON EXCLUSIVE, PARMIS LES LEVIERS DE POLITIQUES SOCIALES INFLUENÇANT LES PRATIQUES MANAGERIALES EN FRANCE	28
2.2.1 <i>Les obligations législatives et réglementaires sont multiples et couvrent de nombreuses dimensions qui influencent le contenu et les conditions du management</i>	28
2.2.2 <i>Le dialogue social a un impact plus limité sur les pratiques managériales</i>	30
2.2.3 <i>La normalisation volontaire occupe une place discutée</i>	32
2.3 DES OUTILS D’APPUI TECHNIQUE ET DE FORMATION VISENT A CREER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE A DE BONNES PRATIQUES MANAGERIALES AU SEIN DES ENTREPRISES	33
2.3.1 <i>Des opérateurs publics offrent un appui technique au management</i>	33
2.3.2 <i>La formation est un levier de transformation des pratiques managériales, mais il est peu utilisé avec cette finalité directe</i>	34
2.4 A TITRE D’ILLUSTRATION, L’ENSEMBLE DE CETTE PALETTE D’OUTILS EST DEPLOYE EN MATIERE DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	35

3	LES ACTEURS SOCIAUX S'EMPARENT DE PLUS EN PLUS DE LA QUESTION DES PRATIQUES MANAGERIALES ET LES IDENTIFIENT COMME UN FACTEUR DE PERFORMANCE	35
3.1	LE SUJET DES PRATIQUES MANAGERIALES PREND DE L'AMPLEUR DANS LE DEBAT PUBLIC ET LES ENTREPRISES SONT DE PLUS EN PLUS INCITEES A S'EN SAISIR	35
3.2	LES PARTENAIRES SOCIAUX IDENTIFIENT LES PRATIQUES MANAGERIALES COMME UN AXE DE PROGRES COMMUN, MAIS DIVERGENT SUR LES MOYENS DE LES ACCOMPAGNER.....	39
3.3	DANS LES ENTREPRISES, LA QUESTION DES PRATIQUES MANAGERIALES OCCUPE UNE PLACE DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE DANS LE CONTEXTE DE TENSIONS SUR LA MAIN D'ŒUVRE.....	40

La présente annexe reprend les éléments d'information collectés par analyse de l'abondante documentation et auprès d'une soixantaine d'interlocuteurs de la mission consultés sur les pratiques managériales en France :

- Des représentants des pouvoirs publics,
- Des représentants des organisations syndicales et patronales,
- Des représentants d'entreprises ou de clubs d'entreprises,
- Des chercheurs et représentants de *think tanks*.

1 Les analyses sur le management en France concluent de manière généralement peu flatteuse

Des travaux de recherche ou de vulgarisation¹ décrivent le management français comme généralement défaillant, en se reportant à des critères divers et souvent peu comparables entre eux :

- La plupart des classements internationaux se fondent sur les restitutions des enquêtes sur les conditions de travail pratiquées par Eurofound, dont les résultats apparaissent contrastés pour la France (Cf. infra) ;
- Ces sources peuvent être combinées avec d'autres sources intégrant des comparaisons internationales comme l'enquête réalisée annuellement par l'IFOP auprès de salariés français, allemands et britanniques² ;
- Au niveau national, les enquêtes de la DARES permettent d'observer les évolutions d'indicateurs liés au management, notamment les facteurs liés à la contrainte psychique³.

1.1 Les classements internationaux placent le plus souvent la France dans une position moyenne, et parfois médiocre

Plusieurs sources de données européennes permettent de situer la France au regard des pratiques professionnelles et plus spécifiquement du management de la santé au travail :

- Des suivis administratifs réalisés par Eurostat sur les accidents du travail et les maladies professionnelles ;

¹ Cf. une synthèse récente dans la presse : Alternatives économiques, *Enquête sur le management à la française – autoritaire, technocratique, vertical*, février 2024.

² Relatée dans des documents tels « *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail* », IFOP Focus n°233, septembre 2022 ou encore « *Je t'aime, moi non plus* », *les ambivalences du nouveau rapport au travail*, IFOP Focus n°234, janvier 2023

³ Il s'agit notamment de l'enquête sur les conditions de travail (2019). Pendant la crise sanitaire, la DARES a lui a substitué l'enquête TraCov. Également, l'enquête Réponse permet d'aborder les sujets d'organisation du temps de travail, salaires, dialogue social / IRP, conflictualité. Enfin, l'enquête Sumer effectuée auprès des médecins du travail permet de mesurer l'exposition des salariés aux risques professionnels.

- Des enquêtes auprès des travailleurs :
 - L'étude EU Labour Force survey d'Eurostat,
 - L'enquête européenne sur les conditions de travail d'Eurofound (EWCS),
- Des enquêtes réalisées auprès des entreprises :
 - L'enquête européenne auprès des entreprises d'Eurofound (ECS),
 - L'enquête européenne auprès des entreprises sur les risques nouveaux et émergents de EU-OSHA (ESENER).

Ces trois dernières 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.

L'essentiel des travaux universitaires se fonde sur les analyses issues des travaux de Eurofound. Ces enquêtes placent la France dans une position relativement défavorable.

1.1.1 Les analyses issues des enquêtes européennes d'Eurofound sur les conditions de travail placent généralement la France dans une position peu flatteuse

Si l'on s'en tient aux seules dimensions rapportées par la 4^{ème} enquête Eurofound sur les conditions de travail (EWCS)⁴, les résultats de la France apparaissent contrastés en termes d'organisation du travail. Ces éléments publics étaient fondés sur l'enquête menée en 2015 :

- La France se classait dans le tiers supérieur des pays européens sur la santé perçue par les travailleurs.
- Si l'on regarde le détail, la France se classait mal en ce qui concerne l'environnement physique / les contraintes physiques (postures, agents chimiques) ; et correctement sur l'intensité du travail ; très bien sur la durée effective du travail (annualisée) ;
- Elle se plaçait dernière s'agissant de l'environnement social (confrontation à un environnement hostile, qualité du management -respect, reconnaissance, esprit d'équipe, *feed-back*-, soutien par les collègues et le manager). La France faisait partie des pays où les comportements hostiles étaient le plus massivement rapportés (avec les pays scandinaves). La France était en revanche assez bien située en ce qui concerne la proportion de femmes parmi les managers ;
- La France était dans le premier tiers des pays où les salariés indiquaient qu'il existe un comité interne chargé de la santé au travail (les meilleurs scores étant ici spectaculairement les pays scandinaves, le Royaume-Uni et l'Irlande). Il en était de même pour la présence syndicale en entreprise ;
- La France était dans une position intermédiaire s'agissant de l'accès à la formation offerte par l'employeur et sur les perspectives de carrière (les meilleures places étant occupées par les pays scandinaves et anglo-saxons) ;

⁴ Eurofound (2017), "Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)", Publications Office of the European Union, Luxembourg

- Elle occupait l’avant-dernière place en ce qui concerne l’absentéisme (c’est l’Allemagne qui avait le meilleur résultat), et elle se trouvait mal placée sur la question des conflits de valeurs (dernier tiers) quand les pays du nord de l’Europe et les pays anglo-saxons connaissaient de bons résultats. La France était enfin mal placée en ce qui concerne les perspectives d’emploi estimées par les seniors.

Les éléments complémentaires communiqués par Eurofound à partir de l’actualisation de son enquête en 2021 conduisent à dresser un tableau encore plus alarmant s’agissant du management en France. Les données ont été adressées à la mission sous forme de tables, la mission ayant isolé les situations de la France, la situation moyenne des pays de l’UE 27, et celle des quatre pays de comparaison retenus pour ses travaux (Allemagne, Irlande, Italie et Suède)⁵. Elles sont d’autant plus intéressantes qu’elle concernent la période intervenue depuis le déclenchement de l’épidémie de Covid-19, qui a modifié les conditions d’exercice du management.

Tableau 1 : 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)

Au vu de l’enquête téléphonique réalisée par Eurofound auprès des travailleurs en 2021, la France se distingue à deux titres :

- 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 sont perçues comme étant plus rares (les écarts les plus importants sont ici encore constatés avec l’Allemagne – 9,3 points) ;
- C’est la question de l’autonomie des travailleurs qui distingue la France, et non celle de la participation. La proportion d’organisations caractérisées par une faible autonomie des travailleurs est supérieure de 6,5 points à la moyenne européenne. En revanche, les organisations dans lesquelles la participation est faible sont moins répandues que dans la moyenne de l’UE 27 (44,3 % contre 45,7 %).

⁵ Le contenu des questions et les modalités d’administration de l’enquête différaient trop en 2021 pour permettre une analyse des évolutions des réponses apportées par les travailleurs.

Dans la relation de soutien et de confiance avec les managers et le management, la France se caractérise par une situation nettement moins favorable que la moyenne européenne.

Tableau 2 : 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)

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.

Tableau 3 : Confiance dans les relations de travail – France et Europe

	France	UE 27	Allemagne	Irlande	Italie	Suède
Bonne coopération avec les collègues - d'accord	89,00 %	91,90 %	93,80 %	95,10 %	89,50 %	93,70 %
Bonne coopération avec les collègues - ni d'accord ni désaccord	5,00 %	4,00 %	2,80 %	1,80 %	6,20 %	3,80 %
Bonne coopération avec les collègues – désaccord	6,00 %	4,10 %	3,40 %	3,10 %	4,30 %	2,50 %
La direction fait confiance aux salariés - d'accord	81,40 %	86,30 %	88,70 %	88,30 %	90,70 %	89,30 %
La direction fait confiance aux salariés - ni d'accord ni désaccord	6,90 %	6,40 %	4,60 %	5,80 %	4,60 %	7,10 %
La direction fait confiance aux salariés – désaccord	11,80 %	7,20 %	6,70 %	3,10 %	4,70 %	3,70 %
Les salariés font confiance à la direction - d'accord	62,60 %	72,50 %	79,60 %	76,00 %	68,30 %	69,60 %
Les salariés font confiance à la direction - ni d'accord ni désaccord	13,80 %	12,40 %	7,20 %	11,20 %	17,70 %	16,90 %
Les salariés font confiance à la direction - désaccord	23,70 %	15,10 %	13,20 %	12,80 %	13,90 %	13,50 %

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

En France, la perception de la coopération entre collègues est légèrement plus faible qu'en Europe et dans les pays de comparaison. **Les indicateurs de confiance entre salariés et direction sont quant à eux nettement moins élevés en France** : 81 % des salariés estiment que leur direction leur fait confiance, contre 86 % au niveau de l'UE 27. Les pays de comparaison 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 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.

Enfin, la quatrième édition de l'Enquête européenne sur les entreprises (ECS), réalisée conjointement par Eurofound et Cedefop en 2019⁶, confirme le positionnement relativement défavorable du management en France.

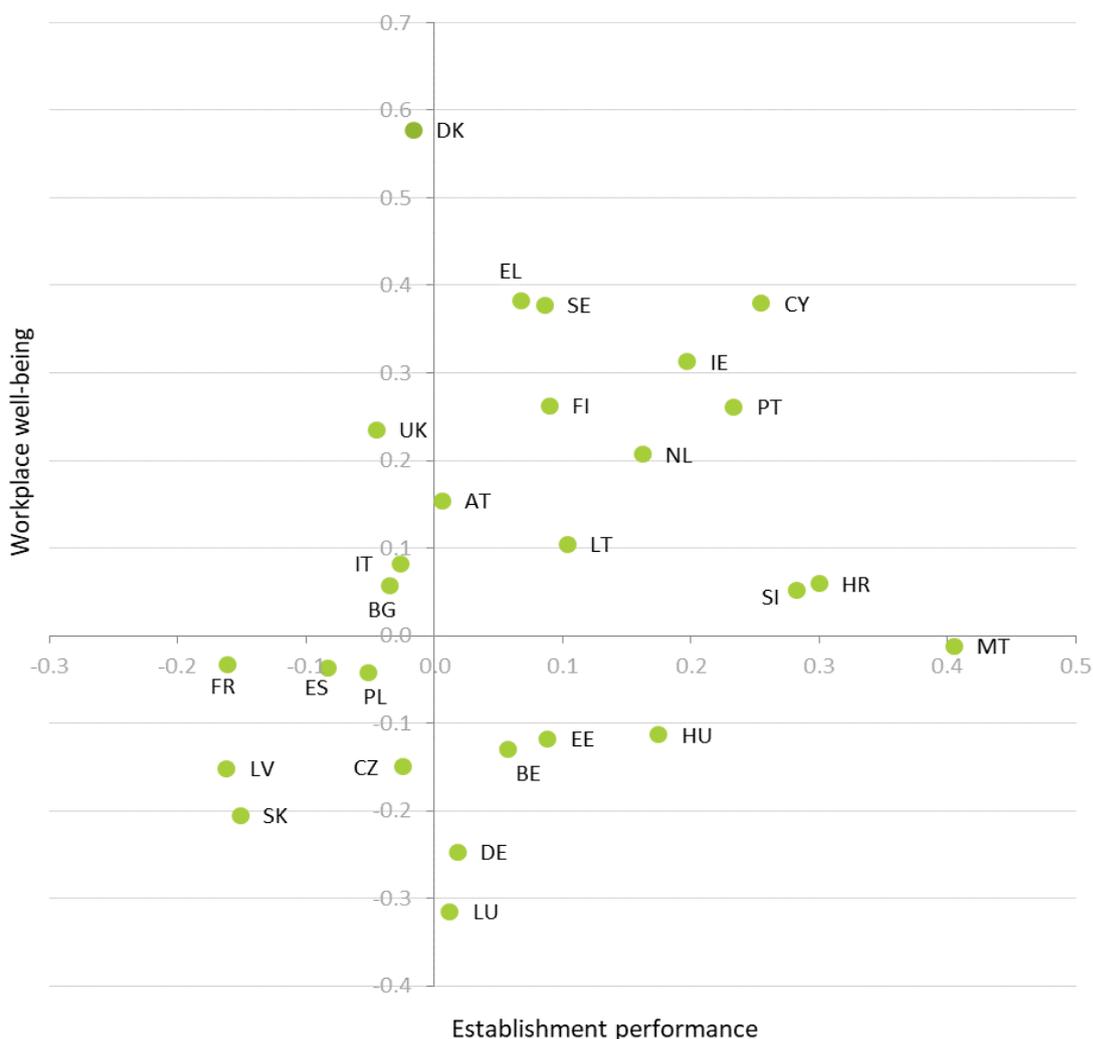
L'étude réalisée auprès de DRH et de représentants du personnel au sein de l'UE 27 et du Royaume-Uni, montre que la France se caractérise par un management plus hiérarchique et plus directif que les pays comparables.

L'étude montre que les établissements français sont positionnés défavorablement sur le plan de la performance économique et moyennement sur celui du bien-être au travail. Elle isole 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.

⁶ Eurofound et Cedefop, *European company survey 2019, Workplace practices unlocking employee potential*, 2020. L'étude repose sur les réponses de 22 000 décideurs dans le champ des ressources humaines et de 3 000 représentants du personnel. Elle 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.

Graphique 1 : Bien-être au travail et performance des organisations



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

Le graphique *supra* positionne les pays européens sur deux axes correspondant aux deux indicateurs synthétiques. La France et les quatre pays retenus pour la comparaison se caractérisent par des situations contrastées :

- La France est située défavorablement sur le plan de la performance économique, et moyennement sur le plan du bien-être au travail ;
- L'Allemagne est située défavorablement en matière de bien-être au travail, et moyennement sur le plan de la performance économique ;
- L'Italie occupe une position moyenne au regard des deux indicateurs synthétiques ;
- La Suède, et plus encore l'Irlande, se positionnent favorablement au titre des deux indicateurs synthétiques.

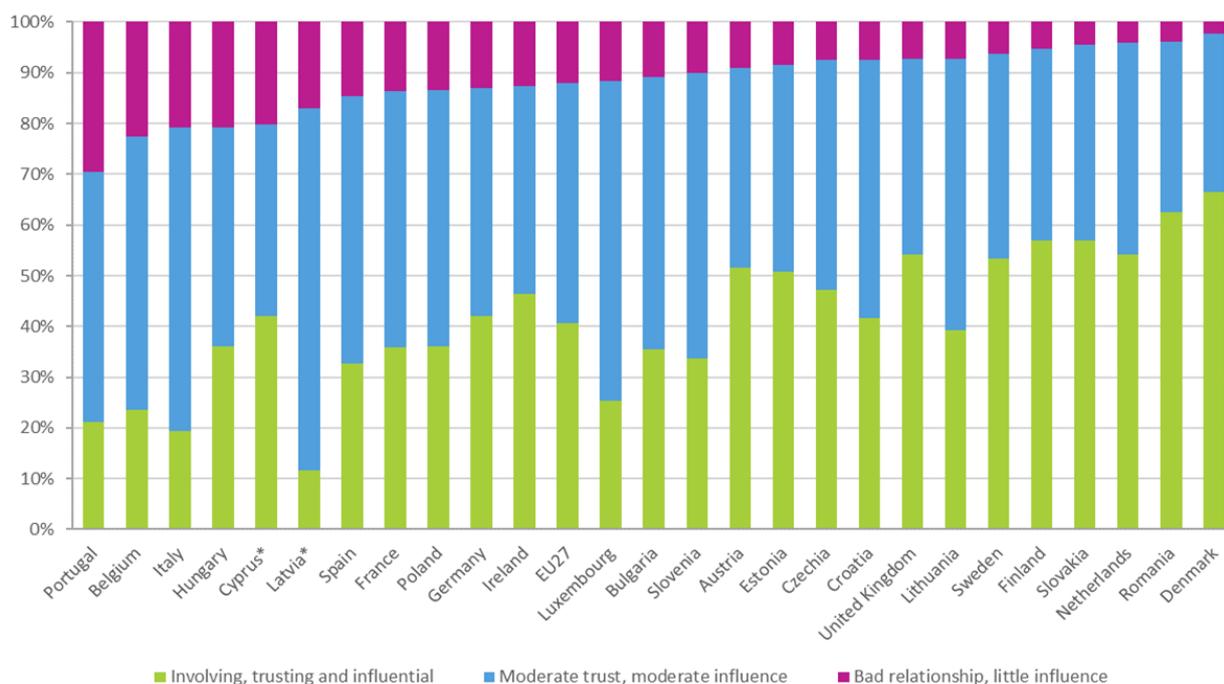
L'intérêt de cette étude est aussi d'observer les écarts imputables à différents facteurs, tels que le pays d'implantation, mais aussi le secteur d'activité ou la taille des entreprises. Le secteur et la taille des organisations sont corrélés à des résultats différenciés, mais dans une proportion moins forte que le pays d'implantation. Ces données permettent en outre de mettre en évidence une corrélation positive, au niveau des établissements, entre bien-être au travail, performance économique et innovation.

Par ailleurs, l'étude montre que le niveau de confiance et de coopération entre le management et la représentation du personnel est relativement faible en France, sur la base de questions posées au management et aux représentants du personnel quant au niveau de confiance réciproque dans leur établissement.

Trois catégories d'organisations sont ici distinguées :

- Les organisations dans lesquelles le niveau de confiance et de coopération sont élevés (*involving, trusting and influential*, 41 % des établissements) : le management y estime que les représentants du personnel sont constructifs, et y préfère majoritairement consulter ces derniers et leur accordent un haut niveau confiance. En outre, les représentants du personnel estiment avoir une influence de moyenne à forte sur les décisions du management.
- Les organisations dans lesquelles la confiance et la coopération sont moyennes (*moderate trust, moderate influence*, 47 % des établissements) : le management y estime que la représentation du personnel y est relativement constructive, et exprime une préférence pour une forme de consultation de cette dernière, en lui accordant une confiance modérée. Les représentants du personnel estiment quant à eux que leur influence sur les décisions du management entre basse et moyenne.
- Les organisations dans lesquelles la confiance et la coopération sont mauvaises (*bad relationship, little influence*, 12 % des établissements) : le management y considère l'action de la représentation du personnel comme peu ou pas du tout constructive, et préfère consulter directement les salariés ou ne pas consulter du tout. Le management y accorde une confiance limitée aux représentants du personnel, ou exprime ne pas du tout leur faire confiance. Les représentants du personnel y estiment que leur influence sur les décisions du management est faible.

Graphique 2 : Confiance et coopération entre le management et la représentation du personnel



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

La France se situe à un niveau de confiance et de coopération nettement inférieur à la moyenne de l’UE 27.

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.

1.1.2 Les analyses issues de l’enquête ESENER, conduites par l’agence de Bilbao sur les conditions de travail (EU-OSHA), et portant spécifiquement sur le management de la santé au travail, montrent des pratiques managériales peu participatives et fortement orientées par la réglementation

L’enquête européenne auprès des entreprises sur les risques nouveaux et émergents de EU-OSHA (ESENER) 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.

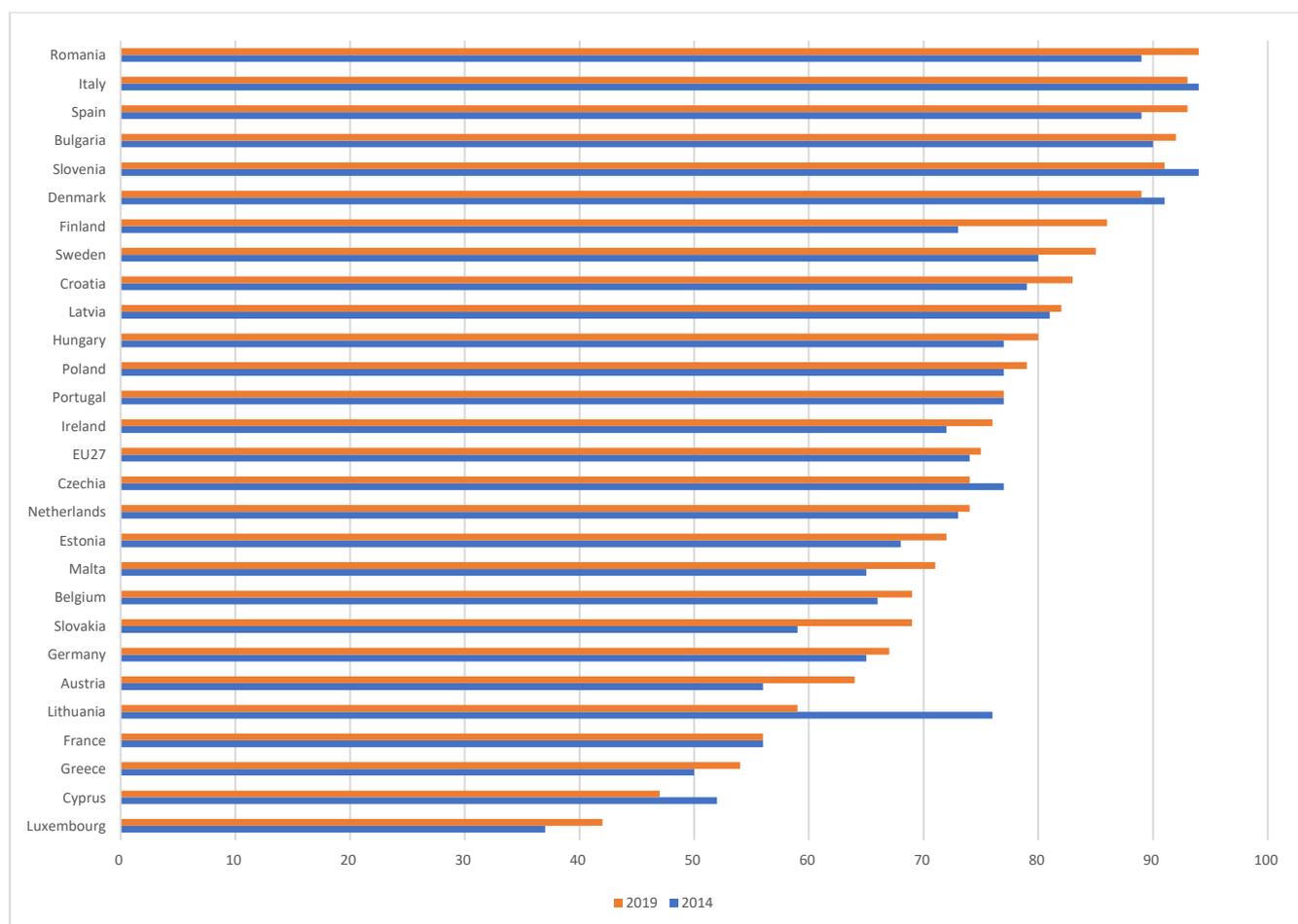
ESENER met en rapport le contexte réglementaire en vigueur dans les pays, la culture et les pratiques constatées et les résultats obtenus en matière de santé au travail. L’édition 2019 présente l’avantage de permettre une comparaison avec les résultats de 2014, et ainsi caractériser les trajectoires des pays et des secteurs d’activité étudiés.

La France se caractérise par des positions moyennes dans l’enquête prise dans sa globalité.

Certains volets de l’enquête qui portent sur le management des risques psychosociaux sont particulièrement utiles pour la mission en ce qu’ils illustrent des pratiques managériales différenciées entre les pays européens : fréquence des démarches d’évaluation des risques, implication des travailleurs dans les mesures prises pour y faire face, facteurs incitatifs ou freins ressentis aux pratiques de management des risques psychosociaux.

Ces éléments, sélectionnés par la mission en lien avec l’agence, révèlent une position française généralement défavorable : les risques sont moins fréquemment évalués, et l’implication des travailleurs dans les réponses apportées est plus rare qu’ailleurs en Europe.

Graphique 3 : Proportion d’organisations qui conduisent régulièrement une évaluation des risques (2019)

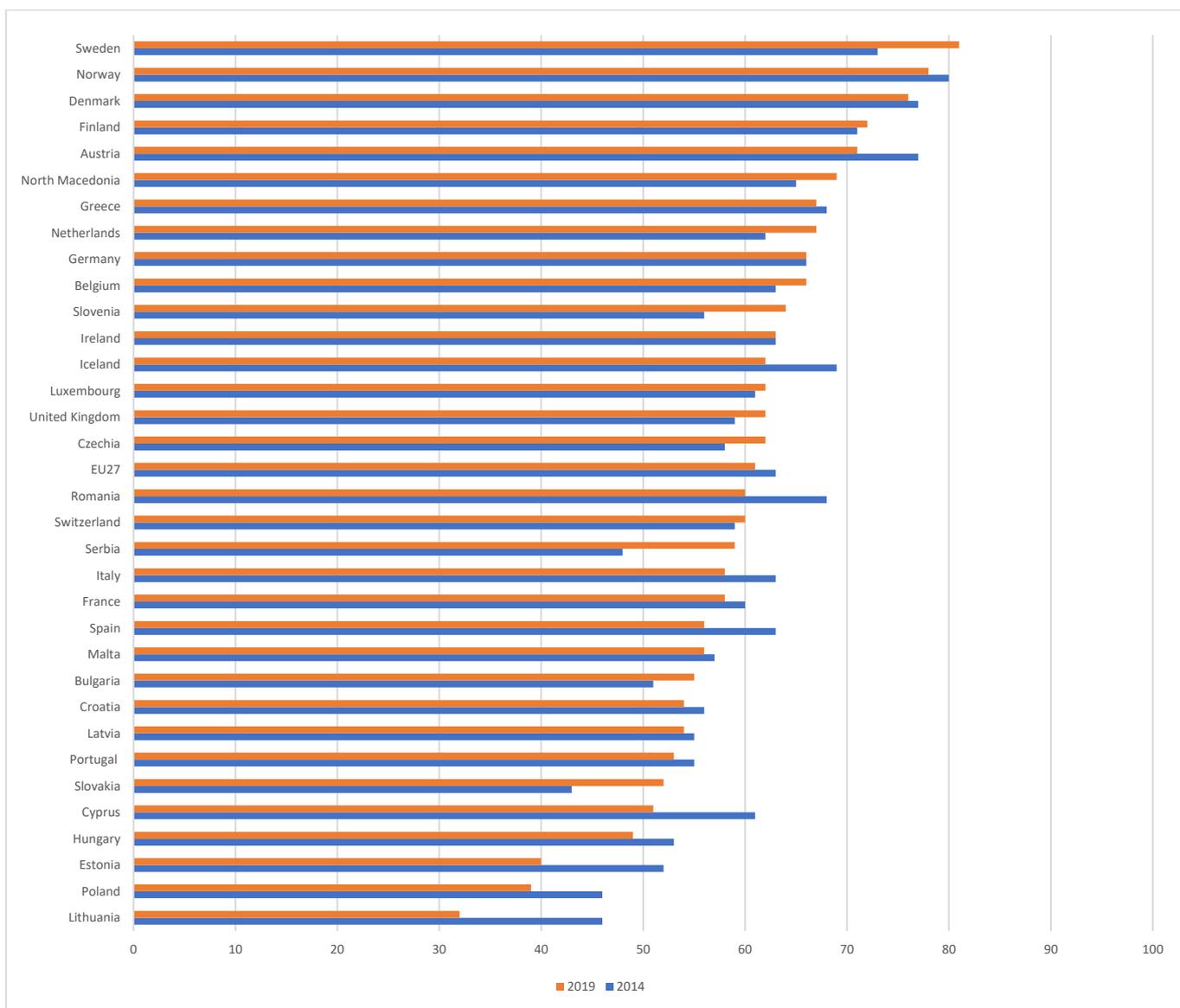


Source : EU-OSHA, ESENER 2019 (enquête par téléphone et internet auprès des établissements privés et publics)

S'agissant de l'évaluation des risques, seules 56 % des organisations françaises y procèdent régulièrement, sans progression entre 2014 et 2019, contre une moyenne européenne de 75 % (74 % en 2014). L'Allemagne (67 %), l'Irlande (76 %), la Suède (91 %) et l'Italie (93 %) obtiennent toutes des résultats significativement supérieurs. Pourtant le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), qui intègre les risques psychosociaux, doit en théorie être révisé tous les ans dans les entreprises de 11 salariés et plus.

Par ailleurs, le risque psychosocial est considéré par 25 % des répondants français comme particulièrement difficile à prendre en charge, contre 22 % en moyenne en Europe. Les valeurs des pays de comparaison sont sur ce point relativement contrastées. Elle est particulièrement élevée en Suède (43 %). L'Allemagne (23 %), l'Irlande (21 %) et l'Italie (19 %) se situent autour de la moyenne européenne.

Graphique 4 : Implication des travailleurs dans les mesures visant à prendre en charge les risques psychosociaux



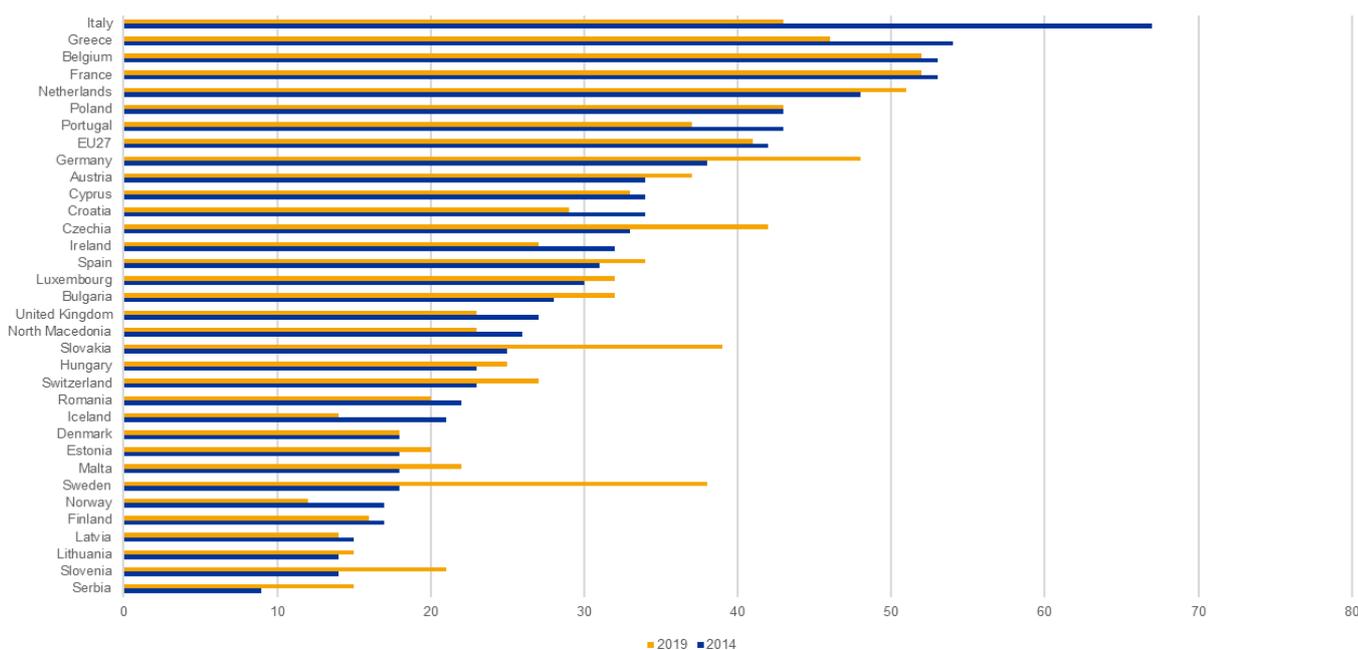
Source : EU-OSHA, ESENER 2019 (enquête par téléphone et internet auprès des établissements privés et publics)

Le faible niveau de participation des travailleurs, déjà constaté par le truchement des études menées par Eurofound, se retrouve dans les statistiques reflétant l'implication des travailleurs dans les mesures de gestion des risques psychosociaux. Cette participation est en recul en France de 56 % à 54 % entre 2014 et 2019. Dans le même temps, la moyenne européenne par de 63 % à 61 %. 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 une difficulté par les entreprises françaises, du fait de leur complexité. Elles constituent également la principale raison, pour elles, d'engager des démarches d'évaluation des risques. Les motivations liées à la performance de l'organisation apparaissent secondaires et sont moins identifiées que dans les autres pays européens.

Parmi les raisons qui expliquent les difficultés des établissements français à adopter des mesures de management de la santé et la sécurité au travail, ce sont les contraintes liées à la complexité du cadre légal et réglementaire qui se distinguent particulièrement.

Graphique 5 : Complexité des obligations légales perçue comme une difficulté majeure pour prendre en charge les questions de santé et de sécurité au travail (2019)



Source : EU-OSHA, ESENER 2019 (enquête par téléphone et internet auprès des établissements privés et publics)

Les motivations pour adopter des mesures de management de la santé et de la sécurité au travail singularisent également les établissements français. Si le respect des obligations légales et la volonté de répondre aux aspirations des salariés sont des raisons invoquées dans des proportions proche de la moyenne européenne, la volonté d'éviter les amendes de l'inspection du travail et de préserver la réputation de l'entreprise sont des réponses nettement moins fréquentes de la part des entreprises françaises. Surtout, **l'enjeu de la productivité apparaît comme largement secondaire pour les entreprises françaises (38 %) quand il peut être déterminant chez nos voisins (96 % en Italie, 70 % en Allemagne).**

Tableau 4 : Principales raisons pour lesquelles les établissements mettent en place des mesures de prise en charge de la santé et de la sécurité au travail

	Se conformer aux obligations légales	Répondre aux demandes des salariés	Eviter les amendes de l'inspection du travail	Préserver la réputation de l'organisation	Accroître la productivité
France	87 %	84 %	63 %	60 %	38 %
EU-27	88 %	81 %	79 %	77 %	66 %
Allemagne	92 %	79 %	76 %	77 %	70 %
Irlande	82 %	77 %	76 %	80 %	58 %
Italie	91 %	92 %	95 %	94 %	96 %
Suède	95 %	91 %	83 %	78 %	53 %

Source : EU-OSHA, ESENER 2019 (enquête par téléphone et internet auprès des établissements privés et publics)

1.1.3 Les autres sources disponibles corroborent cette appréciation

Les autres sources identifiées par la mission concluent dans un sens cohérent avec les résultats des enquêtes menées par les agences européennes.

- **Des sources permettent de situer le management français parmi les autres pays européens.**

Une enquête assez ancienne de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC)⁷ illustre la posture très critique des salariés français vis-à-vis de leurs managers. L'étude reposait sur une consultation en ligne effectuée en 2009 auprès de 33 000 salariés résidant dans 15 pays, et travaillant dans des organisations de plus de 100 salariés. Si les travailleurs nord-américains, norvégiens, portugais, suisses et néerlandais percevaient très positivement leurs managers, les Belges, les Allemands, les Danois et les Suédois répondaient de manière plus critique mais reconnaissaient à leurs managers la maîtrise des « fondamentaux » de la relation managériale (disponibilité, communication, exemplarité, délégation, motivation, équité, confiance, etc.). Les Français, se montraient particulièrement critiques, comme les Italiens et les Finlandais, un tiers d'entre eux estimant que leurs managers défaillassent sur les « fondamentaux » (sur la totalité des items en France, et sur quelques-uns dans les deux autres pays).

L'IFOP a de son côté publié une récente série de notes relatives au management et aux pratiques managériales, fondées sur les données comparatives 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.

⁷ APEC, *Représentations et pratiques managériales en Europe et en Amérique du Nord : vers un modèle managérial unique ?*, juin 2009

Une première note sur le rôle des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail⁸ montre que la relation avec le manager de proximité est importante, et généralement perçue de manière positive (70 % des salariés sont satisfaits de leur relation avec leur N+1, et 86 % avec les collègues, et 67 % avec les responsables de service ou la direction). En revanche, la satisfaction vis-à-vis de la direction générale, plus éloignée, tombe à 51 %, l'éloignement coïncidant avec une érosion du degré de confiance.

Le document se concentre sur le contenu du management et révèle **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 :

- La reconnaissance du droit à l'erreur et à l'essai,
- 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).

Parmi les facteurs différenciant, la **question du développement des compétences et de la capacité des collaborateurs à progresser dans l'entreprise prennent une importance singulière**. En France, une minorité 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.

Le programme de recherche-intervention réalisé depuis 1974 par le Cnam et l'institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor) auprès de 2 000 entreprises dont 1 600 en France, depuis 50 ans, conclut que les pratiques managériales françaises sont largement perfectibles. En cumulant les effets de l'absentéisme, des accidents du travail et maladies professionnelles, de la rotation du personnel, des défauts de qualité et des écarts de productivité, le Pr Laurent Cappelletti estime les coûts cachés du mauvais management dans une fourchette de 20 000 à 70 000 € par salarié et par an, ce qui constitue donc une réserve d'efficience endogène pour l'entreprise⁹. Le potentiel humain étant un facteur actif de création de valeur, l'auteur appelle à la remise en cause du lien de subordination au travail, dérivé du paradigme fayolo-taylorien, au profit d'organisations horizontales.

- **Des sources nationales permettent de compléter l'approche par des observations dynamiques**

Au niveau national, **les enquêtes de la DARES permettent d'observer les évolutions d'indicateurs liés au management, notamment certains facteurs liés à la contrainte psychique¹⁰**.

⁸ « Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail », IFOP Focus n°233, septembre 2022

⁹ *Les effets du management de proximité*, par Laurent Cappelletti, in Collectif (coordonné par Bruno Palier), *Que sait-on du travail ?* Les presses de Sciences po, 2023

¹⁰ Il s'agit notamment de l'enquête sur les conditions de travail (2019). Pendant la crise sanitaire, la DARES a lui a substitué l'enquête TraCov. Également, l'enquête Réponse permet d'aborder les sujets d'organisation

En particulier, la comparaison dans le temps des enquêtes de la DARES sur les conditions de travail¹¹ permettent d'observer certaines trajectoires utiles au décryptage des pratiques managériales en France.

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). L'ensemble de ces données pousse le Haut-commissariat au plan à s'interroger sur un éventuel retour du taylorisme en France¹².

S'agissant des rapports sociaux au travail, la possibilité de se faire aider par un supérieur hiérarchique ou un collègue en cas de difficulté progresse entre 1998 et 2019 (respectivement de 59,4 % à 66,6 % et de 72,4 à 82,4 %), mais les valeurs stagnent depuis 2013. Depuis cette même date, la proportion de travailleurs qui ont le sentiment que leur supérieur hiérarchique ne les écoute pas progresse (de 18,6 % à 21,9 % en 2019). Le sentiment de pouvoir aborder les questions d'organisation du travail augmente depuis 1998 (de 69,1 % à 80 %) mais ces valeurs ne progressent quasiment plus depuis 2013.

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)¹³.

La note de la Fondation Jean-Jaurès de septembre 2022 *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail*¹⁴ se fonde pour l'essentiel sur les résultats de l'enquête IFOP 2021 effectuée auprès d'un échantillon représentatif de 1000 salariés français et d'échantillons représentatifs de salariés allemands et britanniques.

Elle relève que la sphère des managers n'est pas précisément définie en France, et ne coïncide pas avec la notion de cadre. Il y aurait environ 8 millions d'encadrants. L'arrivée dans ces fonctions serait étroitement associée à une progression hiérarchique dans la carrière, les encadrants se distinguant par un âge moyen plus élevé (77 % ont 35 ans et plus contre 55 % des salariés).

du temps de travail, salaires, dialogue social / IRP, conflictualité. Enfin, l'enquête Sumer effectuée auprès des médecins du travail permet de mesurer l'exposition des salariés aux risques professionnels.

¹¹ 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.

¹² Haut-commissariat au plan, *La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail*, octobre 2023.

¹³ 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).

¹⁴ Fondation Jean-Jaurès, *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail*, par Romain Bendavid, septembre 2022.

Fin 2021, 70 % des salariés étaient satisfaits de leur responsable hiérarchique direct. La Fondation Jean-Jaurès observe que cette proportion est relativement stable dans le temps, oscillant entre 65 % et 77 % entre 2004 et 2021. Une confiance bien moindre est accordée aux échelons hiérarchiques les plus éloignés, puisque seulement 51 % des salariés se disent satisfaits de leur direction générale.

Les managers sont sur-représentés en région parisienne et dans les grandes entreprises. En outre, ce sont le plus souvent des hommes (63 % contre 50 % des salariés), ce qui constitue un défi majeur pour les politiques publiques se rapportant aux questions de management.

Lors de la crise sanitaire, les managers ont souvent été l'unique lien des salariés avec leur entreprise, plaçant les encadrants au centre des relations de travail, laissant émerger un modèle de « managers psychologues ».

Par ailleurs, si les managers se sont adaptés, les pratiques managériales sont quant à elles restées stables : les principales transformations relevées par les salariés au cours des dernières années concernent l'organisation du travail (gestion du temps et des espaces de travail, notamment dans un contexte de développement rapide du travail à distance) et peu les pratiques managériales elles-mêmes (reconnaissance, responsabilisation, dialogue, styles de management).

L'étude montre que les managers de proximité ont un rôle essentiel dans les transformations, renforcé par le Covid-19, davantage que les dirigeants, DRH ou collaborateurs. Pour autant, ils ne parviennent pas totalement à redresser le déficit de reconnaissance du travail. Elle conclut à la nécessité de développer une culture managériale plus horizontale, et à valoriser davantage en interne la marque employeur, afin d'inciter les salariés à se projeter dans leur entreprise.

En février 2023, **l'Institut Montaigne publie les résultats d'une enquête** menée en 2022 sur la base d'un sondage auprès d'un échantillon de 5000 travailleurs en France et **portant sur le travail**¹⁵. Elle se positionne comme un contrepoint par rapport aux autres études publiées sur le sujet.

L'enquête met en avant le niveau élevé de satisfaction au travail (77 % des répondants expriment un niveau de satisfaction par rapport à leur travail supérieur ou égal à 6/10), tout en insistant sur l'absence de rupture liée à la période du Covid-19. Elle souligne que la reconnaissance dans le travail est un point faible des pratiques managériales françaises (38 % d'insatisfaits à l'égard de la reconnaissance par leur organisation).

S'agissant des qualités attribuées au management, l'étude montre un fort contraste dans les qualités reconnues aux managers : si la confiance ressentie est très largement mise en avant, l'exemplarité et la reconnaissance sont moins présentes.

¹⁵ Institut Montaigne, *Les Français au travail : dépasser les idées reçues*, février 2023

Tableau 5 : Appréciation des principales qualités managériales selon l'enquête de l'Institut Montaigne (2022)

Diriez-vous que votre manager... ?	4666 salariés français
Vous fait confiance	85 %
Se montre à l'écoute	74 %
Vous responsabilise et vous pousse à prendre des initiatives	71 %
Est attentif à votre bien-être au travail	67 %
Reconnait et valorise votre travail et vos efforts	64 %
Est un exemple pour vous	53 %

Source : Institut Montaigne

Au-delà des écarts pouvant être constatés dans ces travaux nationaux, tant dans leur méthodologie que dans leurs conclusions, plusieurs points de convergence peuvent être observés :

- Le niveau de satisfaction est largement corrélé à l'autonomie perçue dans le travail : les professions indépendantes exprimant de très loin les meilleurs niveaux de satisfaction, et la pénibilité psychologique est étroitement liée au niveau d'autonomie ;
- La reconnaissance au travail constitue un point d'insatisfaction.

1.2 Les analyses qualitatives sur le management en France soulignent les faiblesses du « modèle » national

Sur la base de ces éléments, parfois combinés avec les autres sources disponibles, nombre de travaux de recherche ont analysé les pratiques managériales en France. La littérature scientifique, appartenant à des disciplines diverses (sciences de gestion, sociologie du travail, ergonomie, économie), est extrêmement abondante.

Dans les travaux identifiés par la mission, **le management français est fréquemment présenté comme défaillant** :

- Selon ces analyses, les pratiques managériales françaises seraient **verticales** et les **distances hiérarchiques** élevées.

Cette « verticalité » est une idée partagée par la quasi-totalité des interlocuteurs de la mission, et reprise dans la quasi-totalité des travaux d'analyse qui ont pu être recensés (Cf. *infa*). Elle converge largement avec les travaux, déjà anciens, du sociologue Philippe d'Iribarne, autour de la « logique de l'honneur »¹⁶, fondés sur la comparaison des cultures professionnelles au sein d'usines fabriquant les mêmes produits en France, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis. La « logique de

¹⁶ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, 1989.

l'honneur » prévalant en France combinerait un 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.

Ce caractère directif serait en outre lié à une conception de l'efficacité, décrite comme un modèle managérial « de la hâte », ne prenant pas la peine de discuter des modalités d'organisation du travail car ce serait une perte de temps¹⁷. 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 réunions¹⁸.

Le « management désincarné » trouverait son aboutissement le plus fort dans le positionnement de « planneurs », salariés ou consultants qui planifient le travail tout en se trouvant en-dehors des unités opérationnelles chargées de sa réalisation. Leur action serait ainsi conçue de manière générique, transposables d'un secteur à l'autre, y compris entre public et privé¹⁹.

- Les pratiques managériales seraient **plus stressantes**.

Les données de l'enquête EWCS d'Eurofound (2021) montrent que les conditions psychiques de travail se dégradent en France plus rapidement qu'en Allemagne, au Danemark et aux Pays-Bas, ainsi que par rapport à la moyenne de l'Union européenne²⁰ : les contraintes psychiques sont supérieures et le niveau de soutien des collègues et de l'encadrement est faible. Pour la France, la vague 2021 de l'enquête montre que les salariés déclarent un niveau d'anxiété bien supérieur (49 % contre 11,9 % en Allemagne, 7,6 % au Danemark et 30,4 % dans l'UE 27)²¹.

- **La reconnaissance au travail serait insuffisante.**

Dans le contenu du management, l'ensemble des études comparatives (Eurofound, IFOP, APEC) convergent pour relater un niveau de reconnaissance plus faible que dans les autres pays. L'institut Montaigne estime lui aussi qu'il s'agit d'un point faible.

- **La formation des managers serait trop académique et insuffisamment tournée vers la coopération**

Nombre des interlocuteurs de la mission ont souligné l'importance du système de formation pour expliquer les distances hiérarchiques.

¹⁷ Corinne Gaudart et Serge Volkoff, *Le travail pressé, pour une écologie des temps du travail*, Paris, Les petits matins, 2022

¹⁸ Mathieu Detchessahar, *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle cité, 2019

¹⁹ *Le paradoxal déploiement du management par les dispositifs*, par Marie-Anne Dujarier in Collectif (coordonné par Bruno Palier), *Que sait-on du travail ?* Les presses de Sciences po, 2023

²⁰ Dominique Méda, Maëlezig Bigi et Agnès Parent-Thirion, *Dix graphiques pour comprendre l'ampleur de la crise du travail en France*, Alternatives économiques, avril 2023

²¹ *Prendre la mesure de la crise du travail en France*, par Maëlezig Bigi et Dominique Méda in Collectif (coordonné par Bruno Palier), *Que sait-on du travail*, Les presses de Sciences po, 2023

La « logique de l'honneur » (cf. *supra*) est bien souvent une logique du diplôme²². 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 modèle de formation des élites²³.

Le système éducatif français présente des résultats comparatifs médiocres tant sur le plan de l'acquisition des compétences socio-comportementales. Il ne 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 monde²⁴.

- La place donnée aux **organisations dites « apprenantes »** serait **en recul**.

Les travaux menés par France stratégie sur les organisations apprenantes²⁵ relèvent un recul de la France en la matière. Une organisation apprenante combine un développement continu des capacités d'apprentissage des travailleurs, leur haut degré d'autonomie et de participation aux décisions de l'entreprise. D'après cette analyse fondée sur des indicateurs synthétiques, il existerait quatre modèles d'organisation des entreprises : simple, taylorienne, apprenante et enfin l'organisation en *lean production*. Leur prévalence peut être mesurée au moyen des résultats de l'enquête EWCS d'Eurofound²⁶.

Les auteurs mettent en évidence une position française moyenne au sein de l'UE-27 (43 % d'organisations apprenantes en France contre 40 % en moyenne), 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'analyse 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.

Ces évolutions seraient liées à des facteurs institutionnels et culturels, car les différences de spécialisation économique ou de tailles d'entreprises ont pu être neutralisées pour l'analyse :

²² 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 !

²³ Michel Crozier, *La société bloquée*, Editions du Seuil, 1970 ; Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *La Reproduction*, Le sens commun, 1970.

²⁴ 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.

²⁵ France stratégie, *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, document de travail, par Salima Benhamou et Edward Lorenz, avril 2020

²⁶ L'organisation apprenante se caractérise par des salariés autonomes, polyvalents, travaillant le plus souvent dans des équipes pluridisciplinaires, utilisant des méthodes de travail reposant sur la résolution de problèmes complexes nécessitant des expérimentations ; dans la *lean production* : le contenu cognitif est aussi élevé que dans l'organisation apprenante, mais les salariés sont moins autonomes et subissent des contraintes élevées (normes quantitatives de production, démarche qualité) ; enfin, les organisations tayloriennes et simples se caractérisent par une autonomie limitée, une répétitivité des tâches et un faible apprentissage dans le travail. Les procédures y sont plus ou moins formalisées.

- Il existe un lien entre diffusion des organisations apprenantes et **attachement à la diffusion du savoir académique** : plus l'importance donnée au diplôme est grande, moins les organisations apprenantes sont développées ;
- Le CEREQ²⁷ montre que **plus les actions de formation se déroulent sur le lieu de travail, plus les organisations apprenantes sont nombreuses**. En France, les apprentissages académiques dominent, y compris pour la formation professionnelle, qui est vue comme une politique de l'emploi plus que comme une politique de l'innovation.
- **La qualité globale du travail et de l'emploi serait médiocre** en France.

Les travaux du Cnam²⁸ portant sur la qualité du travail et de l'emploi sont fondés sur la compilation d'une variété d'indicateurs internationaux. Six dimensions sont identifiées : salaires, conditions d'emploi, conditions de travail, formation-carrière, temps de travail-équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, participation-représentation collective.

Les résultats de la France la situent dans un groupe de pays intermédiaire au regard de ces critères combinés, les meilleurs résultats étant obtenus par les pays du Nord de l'Europe, les pays continentaux (Allemagne, Autriche, Belgique, Luxembourg) et les pays anglo-saxons (Royaume-Uni et Irlande). La position intermédiaire est partagée avec la France par les pays du Sud de l'Europe (Espagne, Italie, Grèce, Portugal) et la Pologne : la qualité de l'emploi et du travail y est moins bonne (forte présence des emplois temporaires, représentation des salariés plus faible conditions de travail plus dégradées et formation moins dynamique), même si les rémunérations servies sont plus favorables que dans le dernier groupe de pays (Europe centrale et orientale). Pour ces analyses multifactorielles, le sous-ensemble des conditions de travail repose sur les données d'Eurofound.

1.3 Pour autant, les attentes et les priorités des managers se transforment progressivement

1.3.1 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**. Elle mettait en évidence l'émergence de la figure d'un « modèle global » de management, le facteur culturel ayant un impact mineur sur les résultats, et ce modèle priorisait clairement la capacité à atteindre les objectifs et la connaissance technique du métier²⁹.

²⁷ CEREQ, *Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises*, Bref n°392, juin 2020

²⁸ *La qualité du travail et de l'emploi, une contre-performance française ?* par Christine Erhel, Mathilde Guergoat-Larivière et Malo Mokakhami in Collectif (coordonné par Bruno Palier), *Que sait-on du travail*, Les presses de Sciences po, 2023

²⁹ APEC, *Représentations et pratiques managériales en Europe et en Amérique du Nord : vers un modèle managérial unique ?* juin 2009

L'étude réalisée par l'APEC en 2019, sur le seul périmètre français³⁰, 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.

Cependant les attentes opérationnelles demeurent prioritaires, et l'évaluation des cadres dépend encore de leurs performances opérationnelles. 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.

Les managers perçoivent en outre **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.

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. Pour l'avenir, les évolutions de pratiques souhaitées par les cadres interrogés (quelle que soit leur position managériale) sont prioritairement de communiquer davantage et de montrer davantage de reconnaissance.

1.3.2 Les formations en management demeurent cependant peu développées

En termes de compétences, **la majorité des cadres 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. **Les formations en management restent peu développées** (2 en moyenne par répondant depuis leur première expérience de management), et ciblées sur des connaissances générales en la matière, alors qu'ils expriment des besoins multiples (leadership, innovation, gestion des conflits, communication). 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 attentes³¹.

1.4 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

³⁰ APEC, *Les nouveaux enjeux du management*, Note, décembre 2019

³¹ Ibid.

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^{ème} 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^{ème} et 12^{ème}, l'Irlande n'est pas classée)³².

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, 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 employeurs ;
- Les résultats sont redressés et analysés par des statisticiens reconnus répondant à des méthodes

En second lieu, si les enquêtes d'Eurofound dominent parmi les sources utilisables pour situer les pratiques managériales françaises, elles ne sont pas les seules. 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.

Enfin, il ne faut pas exclure qu'un éventuel biais de perception constitue également 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 de la hiérarchie et des rapports d'autorité plus autoritaires que dans les autres pays européens, rapports qui incluent les relations de travail, parmi d'autres situations sociales.

Comme l'écrivent Yann Algan, Elise Huillery et Corinne Prost, du Conseil d'analyse économique, « *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 (locus de contrôle externe) et, enfin, par des valeurs davantage tournées vers la sécurité que vers l'innovation.* »³³

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 travail³⁴. 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.

³² European values survey, *Atlas of European values*, mai 2022

³³ 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.

³⁴ European values survey, *Atlas of European values*, mai 2022

2 Si les pratiques managériales ne constituent pas en tant que telles un objet des politiques sociales, elles sont largement touchées par la diversité des normes encadrant la relation de travail

2.1 Les pratiques managériales ne sont pas un objet de politique publique

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.

En droit français, l'organisation du travail relève du pouvoir hiérarchique de l'employeur. Cependant, deux éléments de la législation s'intéressent aux pratiques managériales de manière transversale :

- 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 en outre 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 de 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.
- L'accord national interprofessionnel 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 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 moyens³⁵. En outre, l'ANI

³⁵ 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*

s'efforce, 20 ans après la création du droit d'expression, d'en définir les modalités de mise en œuvre³⁶. 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 du management³⁷. 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'entreprise³⁸.

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**. Les causes en sont imputées une 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. Une critique plus technique tient au fait que le dispositif a certes instauré un droit à la prise de parole, sans droit à l'intervention véritable sur le travail³⁹.

S'agissant de la QVT, des accords branches 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 travail⁴⁰. 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**.

Si les éléments de législation transversale sont rares, nombre de dispositions législatives et réglementaires, et de stipulations conventionnelles, influencent tel ou tel domaine de la relation

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. »

³⁶ 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.

³⁷ 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. »

³⁸ 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.

³⁹ 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

⁴⁰ Direction générale du travail, *La négociation collective en 2022*, Bilan et rapports, Edition 2023

managériale, en matière de temps de travail, de santé au travail, de protection de catégories de salariés et de lutte contre les discriminations (Cf. *infra*).

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 travail⁴¹. Le troisième plan santé au travail (2016-2020) intégrait de manière résiduelle les questions de management⁴². Sa 4^{ème} 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 missions⁴³.

2.2 Les normes occupent une place essentielle, quoique non exclusive, 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.

2.2.1 Les obligations législatives et réglementaires sont multiples et couvrent de nombreuses dimensions qui influencent le contenu et les conditions du management

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 managériale : embauche, exécution et modification du contrat de travail, fin de la relation de travail.

Le Code du travail détermine par exemple la proportion minimale de personnes en situation de handicap dans les effectifs des entreprises de plus de 20 salariés, les thématiques du dialogue social (négociations périodiques obligatoires, obligations de couverture des entreprises de 50 salariés et plus par un accord collectif ou un plan unilatéral de l'employeur, champs de

⁴¹ 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.

⁴² Il faisait tout de même référence à l'intérêt du dialogue professionnel.

⁴³ Créée en 1976, l'ANACT compte 265 agents et 16 agences territoriales.

l'information - consultation des comités sociaux et économiques), index égalité professionnelle femmes / hommes, etc.

Deux lois récentes illustrent le dynamisme de ces obligations légales, qui influent sur les pratiques managériales sans les viser directement, en introduisant **de nouvelles logiques d'action pour les entreprises et les représentants des salariés** :

- La loi PACTE⁴⁴ du 22 mai 2019 recherche un équilibre entre les objectifs strictement économiques des entreprises et des objectifs sociaux ou sociétaux, dans la continuité du rapport Notat / Senard de mars 2018⁴⁵. Elle assouplit les modalités de recours à l'épargne salariale (intéressement et participation) et à l'épargne retraite des salariés, élargit les obligations de désignation d'administrateurs salariés pour les sociétés de plus de 1 000 salariés (quel que soit le statut de ces sociétés, à hauteur de deux administrateurs salariés pour huit non-salariés). La loi de 2019 renforce la dimension sociétale des entreprises, en consacrant la notion jurisprudentielle d'intérêt social dans l'objet des entreprises et en prévoyant pour les sociétés dites « à mission » la possibilité de se doter d'une « raison d'être », inscrite dans les statuts de l'entreprise et dont les réalisations sont vérifiables par un organe de suivi dédié ;
- La loi climat résilience du 22 août 2021 a fait des enjeux de la transition écologique un objet de dialogue social :
 - Un objet explicite de la négociation triennale au niveau de la branche (article L2241-12 du Code du travail) et dans les entreprises de plus de 300 salariés (L2242-20, négociation en principe triennale sur la GPEC) ;
 - Une compétence des CSE dans les entreprises de 50 salariés et plus : les conséquences environnementales des décisions relatives à l'organisation du travail et aux techniques peuvent faire l'objet de l'expression collective des salariés ; les CSE est informé et consulté sur les conséquence environnementales des décisions de l'entreprise (L2312-8 et -17) ;
 - Un objet de la base de données économiques et sociales, qui se voit adjoindre des données environnementales (L2312-18) ;
 - Enfin les expertises comptables demandées par le CSE peuvent intégrer la dimension environnementale des orientations stratégiques de l'entreprise (L2315-87).

L'État utilise, par le biais de la loi et du règlement, toute la gamme des outils dont il dispose pour s'assurer que le management des entreprises se saisisse des sujets sociaux, sociétaux et environnementaux qu'il juge prioritaires :

- Les outils contraignants, en termes d'obligations ou d'interdictions, demeurent très présents dans les politiques du travail françaises. Ces obligations peuvent s'adresser directement à l'employeur ou se concentrer sur 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

⁴⁴ Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

⁴⁵ Jean-Dominique Senard et de Nicole Notat, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, mars 2018.

française qui s'est développée depuis la fin des années 2000 pour contraindre les entreprises à prendre en charge des questions de société par le dialogue social : emploi des seniors, égalité professionnelle femmes-hommes, pénibilité du travail ;

- Ces obligations sont évidemment plus fortes lorsqu'elles sont assorties de 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 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. Le *naming and shaming*, consistant à rendre publics les noms des entreprises ne respectant par leurs obligations, est également de plus en plus pratiqué : il peut être une peine complémentaire décidée par le juge en cas de condamnation pour travail illégal. Il a également été pratiqué directement par l'administration. Il s'appuie sur les obligations de publicité imposées aux entreprises par la loi du 5 septembre 2018, combinée avec de possibles sanctions financières, en matière de réduction des inégalités professionnelle entre les femmes et les hommes. La réforme crée des indicateurs d'égalité salariale que les entreprises de 50 salariés et plus doivent rendre publics dans un délai de 3 ans, les entreprises en retard devant consacrer une enveloppe au rattrapage des écarts. Des pénalités financières peuvent être prononcées par l'administration en cas d'inaction des employeurs ;
- 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.) ;
- Les politiques publiques s'appuient le plus souvent sur une palette de plusieurs outils, plus ou moins contraignants, pour tendre vers un objectif social. La lutte contre les discriminations liées à l'origine est un exemple d'action publique mixte : alliant les obligations (prohibition des discriminations, assorties de sanctions civiles et pénales), la facilitation des recours (de l'action de groupe en matière de discriminations au travail), une campagne de communication, une campagne de *testing* avec les entreprises.

Outre l'action volontariste du pouvoir législatif et réglementaire, il convient de souligner l'œuvre de la jurisprudence, qui porte sur les pratiques managériales. Par exemple, à la suite de la série de suicides au sein de l'entreprise France télécom, la Cour d'appel de Paris a retenu, dans son arrêt du 30 septembre 2022, la notion de harcèlement moral institutionnel constitué dès lors que les dirigeants de l'entreprise ont adopté une « *méthode dirigiste et autoritaire qui a excédé très largement le pouvoir de direction et de contrôle du chef d'entreprise* ».

2.2.2 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 peuvent comporter des stipulations contraignantes, qui dès lors ont, comme la loi ou le règlement, un impact direct sur le management. C'est la logique des recommandations des comités techniques nationaux (CTN) dans le cadre de la gestion du risque accidents du travail et maladies professionnelles (ATMP) par le régime général de la sécurité sociale. C'est également 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 (*guidelines*) 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 années⁴⁶. Ils ont concerné divers champs intéressant le management, notamment le télétravail⁴⁷ ou le dialogue social au sein des entreprises en matière de protection de l'environnement⁴⁸.

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 sociales⁴⁹. « *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*

⁴⁶ 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'expliciter 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.

⁴⁷ 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.

⁴⁸ ANI du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social, signé par la CPME, le MEDEF, l'U2P, la CFTD 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 ».

⁴⁹ 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).

appartiennent et dans l'entreprise. » Il est rappelé que les employeurs et représentants des salariés peuvent s'appuyer sur l'ANACT dans cette perspective. L'article 7.4 du projet d'accord porte sur le dialogue professionnel⁵⁰, 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 ».

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 (Cf. *supra*), les pratiques managériales se rangent clairement dans les matières relevant strictement du pouvoir de direction de l'employeur. 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 diminué⁵¹.

2.2.3 La normalisation volontaire occupe une place discutée

Le développement de la *soft law*, ou « droit souple », est formé notamment par les normes d'application volontaire produites par les acteurs privés. Elles se traduisent généralement par des référentiels certifiables, adoptés par les autorités de normalisation (AFNOR en France, Centre européen de normalisation, ISO au niveau international). Ces normes se sont développées au cours des dernières années dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Si 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, les autres normes de la même série, qui concernent également les pratiques managériales, n'ont pas fait l'objet de travaux de la même ampleur.

L'appropriation de ces normes fait l'objet d'observations nuancées de la part des entreprises rencontrées par la mission. D'une façon générale, elles estiment que ces normes s'ajoutent à la réglementation du Code 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. *infra*).

⁵⁰ 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 ».

⁵¹ 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.

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 volontaires 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 sont 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*)⁵².

2.3 Des outils d'appui technique et de formation visent à créer un environnement favorable à de bonnes pratiques managériales au sein des entreprises

2.3.1 Des opérateurs publics offrent un appui technique au management

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. 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.

Enfin, dans le secteur privé, les réseaux d'entreprises et les sociétés de conseil interviennent largement dans le champ des pratiques managériales.

⁵² La CSRD est développée dans l'annexe relative aux normes internationales. Elle a été mise en application en France par l'ordonnance n°2022-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales.

2.3.2 La formation est un levier de transformation des pratiques managériales, mais il est peu utilisé avec cette finalité directe

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 limitée et 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 comme les vellétés d'intervention des pouvoirs publics.

La formation continue des managers relève des politiques internes décidées par les entreprises (cf. l'encadré *infra*). Les organismes de formation spécialisés dans les RH sont très présents sur le champ des pratiques managériales.

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.

Du côté des politiques publiques, l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP), l'organisme de formation des inspecteurs du travail, propose par ailleurs, dans son offre de formation, des actions visant conjointement des responsables des ressources humaines et des représentants du personnel, afin de faciliter la diffusion du dialogue social au sein des entreprises. Ces formations, qui offrent de réelles possibilités de renforcement des coopérations au sein des entreprises, demeurent peu développées à ce stade.

2.4 A titre d'illustration, l'ensemble de cette palette d'outils est déployé en matière de prévention des risques psychosociaux

La politique de prévention et de lutte contre les risques psychosociaux offre un exemple de la mobilisation d'outils divers au service d'une politique qui, sans se confondre avec les pratiques managériales, sont liées à ces dernières.

La France répond ainsi à cette problématique :

- Par l'adoption de normes et la vérification de leur application :
 - Le cadre du Code du travail assimile largement la santé mentale et la santé physique au travail et le droit a précisé certaines notions importantes notamment les harcèlements (dont le harcèlement moral organisationnel – Cf. supra) ; le Code intègre la QVCT dans les items de négociations périodiques obligatoires des entreprises et des branches, ainsi que dans les thématiques pouvant faire l'objet d'une information – consultation du CSE ;
 - L'ANI de 2013 sur la QVT puis l'ANI sur la prévention en santé au travail de 2020 ont défini un certain nombre de principes et d'outils ;
 - La diffusion des normes ISO 45000 sur le management des systèmes de santé au travail complète le dispositif par des normes d'application volontaire.
- Par des incitations financières et techniques : diffusion de bonnes pratiques via l'ANACT et son réseau, mais faible présence de la branche ATMP du fait d'une sinistralité limitée ;
- Par la diffusion d'un environnement favorable, via par exemple l'intégration des risques professionnels psychiques dans la stratégie de santé au travail depuis le troisième plan santé au travail.

3 Les acteurs sociaux s'emparent de plus en plus de la question des pratiques managériales et les identifient comme un facteur de performance

3.1 Le sujet des pratiques managériales prend de l'ampleur dans le débat public et les entreprises sont de plus en plus incitées à s'en saisir

Il existe dans le débat autour des politiques du travail un consensus de plus en plus affirmé autour de l'intérêt de s'intéresser aux pratiques managériales, et particulièrement de développer la participation des travailleurs dans les deux versants identifiés par Eurofound.

Dès février 2010, le rapport présenté par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaut *Bien-être et efficacité au travail*⁵³ identifiait le management comme un déterminant majeur de la qualité de vie au travail : « *la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé* ». Pour réinvestir la proximité du management, le rapport proposait d'atténuer le caractère excessivement matriciel de certaines organisations, de manière que les salariés puissent identifier facilement et sans ambiguïté son supérieur hiérarchique, et de réaffirmer les compétences de décision, et non seulement d'exécution, des managers de proximité, et pour cela qu'il dispose de marges d'adaptation pour l'organisation de son équipe. Le rapport préconisait en outre de préparer et de former les managers à exercer leur rôle d'encadrement, en affirmant leur responsabilité vis-à-vis de leurs équipes. Cela impliquait selon les auteurs d'intégrer la dimension humaine du management dans les cursus de formation des écoles de commerce et d'ingénieurs, et d'accompagner systématiquement les promotions internes à des postes de managers, au sein des entreprises, par une formation adaptée à la conduite des équipes, permettant aux promus de faire le « deuil » de leur position d'expert et de changer de posture.

Les travaux menés au cours de la période récente se positionnent en pleine cohérence avec ces premiers travaux. Les réflexions conduites dans le cadre des « Assises du travail »⁵⁴, en particulier, ont largement abordé la question du management en France. Le rapport met en avant l'échelon de manager de proximité comme absolument essentiel dans l'accompagnement des mutations du travail en cours, pour conférer responsabilité (et assurer leur participation effective), autonomie et reconnaissance aux salariés : « *Les pratiques managériales doivent aujourd'hui être la pierre angulaire de la responsabilisation, de la création d'espaces de dialogue professionnel, le pilier infatigable de la culture de la prévention, la vigie de l'application concrète de la raison d'être à tous les niveaux. Pour cela, les dirigeants doivent re-considérer les fonctions managériales, accompagner et former les managers.* »

Le rapport décrit les mutations du travail : modifications profondes des organisations, perte de la centralité du travail dans l'existence, quête de sens, souci des enjeux environnementaux, hybridation des temps, intensification du travail avec les technologies, parcours professionnels moins linéaires. Il souligne l'importance de la participation des travailleurs pour éviter la perte de sens⁵⁵ dans un contexte de changements dans l'organisation du travail. Il ambitionne de renforcer les collectifs de travail afin de restaurer la confiance dans un contexte d'archipélisation du travail.

Le rapport formule 4 axes de propositions : révolution des pratiques managériales et développement d'un dialogue social professionnel sur l'organisation du travail (axe 1), amélioration des conditions de conciliation vie professionnelle / vie privée (axe 2), portabilité des droits sociaux (axe 3) et protection de la santé des travailleurs (axe 4).

⁵³ 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

⁵⁴ Conseil national de la refondation, « *Re-considérer le travail* », rapport des garants des Assises du travail, avril 2023

⁵⁵ DARES, *Changements organisationnels : la participation des salariés permet-elle d'éviter le risque dépressif ?* 2017

S'agissant du management (axe 1), le rapport formule plusieurs recommandations :

- Revoir les formations dispensées aux managers, tant initiales que continues, en expérimentant une approche par les filières, dans les territoires, en favorisant l'accès aux financements de la formation continue, et en recourant largement à des certifications en management. Sur le fond, il s'agit d'adapter le management aux transformations, notamment le travail hybride, repérer les situations de souffrance psychique, comprendre les enjeux du dialogue social et savoir animer un collectif de travail assurant la participation de tous ; le rapport précise les institutions qui pourraient s'en saisir (Etat, Opco, Conférence des grandes écoles, partenaires sociaux dans le cadre de Certif pro) ;
- 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 confiant à l'ANACT une mission de capitalisation sur les bonnes pratiques en la matière et en renvoyant aux partenaires sociaux, sur cette base, le soin de négocier un ANI ;
- Organiser le dialogue social en proximité des situations de travail en encourageant les branches professionnelles à négocier l'installation de représentants de proximité et en permettant d'abaisser le seuil d'obligation d'installation d'une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) sur la base d'accords de branches étendus, notamment dans les secteurs d'activité les plus exposés aux risques professionnels ;
- Conforter la dimension sociale dans les démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en lançant l'évaluation prévue dans le rapport de la mission « Notat-Senard » de 2018⁵⁶ pour analyser l'impact, en termes de qualité du travail, du choix du statut d'entreprise à mission et de l'élargissement de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises, et en prévoyant une disposition législative pour rendre obligatoire un item sur les conséquences pour la santé physique et mentale à chaque consultation du CSE.

D'autres préconisations issues des « Assises du travail », relevant des trois autres axes, ne sont pas sans lien avec le management :

- Passer d'un droit à la déconnexion formel à son application et son respect, tant par les employeurs que par les travailleurs en encourageant la signature de chartes des temps co-construites, en les animant et en les actualisant régulièrement et en incluant dans la formation des managers, initiale et continue, des éléments relatifs au droit à la déconnexion et aux bonnes pratiques pour repérer les signaux faibles d'épuisement professionnel ;
- Ajouter un 10^{ème} principe général de prévention à l'article L.4121-2 du code du travail : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales.

Les travaux empiriques conduits sous la direction de Pierre Deheunynck et Franck Bournois consistent à recenser les pratiques de gestion de 10 entreprises françaises performantes à la fois sur le plan économique et sur le plan social⁵⁷.

⁵⁶ 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

⁵⁷ ESCP Business school, « *Des entreprises pionnières, créatrices de valeur par l'emploi et les compétences* », rapport, septembre 2022

L'ouvrage collectif *Que sait-on du travail*, paru en 2023⁵⁸, synthétise les productions récentes et revient largement sur la question des pratiques managériales en France⁵⁹, et soutient globalement l'idée de renforcer l'autonomie, la reconnaissance et la participation des travailleurs au sein des entreprises.

En février 2023, l'Institut Montaigne publie les résultats d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 5000 travailleurs en France et portant sur le travail.

En juin 2023, le rapport du « Projet Sens »⁶⁰, fondé sur des entretiens avec 130 personnes (experts du travail, dirigeants d'entreprises et salariés) et sur une réflexion menée par un groupe de DRH, relève que si le sens au travail n'est pas une notion nouvelle, elle connaît de profondes transformations. Les études récentes montrent qu'il n'est pas l'apanage des professions qualifiées. Le sens est un facteur d'engagement et de fidélisation des salariés. Plusieurs exemples sont rapportés de l'efficacité économique de méthodes managériales fondées sur la reconnaissance du travail accompli et l'autonomie laissée au travailleur. La qualité du management est également liée à l'organisation de temps de retour sur le travail au cours desquels les interlocuteurs sont physiquement présents. Le rapport analyse la demande de sens au travail, et formule 10 engagements, sous la forme d'un « Manifeste pour redonner du sens au travail ». Il appelle les entreprises à adhérer à cette démarche. 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.

En octobre 2023, le Haut-commissariat au Plan⁶¹ passe en revue l'abondante littérature sur les évolutions les plus contemporaines du travail en France, et, en ce qui concerne plus spécifiquement les pratiques managériales, souligne plus particulièrement les demandes de reconnaissance et d'autonomie.

En avril 2024, le Conseil économique, social et environnemental (CESE), a consacré un avis à l'articulation des temps de vie professionnel et personnel⁶². Ses recommandations s'articulent autour de 4 thématiques dont la troisième s'intitule « engager toutes les communautés de travail dans la révolution managériale ». S'agissant de ce troisième axe, le CESE estime qu'il convient d'être plus attentif aux charges pesant sur les salariés, au-delà des temps et des organisations du travail. Les recommandations sont formulées à cadre juridique constant : il s'agit pour les entreprises volontaires d'élaborer un projet stratégique managérial, d'indiquer les outils dont

⁵⁸ Collectif (coordination Bruno Palier), *Que sait-on du travail ?* Les presses de Sciences po, 2023

⁵⁹ Cf. en particulier les contributions suivantes : *La qualité du travail et de l'emploi, une contre-performance française ?*, par Christine Erhel, Mathilde Guergoat-Larivière et Malo Mokakhami ; *Prendre la mesure de la crise du travail en France*, par Maëlezig Bigi et Dominique Méda ; *Une organisation du travail apprenante pour développer des emplois de qualité*, par Salima Benhamou ; *Investir dans la capacité d'apprentissage de l'organisation, pour la double transition digitale et écologique*, par Nathalie Greenan et Sylvia Napolitano ; *Les effets du management de proximité*, par Laurent Cappelletti ; *Le lean à la française : management technocratique et faiblesse du dialogue social*, par Jérôme Gautié.

⁶⁰ Projet Sens, « *Du sens à l'ouvrage, comprendre les nouvelles aspirations dans le travail* », rapport de Jean-Baptiste Barfety, juin 2023

⁶¹ Haut-commissariat au Plan, *La grande transformation du travail – crise de la reconnaissance et du sens du travail*, octobre 2023.

⁶² CESE, *Articulation des temps de vie professionnel et personnel : de nouveaux défis*, avis, avril 2024 (rapporteuses Christelle Caillet et Elisabeth Tomé-Gertheinrichs)

disposent les managers pour évaluer la charge de travail et d'intégrer ces mécanismes dans la fonction publique.

Les publications plus ou moins spécialisées entretiennent le débat autour du « management à la française »⁶³, relayant les critiques convergentes émises par le monde de la recherche.

3.2 Les partenaires sociaux identifient les pratiques managériales comme un axe de progrès commun, mais divergent sur les moyens de les accompagner

La mission a sollicité l'ensemble des organisations syndicales et patronales représentatives au niveau interprofessionnel.

La question des pratiques managériales est apparue comme une question centrale pour plusieurs organisations rencontrées (CFDT, CFE-CGC, MEDEF), même si les constats opérés sur les difficultés à résoudre et les réformes pouvant être conduites à cet égard différaient. Le fait que le projet d'ANI portant « pacte de la vie au travail » comporte explicitement des stipulations consacrées aux pratiques managériales (Cf. *supra*) est révélateur, malgré l'absence de ratification de ce projet de texte, d'une prise de conscience collective sur ces questions.

De manière consensuelle, les partenaires sociaux ont relevé la nécessité d'adapter les pratiques des entreprises à la situation post-Covid 19, dans laquelle les tensions sur l'emploi sont accrues. Ils perçoivent par ailleurs, de manière consensuelle, des attentes différentes de la part des jeunes travailleurs, et estiment que des approches innovantes doivent être trouvées pour fidéliser les salariés.

Les organisations consultées ont également souligné que la dimension culturelle du management en France pouvait être reliée à une verticalité et à des relations d'autorité qui marquent également la vie publique. Beaucoup ont insisté sur la nécessaire exemplarité de l'Etat en la matière. Plusieurs représentants syndicaux ont indiqué que dans la fonction publique, les approches managériales étaient marquées par les mêmes maux que dans le privé : décisions de gestion sans prise en compte de l'avis des travailleurs, distance hiérarchique, omniprésence du *reporting*.

La plupart des organisations représentatives estiment spontanément qu'il existe un malaise des managers, qu'il convient de prendre en considération. La formation au management est une nécessité pour l'ensemble des organisations consultées. Elles également, de manière plus étonnante, le caractère excessif du *reporting*, en particulier dans les plus grandes entreprises, et conviennent de l'importance de le contenir.

La question du dialogue professionnel fait l'objet d'approches relativement convergentes entre les organisations rencontrées, même si des nuances marquent encore les positionnements entre les syndicats traditionnellement favorables à ces approches délibératives non intermédiées et ceux qui se disent attachés à la prééminence de la représentation collective.

⁶³ Alternatives économiques, *Enquête sur le management à la française – autoritaire, technocratique, vertical*, février 2024 ; Administration, *Le nouvel âge du travail*, avril 2024 ; L'Express, *Les délires du management*, dossier de mai 2024.

La plus forte divergence entre organisations patronales et organisations syndicales réside dans la répartition des compétences s’agissant des pratiques managériales. Si les organisations patronales estiment que ce domaine appartient du pouvoir de direction de l’employeur, les organisations représentatives des salariés estiment que ces pratiques doivent pouvoir être un objet de dialogue social.

3.3 Dans les entreprises, la question des pratiques managériales occupe une place de plus en plus importante dans le contexte de tensions sur la main d’œuvre

Dans les entreprises rencontrées par la mission, la question de la capacité et à fidéliser la main d’œuvre est apparue comme une donnée majeure, sous-tendant la réflexion et l’action des directions des ressources humaines. Si les réponses peuvent être contrastées (Cf. infra l’encadré reprenant un exemple de pratique du groupe Accor), et dépendent en large part des organisations retenues selon la taille, le secteur d’activité et les principes de gestion retenus (plus ou moins déconcentrés), l’ensemble des responsables rencontrés ont témoigné du caractère prioritaire de cet enjeu et de la nécessité impérieuse de l’intégrer aux principes de management.

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.

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.

L'innovation managériale est dans cet esprit généralement recherchée, et peut être valorisée par la communication des groupes, comme sur le site *rework Google*. Des groupes comme Renault ou Michelin ont mis en avant publiquement les mécanismes de dialogue professionnel comme des facteurs de performance économique et d'épanouissement des travailleurs dans un cadre collectif.

La participation des salariés est généralement l'ossature des innovations managériales recherchées. La tonalité des échanges est relativement critique par rapport aux formules imposées de l'extérieur (le *lean*, en particulier, fait l'objet d'interrogations marquées⁶⁴). Les responsables RH rencontrés insistent sur la nécessité d'expérimenter, voire de tâtonner pour arriver à des formules adaptées aux productions et aux unités de travail concernées.

Les valeurs de l'entreprise sont fréquemment mises en avant pour agir sur les pratiques managériales. Parmi celles-ci, l'humilité et l'écoute sont revenues plusieurs fois au cours des échanges.

L'expérience de dialogue professionnel dans les années 2010 chez Michelin⁶⁵

Chez le fabricant de pneumatiques Michelin, le dialogue professionnel il est conçu dans les années 2000-2010 comme une réponse au développement international de l'entreprise.

Avec la mise en œuvre d'un schéma très rationnel inspiré du toyotisme en 2004-2005, le *Michelin Manufacturing Way*, la productivité augmente de 30 %, mais le personnel se sent pris dans des contraintes inhibantes, et le groupe lance un projet pour responsabiliser les acteurs. Est donc initiée la démarche de « *Management autonome de la performance et du progrès* » (MAPP). Le dispositif est adjoint au système précédent inspiré du toyotisme.

La démarche consiste dans un premier temps à identifier trente-huit îlots de production tests, dans dix-huit usines pilotes. Il y est fait le choix de réduire la présence de la maîtrise auprès des ouvriers, parmi lesquels sont désignés des « correspondants », dont le rôle non rémunéré consiste pour l'essentiel à porter la parole du collectif.

Les équipes se doivent d'investir leur espace d'autonomie : il est demandé aux dirigeants d'évacuer l'espace de décision, et les usines expérimentatrices ont dans un premier temps interdiction de communiquer entre elles, afin de ne pas brider leur créativité. Il n'est pas proposé de répertoire de bonnes pratiques, mais uniquement une mesure du niveau d'autonomie des équipes, des indicateurs de performance dans la production et une évaluation régulière du moral salariés.

Un an plus tard, cinq sites ont pour mission de concevoir une méthode pour généraliser ces expériences, et imaginer de nouveaux principes de direction.

⁶⁴ C'est en réaction à ces procédures normées que le dialogue professionnel est installé chez Michelin : avec la mise en œuvre d'un schéma très rationnel inspiré du toyotisme en 2004-2005, le *Michelin Manufacturing Way*, la productivité augmente de 30 %, mais le personnel se sent pris dans des contraintes inhibantes, et le groupe lance un projet pour responsabiliser les acteurs, par le programme management autonome de la performance et du progrès (MAPP), adjoint au système précédent, après une consultation des ouvriers.

⁶⁵ 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.

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 à plusieurs reprises comme un facteur certes contraignant pour la gestion, mais également un levier permettant aux DRH françaises 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.

Dans cet ensemble, les attentes paradoxales vis-à-vis des managers sont fréquemment identifiées et présentées comme difficiles à résoudre. Les managers se voient demander d'émanciper leurs équipes sans pour autant adoucir les contraintes de production ou de qualité. Ces tensions sont particulièrement soulignées par les travaux de l'APEC (Cf. *supra*).

Saint Jean industries : le manager est responsable du capital humain de l'entreprise et, donc, de la création de valeur

Saint Jean industries est une entreprise de fabrication de pièces en aluminium par fonderie, forge et usinage pour les véhicules. Elle fournit notamment des marques premium comme Audi, Porsche, Chrysler, Aston Martin, Tesla. C'est une entreprise familiale dont l'identité repose sur un procédé de fabrication innovant qui permet de faire des pièces de sécurité entre route et châssis légères tout en étant à forte résistance mécanique. Comptant aujourd'hui 1 800 personnes, cette grosse PME dispose de 4 implantations en France, et des usines en Croatie, en Allemagne, en Espagne, aux Etats Unis et en Chine.

Considéré comme un élément majeur de la création de valeur pour l'entreprise (selon le DRH un mauvais manager sur quelques années détruirait de la valeur à hauteur de 1 M€) par sa capacité à transmettre la vision stratégique de l'entreprise, à développer les compétences et la fidélisation des équipes, le management fait l'objet dans l'entreprise d'une attention très forte. C'est ainsi qu'a été créée une « école du management » dispensant des formations pour tout nouveau manager et en recyclage pour des managers déjà installés. Ces formations ont été conçues (voire dispensées) par le DRH lui-même en s'appuyant sur les réalités de l'entreprises et sur ses valeurs à savoir notamment l'humilité, l'esprit d'équipe, la passion, etc. Une formation qui aurait été créée et dispensée par des consultants n'aurait pas la même valeur. L'entreprise s'appuie sur l'idée sur le style de management doit tenir compte des exigences sociétales de son époque notamment dans un secteur professionnel dur comme l'automobile.

La qualité du management, à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique, est régulièrement questionnée et évaluée notamment lors des évaluations annuelles. Un manager qui ne répond pas aux exigences sur le management des équipes qui sont posées par l'entreprise aura une évaluation dégradée ainsi que sa rémunération. En cas de persistance le manager va perdre son statut de manager. Cela ne relève pas d'une sanction, mais d'un positionnement de la personne sur un poste où il peut déployer ses compétences : on peut être un bon ingénieur, développer une expertise reconnue dans son métier et ne pas avoir les compétences pour être un bon manager. L'entreprise en tient pour éviter de mettre les managers en difficultés ainsi que les équipes.

L'entreprise n'a pas mis en place en revanche de dispositif de dialogue professionnel malgré plusieurs tentatives mais reconnaît son utilité et envisage de l'instaurer progressivement dans les années à venir.

ANNEXE 2 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'ALLEMAGNE

ANNEXE 2 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'ALLEMAGNE	43
1 LES ANALYSES SUR LE MANAGEMENT EN ALLEMAGNE SONT GLOBALEMENT POSITIVES	44
1.1 L'ENQUETE EUROFOUND SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL DE 2019 PLACE L'ALLEMAGNE DANS UNE POSITION FAVORABLE	45
1.2 L'ENQUETE ACTUALISEE DE 2021 MONTRE UNE FORTE AUTONOMIE AU TRAVAIL ET UNE CONFIANCE DANS LE MANAGEMENT	46
1.3 D'AUTRES ENQUETES DE EUROFOUND, DE OSHA ET DE L'IFOP COMPLETENT LA VISION SUR LE MANAGEMENT EN ALLEMAGNE	47
1.3.1 <i>L'enquête européenne sur les entreprises (ECS) de 2019</i>	47
1.3.2 <i>L'enquête européenne auprès des entreprises sur les risques émergents de OSHA</i>	48
1.3.3 <i>Les enquêtes de IFOP présentent des différences fortes entre l'Allemagne et la France a propos du management</i>	50
2 LE SYSTEME DE RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ALLEMAGNE DETERMINE LES QUESTIONS MANAGERIALES	51
2.1 UN DIALOGUE SOCIAL AUX COMPETENCES ET RESPONSABILITES LARGES.....	51
2.1.1 <i>Un syndicalisme unitaire de branche</i>	51
2.1.2 <i>Un double rôle au niveau national et des branches</i>	52
2.2 L'IMPORTANCE DU SYSTEME DE CODETERMINATION (« MITBESTIMMUNG ») GAGE DE PERFORMANCE ECONOMIQUE ET DE BIEN-ETRE AU TRAVAIL	53
2.2.1 <i>Le conseil d'établissement organe de représentation des salariés de compétences étendues</i>	53
2.2.2 <i>La participation des salariés s'effectue également via les conseils de surveillance</i> ..	54
2.3 LA CODETERMINATION AURAIT DE BONS RESULTATS SUR LE BIEN ETRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES.....	55
3 LES LEVIERS D'ACTION SUR LES PRATIQUES MANAGERIALES PASSENT PAR DIFFERENTS CANAUX	57
3.1 LE MANAGEMENT DANS LE CADRE LE TRANSFORMATION NUMERIQUE SONT DES SUJETS DE LA DIGITALISATION TRAITES A LA FOIS PAR LA LOI ET LE DIALOGUE SOCIAL	57
3.1.1 <i>Un cadre normatif en évolution</i>	57
3.1.2 <i>Le sujet des effets de l'IA sur le management pris en charge par le dialogue social</i>	57
3.2 L'INITIATIVE POUR UNE NOUVELLE QUALITE DU TRAVAIL (INQA) ACCOMPAGNE LES PRATIQUES MANAGERIALES.....	59
3.2.1 <i>Un dispositif regroupant pouvoirs publics et partenaires sociaux</i>	59
3.2.2 <i>Un financement original et des résultats intéressants</i>	59

La présente annexe reprend les éléments d'information collectés auprès des interlocuteurs de la mission pour l'Allemagne :

- Des représentants des pouvoirs publics.
- Des organisations syndicales.
- Des représentants d'entreprises.

En outre, la mission a pu confronter ses analyses de manière approfondie avec le conseiller social près l'ambassade de France en Allemagne, ainsi qu'avec son équipe, et les en remercie vivement.

1 Les analyses sur le management en Allemagne sont globalement positives

Plusieurs études statistiques mais aussi des travaux universitaires de sociologie du travail comparent la culture et les pratiques de management entre la France et l'Allemagne.

Les principales différences tiennent en particulier à la place du dialogue social et de la participation des salariés, au processus de prise de décision qui est plus directif et solitaire en France (voir annexe France) tandis qu'en Allemagne le manager cherche à créer un environnement favorable à une prise de décision la plus collective possible, la place, en Allemagne, de l'expertise du manager liée à sa formation par apprentissage (malgré un recul récent) souvent dans la même entreprise, versus la légitimité du manager via son diplôme en France.

Pour étayer ces constats, la mission s'est appuyée sur des entretiens avec des managers ayant opéré dans les deux pays et sur la lecture de certaines études et notamment :

- Les enquêtes sur les entreprises, et les conditions de travail pratiquées par Eurofound, dont les résultats apparaissent plus favorables pour l'Allemagne que pour la France (Cf. *infra*) ;
- L'*European values study de l'International social survey program*⁶⁶ ou encore l'enquête réalisée annuellement par l'IFOP auprès de salariés français, allemands et britanniques⁶⁷ ;
- L'enquête européenne auprès des entreprises sur les risques nouveaux et émergents de EU-OSHA (ESENER) menée en 2009, 2014, 2019 et 2024. Les derniers résultats disponibles sont ceux de 2019.

Comme pour la France, les références qui sont faites à l'Allemagne en matière de management se fondent notamment sur les travaux de l'Agence Européenne Eurofound.

⁶⁶ <https://europeanvaluesstudy.eu/>

⁶⁷ Relatée dans des documents tels « *Le nouveau rôle central des managers et l'enjeu de la reconnaissance au travail* », IFOP Focus n°233, septembre 2022 ou encore « *Je t'aime, moi non plus* », *les ambivalences du nouveau rapport au travail*, IFOP Focus n°234, janvier 2023

De manière générale, ces travaux concluent à une qualité de management en Allemagne au-dessus de la moyenne européenne et supérieure à la place de la France.

1.1 L'enquête Eurofound sur les conditions de travail de 2019 place l'Allemagne dans une position favorable

L'enquête Eurofound sur les conditions de travail (EWCS)⁶⁸ donne pour l'Allemagne des résultats globalement au-dessus de la moyenne européenne mais pas sur tous les champs. De nombreux résultats sont cependant meilleurs pour l'Allemagne que pour la France.

La bonne santé déclarée (le sentiment d'être en bonne santé) est inférieure en Allemagne à la moyenne européenne (78 % des répondants en Allemagne contre 80 % en moyenne UE28) et inférieure également à la France (81 %). En revanche, l'indicateur de « bien être » qui inclut au-delà de la santé des notions telles que « l'humeur », « la vitalité », « le dynamisme », place l'Allemagne très haut dans le classement européen à 73 %, contre 68% pour l'UE à 28 et 64 % pour la France, soit près de 10 points de moins que l'Allemagne.

Eurofound calcule 7 items⁶⁹ qui constituent des **indicateurs de la qualité de l'emploi**. Concernant la maîtrise des risques physiques pouvant affecter la santé des travailleurs, l'Allemagne est très bien placée, en 4^{ème} place du panel de l'UE à 28, au-dessus de la moyenne européenne et bien au-dessus de la France dont le score d'ailleurs baisse entre 2010 et 2015.

Pour ce qui concerne l'exposition aux risques chimiques, risques de postures, risques liés à l'environnement de travail, l'Allemagne est dans une très bonne position : 3^{ème} du classement européen et donc bien au-dessus de la France, qui est dans le dernier tiers.

Si l'on analyse l'indice d'intensité au travail, la situation en Allemagne est comparable à celle de la France, soit légèrement meilleure que la moyenne européenne ;

Concernant le temps de travail, le volume d'heures travaillées par semaine place l'Allemagne dans une situation proche de la situation française, quoique légèrement moins favorable et dans les deux cas, proches du haut du classement européen, avec un volume maîtrisé et une variation faible. Dans le détail, la place très forte du travail à temps partiel en Allemagne (comme aux Pays-Bas), distingue les deux pays. En revanche, l'Allemagne est dans une meilleure situation concernant le nombre de longues journées de travail⁷⁰ (15 %) contre 23 % en France).

En matière d'environnement social qui regroupe des items autour de la confrontation à un environnement hostile et de la qualité du management -respect, reconnaissance, esprit d'équipe, feed-back-, soutien par les collègues et le manager, l'Allemagne fait un peu mieux que la France mais se place cependant plutôt dans la queue de peloton européen. En revanche, la confrontation à des comportements hostiles est moins fréquente en Allemagne (16 %) qu'en moyenne européenne (17 %) et qu'en France (24 %). En revanche, l'Allemagne se classe moins bien que la France dans la part des femmes managers (30 % en Allemagne contre 40 % en France) ;

⁶⁸ Eurofound (2017), "Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)", Publications Office of the European Union, Luxembourg

⁶⁹ Environnement physique, intensité du travail, qualité du temps de travail, environnement social, compétences et participation, perspectives de carrière, revenus.

⁷⁰ Mesurées par le nombre de travailleurs qui déclarent moins de 11h entre la fin de la journée de travail et la suivante au moins une fois au cours du mois précédent.

Du point de vue du dialogue social, l'Allemagne de façon contre-intuitive est en dessous de la moyenne européenne des pays où les salariés déclarent avoir un comité interne à l'entreprise dédié à la santé et la sécurité au travail, situation liée au fait que les conseils d'entreprise sont loin d'être présents dans toutes les entreprises allemandes. De même l'indicateur de participation, de capacité à disposer des ressources pour remplir ses tâches, à avoir accès à la formation, synthétisé en indicateur de compétences et autonomie est plus faible en Allemagne (55 % des salariés) qu'en France (59 %), la moyenne européenne étant à 58 %.

L'Allemagne est dans une position proche de la moyenne européenne (comme la France) s'agissant de l'accès à la formation offerte par l'employeur. **Concernant en revanche les perspectives de carrière, l'Allemagne est beaucoup mieux placée que la France** (dans le premier quart en compagnie des pays scandinaves et Royaume Uni).

L'Allemagne occupe une place dans le dernier tiers des pays où des salariés déclarent qu'une restructuration a affecté leur travail (17 % contre 22 % en moyenne européenne et 30 % en France.) Ainsi **la stabilité de la structure est presque deux fois plus élevée en Allemagne qu'en France.**

L'Allemagne a un haut taux d'absentéisme en revanche, le dernier du panel UE 28 et c'est la France qui a le meilleur résultat. Concernant l'emploi des seniors, l'Allemagne est en tête du classement européen des salariés de 55 ans déclarant se sentir en capacité de travailler jusqu'à 60 ans (près de 90 % des répondants) contre 55 % en France.

1.2 L'enquête actualisée de 2021 montre une forte autonomie au travail et une confiance dans le management

Suite à l'enquête sortie en 2019, une actualisation a été produite en 2021 sur la base d'un questionnaire adressé téléphoniquement. Les données ont été fournies à la mission sous forme de tables⁷¹. Les tableaux permettant de mesurer les modes d'organisation du travail, la perception du management, le ressenti sur les relations de travail en Allemagne en comparaison de la moyenne européenne et des 4 autres pays du panel Européen choisi par la mission dont la France sont présentés dans l'annexe France (X).

L'analyse des résultats de l'enquête montre que l'organisation du travail en Allemagne :

- les modes d'organisation avec une faible autonomie et une faible participation sont plus rares (24 %) que dans les autres pays de l'échantillon de comparaison et plus rare aussi que la moyenne européenne (29,5 %), et notamment plus faible qu'en France de près de 10 points (34,4 %).
- L'Allemagne se distingue particulièrement non pas sur la participation qui est plutôt dans la moyenne européenne mais surtout sur l'autonomie au travail dans la mesure où **59 % des organisations du travail sont construits sur une forte autonomie des travailleurs.**

⁷¹ Le contenu des questions et les modalités d'administration de l'enquête différaient trop en 2021 pour permettre une analyse des évolutions des réponses apportées par les travailleurs.

Pour ce qui concerne la perception du management, l'Allemagne se distingue là aussi des autres pays de comparaison et de la moyenne européenne.

Ainsi, même si une majorité des répondants (80 %) pense disposer (selon une régularité disparate) du soutien et de l'aide du management contre, **près de 20 % pense n'en disposer jamais (ou rarement)**, ce qui est plus que la moyenne européenne qui est de 14,8 % et que la France à 16,70 %.

En revanche, la confiance dans le management et dans la qualité du management est très élevée puisque seuls 12,80 % des interrogés déclarent avoir une confiance faible contre 25,6 % en France et 16% en moyenne européenne. On voit d'ailleurs que cette confiance est également forte dans les pays britanniques et nordiques (Irlande et Suède).

On pourrait combiner ces deux indicateurs en disant que **la confiance des salariés dans la qualité du management est telle et l'autonomie laissée aux salariés à ce point forts que les salariés n'ont pas – ou moins - besoin du soutien et de l'aide du manager.**

En ce qui concerne la relation de travail, la situation de l'Allemagne est différente de la France et proche de la moyenne européenne et repose sur la coopération et la confiance.

Ainsi, les salariés interrogés ont très majoritairement (à 94 %) le sentiment d'une **bonne relation entre les collègues de travail, d'une confiance forte accordée par la direction aux salariés (88,7 %) et une grande confiance accordée par les salariés à la direction (79,6 %)**, contre seulement 62 % en France pour ce dernier point. La valeur des réponses à cette question est cohérente avec l'item du tableau précédent sur la confiance accordée par les travailleurs au management.

1.3 D'autres enquêtes de Eurofound, de OSHA et de l'IFOP complètent la vision sur le management en Allemagne

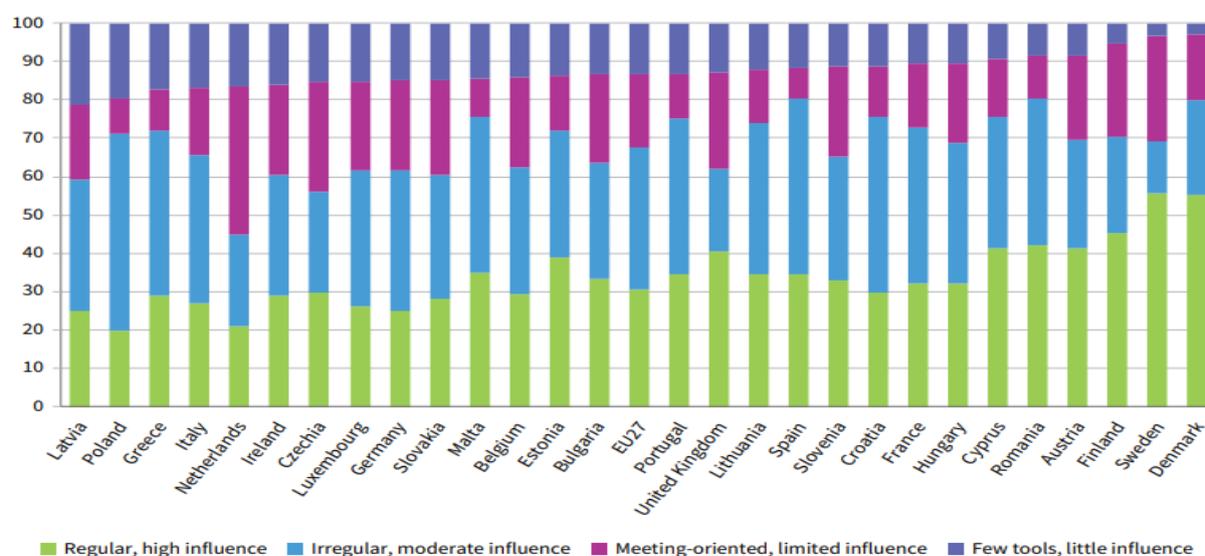
1.3.1 L'enquête européenne sur les entreprises (ECS) de 2019

La quatrième édition de l'Enquête européenne sur les entreprises (ECS), réalisée conjointement par Eurofound et Cedefop en 2019⁷², donne des indications intéressantes sur le management et l'organisation du travail en Allemagne.

Tout d'abord concernant la participation directe des salariés aux décisions du management, l'Allemagne se caractérise par un faible taux de participation et l'impression d'une influence faible ou modérée sur les décisions de l'entreprise par ce biais.

⁷² Eurofound et Cedefop, *European company survey 2019, Workplace practices unlocking employee potential*, 2020. L'étude repose sur les réponses de 22 000 décideurs dans le champ des ressources humaines et de 3 000 représentants du personnel. Elle 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.

Graphique 1 : Participation directe des employés par pays en%



Source: ECS 2019 management questionnaire

On voit sur le graphique 1 que l'Allemagne est dans une position inférieure à la moyenne européenne sur ce point (69 % estiment avoir une participation régulière avec une influence haute ou modérée) contre seulement 62 % en Allemagne et 72 % en France. Ce résultat est à corrélérer à l'importance du dialogue social dans le modèle allemand et, a contrario, la faiblesse de la participation directe ou dialogue professionnel.

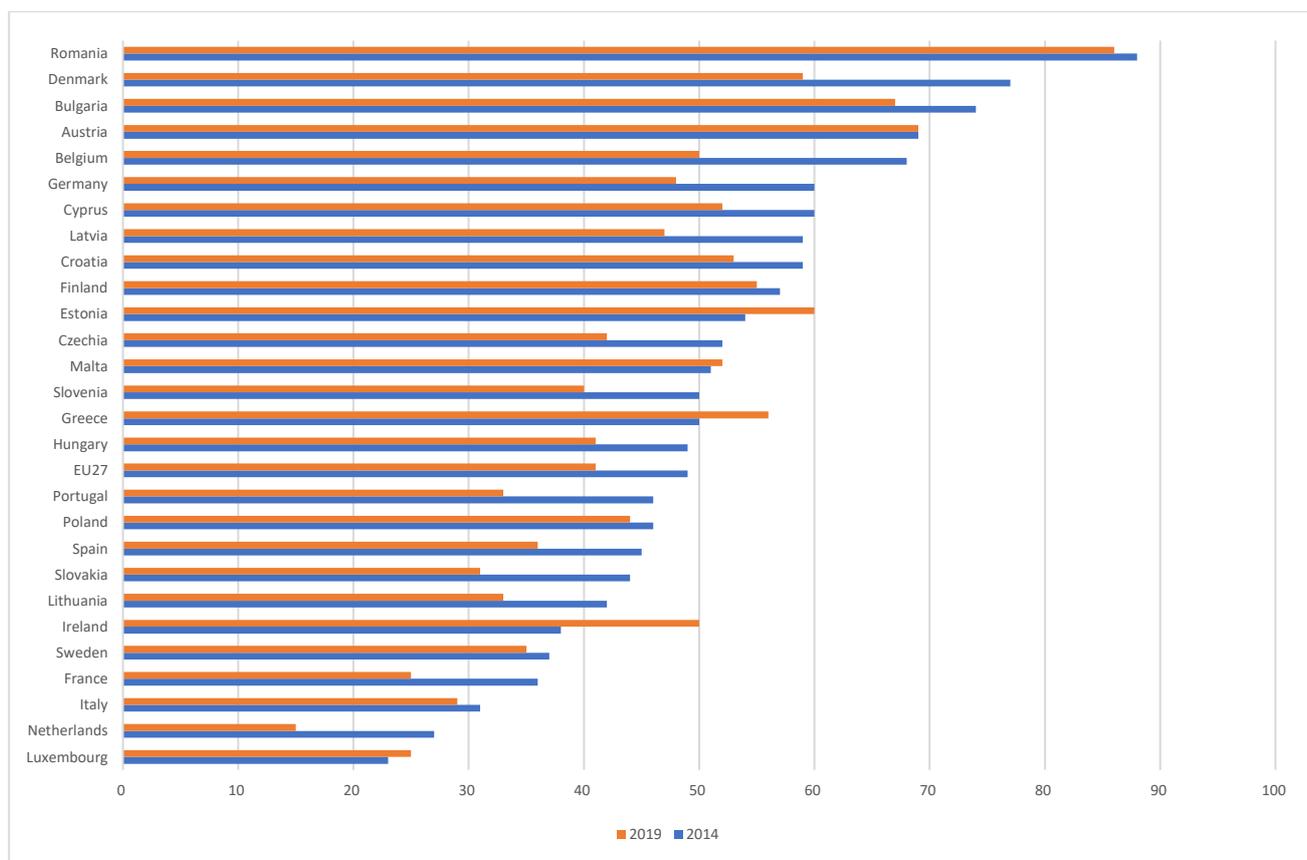
1.3.2 L'enquête européenne auprès des entreprises sur les risques émergents de OSHA

L'enquête européenne auprès des entreprises sur les risques nouveaux et émergents de EU-OSHA (ESENER) 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. Cette enquête est présentée en détails dans l'annexe consacrée à la France.

De manière globale, **l'Allemagne se présente dans cette étude, que ce soit en 2014 ou en 2019, dans une position favorable, généralement meilleure que la moyenne et souvent plus performante que la France.** C'est le cas pour la fréquence des démarches d'évaluation des risques professionnels mesurée par le nombre d'entreprises qui conduisent « régulièrement » des exercices d'évaluation des risques qui est moins élevé en Allemagne (67 %) que dans la moyenne européenne (75 %) mais plus élevée qu'en France (59 %).

Pour ce qui concerne la fréquence des visites des inspections du travail, elle nettement supérieure en Allemagne (48 %) à la moyenne européenne (41 %) et à la France (25 %) comme le montre le graphique suivant. En 2019, seuls les Pays Bas (15 %) font moins bien que la France qui pointe à l'avant-dernière place d'un classement de 30 pays.

Graphique 2 : Pourcentage des établissements ayant reçu une visite de l'inspection du travail en 2014 et 2019 par pays



Source : EU-OSHA, ESENER 2019 (enquête par téléphone et internet auprès des établissements privés et publics)

De façon cohérente avec la place du dialogue social en Allemagne (voir partie 2), la participation des travailleurs à l'évaluation et la gestion des risques psycho-sociaux est plus forte en Allemagne (66 %) que dans la moyenne européenne (61 %) ou qu'en France (58 %). Enfin, l'enquête mesure les raisons pour lesquelles. Sur ce point, une autre étude de l'agence européenne⁷³ OSHA indique que la place éminente du dialogue social en Allemagne (idem au Danemark) a joué un rôle dans l'appréciation de l'importance de ces risques sur la santé et la sécurité au travail.

Enfin, dans les raisons (voir tableau suivant) pour lesquelles il est nécessaire d'adopter des mesures de maîtrise des risques en matière de santé et sécurité au travail, la comparaison entre la France, la moyenne des pays de l'Europe à 27 et l'Allemagne, **il faut noter pour l'Allemagne la place importante de la préservation de la compétitivité (70 % contre 66 % en moyenne UE et 38 % pour la France), de même que la réputation de l'entreprise ou la crainte des amendes de l'inspection du travail**, ce qui est cohérent avec la fréquence des inspections en Allemagne (tous les établissements tous les 2 ans environ contre tous les 4 ans en France en moyenne seulement).

⁷³ [Managing psychosocial risks in European micro and small enterprises: Qualitative evidence from ESENER 2019 \(europa.eu\)](https://europea.eu)

Tableau 1 : Raisons pour lesquelles il faut mettre en place des mesures de maîtrise des risques de SST

	Se conformer aux obligations légales	Répondre aux demandes des salariés	Eviter les amendes de l'inspection du travail	Préserver la réputation de l'organisation	Accroître la productivité
France	87%	84%	63%	60%	38%
EU-27	88%	81%	79%	77%	66%
Allemagne	92%	79%	76%	77%	70%

Source : EU-OSHA, ESENER 2019 (enquête par téléphone et internet auprès des établissements privés et publics)

1.3.3 Les enquêtes de IFOP présentent des différences fortes entre l'Allemagne et la France à propos du management

Une enquête IFOP de 2020 réalisée auprès de 1 000 cadres du secteur privé compare les opinions d'un panel de français à un panel de britanniques et d'allemands à propos notamment des questions de management. Il en ressort que la vision est très différente d'un pays à l'autre, largement dominée non pas seulement par la personne du manager lui-même, mais par la culture d'entreprise et des relations de travail propres à chaque pays.

Ainsi, **en Allemagne, 75 % des personnes interrogées répondent penser que leur travail est reconnu à leur juste valeur (72 % au Royaume uni), cette proportion tombe à 56 % seulement en France.** les raisons de cet écart important ne seraient pas à rechercher selon cette enquête dans des différences majeures de grilles salariales ou d'éléments liés à l'avancement mais plutôt dans la reconnaissance du travail en lui-même par le manager, ce que l'enquête relie à des questions comme la reconnaissance du droit à l'erreur et à l'essai, 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).

De plus, dans les éléments de reconnaissance, s'insère les **notions de développement des compétences et de promotion interne.** Alors **qu'en France seulement 49 % des personnes interrogées estiment avoir des perspectives d'évolution professionnelle dans l'entreprise, cette part monte à 65 % en Allemagne et 68 % au Royaume-Uni.**

2 Le système de relations professionnelles en Allemagne détermine les questions managériales

Les questions du management en Allemagne ne peuvent se comprendre sans les intégrer dans une vision de ce qu'est l'organisation du dialogue social dans ce pays qui, malgré des limites et des évolutions récentes, perdure dans une dynamique de recherche de compromis.

2.1 Un dialogue social aux compétences et responsabilités larges

2.1.1 Un syndicalisme unitaire de branche

Après la seconde guerre mondiale, l'Allemagne a rétabli un système dans lequel les partenaires sociaux sont responsables de questions majeures en matière de droit du travail. Ainsi les conditions de travail et les salaires (« *Tarifautonomie* ») relèvent uniquement de négociations collectives organisées branche par branche.

Les syndicats eux-mêmes sont organisés par branche. Quoique plusieurs syndicats catégoriels existent (fonctionnaires, médecins hospitaliers, pilotes, conducteurs de trains), les syndicats sont très majoritairement organisés selon le principe de l'unité de représentation au niveau de la branche professionnelle, sans appartenance en principe à une doctrine politique.

Cette unicité de la représentation au niveau de la branche transcende les différences catégorielles, le syndicat de branche représentant les ouvriers, employés, agents publics de la branche.

Il existe aujourd'hui encore huit syndicats de branche qui sont réunis au sein du DGB (« *Deutscher Gewerkschaftsbund* »), qui compte plus de six millions d'adhérents (forte hausse des adhésions en 2023), dont un tiers à IG Metall qui représentent les salariés de la branche des métaux (automobile, électrotechnique, construction mécanique, c'est-à-dire une bonne partie de l'industrie), et un autre tiers à celui des services, Ver.di.

Les syndicats se financent par les cotisations de leurs adhérents, soit l'équivalent de 1 % du salaire brut mensuel et le produit de leurs placements. Le taux de syndicalisation est environ de 20 % soit le triple de celui de la France.

Tableau 2 : Nombre d'adhérents des 8 syndicats de branche constituant le DGB en 2022

8 syndicats de branche du DGB	Nombre d'adhérents
IG BAU (BTP, agriculture environnement)	212 378
IG BERGBAU (mines, chimie, énergie)	580 529
GEW (éducation et science)	272 559
IG Metall (industrie)	2 146 815
NGG (alimentation)	185 276
GDP (police)	203 941
EVG (transports)	185 370
Verdi (services)	1 857 394
Total	5 644 262

Source : DGB

Cette organisation unitaire et centralisée des syndicats se retrouve du côté des employeurs, avec deux organisations qui regroupent, sans affiliation politique non plus, les fédérations de branches : *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V.* (BDA) Confédération des Associations Patronales Allemandes et *Bundesverband der Deutschen Industrie* (BDI) Fédération des Industries Allemandes. BDA regroupe 14 fédérations de branches au niveau national et 48 syndicats d'employeurs au total.

2.1.2 Un double rôle au niveau national et des branches

Regroupés sous des confédérations nationales, **les syndicats de branche allemands fonctionnent en tandem dans les relations sociales** : par exemple dans la branche métallurgie (entendue au sens large en Allemagne) *IG metall* négocie avec son homologue côté patronal qui est *Gesamtmetall*. Ces tandems et au-delà la relations de travail entre DGB, BDA et BDI interviennent concrètement à deux niveaux : au niveau national et au niveau opérationnel.

Au niveau national, les syndicats et surtout les confédérations sont consultés par le gouvernement dans un format souvent appelé la « triade décisionnelle » au niveau du chancelier, des principaux ministres et des 3 grandes confédérations ».

Au niveau opérationnel, l'article 2 de la loi du 9 avril 1949 (*TarifvertragGesetz*) dispose que les **confédérations représentant les employés et employeurs règlent en tout autonomie par voie de convention collective (*Tarifverträge*)**, les conditions de travail et les salaires dans chacune des branches.

Ces conventions collectives sont conclues pour une durée de 18 mois à deux ans et les négociations reprennent 6 mois avant la date de fin de la convention collective. Dès lors que la convention inclut une « clause de paix » (*Friedenspflicht*), ce qui est généralement le cas, aucune grève n'est possible durant cette période, la grève n'est que le moyen ultime lorsque les négociations ont échoué.

2.2 L'importance du système de codétermination (« *Mitbestimmung* ») gage de performance économique et de bien-être au travail

2.2.1 Le conseil d'établissement organe de représentation des salariés de compétences étendues

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 ») et ne sont donc pas présents théoriquement au sein des entreprises, même s'il existe des cas de conventions collectives d'entreprise (RWE, Lufhansa, etc.) A ce niveau, au-delà d'un seuil fixé à 5 employés, c'est le Conseil d'établissement (« *Betriebsrat* ») qui est compétent pour défendre les intérêts des salariés ; il est élu par l'ensemble des salariés. 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.

Donc **d'un point de vue institutionnel, il n'y a pas de syndicat présent en tant que tel dans les entreprises allemandes.** La seule exception concerne les entreprises de plus de 2 000 salariés ou 1 ou 2 représentants des syndicats siègent au conseil de surveillance, mais cela concerne qu'environ 700 entreprises.

Ces conseils d'établissement (*Betriebsrat*) disposent de compétences étendues et sont chargés du respect des dispositions législatives et conventionnelles applicables ainsi que de la co-définition avec l'employeur des règles en matière de discipline, horaires et organisation du travail (process et procédures), des temps de repos, de la prévention des accidents du travail. Ils valident les recrutements (sauf ceux du top management) et disposent d'un droit de veto sur certaines dispositions individuelles. Le tableau 5 récapitule les compétences des conseils d'entreprises par grande catégorie de droit.

Tableau 3 : 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

Quoiqu'en principe obligatoire dans les entreprises comptant au moins 5 salariés, les conseils d'établissement, dont la création relève de l'initiative des salariés, ne sont pas présents dans toutes les entreprises allemandes mais seulement dans 43 % de celles auxquelles s'appliquent l'obligation (à l'instar des CSE en France qui ne sont présents que dans 32 % des entreprises françaises).

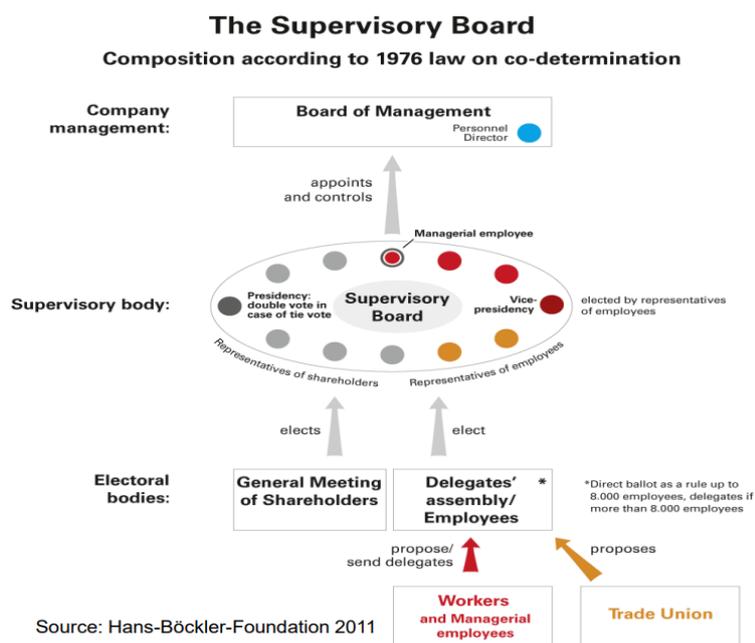
2.2.2 La participation des salariés s'effectue également via les conseils de surveillance

Au-delà d'un seuil de 500 salariés, la représentation de ceux-ci s'effectue également via les conseils de surveillance, selon des modalités qui dépendent du nombre de salariés dans l'établissement :

- 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 personnes, le conseil de surveillance est composé à part égale de représentants des salariés et de représentants des actionnaires, en plus de sièges réservés à la direction de l'entreprise (loi sur la codétermination de 1976). Cela concerne 650 grandes entreprises allemandes ;
- pour les entreprises du secteur de l'acier et du charbon dont les effectifs sont supérieurs à 1 000 employés, le conseil de surveillance est là aussi composé à part égales de représentants des salariés et des actionnaires et d'un membre « neutre », personnalité qualifiée (loi de 1951 sur la codétermination dans le secteur de l'acier et du charbon). Cela ne concerne qu'une vingtaine d'entreprises en Allemagne.

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

Graphique 3 : Composition du conseil de surveillance dans les grandes entreprises allemandes



23

2.3 La codétermination aurait de bons résultats sur le bien être au travail et la performance des entreprises

Le système de participation et de représentation des salariés par le Conseil d'établissement qui jouit d'une bonne réputation parmi les salariés allemands⁷⁴ semble également produire des effets positifs non seulement sur le climat social ou le bien-être au travail des salariés mais également sur la performance économique des entreprises. Selon plusieurs études de la fondation Hans Böckler, certes proche du DGB, mais indépendantes, **la codétermination aurait des résultats positifs sur la performance économique de l'entreprise.**

Cela concerne tout d'abord le rôle et les responsabilités des conseils d'entreprise.

Ainsi une étude⁷⁵ de l'Institut de l'économie du travail (IZA) produite par trois chercheurs respectivement de l'Université de Trier, de l'université de Bournemouth en Angleterre et l'université américaine Georges Washington de janvier 2019 montre que **les entreprises disposant d'un conseil d'entreprises ont de meilleurs résultats en matière de santé sur le lieu de travail de +18% mesurée selon des indicateurs d'absentéisme, de mise en place de dispositifs de promotion de la santé au travail, d'action de prévention, et de consultation des salariés eux-mêmes sur la santé et sécurité au travail.**

⁷⁴ Hans Bockler stiftung impuls 2019 : 79% des personnes interrogées pensent que la codétermination est une bonne chose pour l'économie allemande.

⁷⁵ [Works Councils and Workplace Health Promotion in Germany \(iza.org\)](https://www.iza.org/publications/papers/11111)

De même, une étude⁷⁶ de 2020 du *Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung* de Halle (institut Leibnitz pour la recherche économique) montre que **les entreprises disposant de conseils d'entreprises ont de meilleures performances économiques** en accroissant la productivité (+12% avec des différences selon les secteurs), les salaires (+8 %) et la rentabilité. Ce dernier point est cependant discuté par d'autres études selon lesquels la hausse des salaires peut peser négativement sur le taux de profits.

De même les conseils de surveillance joueraient un rôle positif sur la performance des entreprises.

Ainsi le Centre de recherche sur les sciences sociales de Berlin⁷⁷ calcule un « **index de la codétermination** » selon lequel les entreprises disposant d'un mécanisme de codétermination auraient des taux d'investissement plus élevés, une meilleure RSE, des taux de formation de leur personnel plus hauts, une meilleure sécurité de l'emploi, un système de rémunération du top management plus orienté sur le long terme et moins dépendant des résultats de la bourse.

Une aciérie à Osnabrück fonctionnant avec un puissant conseil d'entreprise, exemple performant du consensus social à l'allemande

L'aciérie *Georgsmarienhütte GmbH* comprend environ 6000 personnes répartis en plusieurs sites dont le principal est situé dans la ville de Osnabrück. C'est une aciérie moderne qui produit de l'acier uniquement recyclé de différentes qualités pour l'industrie automobile (75% du CA) et les transports ferroviaires. La matière première provient essentiellement de pièces métalliques des voitures usagées, électro-ménagers, etc. C'est donc une entreprise de filière dont l'approvisionnement et la clientèle sont intégrés dans une seule branche.

C'est une des 20 entreprises qui sont régies par la loi sur le charbon et l'acier de 1951 qui prévoit un conseil de surveillance où siègent à parts égales les représentants des détenteurs du capital (en l'occurrence capitaux familiaux privés) et des salariés, présidé par une personnalité qualifiée « neutre ». Il faut l'accord du conseil de surveillance pour nommer les directeurs généraux.

Par ailleurs, le conseil d'entreprises dispose de pouvoirs étendus allant de la validation des recrutements aux investissements. Chacun des sites du groupe dispose d'un conseil d'entreprise qui délègue un de ses membres au conseil d'entreprise de groupe.

Alors qu'elle était au bord de la faillite il y a 20 ans, c'est d'une part une garantie de prêt du land qui a permis de redémarrer l'activité et d'autre part **le consensus social, chaque partie faisant un effort en vue de garantir la performance de l'entreprise dont la rentabilité est réelle et les perspectives de croissance conséquentes** sur un marché de l'« acier vert » en pleine expansion. L'entreprise redistribue ses profits et rémunère de façon équilibrée le capital et le travail. Le CE veille à un investissement important dans la formation et les perspectives de carrière. Cela aboutit à une **performance sociale notable puisque l'absentéisme demeure maîtrisé, la fidélité des employés est très forte (avec même des familles entières qui sont ou ont été employées), un turnover faible autour de 2 %, de bonnes enquêtes de satisfaction menées tous les 3 mois sur le management.**

⁷⁶ **Steffen Müller, Georg Neuschäffer: [Worker Participation in Decision-making, Worker Sorting, and Firm Performance](#)**, IWH Discussion Papers No. 11/2020

⁷⁷ [Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung | WZB](#)

3 Les leviers d'action sur les pratiques managériales passent par différents canaux

Si les pratiques management ne sont pas plus qu'en France un objet de politiques publiques en tant que tel, l'Etat et les partenaires sociaux mettent en place des outils d'accompagnement du management dans les entreprises notamment en ce qui concerne les évolutions récentes liées à certaines grandes transformations.

3.1 Le management et la transformation numérique sont des sujets de la digitalisation traités à la fois par la loi et le dialogue social

Le management dans le cadre de la transformation numérique et notamment la place prise par l'intelligence artificielle sont des sujets traités à la fois par la loi et le dialogue social.

3.1.1 Un cadre normatif en évolution

Suite à une prise de conscience des effets de la transformation numérique sur les métiers mais aussi sur le management des équipes, **le gouvernement allemand a légiféré pour développer le nombre et la place des conseils d'entreprise et accroître leurs attributions**, signe d'ailleurs de la confiance qu'il leur accorde dans la régulation des relations de travail.

Ainsi **la loi de 2021 non seulement vise à accroître le nombre des conseils d'entreprise, mais accroît surtout leurs compétences notamment sur le numérique**, le télétravail et, concernant l'intelligence artificielle, prévoit la possibilité par exemple pour les membres du conseil d'entreprise de se faire assister par un expert indépendant spécialiste de l'IA.

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.

En effet 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 process 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 psycho-sociaux.

La loi en préparation pour laquelle la chancellerie a d'ores et déjà donné son accord mais qui doit faire l'objet d'une consultation des partenaires sociaux vise à limiter l'utilisation de ces données à des fins de management des salariés en interdisant totalement de mesurer l'activité des salariés en télétravail ou pas via des capteurs numériques (caméras, clavier, souris, etc.).

3.1.2 Le sujet des effets de l'IA sur le management pris en charge par le dialogue social

Le sujet des données numériques comme source d'évaluation et de surveillance du travail des salariés est un sujet de dialogue social dans de nombreuses entreprises allemandes notamment

depuis l'entrée en vigueur de la loi de 2021 qui octroie des compétences spécifiques en la matière aux conseils d'entreprises.

Un manifeste négocié par le conseil d'entreprise régulant le management par l'IA chez Deutsche Telekom

Forte d'un effectif de 200 000 employés et d'un chiffre d'affaires de 115 milliards d'Euros, Deutsche Telekom est la plus grande entreprise de télécommunications en Europe. Elle est l'héritière de l'ancien opérateur public Deutsche Bundespost et l'Etat Allemand y est encore actionnaire à hauteur de 32 %.

Opérant dans un secteur, les télécommunications et le digital, très touché par l'intelligence artificielle, DT a mis en place une politique active de régulation des usages de l'IA dans le cadre de la relation de travail.

En effet, le Conseil d'entreprise (*Betriebsrat*) de la société a pris l'initiative d'une réflexion approfondie sur les usages de l'IA dans de nombreux process de travail de l'entreprise et de la vie des salariés, qu'il s'agisse des recrutements, de la mesure de l'activité, des évaluations professionnelles. Cela a débouché sur l'adoption d'un « manifeste sur les usages de l'IA dans la relation de travail ». Ce « manifeste » qui s'intègre dans toute une palette d'outils liés à l'éthique digitale se décline en 4 phases : charte de principes précis⁷⁸, définition d'une classe de risques liés à l'IA dans les relations de travail, constitution d'un groupe de travail permanent chargé de suivre et adapter les outils composés à part égales d'experts, de la DRH, et du conseil d'entreprise.

Il est intéressant de voir que le système de codétermination a permis d'opérer de mettre en place de façon souple mais stricte (par exemple interdiction pure et simple de collecte et a fortiori d'usage de données liées à l'émotion) un système de protection des salariés équilibré qui ne refuse pas du tout l'IA, y compris dans des secteurs sensibles (recrutement, évaluations), mais en régule les usages et ce de façon régulièrement actualisée.

⁷⁸ 1. The interaction between workers and learning machines is designed in such a way that employees are informed that they are interacting with a machine. 2. In order to protect against machine-based performance and behavioral control and to prohibit the use of unauthorized data, the provisions of the Group Works Agreement on IT Systems apply. 3. Conclusions that have a legal effect on employees or have a similar significant impact on them are preserved for human decision-makers to make. 4. Employees whose employment relationships are only indirectly affected by machine decisions can also demand a review of the system decision from those persons responsible. 5. AI systems are not used to obtain information or conclusions about workers' political opinions, ideological beliefs, trade union membership and sexual orientation. 6. AI systems are not used to analyze, influence, or control employees' emotions or mental state. Biometric data of employees as well as such AI systems that are designed to improve employees' well-being will only be used if a works agreement allows it. No AI systems are used for the purpose of attributing character traits.

3.2 L'Initiative pour une nouvelle qualité du travail (INQA) accompagne les pratiques managériales

Depuis 2002, l'Initiative pour une nouvelle qualité du travail (*Initiative für eine neue Qualität der Arbeit*) accompagne les entreprises de taille intermédiaire dans les questions de management et de qualité au travail.

3.2.1 Un dispositif regroupant pouvoirs publics et partenaires sociaux

Fondée initialement par le Ministère fédéral des affaires sociales (BMAS), l'INQA est un organisme indépendant financé par des fonds publics et privés et regroupant le ministère, l'équivalent de France travail, les grandes confédérations syndicales de salariés (DGB et syndicats de branche) et d'employeurs (BDA et BDI), l'agence pour la santé et la sécurité au travail et la chambre de commerce et d'industrie⁷⁹.

L'objectif de cet organisme est d'accompagner les entreprises autour des questions de bien-être au travail dans un contexte de modification du sens du travail et de grandes évolutions des questions de qualité de vie et de conditions de travail. **Le but principal et affiché de l'INQA est de rendre les conditions de travail plus attractives et sûres** pour les salariés et plus propices à l'innovation et économiquement viables pour les employeurs ainsi que **d'accompagner les entreprises dans l'attractivité de leurs emplois et la fidélisation des travailleurs**.

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.

Quatre thématiques principales sont traitées : le management (leadership et participation, organisation du travail et horaires de travail, diversité et qualité de vie au travail (équilibre vie privée – vie professionnelle, management de la diversité, inclusion), santé et sécurité au travail (santé physique et mentale, prévention des AT), compétences (transformation digitale, développement RH, formation continue).

3.2.2 Un financement original et des résultats intéressants

L'INQA publie des appels à propositions par sujet, par branche, par secteur territorial auxquels répondent des entreprises PME/PMI notamment via les réseaux consulaires.

⁷⁹ *Arbeits- und Sozialministerkonferenz (ASMK), Bundesministerium für sozial affaires, Bundesagentur für Arbeit (BA); Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC); Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA); Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA); Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände (BVKom); Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB); Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK); Gesamtmetall – Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie; Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG); Industriegewerkschaft Metall (IGM) Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE); Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)*

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.

L'INQA est également à disposition des entreprises des guides sur les quatre grandes thématiques traitées ainsi que des questionnaires d'auto-évaluation qui permettent aux PME de connaître leur niveau avant de s'engager – ou pas – dans l'achat de prestations plus spécifiques.

Chaque prestation – par exemple une initiative room pour deux ans pour 10 entreprises coûte 600K€ est tarifée par l'INQA mais 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 et PMI** puisque depuis sa création, l'INQA a accompagné 10 000 entreprises et que depuis la mise en place des prestations de « innovation room » en 2023, 1 000 entreprises ont été accompagnées en un an.

ANNEXE 3 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'IRLANDE

ANNEXE 3 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'IRLANDE	61
1 LES ANALYSES INTERNATIONALES FONT APPARAÎTRE UN TRÈS HAUT NIVEAU DE CONFIANCE ENTRE LES SALAIRES ET LEUR MANAGEMENT	62
2 LES PRATIQUES MANAGERIALES, INFORMELLES ET INDIVIDUALISÉES, S'INSCRIVENT DANS LE CONTEXTE D'UNE ÉCONOMIE FORTEMENT POLARISÉE ENTRE LES SECTEURS TRADITIONNELS ET LES ENTREPRISES MULTINATIONALES IMPLANTÉES EN IRLANDE ...	63
2.1 LA STRUCTURE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DE L'IRLANDE APPARAÎT EXTREMEMENT POLARISÉE, ENTRE MULTINATIONALES AMÉRICAINES ET SECTEURS TRADITIONNELS	63
2.2 L'IRLANDE CONNAÎT UN DÉVELOPPEMENT RAPIDE ET SOUTENU, ET PROMÈUT UN MODÈLE ÉCONOMIQUE RÉSOLUMENT LIBÉRAL.....	64
2.3 LES PRATIQUES MANAGERIALES SONT INFLUENCÉES PAR LES FORTES TENSIONS SUR LA MAIN D'ŒUVRE	64
2.4 LE MANAGEMENT IRLANDAIS EST DÉCRIT COMME INFORMEL ET LARGEMENT INDIVIDUALISÉ	66
2.5 LE CONTEXTE PANDEMIQUE ET LES NOUVELLES ASPIRATIONS DES TRAVAILLEURS SONT DÉCRITS COMME DES FACTEURS IMPORTANTS DE CHANGEMENT	68
3 LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES RELEVANT DES DIRECTIONS D'ENTREPRISES ; LE DIALOGUE SOCIAL EST RÉSIDUEL ET LA LOI DÉTERMINE UN SOCLE DE DROITS SOUS L'INFLUENCE COMMUNAUTAIRE.....	69
3.1 LES DIRECTIONS D'ENTREPRISES ONT UNE TRÈS GRANDE LATITUDE POUR DÉFINIR LEUR POLITIQUE MANAGERIALE, DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET CULTUREL PARTAGÉ.....	69
3.2 LE DIALOGUE SOCIAL EST MARGINAL ET N'A PAS Vocation À PROGRESSER DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE À COURT TERME	70
3.3 LA LOI, SOUS L'INFLUENCE DU DROIT EUROPÉEN ET DES EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE, DÉFINIT UN SOCLE DE DROITS, DONT LE « RIGHT TO REQUEST FOR REMOTE WORKING »	71
3.4 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.....	72

La présente annexe reprend les éléments d'information collectés auprès des interlocuteurs de la mission pour la République d'Irlande :

- Des représentants des pouvoirs publics,
- Des organisations syndicales et patronales,
- Des représentants d'entreprises,
- Des chercheurs et représentants de *think tanks*.

En outre, la mission a pu bénéficier d'échanges très nourris avec l'ambassadeur de France en Irlande, le service de la mission économique en Irlande, ainsi que le conseiller social auprès de l'ambassadeur de France au Royaume-Uni.

1 Les analyses internationales font apparaître un très haut niveau de confiance entre les salariés et leur management

Les données issues des analyses conduites par Eurofound et EU-OSHA placent l'Irlande dans une position moyenne parmi les pays européens, mais avec des performances remarquables sur certains indicateurs. Le détail des résultats est exposé dans l'annexe consacrée à la France, qui intègre la situation relative des pays de comparaison.

L'étude EWCS (2021) révèle des résultats relativement moyens d'un point de vue général. La proportion d'établissements offrant des conditions de travail assurant l'autonomie et la participation des travailleurs se situe dans les standards européens. En Irlande, comme en France, le niveau d'autonomie des travailleurs est moins élevé que dans la moyenne européenne (61,3 % des établissements ont une organisation où l'autonomie des travailleurs est faible, contre 51,3 % dans l'Union européenne à 27).

En revanche, le soutien managérial est perçu comme très important (51,5 % des répondants estiment qu'ils sont toujours soutenus par le manager, contre 41,1 % dans l'UE-27 et 33,2 % en France), **et l'indice de confiance et de qualité du management est très élevé** (il est estimé « fort » dans 30,7 % des cas, contre 24,6 % en moyenne européenne et 16,1 % en France). Les indices de coopération entre collègues, comme les indices de confiance entre les salariés et la direction des entreprises sont également très élevés et supérieurs aux moyennes européennes et françaises.

Les données de l'étude ECS de Eurofound (2019), **l'Irlande est positionnée très favorablement sur les deux indicateurs de synthèse sur le bien-être au travail et sur la performance des organisations.** ECS confirme par ailleurs le bon niveau de confiance entre managers et salariés que met en évidence, de son côté, l'étude EWCS de 2021 : la confiance réciproque et le soutien ressentis sont très élevés. Au niveau national, selon une étude sur la satisfaction au travail et l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle du *Central statistics office (CSO)* en 2021, 9 répondants sur 10 en Irlande se disent satisfaits par rapport à leur emploi, dont 63 % "satisfaits" et 25,9 % "très satisfaits"⁸⁰.

⁸⁰ CSO, *Job Satisfaction Personal and Work-Life Balance 2021 - Job and Life Satisfaction and Barriers to Work* - Central Statistics Office (2021).

L'étude ESENER de l'EU-OSHA (2019) sur le management de la santé et de la sécurité au travail ne met en évidence aucune particularité notable, l'Irlande se situant dans les moyennes européennes, à l'exception des motivations pour adopter de telles mesures : elles résultent du souci d'image de l'organisation plus que de la nécessité de respecter la réglementation.

2 Les pratiques managériales, informelles et individualisées, s'inscrivent dans le contexte d'une économie fortement polarisée entre les secteurs traditionnels et les entreprises multinationales implantées en Irlande

2.1 La structure économique et sociale de l'Irlande apparaît extrêmement polarisée, entre multinationales américaines et secteurs traditionnels

Deux mondes économiques coexistent en Irlande :

- **Les multinationales américaines du secteur des technologies et de la pharmacie en particulier**, qui ont implanté à la fois des sièges sociaux et des unités opérationnelles en Irlande à partir des années 2 000, pour une série de raisons relevant à la fois du statut fiscal et social du pays, de sa proximité culturelle avec les Etats-Unis, de ses performances éducatives et de la situation politique permettant de faciliter à ces entreprises un accès au marché européen. Le secteur connaît un dynamisme remarquable, et a donné à l'Irlande son caractère de « dragon celtique » ;
- **L'économie traditionnelle irlandaise**, dans laquelle les salaires sont moins élevés, et composée :
 - Des services à la population (sanitaire et social, hôtellerie et restauration, commerce, administrations) : les salaires y sont relativement bas, et la qualité des emplois médiocre ;
 - L'agriculture (en particulier l'élevage), qui domine l'économie traditionnelle. L'industrie ne s'est pas développée dans le pays avant l'arrivée des entreprises multinationales américaines, expliquant l'absence de tradition ouvrière syndicale.

Les inégalités sectorielles sont très fortes. Cette polarisation a pour effet de pousser les rémunérations globales à la hausse, sans permettre un ajustement des conditions offertes dans les secteurs d'activité traditionnels. Au 4e trimestre 2023, le coût moyen horaire de travail est de 33,4 €, mais il varie entre 55,2 € dans le secteur de l'industrie et des communications (dominé par les entreprises multinationales) et 18,5 € dans le secteur agroalimentaire. La productivité horaire du travail de l'économie domestique est de 53,8 € tandis que celle du secteur mondialisé de l'économie irlandaise atteint 381 € au 4e trimestre 2023⁸¹.

⁸¹ Par ailleurs, la question de la réunification politique de l'Irlande pourrait avoir des implications significatives sur cet équilibre, puisque l'Irlande du nord compte un secteur administratif et une industrie plus développée que dans la République, et des relations sociales marquées par ces caractéristiques, avec une syndicalisation plus forte.

Dublin connaît des problèmes de logement extrêmement lourds. Le développement très rapide du pays n'a pas été accompagné par une offre suffisante de locaux d'habitation. Les prix des locations sont parmi les plus élevés d'Europe.

2.2 L'Irlande connaît un développement rapide et soutenu, et promeut un modèle économique résolument libéral

Le modèle économique et social irlandais est avant tout libéral. Il n'existe pas de ministère du travail à proprement parler, l'édiction des normes de droit du travail relève du ministère de l'entreprise, du commerce et de l'emploi. Les règles de droit du travail sont peu nombreuses, bien connues et très discutées. Leur origine est très fréquemment communautaire, les directives constituant un socle de droits qui a des implications directes et effectives pour les travailleurs irlandais (Cf. *infra*). Les directives récentes ou en cours d'adoption sont ainsi largement plus discutées et commentées en Irlande que dans les autres pays visités par la mission.

La présence des entreprises américaines se traduit certes par des contraintes et des inégalités perçues par les secteurs traditionnels, mais **elle est vue de manière très consensuelle comme un atout indéniable permettant à l'Irlande d'avoir atteint un niveau de développement très soutenu, alors même que le souvenir d'un pays relativement pauvre jusqu'au début des années 90 reste vif** dans les générations actives actuellement.

Les performances économiques irlandaises sont largement fondées sur le succès des entreprises multinationales, notamment américaines. Ces entreprises (X-Twitter, Google, Meta, Airbnb, etc.) représentent 22 % des emplois directs et environ un tiers de l'emploi total en intégrant les activités induites. Elles assurent 63 % de la valeur ajoutée des sociétés non financières. Depuis 2017, les taux de croissance nationaux ne sont jamais descendus en-dessous de 5 %, même en 2020 alors que la pandémie avait provoqué une quasi-fermeture du pays⁸². L'économie connaît une situation de plein-emploi, le taux de chômage oscillant depuis avril 2022 entre 4 % et 4,5 %.

2.3 Les pratiques managériales sont influencées par les fortes tensions sur la main d'œuvre

Le développement rapide et la polarisation de l'économie se traduisent par des tensions très importantes sur le marché du travail. 91 % des employeurs déclarent être confrontés à des pénuries de compétences, l'administration publique étant le secteur qui connaît les manques les plus criants⁸³, mais tous les secteurs sont concernés.

Les enjeux économiques relatés par les entreprises relèvent pour l'essentiel de la gestion des ressources humaines : les trois priorités principales pour les organisations sont, en 2024 : le management des talents (attractivité, fidélisation et développement), le management des coûts de production et le développement du leadership. Ces priorités sont, pour les directeurs des ressources humaines (DRH), le management des talents, le développement du *leadership* et l'expérience collaborateur.

⁸² 6,6 % en 2020 ; 15,1 % en 2021 ; 9,4 % en 2022.

⁸³ CIPD, *HR practices in Ireland 2024*, Survey report, mai 2024.

Ces circonstances poussent les employeurs irlandais à élargir le spectre de leurs recherches de personnels, à de nouveaux profils et à des personnes étrangères originaires de pays plus lointains. **Elles poussent les employeurs à tenter de retenir leurs salariés** en développant la formation, en accentuant les possibilités de flexibilité dans l'organisation du travail et en investissant dans leur marque employeur.

Dans le contexte de pénurie de main d'œuvre et de profonde transformation du travail, la formation des managers est essentielle. Il existe des microprogrammes permettant d'accompagner la montée en compétences des managers, à l'intérieur de l'offre publique de formation dispensée par l'organisme SOLAS. L'accès au travail hybride et au télétravail continue de s'accroître depuis la fin de la crise du Covid-19. En 2024, plus de 40 % des organisations estimaient avoir une proportion de travail flexible ou hybride dépassant la moitié de leur force de travail. 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.

Concernant le management, l'organisation patronale majoritaire en Irlande, IBEC, a pu partager ses vues dans un article paru en mai 2023 sur son site Internet : elle 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 ont été formés au management hybride des travailleurs**⁸⁴, l'étude d'IBEC rapporte que seulement un tiers des employeurs se sont engagés dans de telles démarches de formation, et appelle à sa généralisation⁸⁵. Plus généralement, l'organisation patronale prône le développement des compétences managériales comme un déterminant décisif du maintien de la compétitivité économique⁸⁶.

Si les enjeux liés aux ruptures technologiques (intelligence artificielle, automatisation et introduction de nouvelles technologies) et à l'égalité professionnelle femmes - hommes apparaissent bien appréhendés parmi les questions managériales, tant par les entreprises consultées par le CIPD⁸⁷ que par les personnes rencontrées par la mission, **les enjeux liés à la transition écologique et au vieillissement démographique sont largement moins présents dans les politiques publiques et les priorités des entreprises comme des partenaires sociaux.**

⁸⁴ CIPD, *HR practices in Ireland 2024*, Survey report, mai 2024.

⁸⁵ IBEC, *The changing role and demands of the manager in today's workplace*, 5 mai 2023.

⁸⁶ « 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. »

⁸⁷ CIPD, *HR practices in Ireland 2024*, Survey report, mai 2024.

2.4 Le management irlandais est décrit comme informel et largement individualisé

Dans ce cadre particulier, le modèle managérial irlandais est perçu comme avantageux et positif par la plupart des acteurs rencontrés par la mission. Ces derniers le présentent comme essentiellement informel, assis sur des hiérarchies sociales peu marquées, des organigrammes « plats » et une nette préférence pour des relations interpersonnelles cordiales et non conflictuelles. Cependant, le dualisme du marché du travail dissimule probablement des pratiques managériales hétérogènes, que les moyennes nationales retracent difficilement. Les secteurs traditionnels (administration, hôtellerie-restauration, sanitaire et médico-social, commerce), peu productifs et moins dynamiques, ont été décrits par plusieurs interlocuteurs de la mission comme mettant en œuvre un management moins participatif que dans les secteurs en forte croissance.

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'ouest⁸⁸. Mais au-delà, ils estiment que c'est le caractère informel qui l'emporte en Irlande. L'exemple du manager se devant impérativement d'accompagner son équipe au pub après le travail est revenu de très nombreuses reprises lors des entretiens, à tous niveaux (universitaires, responsables RH, représentants de *think tanks* ou d'institutions publiques). Il est révélateur d'une culture de management dans laquelle les distances hiérarchiques sont réduites et valorisées comme telles, tant par les dirigeants et managers que par les salariés placés sous leur autorité.

L'une des questions, envisagées à de multiples reprises lors des entretiens, était de savoir si le poids des entreprises multinationales américaines avait été déterminant dans la configuration des pratiques managériales en Irlande. Les échanges sur ce point ne permettent pas d'être totalement conclusif. Nombre des interlocuteurs de la mission ont estimé que le caractère informel et peu conflictuel des relations sociales en Irlande, associé à un système éducatif efficace, à un droit et une fiscalité très favorables à l'implantation des entreprises ainsi qu'à la proximité culturelle liée à la pratique de la langue anglaise et à l'émigration irlandaise aux Etats-Unis, avait probablement été propices à l'installation d'entreprises américaines, notamment californiennes, partageant ces préférences⁸⁹. Pour autant, le modèle managérial des multinationales de la tech peut être lui-même relativement hétérogène : certaines pratiques de management sont décrites comme orientées par la performance, d'autres par la gestion des personnes ; certaines entreprises ont recours à un télétravail très étendu, d'autres se montrent beaucoup plus restrictives.

⁸⁸ Par référence aux théories de Bass du milieu des années 1980 (*Full Range of Leadership Model - FRLM*) : le *leadership* transformationnel 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. Le *leadership* transactionnel est quant à lui basé sur des relations d'échanges : le manager assigne des objectifs à ses subordonnés, qui se voient récompensés ou sanctionnés en fonction de leur réalisation.

⁸⁹ Un interlocuteur de la mission, bon connaisseur de la France et de l'Irlande, a confié à la mission : « Ici on est au milieu de l'Atlantique ».

L'influence des sociétés américaines contribue à donner aux politiques EDI (*equality, diversity and inclusivity*) une place importante, alors même que l'histoire des migrations en Irlande différencie nettement le pays des Etats-Unis. L'immigration est en effet un phénomène récent, peu controversé, dans un pays largement adossé à une diaspora nombreuse, installée en particulier sur le continent américain. **En revanche, les questions relatives à la santé psychique au travail n'ont quasiment pas été abordées par les interlocuteurs de la mission**, sans qu'il soit possible d'en déduire que le problème serait objectivement moins lourd que dans les autres pays étudiés.

En Irlande, les relations inter-individuelles de travail supplantent de très loin les relations collectives. Les dispositifs visant à assurer de bonnes pratiques managériales ne passent que très rarement par les organisations syndicales ou la représentation du personnel. La reconnaissance individuelle des droits au travail est prééminente, qu'il s'agisse des droits liés à l'organisation du travail (« *right to request* », Cf. *infra*) ou des modalités de lutte contre les discriminations (Cf. *infra*, à titre d'illustration, les mécanismes mis en place par une multinationale américaine du secteur digital). **Il est possible que dans ce contexte, le management joue un rôle d'écoute et de relai des préoccupations des salariés, assuré ailleurs par des représentants du personnel.** 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 salarié⁹⁰.

Les dispositifs d'écoute et de participation des salariés dans une grande entreprise de services technologique implantée en Irlande

En Irlande, la multinationale américaine de services technologiques est structurée par unités dédiées par pays, dont les salariés sont généralement des locuteurs natifs. Elle a développé un dispositif visant à recruter et conserver dans ses effectifs les meilleurs collaborateurs. Cet objectif passe par la diffusion d'une culture d'entreprise.

Cette culture repose sur des promotions personnelles régulières, dans le cadre de procédures semestrielles de revue des effectifs. Les salariés retenus pour devenir managers suivent une formation continue 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.

Cette préoccupation se traduit 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.

⁹⁰ 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 dissent que leur manager direct est leur connexion la plus immédiate à la culture de l'entreprise* ».

Deux fois par an, les managers sont évalués par leurs équipes, sur la base de 10 indicateurs notés sur une échelle de 1 à 5 (niveau de délégation, qualités de communication, partage de la vision, compétences techniques, inclusivité, etc.). Ce dispositif est exigeant et implique une vigilance des managers aux rapports interpersonnels. De nombreuses techniques peuvent être mises en œuvre, sans pour autant être obligatoires, pour assurer un leadership orienté vers les personnes : 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.

Une attention particulière est portée par la société à l'absence de sanctions liées à l'exercice de cette libre parole, et 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. Une enquête est alors effectuée, associant le cas échéant le niveau du siège aux Etats-Unis.

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.

2.5 Le contexte pandémique et les nouvelles aspirations des travailleurs sont décrits comme des facteurs importants de changement

La plupart des interlocuteurs de la mission ont décrit le modèle de management irlandais comme consensuel. **Si le modèle n'est pas discuté en tant que tel, l'implantation en Irlande d'entreprises qui offrent des conditions de rémunération favorables et participent d'une augmentation des prix des logements fréquemment décrite comme insupportable.**

Pour autant, le consensus ne semble pas altéré. Les principales organisations patronales et salariales paraissent en phase. La représentation des petites et moyennes entreprises (ISME) met en avant les risques liés à ces inégalités, avec une difficulté persistante au recrutement, en lien avec l'impossibilité de s'aligner sur les salaires moyens de ces secteurs. Mais les organisations majoritaires (IBEC côté employeurs, ICTU côté salariés) conviennent de la nécessité de renforcer les droits des travailleurs afin d'améliorer l'attractivité des emplois, de développer le recours à l'immigration et d'améliorer les services publics, y compris via une augmentation des prélèvements obligatoires⁹¹.

En revanche, le contexte pandémique et l'arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations (« génération Z ») ont été décrits à la mission comme des facteurs importants d'évolution dans les relations de travail. Si l'Irlande n'a pas recensé de « grande démission », les aspirations des travailleurs à la conciliation vie professionnelle / vie personnelle semblent beaucoup plus affirmées, et la quête de sens est désormais au centre des stratégies des grandes entreprises. De plus en plus de sociétés développent le mécénat de compétences (*employee volunteering programs*), consistant à mettre à la disposition de structures associatives du temps de travail rémunéré de leurs salariés qualifiés.

⁹¹ Le taux de prélèvements obligatoires en Irlande était le plus bas de l'Union européenne en 2021 (21,9 %), contre 41,7 % dans l'Union européenne à 27 et 47 % en France (données INSEE).

3 Les politiques de ressources humaines relèvent des directions d'entreprises ; le dialogue social est résiduel et la loi détermine un socle de droits sous l'influence communautaire

3.1 Les directions d'entreprises ont une très grande latitude pour définir leur politique managériale, dans un contexte économique et culturel partagé

La politique RH décidée par les directions d'entreprises, et donc les incitations exercées sur les pratiques managériales, sont peu influencées par les normes externes, quelles qu'elles soient.

Cette donnée implique de porter un soin particulier à l'image de l'entreprise, dans le contexte d'un marché du travail tendu. Créée en 2000 à Dublin par un Français, *Approach People Recruitment* est une entreprise spécialisée dans le placement international de main d'œuvre. La direction de l'entreprise, rencontrée par la mission, dit orienter spécifiquement ses conseils vers le *storytelling* des recruteurs, l'énoncé des valeurs et des activités susceptibles de mobiliser des salariés potentiels en relative position de force pour négocier leur embauche.

A l'inverse, l'expérience brutale d'une entreprise du digital, qui a procédé à des licenciements massifs et rapides lors d'un changement de gouvernance, a fréquemment été décrite comme un repoussoir pour les potentiels salariés.

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 Recruitment*.

L'ensemble des entreprises rencontrées considère 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 un incontournable, les entreprises françaises implantées sur place devant parfois s'y adapter en infléchissant des habitudes plus hiérarchiques, comme l'expliquent un responsable de cabinets de recrutement à propos de certains de leurs clients : 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 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.

3.2 Le dialogue social est marginal et n'a pas vocation à progresser de manière significative à court terme

L'Irlande évolue dans un système de négociation collective 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.

Plusieurs entretiens ont montré qu'un certain nombre d'observateurs locaux attribuaient en partie la crise de 2008-2009 et la profondeur de ses impacts économiques⁹² au poids qu'avaient, à l'époque, les partenaires sociaux. Dans le cadre du *National economic and social council* – NESCC- (conseil économique et social irlandais), 87 accords nationaux ont été adoptés avant la crise financière, mais aucun depuis.

Il n'existe pas de droit à la représentation collective, et les partenaires sociaux sont hésitants à aller dans cette direction. Si le patronat (*Irish business and employers confederation* -IBEC-) s'y oppose résolument, la représentation des salariés (*Irish congress of trade unions* – ITUC-) ne réclame pas ouvertement une réforme allant en ce sens, dans le cadre du débat autour de la transposition de la directive communautaire de 2022 relative aux salaires minimaux (Cf. *infra*).

C'est donc au sein des entreprises que se développe, ou non, la représentation et la négociation collectives. La plupart des sociétés du digital ne comptent ainsi ni représentation collective du personnel, ni représentation syndicale durable.

3.3 La loi, sous l'influence du droit européen et des effets de la crise sanitaire, définit un socle de droits, dont le « *right to request for remote working* »

Le droit social a progressé ces trois dernières années sous l'effet du droit communautaire et de la pandémie. La directive du 12 juillet 2019 concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée⁹³ est entrée en vigueur le 2 août 2022. Elle a défini un socle de droit 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*.

La loi de 2023 énonce de nouveaux droits pour les travailleurs : congé de droit, mais non rémunéré, pour les aidants, congé rémunéré jusqu'à 5 jours en cas de violences domestiques, 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 et le droit de demander le télétravail (« *right to request for remote working arrangements* »).

Le *Work life balance and miscellaneous provisions act* (Loi n°8 de 2023) confère aux salariés, dont l'ancienneté dépasse 6 mois dans l'entreprise, le droit de demander la possibilité de télétravailler. La requête doit être écrite, et préciser les modalités d'organisation que le salarié propose, ainsi que ses motifs⁹⁴, et doit être adressée au moins 8 semaines avant la date de mise en place souhaitée.

⁹² La période a correspondu à une récession violente : -4,5 % en 2008 et -5,1 % en 2009.

⁹³ 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.

⁹⁴ 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.

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, dont la commission des relations de travail. Au moment de la mission, soit quelques semaines après l'entrée en vigueur du code, moins de dix recours avaient été formulés auprès de l'instance.

La perspective d'une transposition, annoncée pour novembre 2024, de la directive européenne relative aux modalités de fixation des salaires minimaux adéquats⁹⁵, contribue à animer le débat public. En particulier, la question des modalités d'association des partenaires sociaux à la fixation des salaires minimaux soulève le problème de leur représentativité, et du caractère facultatif de l'adhésion aux organisations d'employeurs et de salariés.

3.4 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 déconnexion⁹⁶** dans le contexte pandémique. Le document est une création interprétative fondée sur les principes de plusieurs textes de loi⁹⁷, dont aucun ne définit explicitement le droit à la déconnexion. Le code énonce le droit des salariés à ne pas devoir travailler de manière habituelle 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. Le code prévoit en outre que les employeurs doivent informer les salariés de leurs horaires de travail, de manière explicite et détaillée, s'assurer que ces derniers ont été informés de leurs droits à des horaires de travail raisonnables, s'assurer qu'ils prennent effectivement les repos et évaluer les

⁹⁵ Directive (UE) 2022/2041 du Parlement européen et du Conseil du 19 octobre 2022 relative à des salaires minimaux adéquats dans l'Union européenne.

⁹⁶ WRC, *Code of practice for employers and employees on the right to disconnect*, mars 2021.

⁹⁷ *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.

risques associés dans le cadre de la démarche de prévention des risques professionnels. Les salariés doivent quant à eux organiser leur travail dans le respect du droit à la déconnexion, mettre en œuvre les mécanismes de supervision des temps demandés par l'employeur et respecter le droit à la déconnexion des personnes avec lesquelles ils sont en contact. En outre, le document donne des lignes directrices pour la définition des stratégies d'entreprise en la matière. En cas de difficulté, le code indique que le salarié doit d'abord en parler avec la personne qui ne respecte pas son droit à la déconnexion, puis saisir informellement son manager, les services des ressources humaines, un collègue de confiance ou un délégué syndical. En cas d'insuccès, les voies de recours sont ouvertes, soit dans le cadre de l'application d'un éventuel accord collectif, soit directement auprès de la WRC.

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**⁹⁸. 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, qui valorisent la bonne foi et le traitement en équité de situations individuelles, par nature hétérogènes.

⁹⁸ WRC, *Code of practice for employers and employees – Right to request flexible working and right to request remote working*, 2024.

ANNEXE 4 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'ITALIE

ANNEXE 4 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - L'ITALIE	74
1 LES ANALYSES INTERNATIONALES SUR LE MANAGEMENT EN ITALIE FONT APPARAÎTRE DES RESULTATS PROCHES DE LA SITUATION FRANÇAISE	75
2 LA QUESTION DU MANAGEMENT S'INSCRIT DANS UN TISSU ECONOMIQUE ET UN DIALOGUE SOCIAL PARTICULIERS	76
2.1 LE TISSU ECONOMIQUE ITALIEN DOMINE PAR UN RESEAU DE PME ET TPE TRES ETENDU CONDUIT A DES PRATIQUES MANAGERIALES EMPREINTES D'UNE FORTE DIMENSION FAMILIALE	76
2.2 UN SYSTEME DE NEGOCIATION COLLECTIVE QUI PREND APPUI SUR DES PARTENAIRES SOCIAUX FORTS D'UN NOMBRE IMPORTANT D'ADHERENTS	77
2.2.1 <i>La place restée forte du syndicalisme en Italie.....</i>	77
2.2.2 <i>Un système de négociation collective à deux étages qui privilégie le niveau de la branche.....</i>	78
3 LES INITIATIVES FORTES POUR ORIENTER ET ACCOMPAGNER LES PRATIQUES MANAGERIALES EN ITALIE.....	79
3.1 UNE POLITIQUE D'EGALITE PROFESSIONNELLE QUI DISPOSE DE LEVIERS INCITATIFS	79
3.1.1 <i>Une place des femmes encore trop faible sur le marché du travail italien</i>	79
3.1.2 <i>Une stratégie nationale visant l'égalité professionnelle</i>	80
3.2 UNE ATTENTION PORTEE A L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX	82
3.3 LE « SMART WORKING », OUTIL FLEXIBLE D'EQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVEE	82

La présente annexe reprend les éléments d'information collectés auprès des interlocuteurs de la mission pour l'Italie :

- Des représentants des pouvoirs publics,
- Des organisations syndicales,
- Des représentants d'entreprises.

En outre, la mission a pu confronter ses analyses de manière approfondie avec le conseiller social auprès de l'ambassadeur de France en Italie, ainsi qu'avec son équipe, et les en remercie vivement.

1 Les analyses internationales sur le management en Italie font apparaître des résultats proches de la situation française

Les enquêtes conduites par la fondation de Dublin Eurofound placent l'Italie dans une position plutôt moyenne par rapport aux autres pays européens, proche de la place occupée par la France (voir sur ces points les tableaux comparatifs qui sont présentés dans l'annexe France).

En effet, **l'étude ECS de Eurofound (2019) valorise l'Italie à une place moyenne au regard des deux indicateurs que sont le bien-être au travail (mieux que la France mais très loin des pays nordiques) et la performance perçue des organisations** (là encore mieux que la France mais proche de la moyenne européenne). Par ailleurs, l'étude montre que le niveau de confiance et de coopération entre le management et la représentation du personnel est moyenne en Italie avec très peu d'organisations où la confiance et la coopération entre le management et les représentants du personnel sont élevées, plaçant l'Italie en avant dernière position du panel européen derrière la Lituanie.

L'enquête EWCS (2021) positionne l'autonomie et la participation des travailleurs en Italie dans la moyenne des pays de l'Union européenne, avec une spécificité qui est que **l'Italie est le pays du panel où la participation des travailleurs est la plus faible** (48,7 % des organisations se caractérisent par une faible participation des travailleurs contre 45 % en moyenne européenne et 44 % en France). Du côté de la confiance dans les relations de travail, l'Italie se trouve dans la moyenne européenne, avec une spécificité qui est que les salariés font un peu moins confiance à la direction qu'ailleurs en Europe (68 % seulement contre 72 % en moyenne UE), spécificité partagée avec la France (62 %).

L'enquête ESENER (2019) de EU-OSHA place en revanche l'Italie plutôt dans les bons élèves sur les conditions de travail, (malgré une actualité récente nettement défavorable) l'Italie arrivant deuxième au classement des pays qui pratiquent des évaluations des risques professionnels en 2019 en légère baisse par rapport à 2014 où l'Italie était en tête du classement avec 94 % des entreprises qui pratiquent régulièrement ces évaluations (contre seulement 56 % en France).

2 La question du management s'inscrit dans un tissu économique et un dialogue social particuliers

Comprendre la question des pratiques managériales en Italie suppose de prendre en compte la spécificité du tissu économique italien très largement porté par des PME et TPE et par un système de négociation collective où la place des syndicats demeure forte.

2.1 Le tissu économique italien dominé par un réseau de PME et TPE très étendu conduit à des pratiques managériales empreintes d'une forte dimension familiale

L'économie Italienne se caractérise par la part encore importante de la production industrielle par rapport aux autres pays européens. **L'industrie entendue comme l'ensemble des activités de production de biens matériels hors construction représente 20 % du PIB en valeur en 2022** (versus 72 % pour les services), contre moins de 17 % en France.

L'Italie est le deuxième pays manufacturier en Europe, derrière l'Allemagne et le 7ème dans le Monde (la France étant 8^{ème} et l'Allemagne 4^{ème}).

Cette forte composante industrielle de l'économie italienne s'appuie sur un réseau dense de PME. En 2021, l'Italie comptait 390 000 entreprises industrielles (contre 250 000 en France) dont 99 % sont des PME (71 % en France) et 81 % sont des TPE de moins de 10 employés, majoritairement à composante familiale de taille réduite. La taille moyenne des entreprises italiennes est de 4 salariés contre 5,6 en France.

Cette spécificité du tissu économique italien induit des pratiques de management également familiales, traditionnelles et directives et sur lesquelles une action au niveau national est particulièrement difficile.

Selon certains auteurs,⁹⁹ ce type de management qui se combine à une place forte donnée au népotisme et la favorisation des membres de sa famille, sans considération de leurs compétences intrinsèques pourraient expliquer le plus faible taux de croissance de l'économie italienne et notamment la stagnation de la productivité totale des facteurs.

A côté de cette myriade de TPE et PME, il faut noter aussi que l'économie italienne comprend également de grandes entreprises (ENEL, ENI, Fiat, Luxxotica, Agnelli, Benetton, Armani, Barilla, Del Vecchio, Ferrero, Illy, Versace...) où la question du management prend une dimension différente, mais en réalité une partie de ces grandes entreprises continue d'être possédée par des familles industrielles traditionnelles, malgré de récents rachats par des groupes européens.

⁹⁹ Voir notamment Bruno Pellegrino (UCLA) and Luigi Zingales (University of Boston) in "Diagnosing the Italian Disease" National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts, Working Paper No. 23964 October 2017, Revised May 2019.

2.2 Un système de négociation collective qui prend appui sur des partenaires sociaux forts d'un nombre important d'adhérents

2.2.1 La place restée forte du syndicalisme en Italie

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**, avec 6,5 millions de travailleurs actifs et 5 millions de retraités, soit près de 42 % de l'ensemble des membres. La CGIL compte environ 5 millions de membres, la CISL 4 millions et l'UIL 2,3 millions. À ces chiffres s'ajoutent ceux des syndicats indépendants estimés à environ 1 million de membres. Ainsi **le taux de syndicalisation en Italie se situe autour de 33 %** (contre 9 % en France), plutôt cependant en décroissance, avec une place très forte des membres retraités.

La force d'attraction des syndicats ne réside pas essentiellement dans leur capacité à mobiliser, les grèves restent rares dans une économie essentiellement dominée par des PME/PMI, et durent très peu de temps, souvent un jour ou deux. **Leur force d'attraction vient plutôt 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, estimées à près de 2 milliards d'euros¹⁰⁰**. Ainsi, la CGIL, dans sa branche dédiée aux cadres (APIQA) fournit aux managers (« Quadri ») des services d'accompagnement sur leur fonction de management notamment en cas de difficultés dans leurs entreprises sous une forme qui s'apparente à du coaching.

Du côté des organisations patronales, la plus importante est la Confindustria (Confédération générale de l'industrie italienne) à laquelle s'ajoutent Confesercenti (représentant les entreprises italiennes dans le domaine du commerce, du tourisme et des services, de l'artisanat et de la petite industrie) et Confcommercio (Confédération générale italienne des entreprises, des activités professionnelles et du travail indépendant). **Confindustria est une organisation patronale puissante, avec une présence territoriale notamment forte dans le centre et le nord du pays**. Elle détient une université privée, la Luiss, et une radio très écoutée : "Radio24". Elle aussi se positionne comme lobby vis-à-vis du gouvernement mais aussi dans une perspective d'offre de service pour ses membres.

¹⁰⁰ Salvo Leonardi and Roberto Pedersini, *Trade unions in Italy, pluralism and resilience*, in Trade Unions in the European Union, Peter lang editor, 2023.

2.2.2 Un système de négociation collective à deux étages qui privilégie le niveau de la branche

En Italie, la négociation collective est l'expression du principe constitutionnel de la 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.

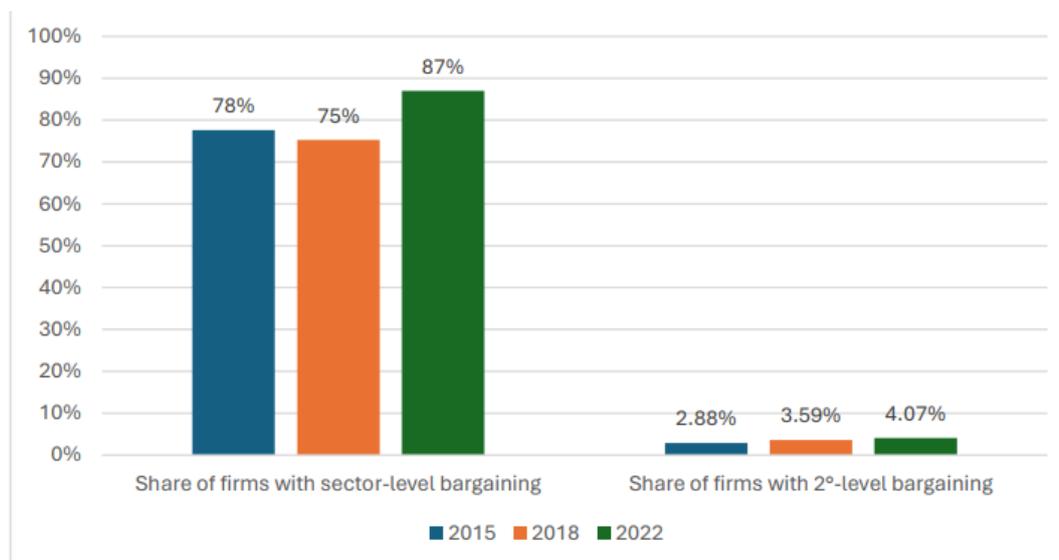
Les conventions collectives nationales sont chargées de fixer les salaires minimums en fonction des différents niveaux d'emploi dans un système où le salaire versé par l'entreprise se compose d'un salaire de base et d'une prime de performance propre à l'entreprise.

Les accords doivent être renouvelés tous les trois ans mais, dans la pratique, ils ont tendance à durer plus longtemps, car les renégociations ne sont que rarement achevées à temps, et les anciennes conditions d'emploi s'appliquent jusqu'à la signature d'un nouvel accord.

Il existe actuellement plus d'un millier de conventions collectives sectorielles (niveau 1) qui fixent les barèmes de rémunération de tous les salariés du secteur privé. Les accords de niveau 2 fixent la rémunération des performances liée aux augmentations de productivité, à la qualité et à d'autres éléments concurrentiels. **En réalité, du fait du caractère très éclaté du tissu économique italien, les accords de niveau 2, où la croissance de la productivité devrait être redistribuée, sont en faible nombre.**

Selon une enquête intitulée *Rilevazione Imprese e Lavoro (RIL)* menée par l'INAPP (institut national pour l'évaluation des politiques publiques dépendant du ministère du travail) en 2015, 2018 et 2022 sur un échantillon représentatif de sociétés de personnes et d'entreprises à responsabilité limitée opérant dans les secteurs privés non agricoles, les négociations collectives montrent une bonne couverture mais une faible diffusion : **en 2022, seules 4 % des entreprises employant au moins un salarié sont couvertes par ce type d'accords comme le montre le graphique 1 ci-après.** A l'inverse, 87 % des entreprises sont couvertes par des conventions collectives de niveau 1, ce qui donne un excellent taux de couverture des salariés par des conventions collectives de branche.

Graphique 1 : Part des entreprises couvertes par des accords de premier et de deuxième niveau en Italie



Source: Author's elaborations on RIL-Inapp data 2015-2022

Source : Author's elaboration on RIL-Inapp data 2015-2022

3 Les initiatives fortes pour orienter et accompagner les pratiques managériales en Italie

Si, en tant que telles, les pratiques managériales ne sont pas un objet de politique publique en Italie, certains aspects des pratiques managériales ont néanmoins donné lieu dans les années récentes à des initiatives dignes d'être relevées. Il faut signaler également qu'une loi sur la participation des travailleurs est en cours d'examen au parlement qui couvre les divers champs de participation des travailleurs aux entreprises (participations managériale, économique et financière, organisationnelle et consultative)¹⁰¹.

3.1 Une politique d'égalité professionnelle qui dispose de leviers incitatifs

3.1.1 Une place des femmes encore trop faible sur le marché du travail italien

La place des femmes dans la société italienne et notamment dans le marché du travail italien reste un sujet de préoccupation et d'autant plus qu'elle semble s'être encore dégradée depuis quelques années.

¹⁰¹ « 1) la participation managériale : la pluralité des formes de collaboration des travailleurs dans les choix stratégiques de l'entreprise ; 2) participation économique et financière : participation des travailleurs aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise, également à travers des formes de participation au capital, y compris l'actionnariat ; 3) participation organisationnelle : l'ensemble des modalités d'implication des travailleurs dans les décisions relatives aux différentes phases de production et d'organisation de la vie de l'entreprise ; 4) participation consultative : participation qui se manifeste par l'expression d'opinions et de propositions sur le bien-fondé des décisions que l'entreprise entend prendre. »

Ainsi selon l'index *Global Gender Gap* du Forum économique mondial, l'Italie se situe en 2024 au 79e rang mondial, ce qui la place au 26e rang dans la zone européenne. La représentation politique des femmes reste encore limitée puisque dans la législature actuelle, les femmes constituent 34 % des effectifs du Sénat et 32 % de la Chambre des députés, soit 200 femmes pour 600 sièges parlementaires.

Sur le marché du travail, l'Italie est le pays le moins bien classé de l'Union européenne en matière d'égalité au travail¹⁰². En avril 2023, le taux d'activité des femmes était de 51 %, contre plus de 70 % pour les hommes. Cet écart de 19 points est quasiment le double de l'écart moyen des taux d'activité H/F en Europe qui se situe à environ 10 points. Par ailleurs, les écarts de rémunération demeurent forts, à hauteur de 5 % pour un poste équivalent et 20 % lorsque l'on s'intéresse au seul secteur privé.

En outre, l'Italie connaît une répartition inégale des hommes et des femmes dans les catégories d'emplois puisque si la part des femmes est plus importante chez les cols blancs que les cols bleus, la part des femmes dans la catégorie « managers » est faible (20 %), quoiqu'en croissance comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 1 : Part des femmes dans les catégories d'emploi en Italie

Tabella 1.4 - Tasso di femminilizzazione per qualifica professionale								
	2010		2015		2021		2022	
	F	M	F	M	F	M	F	M
Blue Collar Workers	31,47	68,53	32,02	67,98	32,07	67,93	32,44	67,56
White Collar Workers	57,67	42,33	57,78	42,22	58,16	41,84	58,38	41,62
Apprentices	42,51	57,49	43,73	56,27	40,92	59,08	41,11	58,89
Managers	13,30	86,70	15,47	84,53	20,28	79,72	20,99	79,01

Source : Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS), sécurité sociale italienne, 2023

3.1.2 Une stratégie nationale¹⁰³ visant l'égalité professionnelle

Face à ce constat d'une trop grande inégalité H/F notamment dans le monde du travail, les autorités publiques italiennes ont pris des initiatives fortes – au-delà d'un arsenal législatif garantissant les droits fondamentaux des femmes¹⁰⁴ – visant à progresser dans la correction des inégalités entre femmes et hommes dans le monde du travail en Italie.

¹⁰² *Strategia Nazionale per la Parità di Genere*.

¹⁰³ La stratégie nationale pour l'égalité des sexes 2021-2026 s'articule autour de cinq priorités : le travail, le revenu, les compétences, le temps et le pouvoir.

¹⁰⁴ Droit au divorce en 1970, interdiction du licenciement d'une femme enceinte et congé maternité en 1971, parité au sein du mariage en 1975, droit à l'avortement en 1978, abolition du « mariage réparateur » en 1981

En premier lieu a été créé par la loi n° 162 du 5 novembre 2021 (art. 4) un **dispositif entré en vigueur au premier janvier 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 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. Plus précisément les indicateurs de performance qui sont de nature quantitative et qualitative, auxquels sont attribués des scores et un « poids » spécifique et sont divisés en six domaines principaux : (i) culture et stratégie ; (ii) gouvernance ; (iii) processus RH ; (iv) opportunités de croissance et d'inclusion des femmes dans l'entreprise ; (v) équité salariale par sexe ; (vi) protection de la parentalité et équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La certification n'est accordée par le ministère du travail que lorsqu'un score global minimum de 60 % est atteint. Afin d'assurer une cohérence entre les différents opérateurs économiques, les indicateurs de performance sont mesurés proportionnellement à la taille des entreprises sur la base du nombre de salariés.

L'obtention de cette certification permet non seulement d'afficher une priorité de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle, mais surtout **donne droit, et c'est le plus intéressant, à des déductions de cotisations sociales jusqu'à un plafond de 50 k€ 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, en dépassement du budget qui avait été prévu par l'INPS¹⁰⁵. C'est un dispositif encore très récent et dont le volume reste modeste au regard du nombre d'entreprises en Italie, mais il est en forte évolution et, par rapport à l'index égalité français, s'accompagne d'incitations financières réelles qui en accroissent son efficacité.

Par ailleurs, **le deuxième levier d'action de l'Etat italien pour améliorer la situation des femmes sur le marché du travail italien consiste à agir via la politique d'accès aux marchés publics**. Le décret « Simplifications-Bis » de mai 2021 a prévu des mesures d'accès aux marchés publics en fonction de respect de critères liés à l'égalité professionnelle.

Ainsi, **les entreprises employant plus de cinquante salariés doivent produire, sous peine d'exclusion de l'appel d'offres, un rapport sur la situation du personnel** qu'ils sont tenus d'établir en application de l'article 46 du code de l'égalité des chances ; les **entreprises comptant entre quinze et cinquante employés** doivent quant à eux **produire pendant l'exécution du contrat** (dans les six mois suivant la signature du contrat) **un rapport sur la situation du personnel masculin et féminin**.

et reconnaissance du viol comme crime contre la personne en 1996, congé paternité en 2000, répression des violences et crimes sexistes en 2019, égalité salariale en 2021, nouvelle loi pour la lutte contre les violences en 2023.

¹⁰⁵ L'INPS (*Istituto Nazionale della Previdenza Sociale*) est la principale caisse de sécurité sociale italienne

Par ailleurs, **en cas d'obtention du marché public, l'entreprise retenue doit respecter un quota égal à au moins 30 %¹⁰⁶ des embauches nécessaires à l'exécution du marché** ou à la réalisation des activités qui y sont liées, **dédié à l'emploi des jeunes et à l'emploi des femmes**. Il est intéressant de noter que le calcul des 30 % doit porter sur le nombre total de nouveaux recrutements nécessaires pour assurer l'exécution du marché attribué, **y compris les activités connexes en intégrant la sous-traitance ou l'externalisation**.

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 une réduction de la garantie dite "provisoire"** (caution ou garantie, au choix du soumissionnaire, à hauteur de 2 % du prix de base indiqué dans l'avis ou le préavis). Le décret prévoit également que les autorités adjudicatrices peuvent prévoir l'attribution de points supplémentaires en cas de possession de la certification en matière d'égalité des sexes parmi les critères d'attribution.

3.2 Une attention portée à l'accompagnement des managers par les partenaires sociaux

Comme indiqué plus haut (voir 2.2.1), les syndicats italiens se positionnent désormais beaucoup sur une offre de service à leurs adhérents. Cette offre de service vise également la population des managers. L'exemple de l'action de APIQA, branche cadres de la CGIL a déjà été cité, mais l'action la plus typique est celle portée par la Confindustria.

En effet, la fédération des managers, branche de Confindustria qui gère la convention collective des « *dirigenti* », c'est-à-dire les cadres dirigeants, gère un certain nombre de fonds financiers mutualisés intitulés « *bilateral funds* », car gérés de façon paritaire entre le syndicat et les cadres adhérents.

Outre des fonds dédiés à des aides financières ponctuelles ou à organiser une société de secours mutuelle santé, **un des fonds 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 du manager dans sa fonction d'organisation de son service.

3.3 Le « *smart working* », outil flexible d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

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 a accrue. L'Italie de fait a développé,

¹⁰⁶ Le calcul des 30 % doit porter sur le nombre total de nouveaux recrutements nécessaires pour assurer l'exécution du marché attribué, y compris les activités connexes telles que, par exemple, la sous-traitance ou l'externalisation

d'une part, un cadre juridique étoffé pour aménager cet équilibre, mais 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 l'emploi », appelée « loi Treu », qui a apporté des améliorations significatives soient apportées 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 », pour une durée déterminée ou indéterminée. Il s'agit d'un accord dans lequel l'organisation du travail se caractérise par l'absence de contraintes horaires ou spatiales et une organisation 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 » tel qu'il vient d'être décrit et 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.).

Le suivi des indicateurs d'égalité de genre et les accords de « smart working » chez Renault Italie

Le groupe Renault Italie compte environ 600 collaborateurs, pour l'essentiel des « cols blancs » répartis entre la société chargée de la commercialisation des véhicules du groupe en Italie, un organisme de crédit et une entreprise de commercialisation des pièces détachées. La seule unité de production rattachée au groupe est une unité logistique située au nord du pays, seule entité du groupe en Italie à comprendre des « cols bleus ».

« smart working » (travail agile) :

La gestion des ressources humaines a été profondément et durablement modifiée par les circonstances de la crise sanitaire. Alors que de fortes réticences existaient quant à la mise en place du « Smart working » (ou « travail agile ») issu de la loi n°81 de 2017 (voir par ailleurs), l'obligation de travail à distance faite à tous les salariés qui le pouvaient pendant les périodes de confinement a bouleversé les perceptions.

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 (entre 10h30 et 12h, puis entre 15h et 17h) ainsi qu'un droit à la déconnexion entre 20h et 8h le lendemain. La direction du groupe indique qu'elle 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 dits satisfaits, tandis qu'une proportion comparable se disait favorable à un approfondissement du dispositif à 2,5 jours par semaine (par alternance de semaine de 2 jours et de 3 jours de « smart working »)

Ce pas a pu être franchi, d'après la DRH du groupe, avec l'impulsion forte du siège de Renault, en s'appuyant sur le contexte nouveau issu de la crise sanitaire, alors que la mise en œuvre du « smart working » se heurtait jusqu'alors à de fortes réticences, notamment des managers intermédiaires.

Egalité de genre :

Des guidelines de Paris (siège du groupe) ont par ailleurs intégré de nouveaux objectifs et indicateurs clés de performance s'intéressant à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

Le premier objectif est de supprimer tout écart de rémunération entre les salariés des deux sexes d'ici 2025 ;

Le second consiste à objectif d'augmenter la proportion de femmes dans le management et dans les comités de direction.

Renault Italie a atteint le premier objectif dès 2023, et déploie ses meilleurs efforts pour atteindre le second.

Comme pour la mise en place du travail agile, la DRH estime qu'une impulsion des dirigeants, ainsi que la définition d'indicateurs clairs et chiffrés en matière sociale, est un préalable indispensable à la modification des comportements au sein des équipes, afin de modifier sur des habitudes managériales solidement ancrées.

Les syndicats de salariés promeuvent le télétravail mais sont plus réticents sur le **smart working, qui est susceptible de conduire à une dérégulation de la durée effective de travail**. En effet, la CGIL 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 :

- Accord signé le 26 mai 2023 entre les syndicats FABI, First-Cisl, Fisac-CGIL et Unisin et la banque Intesa Sanpaolo (premier employeur privé d'Italie avec 74 000 salariés), permettant d'expérimenter la semaine de quatre jours et le travail agile dans de nombreuses agences du réseau¹⁰⁷. Ainsi, les salariés de la banque qui le souhaitent peuvent travailler neuf heures par jour au lieu de sept heures et demie en échange d'un jour de congé supplémentaire pendant la semaine. Le temps de travail se réduit ainsi à 36 heures par semaine, contre 37 heures et demie jusqu'ici, avec un jour de congé supplémentaire par semaine et maintien du salaire. Le droit à la déconnexion est précisé dans le texte : il ne doit pas être demandé au personnel, en dehors des heures de travail, de se connecter aux systèmes informatiques et aux dispositifs de communication de groupe, sauf en cas d'urgence.

¹⁰⁷ La semaine de quatre jours a été mise en place dans 40 grandes agences du réseau à compter du 1er novembre 2023 et le personnel de 250 petites agences peut également demander à en bénéficier. Quant au travail agile, il sera expérimenté dans 287 agences bancaires traditionnelles, à raison d'un jour par mois seulement.

- Accord signé le 6 octobre 2023, entre l'entreprise Ferrero et les syndicats Flai-Cgil, Fai-Cisl et Uila consacré à une amélioration de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, en étendant le travail agile à tous les sites italiens de l'entreprise, alors qu'il concernait jusqu'à présent uniquement le quartier général et le site de production principal du groupe à Alba, dans le Piémont. Cet accord s'inscrit dans le cadre du projet « smart factory », fondé sur la digitalisation des processus de production et la « participation active et responsable de tous les salariés ».
- Accord signé en décembre 2023 par l'entreprise Essilor-Luxottica et les organisations syndicales Filctem-Cgil, Femca-Cisl et Uiltec pour expérimenter la semaine de quatre jours dans ses usines : cet accord prévoit, pour la période 2024-2026, vingt semaines de quatre jours par an, sans réduction de salaire. En pratique, les salariés ne travaillent pas 20 vendredis par an : 5 seront comptabilisés en RTT et 15 financés par l'entreprise, soit une baisse du volume horaire annuel de travail à salaire inchangé.
- Accord enfin dans **le secteur automobile entre Fiom-Cgil et Fim-Cisl et Lamborghini** qui prévoit la semaine de 4 jours en maintenant la même rémunération mais avec une prime de rendement plus importante pour 2 100 salariés et 500 recrutements prévus d'ici 2026. La réduction du nombre de journées travaillées dépend du type d'horaires qu'effectuent les salariés. Ce système est en partie financé par la réduction des jours de congé annuels. La nouvelle prime au rendement atteindra 4 000 euros.

Enfin, il faut signaler une loi en préparation sur la participation des travailleurs avec des incitations à la collaboration et à l'innovation dans les entreprises. Les commissions des Finances et du Travail de la Chambre ont adopté la proposition d'initiative populaire comme texte principal pour la discussion de la mesure. Ils visent à impliquer les travailleurs dans l'entreprise et à offrir des incitations fiscales aux projets innovants.

ANNEXE 5 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - LA SUÈDE

ANNEXE 5 : MANAGEMENT ET POLITIQUES SOCIALES - LA SUEDE.....	86
1 LES ANALYSES INTERNATIONALES SUR LE MANAGEMENT EN SUEDE FONT APPARAÎTRE DES RESULTATS RELATIVEMENT POSITIFS	87
2 LA RECHERCHE DE BONNES PRATIQUES MANAGERIALES S’INSCRIT DANS LA CULTURE DU CONSENSUS.....	87
2.1 LA RECHERCHE DE BONNES PRATIQUES MANAGERIALES FAIT L’OBJET D’UN CONSENSUS	88
2.2 LE « LEADERSHIP » EST UNE DIMENSION OMNIPRESENTE DE LA RELATION SOCIALE	88
2.3 DANS LES ENTREPRISES, LE HAUT NIVEAU DE CONSENSUS N’EMPECHE PAS DES QUESTIONNEMENTS AUTOUR DU MODELE SUEDOIS DANS LE CONTEXTE D’INTERNATIONALISATION DE L’ECONOMIE	90
3 LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL SONT LE VECTEUR DE DIFFUSION DES PRATIQUES DE MANAGEMENT	91
3.1 ACCORDS ET DIALOGUE SOCIAL SONT MAJEURS ET DIRIGES PAR LES QUESTIONS D’ATTRACTIVITE ET D’ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS	91
3.2 LES ORGANISATIONS DE MANAGERS OFFRENT DES SERVICES SYNDICAUX MAIS AUSSI D’APPUI A LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE.....	92
3.3 LA LOI ET LE REGLEMENT OCCUPENT UNE PART RESIDUELLE MALGRE L’AVANCEE REPRESENTEE PAR LA PROVISION AFS 2015 :4, RELATIVE A L’ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL ET SOCIAL DU TRAVAIL.....	92
3.4 L’ACTION DE L’INSPECTION DU TRAVAIL PRIVILEGIE LA RECHERCHE D’UN « TRAVAIL DURABLE ».....	94

La présente annexe reprend les éléments d'information collectés auprès des interlocuteurs de la mission pour le Royaume de Suède :

- Des représentants des pouvoirs publics,
- Des organisations syndicales,
- Des représentants d'entreprises.

En outre, la mission a pu confronter ses analyses de manière approfondie avec le conseiller social auprès de l'ambassadeur de France en Suède, ainsi qu'avec son équipe.

1 Les analyses internationales sur le management en Suède font apparaître des résultats relativement positifs

Les données issues des analyses conduites par Eurofound et EU-OSHA placent la Suède dans une position favorable (cf. annexe consacrée à la situation de la France, qui intègre la situation relative des pays de comparaison).

L'étude ECS de Eurofound (2019) place la Suède parmi les pays d'Europe où la confiance et la coopération entre le management et les représentants du personnel sont parmi les plus élevées en Europe. Le pays se trouve en outre dans une situation favorable s'agissant du bien-être au travail (la Suède se place en troisième position européenne sur ce plan) et de la performance perçue des organisations (la Suède se situe dans le premier quart des pays européens sur ce plan).

L'enquête EWCS (2021) positionne l'autonomie et la participation des travailleurs dans la moyenne inférieure des pays de l'Union européenne. 30,8 % des personnes interrogées estiment appartenir à une organisation combinant autonomie et participation élevées, contre 32,7 % en moyenne en Europe. A l'inverse, 33,1 % des répondants disent appartenir à un établissement dont le mode d'organisation du travail cumule faible autonomie et faible participation des travailleurs, contre 29,5 % en moyenne. La perception du soutien managérial et la confiance dans le management sont également plus faibles, alors que la coopération perçue avec les collègues est quant à elle perçue comme élevée.

L'enquête ESENER (2019) de EU-OSHA place la Suède parmi les pays européens qui pratiquent le plus les évaluations des risques professionnels. 85 % des organisations, publiques et privées, le font régulièrement en Suède, contre 75 % en moyenne dans l'UE-27. La Suède est le pays d'Europe dans lequel l'implication des travailleurs dans la détermination des mesures à prendre pour gérer les risques professionnels est la plus élevée.

2 La recherche de bonnes pratiques managériales s'inscrit dans la culture du consensus

Le modèle social suédois est très fréquemment mis en avant comme une source d'inspiration pour les autres pays européens. Un aspect moins connu de cette réalité est qu'elle n'est pas toujours allée de soi, et que **la Suède offre également l'exemple d'un pays qui 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. Le compromis d'Adalen en 1931, fondateur de ce modèle, est intervenu après une période de troubles sociaux ayant conduit à des violences.

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.

2.1 La recherche de bonnes pratiques managériales fait l'objet d'un consensus

D'une façon générale, l'ensemble des interlocuteurs de la mission ont fait part de leur souhait de maintenir, **en Suède, un modèle perçu comme vertueux, limitant la réglementation du travail au strict nécessaire afin de conserver sa place prééminente à la négociation collective.** Si les accords collectifs ne profitent qu'aux salariés syndiqués, le taux de couverture des entreprises dépasse 90 %.

Dans ce cadre particulier, le modèle managérial suédois est perçu comme avantageux et positif par la plupart des acteurs rencontrés par la mission. Ces derniers présentent de manière homogène les bonnes pratiques managériales comme un facteur d'efficacité économique et de bien-être social.

2.2 Le « leadership » est une dimension omniprésente de la relation sociale

Le modèle managérial est conçu comme une dimension d'un modèle social assis sur la négociation collective et la culture du consensus.

Le niveau de connaissance sur les enjeux du bon leadership apparaît largement partagé. Ainsi, LO¹⁰⁸ a pu présenter à la mission, de manière très directe, les principes fondamentaux suivants, qui se sont largement convergents avec ce qui est ressorti des entretiens réalisés par ailleurs auprès d'autres organisations :

- 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.

¹⁰⁸ *Landsorganisationen i Sverige* (LO) est la première confédération syndicale de Suède.

L'association professionnelle Lenarda (voir *infra*) énonce quant à elle les principes suivants du bon leadership : temps suffisant pour se consacrer à la relation, confiance, clarté des missions, disponibilité des ressources nécessaires, inclusion, dialogue, cohérence, prédictibilité, transparence, compréhensibilité et légitimité.

L'étude réalisée en 2020 par l'Autorité suédoise pour l'environnement de travail (cf. *infra*) met quant à elle en valeur deux types de management dont les travaux scientifiques concluent qu'ils sont favorables à la santé : le « *transformational leadership* »¹⁰⁹ et le « *supportive leadership* »¹¹⁰. 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'éluie pas les questionnements possibles autour de leur pertinence. L'étude montre en outre que la santé des managers est elle-même affectée par les réactions des salariés au leadership exercé au sein de l'organisation, générant des enchaînements potentiellement vertueux ou néfastes. Elle montre en outre que la santé dépend aussi de facteurs dérivant indirectement du mode de management, comme le climat de travail, l'appréciation portée par les salariés sur le sens de leur travail ou la politique de promotion de la santé au sein de l'organisation.

Elle 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.

Les pratiques managériales du restaurant Hantverket à Stockholm

Le restaurant Hantverket a été fondé en 2016 par le chef Stefan Ekengren, qui est par ailleurs une personnalité de la télévision suédoise. Il se situe dans une gamme des restaurants moyenne supérieure, et emploie une quarantaine de salariés.

M. Ekengren se montre extrêmement attentif aux pratiques de management dans son établissement, dans un secteur d'activité réputé pour la rigueur des relations hiérarchiques. Il a donc mis en place, avec son équipe dirigeante de quatre personnes, une organisation « plate » fondée sur la responsabilisation de chacun, le refus de l'approche hiérarchique traditionnelle en cuisine, et la proscription absolue toute brutalité dans les rapports humains.

Il indique que ce mode de management lui a été inspiré par le débat sur le leadership qui a traversé la Suède dès les années 1990, du fait des tensions importantes sur la main d'œuvre disponible. Son approche se veut pragmatique, les pratiques managériales étant destinées à positionner favorablement le restaurant dans le cadre d'une concurrence entre employeurs pour recruter des salariés de valeur. Elle implique une réflexion sur les parcours de carrière, nécessairement limitée par la taille de l'établissement. Elle fait une plus large place aux femmes dans les cuisines du restaurant et prône la fidélisation de la main d'œuvre.

¹⁰⁹ Par référence aux théories de Bass du milieu des années 1980 (*Full Range of Leadership Model - FRLM*) : le leadership transformationnel 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.

¹¹⁰ 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.

2.3 Dans les entreprises, le haut niveau de consensus n'empêche pas des questionnements autour du modèle suédois dans le contexte d'internationalisation de l'économie

La plupart des interlocuteurs de la mission ont décrit le modèle de management suédois comme consensuel. **Si le modèle n'est pas discuté en tant que tel, il peut être perçu comme menacé par les évolutions de l'économie, et notamment par son internationalisation et l'implantation en Suède d'entreprises qui ne partagent pas cette culture.**

Le conflit opposant la principale organisation syndicale de salariés, LO, avec le constructeur automobile américain Tesla¹¹¹, a été décrit par beaucoup des acteurs rencontrés comme emblématique, et décisif, d'un combat mené depuis de nombreuses années pour la défense du modèle social suédois.

Dans le domaine du digital, la pratique d'une PME comme Betao¹¹², rencontrée par la mission, s'accorde mal avec le principe d'intermédiation des relations de travail et d'adhésion aux conventions collectives. La participation des salariés est assurée par des outils de consultation directe des salariés (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.

Le système de management de la santé au travail chez le constructeur de poids-lourds Scania

Fondée en 1891, Scania est un constructeur spécialisé dans le transport routier, présent dans une centaine de pays. L'entreprise compte 57 000 salariés et 1 500 points de service. Ses principales usines sont situées en Suède, au Brésil, en Chine, aux Pays-Bas et en France, où la chaîne de production d'Angers, 1 400 salariés, assemble des camions et des autobus.

Le système de management applique pour partie les principes du toyotisme. Un code de conduite, qui engage l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes, fonde les règles de fonctionnement (*guidelines*) devant être appliquées par les unités de production, dont découlent les procédures et standards.

En matière de santé au travail, ces principes sont largement inspirés de la norme ISO 45001, sans pour autant que Scania ait fait l'objet d'une certification à ce stade. Les sujets identifiés par les services chargés de la santé au travail se rapportent très largement aux accidents du travail et aux risques ergonomiques, les problématiques de santé psychique émergeant progressivement.

¹¹¹ L'entreprise Tesla, implantée en Suède, refuse d'adhérer à la convention collective de l'automobile.

¹¹² Betao est une société commerciale d'une quarantaine de personnes, créé par un entrepreneur français, qui se propose d'appuyer à distance les autoentrepreneurs français dans leurs démarches administratives. Elle recrute un nombre important de ressortissants français installés à Stockholm, et se finance en partie via le compte personnel de formation des indépendants qui sollicitent ses services.

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.

3 Les acteurs du dialogue social sont le vecteur de diffusion des pratiques de management

3.1 Accords et dialogue social sont majeurs et dirigés par les questions d'attractivité et d'accompagnement des transitions

La situation de la Suède au regard du dialogue social est bien ancrée, et comporte de nombreuses différences avec la situation française. 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.

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 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 nationales¹¹³.

Les organisations syndicales de salariés 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.

Enfin, on mesure l'importance prise par l'attractivité des métiers par la compétition assumée entre les organisations publiques et les entreprises privées pour le recrutement et la conservation de talents. Ainsi, l'Arbetsförmedlingen (agence 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.

¹¹³ 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.

3.2 Les organisations de managers offrent des services syndicaux mais aussi d'appui à la pratique professionnelle

Les organisations syndicales SACO et Lenarda sont spécifiquement dédiées à la défense et à l'appui des « cols blancs », en tant que salariés, mais également dans leur rôle de managers.

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. La vision de l'organisation est qu'il est important pour l'économie de disposer de compétences, et que celles-ci doivent être récompensées.

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. **Les cotisations à l'association professionnelle Lenarda ouvrent droit à 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.

3.3 La loi et le règlement occupent une part résiduelle malgré l'avancée représentée par la provision AFS 2015 :4, relative à l'environnement organisationnel et social du travail

Le modèle social suédois repose en priorité sur la négociation collective, et ce point fait largement l'objet d'un 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 brève¹¹⁴.

Cependant, les questions relatives aux problématiques psychosociales ont longtemps été ressenties comme insuffisamment précises par les acteurs sociaux, en particulier les employeurs, dans le contexte d'une forte augmentation du nombre des arrêts maladie. C'est ce qui a poussé l'Autorité suédoise pour l'environnement de travail (*Arbetsmiljöverket*) à adopter la provision 2015 :4, relative à l'environnement organisationnel et social du travail (provision AFS 2015 :4).

L'*Arbetsmiljöverket* est une autorité publique indépendante, placée entre le gouvernement et le Parlement suédois¹¹⁵, qui a pour fonction l'inspection du travail dans le champ public et privé, y compris les militaires et les étudiants. L'agence conduit 23 000 inspections annuelles, à 70 % sur sa propre initiative et 30 % à la demande des représentants du personnel. Elle a en outre pour mission d'adopter des réglementations ayant vocation à s'imposer à l'ensemble des organisations,

¹¹⁴ *Swedish Work Environment Act (1977:1160), Swedish Working Hours Act (1982:673).*

¹¹⁵ 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.

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.

La provision AFS 2015 :4 part de la nécessité de prendre en considération l'importance des facteurs organisationnels et sociaux des risques professionnels (capacité à exprimer ses difficultés et à demander de l'aide, climat interne, connaissance des risques, etc.). Comme en France, les employeurs sont responsables de la santé et de la sécurité des salariés. **Au niveau procédural, les employeurs, publics et privés, sont tenus d'adopter un dispositif de management systémique de l'environnement de travail** : obligation d'adopter un document énonçant sa politique en matière d'environnement de travail, intégrant des objectifs à atteindre, mais aussi 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.

Sur le 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 faisant la balance entre les ressources et les 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 mettre en place des procédures de prise en charge (information, traitement et réponses apportées des personnes victimes de comportements agressifs ou harcelants).

L'*Arbetsmiljöverket* a publié un guide pratique d'application de la provision AFS 2015 :4¹¹⁶, dans lequel il détaille, par exemple, **les signes indicateurs devant conduire l'employeur à traiter améliorer l'environnement de travail** : arrêts maladie, présence de salariés alors qu'ils sont malades, turnover élevé de l'encadrement supérieur, accidents et incidents sur le lieu de travail, travail au-delà des heures habituelles, travail pendant les temps de pause, les congés ou les soirs et week-ends, produits et services de mauvaise qualité ou livrés hors-délais, rythmes de travail trop intensifs, signes montrant que les salariés n'ont pas assez de temps pour terminer leur travail, conflits interpersonnels et difficultés de coopération, manque de motivation, attitude déprimée ou irritabilité des salariés, douleurs, problèmes de sommeil et fatigue, difficultés de concentration, difficulté à prendre des initiatives... Ces signes doivent être intégrés dans l'évaluation des risques et mis sous contrôle dans le cadre du suivi des actions correctrices.

Ces obligations sont avant tout procédurales (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 que se donne l'entreprise. **Ces éléments permettent d'engager avec l'administration du travail des échanges quant aux contenus associés**,

¹¹⁶ *The organisational and social work environment – key pieces of the puzzle in shaping a good work environment.*

dans une logique de progrès, soutenue par le haut niveau de consensus qui prévaut quant au modèle suédois de dialogue social.

Plus de cinq ans se sont écoulés depuis l'entrée en vigueur des dispositions de la provision AFS 2015 :4. Sa mise en œuvre est intégrée dans la stratégie gouvernementale pour l'environnement de travail 2021-2025 (Cf. infra). 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.

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 salariés¹¹⁷. Sur la base de 33 études scientifiques, quantitatives et qualitatives, relatives aux relations de travail dans les pays nordiques, l'étude montre qu'il existe un lien avéré entre les pratiques managériales (*leadership*) et la santé des salariés, après neutralisation des autres déterminants.

3.4 L'action de l'inspection du travail privilégie la recherche d'un « travail durable »

La stratégie gouvernementale pour l'environnement de travail 2021-2025¹¹⁸ 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.

D'après la stratégie, une vie au travail soutenable implique :

- Que chacun puisse avoir la possibilité et la motivation pour mener une vie professionnelle complète ;
- Que les compétences des travailleurs soient adaptées aux mutations ;
- Que le gouvernement soutienne la recherche dans le sens d'une meilleure soutenabilité du travail.

¹¹⁷ Arbetsmiljöverket, *Leadership for health and well-being – a systematic review*, report 2020:5.

¹¹⁸ Government communication 2020/21:92, *A good work environment for the future – the Government's work environment strategy 2021–2025*, 11 février 2021.

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 mortels) et de la réduction des expositions à des substances dangereuses, **des dimensions du management** telles que l'équilibre entre les exigences et les ressources dont disposent les travailleurs, le pouvoir, l'influence des travailleurs sur le contenu de leur travail, le soutien de la communauté de travail et du management, la prévention 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 rentabilité 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, 5 ans après l'adoption de la provision 2015 :4 (cf. supra), tout en prenant appui sur le dialogue social dans les entreprises et les branches, et sur la coopération avec les autres organes de contrôle (fiscalité, législation environnementale, etc.) et particulier avec l'agence chargée des assurances sociales¹¹⁹. Les entorses à la législation étant considérées comme fréquemment transversales, le plan encourage les échanges d'informations entre les agences thématiques. Deux plans d'action, l'un destiné à l'autorité suédoise pour l'environnement de travail (autorité de contrôle des entreprises et des administrations), l'autre pour l'agence d'expertise sur l'environnement de travail, sont associés, et font l'objet d'une concertation au sein d'un forum impliquant les partenaires sociaux nationaux, et d'un *reporting* intermédiaire et final, associé au budget attribué, auprès du Parlement.

L'autorité suédoise pour l'environnement de travail porte une attention particulière à la situation des managers, 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 6 mois après la première inspection que les mesures correctrices avaient bien été mises en application.

¹¹⁹ Försäkringskassan (l'agence suédoise d'assurances sociales).

ANNEXE 6 : NORMES ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE 6 : NORMES ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....	96
1 L'IMPLICATION DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO) DANS LE DOMAINE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EST RECENTE.....	97
1.1 LES NORMES ISO : DES ACQUIS HISTORIQUES ET UNE LEGITIMITE INCONTESTABLE POUR LES ENTREPRISES SUR LE PLAN INTERNATIONAL, DANS LES DOMAINES TECHNIQUES DE LA R&D, DE LA PRODUCTION ET DES TECHNIQUES DE GESTION	97
1.2 LES NORMES ISO 26 000 ET 45 001 ABORDENT LES QUESTIONS DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES SOUS DEUX ANGLES DIFFERENTS MAIS COMPLEMENTAIRES	99
1.2.1 <i>La norme ISO 26000 confère au management des ressources humaines un rôle significatif, qui mériterait d'être renforcé, dans la responsabilité sociétale des organisations.....</i>	<i>100</i>
1.2.2 <i>La norme ISO 45001 est centrée sur le management des systèmes de santé et de sécurité au travail, dans une dimension technique et également RH.....</i>	<i>103</i>
2 LES NORMES ISO APPLIQUEES SPECIFIQUEMENT AU DOMAINE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : UN OUTIL DE LA TRANSFORMATION DES RH QUI EST ENCORE DISCUTE ET PEU DIFFUSE	106
2.1 L'EMERGENCE D'UN PROCESSUS DE NORMALISATION SPECIFIQUE AU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	106
2.2 DES NORMES DONT LES THEMATIQUES COUVRENT DES DOMAINES TECHNIQUES DE LA GESTION DES RH MAIS EGALEMENT DES SUJETS SENSIBLES, RELEVANT DES PRATIQUES MANAGERIALES ET QUI PEINENT A S'IMPOSER AUPRES DES ENTREPRISES RENCONTREES PAR LA MISSION	109

La mission s'inscrit dans une démarche de parangonnage international des pratiques managériales et de leurs incidences croisées avec les politiques sociales.

Dans un tel cadre, il peut être utile d'analyser les outils dont la conception, l'élaboration et la mise en œuvre sont d'emblée disponibles et applicables dans une dimension internationale.

La présente annexe présente des normes ISO qui prennent en compte, plus particulièrement pour certaines et exclusivement pour d'autres, le domaine du management des ressources humaines, et leurs liens avec les pratiques managériales en tant que telles.

1 L'implication de l'organisation internationale de normalisation (ISO) dans le domaine du management des ressources humaines est récente

1.1 Les normes ISO : des acquis historiques et une légitimité incontestable pour les entreprises sur le plan international, dans les domaines techniques de la R&D, de la production et des techniques de gestion

Les normes ISO¹²⁰ sont connues et utilisées de longue date au sein des entreprises. Elles forment un ensemble normatif reconnu et validé sur le plan international et adopté sur des bases volontaires.

Elles ont été créées et mises en œuvre afin d'accompagner les entreprises dans une démarche visant à rendre homogènes leurs pratiques en matière de développement, de fabrication, de mise sur le marché de produits, de gestion et de prestation de services, initialement dans le secteur industriel.

Près de 80 ans après la création de l'ISO, près de 26 000 normes ont été mises en place dans ces domaines pour encadrer des processus de production, l'utilisation de technologies spécifiques ou affiner les outils de gestion. Elles ont permis d'établir des niveaux reconnus, sur le plan international, de conformité en matière de qualité, efficacité et sécurité, en rapport avec les domaines et activités auxquels correspond chaque norme.

C'est ainsi qu'ont été publiées des normes de gestion de la qualité, de gestion de l'environnement, de gestion de la sécurité de l'information, de gestion des risques, qui permettent aux entreprises d'obtenir une certification dans différents domaines de conformité, selon leurs activités.

¹²⁰ ISO : Organisation Internationale de Normalisation, créée en 1947 à l'initiative de 25 pays fondateurs souhaitant regrouper des organisations préexistantes. Son objectif était la réglementation et l'établissement de normes, initialement pour la fabrication de biens manufacturés. Elle a le statut d'une organisation non gouvernementale et est présente dans plus de 170 pays ; son secrétariat central se situe à Genève.
<https://www.iso.org/home.html>

Les domaines d'activité couverts par ces normes sont très larges¹²¹ et les apports de la normalisation sont divers.

Ces normes ont été un facteur qui a contribué au développement des activités des entreprises à l'international en renforçant leur capital de confiance et de compétitivité. Elles sont un outil utile, dans un certain nombre de cas indispensable, pour mettre un produit sur le marché pour toute organisation dont l'objectif est de progresser qualitativement et quantitativement sur les marchés internationaux.

Elles ont permis de mettre en évidence des avantages comparatifs par rapport à la concurrence qui n'y aurait pas recours. En effet, pouvant déboucher sur des certifications, et reconnues internationalement, les normes ISO sont périodiquement révisées, généralement tous les 5 ans, et auditées afin d'en garantir la conformité au regard des évolutions technologiques ou de la réglementation. Ceci contribue à améliorer la perception de l'entreprise sur le plan qualitatif par ses clients, actionnaires, investisseurs ou partenaires.

Ces normes ont également permis l'optimisation des processus concernés, en mettant à disposition des données et des historiques validés qui améliorent la qualité de la prise de décision grâce à des informations vérifiables.

Les normes ont en outre permis d'assurer une meilleure compliance aux réglementations qui régissent le domaine d'activité des organisations, mais aussi aux demandes de leurs clients. Les organisations ont ainsi la capacité de démontrer leur respect de la réglementation ou de cahiers des charges, de manière documentée et fiable.

L'élaboration des normes ISO s'inscrit un cadre participatif de gestion et de validation qui est très formalisé, en vue de parvenir à un large consensus. L'objectif est d'obtenir une représentation équilibrée des divers intérêts qui serait de nature à faciliter l'acceptation et l'application des normes sur le plan international. Sur la base de propositions, évaluées et validées, des diverses parties prenantes¹²² d'une thématique donnée, des comités techniques, composés d'experts internationaux du domaine concerné, sont créés.

Ces comités ont pour mission de développer des projets de normes fondés sur des pratiques et les connaissances disponibles à l'échelle mondiale. Les projets de normes sont ensuite soumis à des consultations publiques pour avis des parties prenantes concernées. Les remarques formulées à cette occasion sont prises en compte lors de la révision finale de la norme.

¹²¹ A titre d'exemple parmi les plus identifiées figurent les normes ISO pour : Le management de la qualité (série 9000), La gestion environnementale (série 14000), La gestion de l'énergie (série 50000), la sécurité de l'information (série 27000), la sécurité alimentaire (série 22000), la gestion des risques (série 31000).

¹²² Gouvernements, entreprises, organisations non gouvernementales, consommateurs, etc...

Les différents stades de réalisation d'une norme¹²³

Le projet de comité (CD)

Le CD est soumis pour une période de 2 à 4 mois au vote du Comité Technique (TC). En cas de besoin le projet peut être soumis à enquête. Si tel est le cas ce sont les organismes nationaux (AFNOR pour la France) qui procèdent à une étude approfondie du projet de norme. Une fois l'ensemble des difficultés résolues le projet modifié passe au stade suivant.

Le projet de norme internationale (DIS)

Le secrétariat de l'ISO diffuse le projet aux organismes nationaux dans un processus de vote qui dure 5 mois. Le DIS doit recueillir au moins 2/3 de votes favorables et pas plus de 25 % de votes défavorable pour être transmis au stade final.

Le projet final de norme internationale (FDIS)

Le secrétariat de l'ISO diffuse le projet final aux organismes nationaux dans un processus de vote qui dure 2 mois pour adoption dans les mêmes règles.

1.2 Les normes ISO 26000 et 45001 abordent les questions de management des ressources humaines sous deux angles différents mais complémentaires

Historiquement (supra), la normalisation concernait essentiellement les biens produits. Depuis le début des années 2000, elle a progressivement investi d'autres domaines comme les services mais aussi des thématiques sociétales et environnementales.

Le système de normalisation mobilise traditionnellement les ressources humaines et leur management sur des normes techniques, notamment en ce qu'elles seront mises en œuvre plus efficacement si elles sont portées par des pratiques managériales adaptées.

Avec les normes 26000¹²⁴ et 45001¹²⁵ respectivement publiées en 2010 et 2018, l'ISO positionne clairement de façon transversale, les ressources humaines (« capital humain ») au cœur des enjeux auxquels sont confrontées les organisations.

¹²³ Tiré de : « Les normes internationales pour accompagner la transformation des RH » / AFNOR/L.Breton-Kueny et F.Bensalem

¹²⁴ Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (2010)

¹²⁵ Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences et lignes directrices pour leur utilisation (2018)

1.2.1 La norme ISO 26000 confère au management des ressources humaines un rôle significatif, qui mériterait d'être renforcé, dans la responsabilité sociétale des organisations

La norme ISO 26000, « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », a été publiée en 2010 au terme d'une démarche participative sans équivalent dans le cadre ISO¹²⁶. 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 démarche, l'ISO crée indirectement un « pont » entre les entreprises et des cadres normatifs qui sont moins usuelles pour ces dernières : les normes « socles » produites par les organisations internationales.

La norme ISO 26000 ne formalise pas un cadre de gestion ou de prescriptions techniques ; elle n'est pas vouée à déboucher sur la certification¹²⁷ : elle constitue un cadre volontaire et facultatif.

Cette norme fournit des **lignes directrices** sur les principes de la responsabilité sociétale, et sur les voies et moyens de les rendre opérationnelles au sein des organisations.

Des résultats sont attendus de l'application de cette norme dans une organisation :

- Associer ressources humaines et responsabilité sociétale fait progresser l'efficacité économique et l'innovation dans les domaines organisationnels, financiers et sociétaux ;
- associer ressources humaines et responsabilité sociétale contribue à ce que les valeurs de justice, d'égalité des chances, de respect et de droit à de bonnes conditions de travail se diffusent et s'appliquent dans les organisations.

La norme recense les moyens permettant d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation, ce qui est une composante essentielle en matière de management des ressources humaines. Enfin elle s'attache à promouvoir une évaluation des résultats et des améliorations des performances qui ont été réalisées en matière de responsabilité sociétale.

¹²⁶ 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

¹²⁷ Elle peut toutefois faire l'objet de certains processus d'agrément qui permettent d'attester les engagements des entreprises en matière de RSE, par la mise en place d'un label ou d'une notation

Elle identifie **sept domaines**¹²⁸, **dénommés « questions centrales »** (qui tous présentent une interface forte avec le management des ressources humaines), dans lesquels la responsabilité sociétale d'une organisation doit pouvoir s'appliquer, dont un en particulier : la question des **relations et conditions de travail**¹²⁹ qui comprend **cinq domaines d'action**.

Ce domaine des « relations et conditions de travail », qui est un des cadres principaux dans lequel sont mobilisées usuellement les pratiques managériales, est considéré comme étant au cœur de la responsabilité sociale d'une organisation : « *Un travail enrichissant et productif est un élément essentiel de l'accomplissement personnel* » (6.4.1.2 Relations et conditions de travail et responsabilité sociétale).

Le domaine d'action qui concerne le « développement du capital humain » suggère quant à lui des axes de travail qui vont permettre aux organisations de mettre en place des pratiques managériales adaptées : « *Pour favoriser le développement du capital humain, les organisations peuvent mettre en œuvre une politique et des initiatives sur les lieux de travail en traitant des questions sociales importantes telles que la lutte contre la discrimination, l'équilibre entre vie familiale et responsabilités professionnelles, la promotion de la santé et du bien-être et la diversification de leur personnel. Ils peuvent également mettre à profit la politique et les initiatives sur le lieu de travail pour améliorer les capacités et l'employabilité des personnes. L'employabilité concerne l'expérience, les compétences et les qualifications qui augmentent les capacités d'une personne à obtenir et à conserver un travail décent* ». (6.4.7 Relations et conditions de travail — Domaine d'action 5 : Développement du capital humain).

La norme ISO 26000 positionne également, dans le champ des ressources humaines et de la responsabilité sociétale, la question des droits de l'homme comme un facteur essentiel d'engagement des organisations vis-à-vis de leurs employés comme vis-à-vis de ceux de leurs fournisseurs.

Elle rappelle ainsi la convergence entre les normes issues de la communauté internationale et celles qui proviennent de la communauté ISO : « *Les principes fondamentaux et les droits au travail sont axés sur les domaines d'action liés au travail. Ils ont été adoptés par la communauté internationale comme des droits fondamentaux de l'Homme et sont, en tant que tels, abordés dans la section relative aux droits de l'Homme* ». (6.3.10 Droits de l'Homme — Domaine d'action 8 : Principes fondamentaux et droits au travail)

A titre d'illustration, les exemples ci-après de recommandations formulées dans la norme ISO 26000 amèneront nécessairement les organisations qui s'engageraient dans cette démarche à opter pour des pratiques managériales qui contribueront au respect de ces objectifs. A ces engagements s'ajoutent par ailleurs l'évolution des attentes et des pratiques des investisseurs et des parties prenantes. Celles-ci exercent une influence de plus en plus visible sur les organisations, ce qui contribue ainsi au respect de ces engagements. En l'espèce, la norme se trouve revêtue

¹²⁸ **Questions centrales de ISO 26000** : Gouvernance, organisation, droits de l'homme, **relations et conditions de travail**, environnement, loyauté des pratiques ; questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local

¹²⁹ **Domaines d'action de relations et conditions de travail** : Emploi et relations employeur/employé ; Conditions de travail et protection sociale ; Dialogue social ; Santé et sécurité au travail ; Développement du capital humain

d'une certaine force pouvant conduire à des effets qui vont au-delà des normes d'origine étatiques ou multilatérales.

Ainsi, la norme précise : « *il convient que l'organisation veille à garantir qu'elle n'exerce aucune discrimination à l'encontre de ses employés, partenaires, clients, parties prenantes, membres et de quiconque avec lequel elle est en contact ou sur lequel elle peut exercer une influence* ». (6.3.7 Droits de l'Homme — Domaine d'action 5 : Discrimination et groupes vulnérables)

Puis elle complète : « *Il convient que l'organisation examine ses propres activités et celles des autres parties au sein de sa sphère d'influence pour déterminer l'existence éventuelle d'une discrimination directe ou indirecte. Il convient également qu'elle garantisse ne pas contribuer à des pratiques discriminatoires à travers les relations qui sont liées à ses activités* ».

La norme ISO 26000, préfigure en ce sens largement l'approche de la norme 45 001 (voir infra) sur le sujet de la santé/sécurité au travail : « *le domaine de la santé et de la sécurité au travail concerne la promotion et le maintien du degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail [...] [et] l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des travailleurs* ».

Elle énumère une série de principes de gestion dans lesquels la santé et la sécurité des travailleurs doivent être envisagées comme constitutives de la performance organisationnelle : « *L'application de normes strictes en matière de sécurité et de santé, d'une part, et les performances de l'organisation, d'autre part, sont deux éléments qui se soutiennent et se renforcent mutuellement.* »

A cet effet la norme présente les dispositions techniques qui permettent de faire face aux risques depuis les protections physiques l'analyse et la maîtrise des risques, mais aussi les dispositions qui font appel aux pratiques managériales telles que la prise en compte des spécificités des travailleurs (homme/femme, jeunes, handicapés), la formation et également les risques psychosociaux : « *Il convient qu'une organisation [...] s'efforce d'éliminer les risques psychosociaux sur les lieux de travail, risques qui favorisent le stress et les maladies ou les provoquent.* » (6.4.6 Relations et conditions de travail — Domaine d'action 4 : Santé et sécurité au travail)

Au sein des organisations qui décident de s'engager dans une réflexion sur la mise en œuvre de la norme ISO 26000, les personnes qui sont en charge des ressources humaines, auront la responsabilité de sa mise en œuvre, à la fois par l'interprétation qu'ils feront de la norme, mais aussi par les pratiques managériales qu'ils mettront en place pour assurer l'atteinte de leurs objectifs.

Dans une étude de France stratégie¹³⁰, il apparaissait toutefois, en 2016, que l'implantation de la RSE est plus fréquente dans les plus grandes entreprises et dans certains secteurs d'activité. Plus de 60 % des entreprises de plus de 9 salariés déclaraient ne pas connaître la notion de RSE.

La RSE est significativement corrélée avec la performance économique des entreprises : on observe ainsi un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas. Ces écarts de

¹³⁰ « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique », Etudes, janvier 2016

performance moyenne sont très différents selon le champ sur lequel ils se mesurent : de 5 % pour la relation client à 20 % pour la dimension « ressources humaines ».

Dans une perspective d'une meilleure diffusion de la RSE, l'étude considère qu'une approche mixte combinant obligations réglementaires et mise en place de normes d'application volontaires serait appropriée. Elle décrit les entreprises qui se saisissent de ces objets comme incitées par la réglementation.

Dans une étude réalisée par Ecovadis pour le Médiateur des entreprises¹³¹, il ressort que La France (dont désormais près de 30 % des entreprises sont engagée dans une démarche RSE) est bien positionnée par rapport à la moyenne des pays de l'OCDE et par rapport aux BRICS, occupant la 4^{ème} meilleure performance mondiale pour leur niveau de management de la RSE.

Sur le thème social et droits humains, la France se situe en 2^{ème} position, après la Finlande et devant la Norvège.

1.2.2 La norme ISO 45001 est centrée sur le management des systèmes de santé et de sécurité au travail, dans une dimension technique et également RH

La norme ISO 45001, publiée en 2018¹³² et mise à jour en 2023, a été la première norme internationale au monde traitant de la santé et de la sécurité au travail.

Elle établit des **critères de gestion des exigences et des lignes directrices** pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail, visant à prévenir les accidents, à améliorer les conditions de travail et à promouvoir la santé des employés.

Pour ce qui concerne la France, une opposition initiale marquée a toutefois permis que les parties prenantes prennent une part active dans la rédaction de cette norme.

L'enjeu de cette norme, pour la France, était le suivant : s'il peut être admis que la santé au travail puisse faire une place croissante aux travaux de normalisation dans la mesure où l'on doit tenir compte des domaines techniques qui eux, sont historiquement normalisés, la normalisation n'a pas à traiter de ce qui relève du droit ou du dialogue social.

Sur le fond, le mode de production des normes pose en effet des difficultés : chaque partie prenante, quelle que soit sa taille ou sa représentativité, peut être présente et participer avec une voix équivalente à la discussion sur le contenu de la norme. En outre, le contenu social des normes se prête moins à l'idée a priori d'un consensus qu'un contenu technique.

Cette opposition initiale a néanmoins conduit les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à participer à la rédaction de cette nouvelle norme, via un groupe dit « miroir¹³³ » avec l'ambition d'en influencer le contenu final.

¹³¹ « Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS », 2022 (4^{ème} édition)

¹³² Les travaux avaient été engagés en 2013, sur proposition britannique

¹³³ Réunit des organisations professionnelles, des syndicats de salariés, la branche AT/MP, la DGT, des entreprises, des organismes de certification, des universitaires, etc. Ce groupe est chargé de définir la position française

La place de l'AFNOR dans le dispositif français de normalisation

Le décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 définit le cadre réglementaire en posant les principes essentiels de la politique de normalisation et le rôle des différents acteurs.

Son article 1^{er} dispose que « *la normalisation est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique, l'innovation et le développement durable* ».

Le système français de normalisation s'organise autour de l'Association Française de NORmalisation (AFNOR).

Le décret 2021-1473 du 10 novembre 2021 a confirmé l'AFNOR dans son rôle d'orientation et de coordination de la normalisation française, et dans son mandat de représentation des intérêts français à l'échelle européenne et internationale.

Celle-ci assure des missions de service public par délégation de l'Etat, pour assurer la programmation des travaux de normalisation, organiser des enquêtes publiques sur les projets de normes, homologuer et publier les normes.

L'élaboration des normes est assurée pour les normes françaises, par délégation de l'Afnor et sous sa coordination, par des bureaux de normalisation sectoriels agréés.

Un comité d'audit et d'évaluation (CAE), placé auprès de l'Afnor, est chargé de l'évaluer ainsi que les bureaux de normalisation, afin de s'assurer que toutes les parties intéressées aux travaux de normalisation (associations, syndicats de salariés, PME) soient bien associés aux processus.

L'AFNOR est également membre des associations européennes de normalisation (CEN, CENELE) et internationales (ISO, IEC) ce qui est un enjeu fort alors que 90% des nouvelles normes qui sont publiées en France sont aujourd'hui d'origine européenne ou internationales et que chaque pays dispose, en fonction de ses priorités économiques notamment, de la capacité à les porter et les défendre dans ces instances.

In fine, la norme ISO 45001 a été très utilisée par les entreprises en ce qu'elle propose un cadre pour gérer les risques liés à la sécurité et à la santé des individus au sein des entreprises, mais également les risques liés aux processus opérationnels et à l'utilisation de machines.

Classement des pays ayant obtenu au moins une certification ISO 45001

Chaque année depuis 2019, l'ISO publie une enquête sur le nombre de certificats en cours de validité pour les normes de systèmes de management ISO dans le monde entier. La dernière année disponible est 2022.

La norme ISO 45001 (publiée en 2018 et révisée en 2023) entre dans le champ de cette étude.

Il ressort que le management de la santé et sécurité au travail occupe la troisième place parmi l'ensemble des systèmes de management normalisés ISO.

La Chine est, depuis l'origine de cette norme, le pays qui dispose du plus grand nombre de certifications ISO 45001 : en 2019 : 10213 ; en 2022 : 266 898 soit 26 fois plus (sur 397 339 certifications dans le monde soit 67 % contre 25,5 % en 2019).

Dans le **champ d'étude de la mission (France, Italie, Allemagne, Irlande, Suède)** on constate :

Pour la France : certifications ISO 45 001 : en 2019 : 524 (13^{ème} rang) ; en 2022 : 2 280 (16^{ème} rang)

Pour l'Italie : certifications ISO 45 001 : en 2019 : 3382 (2^{ème} rang) ; en 2022 : 15 255 (2^{ème} rang)

En Italie, L'INAIL (Institut National d'Assurance contre les Accidents du Travail et les maladies professionnelles) a élaboré avec les partenaires sociaux des référentiels de SST, les SGSL (documents d'orientation pour la conception, la mise en œuvre et l'application de systèmes de gestion de la SST. Les SGSL n'ont pas vocation déboucher sur la certification, de telle sorte que, si une entreprise souhaite faire certifier son système de management, elle doit se référer à la norme ISO 45001, qui se trouve ainsi liée avec le dispositif de droit commun.

Pour l'Allemagne : certifications ISO 45 001 : en 2019 : 883 (5^{ème} rang) ; en 2022 : 3 092 (10^{ème} rang)

Pour l'Irlande : certifications ISO 45 001 : en 2019 : 382 (23^{ème} rang) ; en 2022 : 999 (38^{ème} rang)

Pour la Suède : certifications ISO 45 001 : en 2019 : 207 (42^{ème} rang) ; en 2022 : 570 (46^{ème} rang)

Elle vise à créer un environnement de travail sûr et sain, respectant les obligations légales. Elle englobe non seulement la santé physique des employés, mais aussi leur bien-être mental.

Comme le faisait avant elle la norme ISO 26 000, la norme ISO 45 001 positionne son cadre d'action dans une logique de développement durable et fait appel à l'engagement managérial pour atteindre les objectifs assignés.

Ainsi la mise en œuvre d'un système de management de la Santé Sécurité au Travail relève d'une décision stratégique et opérationnelle d'un organisme. **« La réussite du système de management de la Santé Sécurité au Travail repose sur le leadership ainsi que sur l'engagement et la participation de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes les fonctions de l'organisme¹³⁴ ».**

Parmi les onze « facteurs clés de réussite » permettant d'obtenir les résultats attendus de l'application de la norme, cinq peuvent être considérés comme devant mobiliser des pratiques managériales adaptées pour assurer la bonne mise en œuvre des dispositions de la norme.

- Le leadership, l'engagement, la prise de responsabilité et l'obligation de la direction de rendre des comptes ;

¹³⁴ In Facteurs de réussite de la norme 45001

- le développement, le soutien et la promotion par la direction d'une culture favorable aux résultats ;
- la communication ;
- la consultation et la participation des travailleurs et, quand ils existent, de leurs représentants ;
- l'intégration du système de management de la SST dans les processus métiers de l'organisme.

Ainsi pour la composante « leadership » des facteurs clés de réussite, la norme précise que : « *Le leadership et l'engagement, y compris la prise de conscience, la réactivité, le soutien actif et les retours, de la part de la direction de l'organisme, sont essentiels pour le succès du système de management de la S&ST et l'atteinte de ses résultats escomptés ; la direction a par conséquent des responsabilités spécifiques qu'elle doit assumer personnellement ou exercer* ».

La norme se positionne alors clairement au croisement du champ technique, qui est un objet majeur de son intervention, notamment dans une perspective de prévention/protection, et du champ managérial qui est le facteur essentiel de bonne fin du dispositif SST normalisé.

« *Une culture favorable au système de management de la S&ST d'un organisme est largement déterminée par la direction et est le produit des valeurs, attitudes, pratiques managériales, perceptions, compétences et modes d'activités individuels et collectifs qui déterminent l'engagement, le type et la maîtrise de son système de management de la S&ST. Elle se caractérise, sans toutefois s'y limiter, par la participation active des travailleurs, la coopération et des communications fondées sur une confiance mutuelle, une perception partagée de l'importance du système de management de la S&ST se traduisant par une implication active dans la détection d'opportunités pour la S&ST, et la confiance dans l'effectivité/efficacité des mesures de prévention et de protection* ». (A.5.1 Leadership et engagement)

2 Les normes ISO appliquées spécifiquement au domaine du management des ressources humaines : un outil de la transformation des RH qui est encore discuté et peu diffusé

2.1 L'émergence d'un processus de normalisation spécifique au management des ressources humaines

« *Les normes relatives aux RH sont conçues pour optimiser la gestion et le développement des ressources humaines. Ces normes, qui couvrent des domaines tels que le recrutement, la gestion des performances ou le bien-être des employés, aident les organisations à attirer et à retenir les talents tout en favorisant un environnement de travail positif et productif*¹³⁵».

¹³⁵ Page d'accueil : [ISO - Management des ressources humaines](#)

L'expression de cette démarche pose l'ambition des parties prenantes qui, au sein de l'ISO, ont entendu développer un corpus de normes d'application volontaire¹³⁶, relevant des principes de la *soft law*, et concernant spécifiquement le management des ressources humaines.

L'adoption des normes issues de l'ISO/ TC260 relève donc d'une initiative volontaire de la part des organisations qui y ont recours et elles n'ouvrent pas nécessairement la voie à un processus de certification. La plupart de ces normes adoptent d'ailleurs le format de lignes directrices¹³⁷ plutôt que celui de normes stricto sensu.

Le management des ressources humaines est encore un domaine de normalisation relativement nouveau. Pour beaucoup il n'en relèverait pas de façon pertinente. Il est, de fait, encore peu exploité et le nombre de pays participants et observateurs, après une forte croissance dans les années qui ont suivi le lancement de l'ISO TC/260, est globalement stable depuis quelques années.

Dans le système de gouvernance et d'élaboration des normes ISO, c'est par la création d'un comité technique (TC) *ad hoc* qu'un nouveau domaine de normalisation se met en place.

En l'espèce, pour le management des ressources humaines, le dossier a été porté par l'ANSI¹³⁸ (comité membre de l'ISO aux Etats-Unis¹³⁹) sur la sollicitation de la SHRM¹⁴⁰. C'est en 2011 que fut installé le comité TC/260¹⁴¹ chargé de produire ces normes et d'accompagner les organisations dans ce domaine.

Ces normes n'affichent pas comme un but ou d'avoir comme effet la réduction ou la suppression des obligations légales existantes. Elles se veulent un outil de standardisation volontaire à la disposition des organisations, entreprises, à la recherche d'une amélioration de leurs pratiques sur des bases transparentes, mais il s'agit d'un outil parmi d'autres parfois plus efficace ou contraignant (normes légales, incitations financières...).

Ces normes contribuent en outre aux Objectifs de développement durable¹⁴² des Nations Unies.

¹³⁶ Une norme volontaire est un document de référence approuvé par un institut de normalisation. Elle définit des caractéristiques et des règles volontaires applicables aux activités qui traduisent un consensus des parties prenantes dans un domaine. Le but est d'harmoniser les pratiques et de participer à l'atteinte d'objectifs de qualité, sécurité et durabilité. Lorsqu'elle est référencée dans un contrat, la norme s'impose aux parties. Une réglementation nationale ou internationale peut rendre d'application obligatoire tout ou partie d'une norme.

¹³⁷ Une norme internationale fournissant des lignes directrices ne comporte pas d'exigence mais peut fournir des recommandations. (ISO)

¹³⁸ *American National Standards Institute*

¹³⁹ Dont le pendant en France est l'AFNOR (Association Française de Normalisation)

¹⁴⁰ Society for Human Resource Management : association américaine de professionnels de la gestion des ressources humaines fondée en 1948 qui compte près de 300 000 membres dans près de 170 pays.

¹⁴¹ Comprenant aujourd'hui 39 pays « participants » (représentant plus de 80 % du PIB mondial) et 25 pays « observateurs ». Concernant les pays couverts par la mission, via leurs organismes de normalisation La France, L'Allemagne, L'Italie sont membres participants, L'Irlande est observateur et la Suède ne participe pas aux travaux de ce comité

¹⁴² Spécifiquement : ODD 3 Bonne santé et bien-être ; ODD 4 Bonne éducation ; ODD 5 Egalité de genre ; ODD 8 Travail décent et croissance économique ; ODD 9 Innovation et infrastructures ; ODD 10 Réduction des inégalités

Objectifs généraux de l'ISO/TC 260¹⁴³

- Créer des **normes qui reconnaissent les besoins des organisations**, en tenant compte de leur applicabilité en fonction de la portée, de la taille, de la complexité, de la maturité ou de la culture de l'entreprise.
- Développer une **terminologie commune des termes et définitions de la GRH** afin d'établir une cohérence des fonctions et des processus et de permettre une comparaison internationale.
- Fournir des orientations claires aux organisations pour **améliorer les pratiques de GRH et renforcer la confiance dans la cohérence, la transparence et l'équité des pratiques de GRH**.
- Fournir des orientations claires sur les **indicateurs de main-d'œuvre** afin de conforter les pratiques de gestion du personnel fondées sur des données probantes et les performances durables des organisations.
- Veiller à ce que les orientations et les pratiques indicatives contenues dans les normes publiées soient **compatibles avec les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies**.

Les principaux objectifs et priorités des normes de management des ressources humaines visent *in fine* au développement de la performance des organisations en fournissant des lignes directrices et en améliorant les processus internes. Elles revendiquent aussi une amélioration de la performance des entreprises elles-mêmes¹⁴⁴.

Ces objectifs traduisent le fait que les organisations s'engagent à relever les défis que constituent les grandes mutations qui nécessitent des adaptations ou des transformations, spécifiquement autour des ressources humaines. Ce sont les enjeux clés qui auront un impact sur le travail et son organisation dans les prochaines années. A titre d'exemple, il s'agit de prendre en compte, en intégrant :

- Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) en tant que valeur fondamentale ;
- l'urgence climatique ;
- les éléments de changements induits par les évolutions technologiques, en particulier dans le numérique.

Ces objectifs se déclinent en résultats opérationnels (mesurés par des indicateurs) attendus des normes elles-mêmes, par les pratiques qu'elles induisent.

Il s'agit, grâce à ces normes et à la normalisation des pratiques managériales sous forme de lignes directrices, d'améliorer par exemple l'efficacité, en matière de recrutement, de fidélisation, de développement, d'engagement et de déploiement des salariés.

Parmi les principaux résultats attendus de l'application des normes issues d'ISO/TC260 figurent la contribution renforcée à une performance durable, à la création de valeur ainsi qu'à la satisfaction

¹⁴³ Tiré de: STRATEGIC BUSINESS PLAN / ISO/TC 260 Human Resource Management /July 2023 (5th edition)

¹⁴⁴ The impact of ISO 45 001 on firms' performance: An empirical analysis, April 2024Corporate Social Responsibility and Environmental Management, April 2024

et à l'engagement de la main-d'œuvre employée dans un environnement de travail décent, ce qui relève également des pratiques managériales dans leurs effets.

2.2 Des normes dont les thématiques couvrent des domaines techniques de la gestion des RH mais également des sujets sensibles, relevant des pratiques managériales et qui peinent à s'imposer auprès des entreprises rencontrées par la mission

L'ISO/ TC 260 utilise la série des normes « ISO 30 400 » comme support des normes internationales en matière de management des ressources humaines. Celle-ci comprend à ce jour 25 normes RH, qui font l'objet de réactualisations. Dans ce domaine des RH, compte tenu de nombreuses spécificités, ces normes n'ont pas vocation à servir un processus de certification.

Ces normes peuvent être schématiquement regroupées en deux grands ensembles relevant soit de sujets techniques, concernant la terminologie et les indicateurs relatifs à la mesure des activités liées aux RH (16 normes), soit de sujets impliquant les pratiques managériales et leurs effets (9 normes présentées).

La présentation synthétique ci-dessous des 9 normes qui concernent en premier lieu des pratiques managériales permet de visualiser les priorités auxquelles le système ISO a entendu répondre sur ce registre.

Tableau 1 : Normes ISO 30 400 qui concernent le management

Normes	Intitulé	Objectifs
ISO 30401	Systèmes de gestion des connaissances	Viser un meilleur apprentissage et plus d'efficacité grâce à une utilisation optimale des connaissances, en vue de créer de la valeur pour l'organisme par le management des connaissances qui vient à l'appui des processus existants et participe aux stratégies de développement.
ISO 30405	Lignes directrices pour le recrutement	Cette norme, au format de lignes directrices, s'attache à assurer des recrutements de qualité dont l'impact est essentiel à la réalisation de la performance économique. Elle contient des recommandations sur la façon d'attirer, de rechercher, d'évaluer et d'embaucher des employés potentiels en adéquation avec les besoins de l'organisation
ISO 30406	Gestion durable de l'employabilité des organisations	Les enjeux couverts par cette norme, exprimée en tant que lignes directrices, correspondent à la façon dont l'organisation répond à la question d'un meilleur équilibre entre les exigences des postes et l'aspiration au bien-être des salariés.

ISO 30408	Lignes directrices sur la gouvernance humaine	Fournir aux organisations des lignes directrices pour leur permettre de structurer leur système de gouvernance humaine et d'assurer la cohérence du système avec leurs besoins. Les enjeux de gouvernance humaine sont placés au même niveau que la gouvernance du capital ou des actifs physiques de l'entreprise
ISO 30409	Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	Répondre à une demande de conseil et d'accompagnement des organisations en matière de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre afin de mieux s'adapter aux besoins
ISO 30414	Lignes directrices pour l'information interne et externe sur le capital humain	Etudier et rendre transparente la contribution du capital humain à l'organisme afin de soutenir l'employabilité de la main-d'œuvre
ISO 30415	Diversité et inclusion	Aider les organisations à intégrer la D&I en leur fournissant des recommandations et des méthodes Définir des principes, rôles et responsabilités, actions, politiques, processus, pratiques et mesures visant à favoriser et de soutenir une véritable diversité et inclusion sur les lieux de travail et à en évaluer les impacts et les résultats. Soutenir l'équité, la justice, l'égalité et l'accessibilité dans le monde du travail.
ISO 30422	Développement des compétences	Fournir des recommandations sur un processus d'amélioration et de développement des compétences. Aider les responsables du développement des compétences à faire en sorte que le développement des compétences se fasse de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible.
ISO 30434	Allocation de main d'œuvre	Recommander des bonnes pratiques communes à tous les types d'allocation : cadre, processus et étapes d'allocation Aider à préparer, assigner et communiquer des décisions d'allocation. Opérationnaliser les processus de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre : segmentation des effectifs, calcul des écarts, et planification du recrutement, formation et réallocations

Ces normes se positionnent dans un esprit tout à fait différent des normes « classiques » en ce sens qu'elles ne visent pas à normaliser des systèmes de management mais qu'elles concernent le management et ses pratiques.

La mission n'a pas perçu, auprès de ses interlocuteurs RH en particulier, d'appétence pour les mettre en place notamment au motif que le management (vu sous l'angle des pratiques managériales), ne serait pas un objet de normalisation, et que les efforts dispensés dans ce but n'avaient généralement pas présenté l'intérêt escompté pour les entreprises concernées. Il ne revient pas à la mission de trancher sur ce fait. Il ne peut être totalement exclu par ailleurs que ces normes soient encore pour la plupart mal connues et qu'ainsi ne soit pas perçu le possible intérêt qu'il y a à les articuler avec d'autres normes qui elles s'appliquent à des systèmes de management (comme les normes de la série 9000 qui concernent le management de la qualité). On ne peut également écarter le fait que la GRH étant un domaine un objet couvert par de nombreuses normes législatives et réglementaires, il ne soit pas considéré comme prioritaire d'appliquer des normes volontaires dans le registre plus spécifique du management des RH.

On a vu supra que les normes de systèmes de management mobilisent nécessairement la dimension RH pour prendre toute leur effectivité dans les organisations, on a vu également que le processus d'appropriation des normes et l'atteinte des résultats que l'on escompte de leur application ne sont pas sans lien avec les pratiques managériales, qu'elles en suscitent l'évolution ou qu'elles requièrent leur utilisation.

L'impact de la normalisation dans le champ des RH sur le management des RH, sur les pratiques managériales et *in fine* sur le développement du potentiel humain et la création de valeur n'est pas encore largement documenté. Ceci est à rapprocher du fait qu'avec la série 30 400 c'est la première fois que les normes interviennent dans le champ du management des RH proprement dit.

La mesure de cet impact permettrait d'évaluer les effets produits par des normes de nature transversale sur des pratiques de management qui seraient vecteurs de changement.

ANNEXE 7 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA DIRECTIVE CSRD : DES EFFETS POTENTIELS A TERME SUR LE MANAGEMENT ET SES PRATIQUES

ANNEXE 7 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA DIRECTIVE CSRD : DES EFFETS POTENTIELS A TERME SUR LE MANAGEMENT ET SES PRATIQUES	112
1 LA DIRECTIVE CSRD : UN NOUVEAU CADRE EUROPEEN DE « REPORTING DE DURABILITE » QUI RESERVE UNE PLACE SIGNIFICATIVE AUX ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES.....	113
1.1 LES PRINCIPES POSES PAR LA DIRECTIVE CSRD	113
1.2 LE CHAMP D'APPLICATION DE LA DIRECTIVE EST ELARGI PAR RAPPORT AUX OBLIGATIONS ANTERIEURES DE REPORTING FINANCIER.....	114
1.3 LES OUTILS METHODOLOGIQUES DE LA CSRD SONT NOVATEURS ET OUVERTS SUR UN REPORTING SOCIAL ETENDU	115
1.3.1 <i>Le principe de « double matérialité » : l'enjeu des impacts, y compris dans le domaine des ressources humaines</i>	<i>115</i>
1.3.2 <i>Les données environnementales, sociales et de gouvernances (ESG) sont au cœur de la nouvelle exigence de redevabilité des entreprises.....</i>	<i>116</i>
1.3.3 <i>La norme ESRS encadre et harmonise les champs du reporting et définit avec précision les thématiques qui relèvent du domaine RH.....</i>	<i>116</i>
2 LES ENJEUX POSSIBLES A TERME DU REPORTING CSRD SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....	118
2.1 L'ÉTENDUE DU CHAMP COUVERT DANS LE DOMAINE DES RH POSE LES BASES D'UN REPORTING SOCIAL QUI SE PLACE DANS UNE PERSPECTIVE DYNAMIQUE	118
2.1.1 <i>Typologie des impacts de l'activité sur les employés et réponses apportées</i>	<i>118</i>
2.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA CSRD PEUT CONSTITUER UN POINT D'APPUI VERS UNE MOBILISATION DU MANAGEMENT POUR FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES MANAGERIALES DANS CERTAINS DOMAINES.....	121

Un environnement normatif peut, par ses dispositions, produire des effets directs ou indirects sur le management et ses pratiques. De même, des changements structurels concernant les modalités du *reporting* des entreprises et la transparence des informations fournies peuvent conduire à des évolutions dans leur management et les pratiques qui y sont développées, pour influencer sur les performances.

De plus, lorsque ce *reporting* renforcé est conçu dans un cadre européen pour s'appliquer directement dans tous les Etats membres, avec un périmètre et des méthodes identiques, alors les éléments de comparaison entre pays et entreprises en sont facilités, ce qui est susceptible de déboucher sur des évolutions, notamment de pratiques managériales.

La présente annexe présente les principales caractéristiques techniques du *reporting* issu de la directive 2022/2264/EU, dite CRSD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), et esquisse les enjeux, tout particulièrement sociaux, dont elle est porteuse.

Cette directive, entrée en vigueur le 5 janvier 2023 et applicable en France depuis le 1^{er} janvier 2024¹⁴⁵, concerne les rapports de développement durable produits par les entreprises et vise à encadrer le *reporting* extra-financier (en l'espèce un « *reporting* de durabilité ») au niveau européen.

1 La directive CSRD : un nouveau cadre européen de « reporting de durabilité » qui réserve une place significative aux enjeux de ressources humaines

1.1 Les principes posés par la directive CSRD

L'objectif de la directive CSRD, qui succède à la directive européenne NFRD (*Non Financial Reporting Directive* de 2014) est *in fine* d'encourager le développement durable des entreprises. Les informations rassemblées dans ce cadre doivent permettre de garantir aux parties prenantes (investisseurs, actionnaires, partenaires, Etats, managers, salariés, fournisseurs, sous-traitants, clients) des entreprises qu'ils auront accès aux informations nécessaires pour **mieux évaluer l'impact¹⁴⁶ des entreprises et de leur activité sur les personnes et sur l'environnement** et pour qu'en particulier les investisseurs puissent évaluer les risques et les opportunités découlant des problématiques de durabilité.

Ces informations doivent être certifiées par un commissaire aux comptes ou par un organisme tiers indépendant accrédité, certifiant la véracité des éléments présentés dans le rapport de durabilité.

¹⁴⁵Par ordonnance 2023-1142 du 6 décembre 2023, la France a transposé la directive étant ainsi le premier pays de l'Union européenne à y procéder

¹⁴⁶ *L'impact d'une entreprise peut se définir comme « l'effet qu'une entreprise a ou peut avoir sur l'économie, l'environnement et les populations, incluant notamment son effet sur les droits humains, comme résultat des activités ou des relations d'affaires de l'entreprise. Les impacts peuvent être avérés ou potentiels, négatifs ou positifs, à long ou court terme, intentionnels ou non, réversibles ou irréversibles. La notion d'impact vise la contribution de l'entreprise, négative ou positive, au développement durable ».* Définition de l'impact issue des travaux de l'Efrag (*European Financial Reporting Advisory Group*)

Il s'agit ainsi de disposer d'une **vision transparente** sur la durabilité des stratégies des entreprises, d'harmoniser les *reporting* et de mettre en place des standards de comparabilité. La nouvelle directive améliore la **précision** et la **fiabilité** des informations et les uniformise dans un rapport établi sur un standard européen.

Ce *reporting* impose de suivre et de publier, en plus du classique bilan financier, un **bilan ESG (environnemental, social et de gouvernance)**, qui donne autant d'importance à la dimension durable qu'à la dimension économique des activités des entreprises.

Il vise à une plus grande transparence pour répondre aux demandes des parties prenantes qui sont de pouvoir disposer d'informations fiables, comparables et plus accessibles sur l'impact ESG des entreprises.

Il permet d'anticiper et d'interroger les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs impacts potentiels, notamment dans sa dimension sociale d'employeur.

Ainsi, au-delà de l'exercice de *reporting*, s'ouvre l'opportunité de faire de ce nouveau cadre un outil de pilotage, en particulier pour le management, dans une perspective de conduite du changement induite par la visibilité nouvelle qu'apporte la transparence de la performance dans toutes ses composantes ESG.

1.2 Le champ d'application de la directive est élargi par rapport aux obligations antérieures de reporting financier

La directive concerne les entreprises :

- cotées sur les marchés règlementés européens (comprenant les PME cotées) ;
- européennes (cotées ou non) excédant au moins deux des trois seuils suivants : plus de 250 salariés, plus de 50 M€ de chiffre d'affaires (CA) et/ou plus 25 M€ de total au bilan ;
- non-européennes dont les filiales (ou succursales) réalisent en UE un CA supérieur à 150 M€ (ou de plus de 40 M€ en France).

Environ **50 000 entreprises¹⁴⁷** sont ainsi concernées sur le territoire de l'UE. Pour la France, ce sont au total 6 000 entreprises qui seront soumises progressivement à la CSRD, contre 2500 avec la NFRD.

¹⁴⁷ Un peu plus de 11 000 l'étaient avec la NFRD

1.3 Les outils méthodologiques de la CSRD sont novateurs et ouvrent sur un reporting social étendu

1.3.1 Le principe de « double matérialité » : l'enjeu des impacts, y compris dans le domaine des ressources humaines

Le principe de « double matérialité¹⁴⁸ » instauré par la directive est novateur et fondamental. L'analyse menée selon ce principe de double matérialité est le point de départ du reporting prévu par la CSRD.

Il oblige à communiquer à la fois sur les risques que ces défis environnementaux, sociaux et sociétaux peuvent faire peser sur la situation économique de l'entreprise (matérialité financière), et sur l'impact leurs activités peuvent avoir sur les populations et l'environnement (matérialité d'impact).

Pour chacun des thèmes « Environnement, Social, Gouvernance » (ESG voir infra) sur lesquels elle dispose de données, l'entreprise se posera la question de leur impact sur la performance économique mais également, à l'inverse, de l'impact qu'a son activité sur ses parties prenantes.

L'enjeu de l'analyse selon ce principe de double matérialité repose sur une identification précise des thématiques qui témoignent d'un impact donné ou subi.

Il est considéré qu'une entreprise devra reporter entre 300 à 500 items dépendant de son domaine d'activité et de sa taille. Les deux tiers des données à insérer dans le *reporting* de durabilité sont en fait qualitatives : informations sur la nature des enjeux, les plans d'action, les objectifs, mais aussi les méthodologies qui ont permis de déterminer ces éléments devront être reportées. Les autres données seront quantitatives.

Pour le domaine des ressources humaines, ce sont 17 thèmes (voir infra ESRS S1) visés par la directive, qui devront être intégrées à cette démarche d'analyse selon la « double matérialité ».

Si l'entreprise considère qu'un sujet ne relève pas de son analyse selon le principe de « double matérialité », elle n'aura pas à communiquer d'informations.

Une exception à ceci : à l'issue de cette analyse préalable et quel qu'en soit le résultat, la directive pose un principe de base : la communication d'informations sur le dialogue social, la négociation collective, la diversité, la protection sociale des salariés et le salaire décent sera obligatoire pour toutes les entreprises concernées qui ne peuvent donc éluder ces thématiques.

La directive prévoit également l'obligation pour les entreprises non seulement d'avoir une approche descriptive de leurs résultats, mais également de s'engager sur un certain nombre d'objectifs dans une démarche d'amélioration continue.

Elle intègre pour ce faire deux outils : les données ESG (qui préexistaient à la CSRD) et la norme ESRS (élaborée en support de la directive CSRD). Ces éléments sont développés ci-après.

¹⁴⁸ Également dénommé parfois « principe de double importance »

1.3.2 Les données environnementales, sociales et de gouvernances (ESG) sont au cœur de la nouvelle exigence de redevabilité des entreprises

L'analyse de matérialité déterminera donc sur quels indicateurs l'entité devra communiquer et l'entreprise va alors publier les seuls indicateurs qui sont matériels, significatifs.

Ce sont les indicateurs et données dits « ESG » qui seront mobilisés. Le *reporting* extra-financier porte en effet sur les données dites **ESG (Environnementales, Sociales et Gouvernance)**¹⁴⁹ de l'entreprise qui sont constituées par :

- Des critères environnementaux : changement climatique, biodiversité, utilisation des ressources, prévention durable des risques liés à des catastrophes industrielles, impact carbone... ;
- **des critères sociaux : sécurité de l'emploi, temps de travail, salaire décent, dialogue social, liberté d'association, négociation collective, équilibre vie professionnelle/vie privée, santé et sécurité, égalité femme/homme, formation et développement, emploi et inclusion des personnes handicapées, lutte contre le harcèlement, diversité et inclusion, travail des enfants, travail forcé, logements décents et respect de la vie privée.**
- des critères de gouvernance : rôle des organes d'administration, activités de lobbying, gestion des relations avec les partenaires commerciaux, lutte contre la corruption, respect de la transparence de la rémunération des dirigeants, relation entre actionnaires, direction et conseil d'administration...

1.3.3 La norme ESRS encadre et harmonise les champs du reporting et définit avec précision les thématiques qui relèvent du domaine RH

La norme « *European Sustainability Reporting Standards* » (ESRS) définit quant à elle les exigences de publication pour les entreprises soumises à la directive CSRD.

Afin d'encadrer l'élaboration et la publication de telles informations, la CSRD prévoit l'adoption de standards européens de reporting en matière de durabilité, les normes ESRS établies sous l'égide de l'EFRAG (groupe consultatif européen sur l'information financière).

L'objectif est d'adopter un langage européen unifié relatif aux informations de durabilité, pour permettre une meilleure comparaison de la performance globale des entreprises par les parties prenantes.

Les ESRS sont un outil au service de la transparence et aussi un outil d'aide au pilotage des entreprises dans une perspective de développement durable de leurs activités.

Ces normes traduisent les obligations de redevabilité des entreprises en matière de transparence, mais elles n'orientent pas celles-ci sur le choix des modalités adoptées pour faire face aux conséquences à tirer des constats, mais uniquement sur leur publication effective.

¹⁴⁹ Le score ESG vise à mesurer le degré d'exposition d'une entreprise aux risques environnementaux (E), sociaux (S) et de gouvernance (G). Il traduit également leur aptitude à faire face à ces risques ou à l'inverse, profiter des opportunités qui peuvent se présenter dans le cadre de la transition vers une économie durable. Cette analyse est qualifiée de « performance ESG ».

Parmi les quatre catégories d'ESRS, une : **ESRS S1 – « Personnel de l'entreprise »**, prend en compte la dimension sociale des entreprises.

Les enjeux sociaux dans ESRS S1 sont regroupés en trois catégories :

1. Les conditions de travail (santé et sécurité, temps de travail, protection sociale, précarité, lutte contre le harcèlement, négociations collectives, dialogue social, liberté d'association) ;
2. l'égalité de traitement et des chances (diversité, parité, formation, personnes handicapées, écarts de rémunération) ;
3. les droits humains fondamentaux (travail des enfants, travail forcé, trafic d'êtres humains).

L'examen de matérialité de ces enjeux varie en fonction des législations et des pratiques sociales propres à chaque pays, ainsi que des spécificités des secteurs d'activité.

Ainsi, à titre illustratif cette analyse pourra consister à identifier le positionnement des personnels de l'entreprise, à différencier les secteurs d'activité. Les critères pris en compte pourront notamment intégrer le nombre de travailleurs salariés et non-salariés, les coûts de la main d'œuvre, la flexibilité du temps de travail, la précarité, les compétences spécifiques, l'exposition aux risques d'accident, etc....

La norme ESRS S1 : principes et alignement juridique

La norme ESRS S1 fait partie du volet social des normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Elle concerne les effectifs de l'entreprise et leurs conditions de travail : dialogue social, salaires décents, formation, inclusivité, santé et sécurité, équilibre vie professionnelle/vie privée...

La norme s'applique au « **personnel propre** » (own workforce) de l'entreprise : les salariés, les intérimaires et les travailleurs extérieurs ayant conclu un contrat de prestation de service. (Les travailleurs de la chaîne de valeur – incluant fournisseurs/sous-traitants) sont l'objet de la norme ESRS S2).

ESRS S1 prévoit un ensemble de **données qui doivent être publiées** par l'entreprise dans son rapport de durabilité (CSRD). Ces exigences de divulgation (disclosure requirements ou « DR ») sont au nombre de 17 (voir infra en détail).

*« Le CSRD souligne l'importance particulière de l'**alignement des normes** d'information sur le développement durable **sur les instruments internationaux** relatifs à la conduite responsable des entreprises, à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable, notamment les objectifs de développement durable (ODD), les principes directeurs des Nations unies et les principes directeurs de l'OCDE, y compris leurs chapitres sur les droits de l'homme, l'emploi et les relations professionnelles, ainsi que les lignes directrices sectorielles correspondantes, le Pacte mondial, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la **politique sociale de l'Organisation internationale du travail (OIT)**, la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale et les principes des Nations unies pour l'investissement responsable.*

*Outre les instruments internationaux et européens relatifs aux droits de l'homme, la CSRD fait également référence au **pilier européen des droits sociaux (EPSR)**, qui est une initiative européenne clé contenant 20 principes destinés à servir de "[...] phare nous guidant vers une Europe sociale forte qui est juste, inclusive et pleine d'opportunités "1. Le plan d'action qui l'accompagne est un ensemble d'initiatives concrètes visant à mettre en œuvre le pilier européen des droits sociaux. Les attentes du plan d'action pour le CSRD sont que " [d]e meilleurs rapports publics des entreprises sur les questions sociales [...] devraient faciliter les flux d'investissement vers des activités économiques ayant des résultats sociaux positifs " (Plan d'action du pilier européen des droits sociaux, section 4) ».*

(In European Sustainability Reporting Standards. ESRS 1, Own Workforce, March 2023)

2 Les enjeux possibles à terme du *reporting* CSRD sur le management des ressources humaines

2.1 L'étendue du champ couvert dans le domaine des RH pose les bases d'un *reporting* social qui se place dans une perspective dynamique

L'enjeu principal des 17 exigences de divulgation (DR) est de définir les domaines qui pourront/devront servir de base à la mesure des impacts, risques et opportunités relatifs au personnel propre, tant générés par l'entreprise que subis par elle.

Deux groupes de DR peuvent être distingués :

- Un qui concerne les impacts des activités déployées par l'entreprise sur ces propres effectifs et les réponses apportées ou envisagées (5 DR) ;
- un qui concerne des données et indicateurs sur les caractéristiques de son personnel propre (12 DR).

Dans cette dimension du *reporting*, l'entreprise ne fait pas que constater (et partager) des impacts : elle expose (et partage) également les réponses qu'elle propose ou entend proposer pour y remédier ou les atténuer. Cet affichage transparent devient ainsi en quelque sorte « opposable » aux parties prenantes, dont le personnel de l'entreprise.

Cette transparence accrue pourrait inciter les salariés à engager un dialogue renforcé, pour que les réponses qui sont apportées dans le *reporting* soient accompagnées par des évolutions, notamment dans le management et ses pratiques.

Vis-à-vis de l'externe, l'affichage de ces données sociales, par exemple en direction des personnes qui sont en recherche de nouvelles opportunités professionnelles ou de reprise d'activité, est également de nature à susciter ou de renforcer des efforts de la part des entreprises de mieux encore valoriser leur « marque employeur », pour attirer les talents dont elle a besoin, si les éléments présentés ne sont pas à la hauteur, le cas échéant, des attentes de ces potentiels candidats.

2.1.1 Typologie des impacts de l'activité sur les employés et réponses apportées

Ce premier groupe de données se positionne dans un registre dynamique ou de prospective : L'entreprise analyse les impacts de son activité sur ses employés et affiche les réponses qu'elle entend mettre en œuvre.

Tableau 1 : ESRS S1 : Exigences de divulgation (DR) sur les impacts des activités déployées par l'entreprise sur ces propres effectifs

DR	Intitulé ¹⁵⁰	Objectifs
1	Politiques relatives à la main d'œuvre de l'entreprise	L'entreprise expose les actions qu'elle met en œuvre pour identifier comment ses activités affectent son personnel (impacts négatifs ou positifs, réels ou potentiels) et comment elle répond à ces impacts (mesures prises pour prévenir les accidents du travail, lutter contre les discriminations, favoriser l'inclusion et la diversité, etc.). Les opportunités et risques financiers qui en résultent sont également présentés.
2	Processus d'engagement avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants au sujet des impacts	L'entreprise présente de quelle façon les membres de son personnel sont susceptibles d'orienter les prises de décision en matière de gestion des impacts .
3	Procédures pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations	L'entreprise explique comment les salariés peuvent exprimer leurs préoccupations et besoins à l'entreprise (mails, dialogue social avec les représentants du personnel, etc.) et comment celle-ci les reçoit et les prend en compte.
4	Mesures d'impact et, approches visant à atténuer les risques importants et à saisir les opportunités significatives, et efficacité de ces actions et approches	L'entreprise décrit les actions mises en place pour atténuer et limiter les impacts négatifs des activités. Elle présente également les mesures prises et à prendre afin d'améliorer les conditions de travail du personnel.
5	Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs importants, à l'amélioration des impacts positifs et à la gestion des opportunités et des risques	L'entreprise décrit ses objectifs et leur programmation afin qu'elle puisse évaluer l'efficacité de sa gestion des impacts . (Exemple : une augmentation de la part des personnes en situation de handicap dans ses effectifs pour promouvoir l'inclusivité).

Source : ESRS

Ce deuxième groupe de données se positionne dans une logique plus descriptive et rétrospective des indicateurs clés. Des données nouvelles sont intégrées à la transparence, en particulier celles relatives aux travailleurs non-salariés de l'entreprise.

¹⁵⁰ Les titres sont une traduction non officielle de « *European Sustainability Reporting Standards. ESRS 1, Own Workforce, March 2023* » disponible uniquement en anglais

Les indicateurs présentés, dans la mesure où ils retracent une évolution passée, sont toutefois de nature à refléter, le cas échéant, l'existence d'une dynamique et contribuer à la perpétuer voire à l'accentuer. À l'inverse, cette visibilité donnée sur une situation peu avantageuse pourrait permettre de susciter une réponse appropriée, mobilisant le management et des pratiques managériales adaptées pour viser à de meilleurs résultats.

Tableau 2 : ESRS S1 : Exigences de divulgation (DR) sur les données du personnel propre

DR	Intitulé	Caractéristiques (exemples)
6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	L'entreprise doit décrire les principales caractéristiques de son effectif : répartition par sexe et par pays, par type de contrats, le taux de rotation, etc.
7	Caractéristiques des travailleurs non-salariés de l'entreprise	L'entreprise publie des informations sur le personnel qu'elle emploie en intérim ainsi que sur les travailleurs indépendants avec lesquels elle travaille : nombre, types de contrats et prestations fournies, répartition entre hommes et femmes, etc.
8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	L'entreprise indique ici la part des salariés couverts par une convention collective ainsi que les modalités permettant aux salariés de participer au dialogue social .
9	Mesure de la diversité	L'entreprise publie notamment des données concernant les salariés occupant un poste d' encadrement supérieur : leur part dans le volume total des salariés et leur répartition par sexe notamment.
10	Salaires décents	L'entreprise indique ici la part de ses salariés qui ne perçoit pas un salaire décent . Celui-ci est déterminé notamment en fonction du salaire minimum prévu par la législation nationale, une convention collective ou une législation internationale.
11	Protection sociale	L'entreprise doit indiquer si tous ses salariés bénéficient d'une protection sociale qui les protège en cas de maladie, chômage, accident du travail.
12	Personnes handicapées	L'entreprise divulgue comment elle agit en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap . Elle publie la répartition de ses

		salariés en situation de handicap par pays et par sexe.
13	Mesures relatives à la formation et au développement des compétences	L'entreprise explique comment elle évalue les compétences de son personnel et le volume de formation dont il bénéficie en précisant notamment la répartition par niveau hiérarchique.
14	Indicateurs de santé et de sécurité	L'entreprise doit publier des données sur les accidents du travail et les maladies professionnelles . Elle communique également sur la couverture santé dont bénéficient les salariés.
15	Mesures relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	L'entreprise évoque ici les congés familiaux accordés au personnel ainsi que les autres mesures prises pour améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie privée de ses effectifs.
16	Indicateurs de rémunération	L'entreprise doit publier des données concernant les écarts de rémunération entre les membres de son personnel, et en particulier entre les hommes et les femmes .
17	Cas, plaintes et incidences graves sur les droits de l'Homme	L'entreprise traite ici des cas de discrimination et de harcèlement signalés ainsi que des incidents graves en matière d'atteinte aux droits humains (travail forcé, traite d'êtres humains, travail des enfants). Si de telles situations se sont produites, elle décrit les mesures qui ont été prises.

Source : ESRS

2.2 La mise en œuvre de la CSRD peut constituer un point d'appui vers une mobilisation du management pour faire évoluer les pratiques managériales dans certains domaines

Le caractère novateur de la publication d'informations extra-financières aussi approfondies et partagées à grande échelle, impose aux entreprises de poser les bases de la structuration de ces indicateurs.

Pour les entreprises concernées, de nombreux collaborateurs et les parties prenantes externes, seront directement ou indirectement concernés par la CSRD et les changements qu'elle induira au niveau opérationnel.

La mise en œuvre de la CSRD pour une entreprise est en soi un enjeu fort : organisationnel, car il doit s'accompagner de réflexions managériales renouvelées à la fois pour la conduite de ce projet, mais également dans une perspective stratégique de plus long terme.

Les entreprises ont et auront à communiquer en interne sur ce chantier CSRD, qui pourrait être conduit comme un véritable chantier de transformation. Elles devront en accompagner le changement, en particulier via des formations, mettre en place des unités dédiées au RSE (et à sa dimension sociale) et structurer une gouvernance du dispositif qui se déploiera également dans les différents métiers et fonctions.

La CSRD peut également constituer un levier qui permettra aux entreprises de faire évoluer leur cadre organisationnel pour orienter leur performance ESG. Il est probable que certains éléments de ce cadre organisationnel doivent être adaptés voire, pour certains, transformés, au fil de la montée en charge de la collecte et du pilotage des données et de l'intégration de systèmes d'information pour le compte du reporting CSRD.

Une étude menée par le cabinet Deloitte avec le soutien de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et l'Association Nationale des DRH (ANDRH), montre que le volet social des nouvelles normes CSRD dans la fonction RH est encore peu pris en considération¹⁵¹ quelques mois avant la date de publication attendue des premiers rapports CSRD¹⁵².

D'après ces éléments, seules 24 %¹⁵³ des entreprises considèrent disposer d'un niveau élevé de compréhension du volet social du reporting CSRD.

Les fonctions RH des entreprises qui sont soumises à l'obligation de reporting de durabilité auront naturellement à se positionner sur le pilotage des normes sociales de la CSRD : ainsi 65 % des répondants interrogés identifient la compréhension des normes sociales comme une priorité à court terme.

En premier lieu et sans remettre en cause les données et documents correspondant aux obligations d'information dans le champ du travail, la mise en place progressive de la CSRD devrait nécessiter une approche de mise en cohérence, visant à faire la cartographie des informations incluses dans le *reporting* CSRD et qui sont déjà requises au titre de plusieurs autres dispositifs¹⁵⁴.

En outre, les nouvelles normes CSRD ont vocation à devenir un point de comparaison d'indicateurs stratégiques, par exemple en matière de rémunération. Ainsi les directions des RH seront chargées du déploiement de ces nouveaux indicateurs sensibles, qui intègrent notamment

¹⁵¹ « 2024, cap sur la CSRD » étude réalisée par le cabinet Deloitte sur le niveau de maturité de la fonction RH pour appliquer les nouvelles normes CSRD au sein des entreprises. Publiée en mars 2024

¹⁵² 1^{er} janvier 2025

¹⁵³ Et près de 34 % des entreprises répondantes déclarent ne pas savoir si elles sont soumises à la CSRD

¹⁵⁴ Par exemple : Le bilan social (+ de 300 salariés), le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes, le rapport annuel de situation comparée des hommes et des femmes, la base de données économiques, sociales et environnementale (BDSE)

l'obligation de publication sur les écarts de rémunération, la définition de salaires décents ou encore le droit à l'information sur le lien entre la progression de carrière et la rémunération.

En outre, avec ce reporting, les entreprises devront expliquer la façon dont les plaintes/signalements de leurs collaborateurs sont prises en charge. Mais également de présenter comment est évaluée la connaissance qu'ont les salariés des procédures mises à leur disposition et leur niveau de confiance qu'ils leur accordent.

La mise en œuvre du reporting va également contribuer à nourrir le dialogue social dans la mesure où le rapport de durabilité est partie intégrante du rapport de gestion, lui-même soumis à la consultation du CSE.

La directive dispose que les syndicats et représentants du personnel figurent au nombre des destinataires du texte. En incluant dans un même document les enjeux environnementaux et les enjeux sociaux, la CSRD vise à doter les acteurs du dialogue social des données fiables et comparables avec les autres entreprises de leur secteur dans leur pays et au-delà...

Les fonctions RH auront également à s'impliquer dans la mise en place d'outils et de données capitalisées pour satisfaire aux exigences de transparence à laquelle la CSRD demande de répondre concernant les thématiques couvertes par l'ESRS S1. En effet, pour l'analyse de matérialité, la directive précise l'utilité de la prise en compte de l'avis des parties prenantes par l'entreprise, dont les partenaires sociaux. Ceci permettrait de donner un éclairage complémentaire sur de possibles impacts qui n'auraient pu être identifiés dans une analyse des risques.

La directive prévoit ainsi notamment une « discussion » avec les instances représentatives du personnel sur les « informations pertinentes et des moyens d'obtenir et de vérifier les informations en matière de durabilité ».

Ces défis sont en tant que tels des défis managériaux du moment rattachés à la mise en place du reporting de durabilité.

Mais ce qui est en jeu à terme, une fois la CSRD plus largement usitée, aura sans doute plus d'effets sur la politique managériale de l'entreprise. Ceci dépendra en partie de l'intégration de l'ESG dans les chaînes de valeur. Avec le pilotage opérationnel de la performance ESG, l'entreprise pourra intégrer ces dimensions dans son plan d'affaires et de sa stratégie.

En 2023, une étude réalisée par EcoVadis et Bain&Company¹⁵⁵ a confirmé la corrélation entre bonnes pratiques ESG et performance financière. Analysant plus de 100 000 entreprises, elle a mis en évidence que :

- Les entreprises veillant au respect des bonnes pratiques ESG au sein de leurs chaînes d'approvisionnement affichent des marges de 3 % à 4 % supérieures à celles qui ne s'en préoccupent pas ;
- Les entreprises les plus en avance en matière de développement durable affichent des taux de satisfaction de leurs employés plus élevés et des chiffres d'affaires (sur 3 ans) supérieurs

¹⁵⁵ Do ESG efforts create value?», Bain&Company et EcoVadis, Avril 2023.

de 5 % par rapport aux entreprises où la satisfaction des employés est la plus faible, et des marges supérieures de 6 % par rapport aux entreprises en retard sur le déploiement de leurs stratégies de développement durable.

S'il convient d'être prudent s'agissant de conclusions provenant d'organismes qui peuvent avoir un intérêt à la diffusion des normes en question, cette étude tend à montrer que les choix structurants d'une entreprise peuvent bénéficier des analyses de risques et d'opportunités ESG de la CSRD.

Ceci signifie que les plans d'actions et rapports requis par la CSRD peuvent non seulement être considérés comme des exigences de conformité, mais aussi comme des éléments stratégiques destinés à leur performance globale.

C'est dans cette perspective que l'ensemble de l'écosystème managérial peut être concerné.

ANNEXE 8 : QUELS LIENS ENTRE PRATIQUES MANAGERIALES ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES ?

ANNEXE 8 : QUELS LIENS ENTRE PRATIQUES MANAGERIALES ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES ?	125
1 QUELLES METHODOLOGIES POUR QUELS RESULTATS DANS LA SPHERE ACADEMIQUE ?	126
1.1 LE PROJET DU « WORLD MANAGEMENT SURVEY »	126
1.2 D'AUTRES ETUDES EUROPEENNES ET AMERICAINES CONFIRMENT L'EFFET POSITIF DE PRATIQUES MANAGERIALES PARTICIPATIVES SUR LES PERFORMANCES ECONOMIQUES VIA LA RAPIDITE D'ADOPTION DES INNOVATIONS DIGITALES NOTAMMENT	127
1.2.1 Une publication de l'American Economic Review, mesure les résultats d'un « bon management » via la capacité d'une entreprise à adopter rapidement de nouvelles technologies et ainsi réaliser des gains de productivité	127
1.2.2 Une autre publication européenne examine les effets de la digitalisation et des pratiques organisationnelles sur l'innovation en Europe entre 2010 et 2016.	127
1.2.3 Les études menées en France par la DARES confirment cette corrélation	128
2 LE LIEN ENTRE BONNES PRATIQUES MANAGERIALES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES EN FRANCE	128
2.1 PRESENTATION DES DONNEES	129
2.1.1 Les variables retenues de l'enquête conditions de travail 2019 :	129
2.2 CALCUL DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES	131
2.2.1 Présentation des données, méthodes	131
2.2.2 Caractéristiques des données de l'enquête.	132
2.2.3 Méthode d'évaluation retenue	133
2.3 ANALYSE DES RESULTATS	133
2.3.1 Analyse sur la question RPA1C « les personnes qui évaluent mon travail le connaissent bien »	133
2.3.2 Analyse sur la question RPB5A « fréquence à laquelle l'individu éprouve la fierté du travail bien fait ».	134
2.3.3 L'analyse par secteurs retenus par la mission	135
2.4 LE SENTIMENT PAR LES SALARIES D'UNE BONNE RECONNAISSANCE ET EXPERIENCE MANAGERIALE SONT CORRELEES A UNE PROGRESSION DE L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION DE LEUR ENTREPRISE, AVEC UNE METHODE QUI POURRAIT ETRE CONSOLIDEE PAR DES ENQUETES PLUS PRECISES	137

Le lien entre pratiques managériales et performance des organisations apparaît intuitivement fort, malgré des définitions variées que l'on peut trouver dans la littérature¹⁵⁶.

La performance des entreprises s'évalue notamment par certains objectifs préétablis dans divers domaines d'activité. Elle englobe une évaluation portant sur plusieurs dimensions qui peuvent inclure des aspects financiers, opérationnels, stratégiques, et sociaux.

Les principales études retenues ici pour mesurer ce lien, utilisent soit une définition plutôt axée sur la productivité comme indicateur de bonne performance, soit, pour l'étude de la DARES, des indicateurs financiers plus classiques, tirés des enquêtes auprès des entreprises (FARE, liasses fiscales utilisées en respect du secret statistique).

Intuitivement, ces deux notions semblent liées entre elles. Toutefois, **les études académiques trouvent plus fréquemment des corrélations que des causalités**, principalement du fait des difficultés à disposer conjointement de bases de données robustes pour tester ces relations.

Nous proposons dans cette annexe d'utiliser certaines bases de données françaises afin d'approcher statistiquement un éventuel lien entre performances économiques et qualité des pratiques managériales.

1 Quelles méthodologies pour quels résultats dans la sphère académique ?

Les nombreuses études dans ce domaine varient quant à la définition et les méthodes afin d'approcher ces liens entre pratiques managériales et amélioration des performances économiques.

1.1 Le projet du « World Management Survey »

Il s'agit d'un projet démarré en 2002 avec des partenaires académiques britanniques et allemands¹⁵⁷ (« *Centre for Economic Performance*¹⁵⁸ ») et aujourd'hui incluant plus de 35 pays, de nombreuses publications et bases de données. L'idée était de pouvoir « mesurer l'immesurable », afin notamment d'objectiver des pratiques d'entreprises et établir des comparaisons *ceteris paribus*.

Une de ces publications¹⁵⁹, a permis d'établir des différences de productivité selon des pratiques managériales plus transparentes et objectives. Ce résultat a pu être obtenu notamment grâce à l'utilisation d'une base de données construite spécifiquement à cette fin aux Etats Unis par le *Census Bureau* et plusieurs équipes académiques, sur la base de questionnaires obligatoires.

¹⁵⁶ Les éléments relatifs aux apports de la recherche ont été nourris par un rapport effectué par ce sujet par Christine Daniel, inspectrice générale des affaires sociales (rapport IGAS M2023-129 : « Apports de la recherche, Mission Pratiques managériales et politiques sociales ») ainsi que par les travaux menés pour la mission par Gentjana Zallumi, stagiaire de l'inspection générale d'Albanie.

¹⁵⁷ <https://worldmanagementsurvey.org/>

¹⁵⁸ <https://cep.lse.ac.uk/>

¹⁵⁹ "What Drives Differences in Management Practices?", Nicholas Bloom, Erik Brynjolfsson, Lucia Foster, Ron Jarmin, Megha Patnaik, Itay Saporta-Eksten, and John Van Reenen, *American Economic Review* 2019, 109(5): 1648–1683,

Les questions de l'enquête concernant le « bon management », portaient sur la surveillance, les objectifs et les incitations en matière de gestion, basées sur le *World Management Survey*. Cette étude montre l'existence d'une corrélation positive entre la productivité, les bénéfices, l'innovation et les salaires de production horaires avec les pratiques de gestion. Trois résultats significatifs sont ainsi à retenir :

- Il existe une corrélation positive entre la productivité, les bénéfices, l'innovation et les salaires de production horaires avec les pratiques managériales plus lisibles pour les salariés, et cette différence est encore plus marquée pour les structures plus importantes (>500 salariés).
- L'environnement législatif et réglementaire, mais aussi les subventions diverses ont aussi et de façon additionnelle, des effets significatifs sur les pratiques managériales, en particulier sur les pratiques d'incitations (politiques de primes, d'avancement, ...).
- Toutefois, la diffusion de pratiques managériales plus structurées varie selon les environnements. Elles sont plus diffusées dans les industries à forte intensité technologique et elles impactent positivement la diffusion des connaissances dans la région d'implantation, favorisant le concept d'entreprise « apprenante », facteur de meilleures performances économiques.

1.2 D'autres études européennes et américaines confirment l'effet positif de pratiques managériales participatives sur les performances économiques via la rapidité d'adoption des innovations digitales notamment

Ces éléments sont aussi en partie développés dans la seconde partie du rapport.

1.2.1 Une publication de l'*American Economic Review*¹⁶⁰, mesure les résultats d'un « bon management » via la capacité d'une entreprise à adopter rapidement de nouvelles technologies et ainsi réaliser des gains de productivité

Les entreprises américaines auraient ainsi un avantage et de meilleurs gains de productivité sur leurs homologues européennes. Les pratiques managériales favorisant formation, participation et autonomie en seraient notamment à l'origine (cf. partie 2).

1.2.2 Une autre publication européenne¹⁶¹ examine les effets de la digitalisation et des pratiques organisationnelles sur l'innovation en Europe entre 2010 et 2016.

Les auteurs analysent les différences entre pays et industries en ce qui concerne les investissements des entreprises et leurs capacités à adopter et utiliser de nouvelles technologies,

¹⁶⁰ *Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Miracle* By Nicholas Bloom, Raffaella Sadun, and John Van Reenen, *American Economic Review* 2012, 102(1): 167–201.

¹⁶¹ *Digital technologies, learning capacity of the organization and innovation: EU-wide empirical evidence from a combined dataset*, Nathalie Greenan^{1,2,3} and Silvia Napolitano^{1,2} *Industrial and Corporate Change*, 2023, 00, 1–36

ainsi que leurs effets sur les résultats en matière d'innovation. En plus des moteurs traditionnels de l'innovation tels que les dépenses en recherche et développement (R&D), deux indicateurs composites sont construits. L'un englobe des mesures directes de l'adoption et de l'utilisation par les entreprises d'un ensemble de technologies numériques, tandis que l'autre mesure la capacité d'apprentissage des organisations, et prend en compte ainsi l'utilisation d'outils de gestion et de pratiques organisationnelles visant à améliorer l'apprentissage individuel et organisationnel.

Les auteurs ont construit un ensemble de données unique au niveau de l'Union européenne couvrant trois périodes sur 2010-2016. Ce jeu de données combine trois principales sources à travers une "cellule commune" - une industrie dans un pays à une année donnée. Les résultats des analyses économétriques montrent que les investissements dans les technologies numériques et la capacité d'apprentissage favorisent tous les types d'innovations. Ils mettent en évidence une complémentarité entre l'adoption et l'utilisation des technologies numériques et la capacité d'apprentissage des organisations, en particulier pour les innovations technologiques. En conclusion, les auteurs soulignent que des investissements conjoints en R&D, adoption de technologies et capacité d'apprentissage favorisent un mélange d'innovations produits/processus et organisationnelles/marketing.

1.2.3 Les études menées en France par la DARES confirment cette corrélation

Une étude¹⁶² met en évidence une corrélation positive entre la prévention, les conditions de travail et la performance économique des entreprises en France. Les entreprises qui investissent le plus dans la prévention sont également les plus performantes économiquement, même après le contrôle de caractéristiques observables, telles que le secteur d'activité, le nombre d'employés, le capital, et la structure socioprofessionnelle. Cette étude utilise l'enquête sur les conditions de travail en France (2014) ainsi que les résultats de la base FARE, qui collecte les résultats financiers de ces dernières mais aussi la DADS¹⁶³ ainsi que le dispositif LIFI¹⁶⁴.

2 Le lien entre bonnes pratiques managériales et performance des entreprises en France

Afin d'objectiver quantitativement la relation entre pratiques managériales et résultats de l'entreprise, la mission a apparié l'enquête conditions de travail¹⁶⁵ 2019 de la DARES avec la base FARE¹⁶⁶ de l'INSEE. L'enquête conditions de travail permet d'approcher certaines pratiques 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.

¹⁶² « Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises », 27 août 2020 Document d'études N°238, Méлина Hillion

¹⁶³ Bases INSEE, La déclaration annuelle de données sociales (DADS) est une formalité déclarative que doit accomplir toute entreprise employant des salariés.

¹⁶⁴ Le système d'information LIFI décrit les liaisons financières entre sociétés.

¹⁶⁵ [Enquête emploi | DARES \(travail-emploi.gouv.fr\)](https://travail-emploi.gouv.fr/)

¹⁶⁶ [Statistique structurelle annuelle d'entreprises issue du dispositif ESANE – Le CASD – Centre d'accès Sécurisé aux Données](#)

Il est à noter que l'enquête conditions de travail a pour objectif de couvrir l'ensemble des salariés, une part non négligeable des personnes interrogées dans l'enquête relève donc du secteur public, et sera par définition exclue de l'analyse qui s'intéresse à la performance financière de l'entreprise.

2.1 Présentation des données

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.

2.1.1 Les variables retenues de l'enquête conditions de travail 2019 :

Une sélection des questions envoyées lors de la dernière enquête sur les conditions de travail (2019) a été retenue afin de tester le lien entre pratiques managériales et performances des entreprises dans lesquelles sont employés les salariés questionnés et donné des réponses.

Tableau 1 : Questions retenues pour tester le lien entre management et performances

Dénomination de la question dans la base de données DARES	
Evaluation régulière et objective	
EVA	Au moins un entretien d'évaluation par an
EVACRIT	L'entretien porte sur des critères précis et mesurables (objectifs, résultats, acquisition de compétences)
Niveau d'organisation du travail	
CORRTAN	Pour effectuer son travail correctement, l'enquêté a en général : un temps suffisant
CORRINF	Pour effectuer son travail correctement, l'enquêté a en général : des informations claires et suffisantes
CORRCOP	Pour effectuer son travail correctement, l'enquêté a en général : la possibilité de coopérer (échanges d'informations, entraide, ...)
CORRCOL	Pour effectuer son travail correctement, l'enquêté a en général : des collaborateurs (ou des collègues) en nombre suffisant
CORRLOG	Pour effectuer son travail correctement, l'enquêté a en général : des logiciels et des programmes informatiques bien adaptés

CORRMAT	Pour effectuer son travail correctement, l'enquêté a en général : un matériel suffisant et adapté
CORRFORM	Pour effectuer son travail correctement, l'enquêté a en général : une formation continue suffisante et adaptée
Formation à la suite d'une modification de l'environnement de travail	
FORTMOD1	Modification de l'environnement de travail au cours des douze derniers mois : par un changement de poste ou de fonction
FORTMOD2	Modification de l'environnement de travail au cours des douze derniers mois : par un changement dans les techniques utilisées
FORTMOD3	Modification de l'environnement de travail au cours des douze derniers mois : par une restructuration ou un déménagement de l'établissement, l'entreprise ou l'administration
FORTMOD4	Modification de l'environnement de travail au cours des douze derniers mois : par un changement de l'organisation du travail au sein de l'établissement
FORTMOD5	Modification de l'environnement de travail au cours des douze derniers mois : par un plan de licenciements dans l'établissement
FORTMOD6	Modification de l'environnement de travail au cours des douze derniers mois : par un rachat ou un changement dans l'équipe de direction
FORTMOD7	Modification de l'environnement de travail au cours des douze derniers mois : par une autre raison
Consultation	
CHGTINFO	Sentiment d'avoir reçu une information suffisante et adaptée au moment des changements dans l'environnement de travail
CHGTCONS	Consultation ou non au moment des changements dans l'environnement de travail
CHGTINFL	Sentiment d'influence ou non sur la mise en œuvre des changements dans l'environnement de travail
Reconnaissance	
RPA1A	Degré d'adhésion à la déclaration : mon supérieur prête attention à ce que je dis
RPA1C	Degré d'adhésion à la déclaration : les personnes qui évaluent mon travail le connaissent bien
RPA1G	Degré d'adhésion à la déclaration : vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que mérite mon travail

RPA1H	Degré d'adhésion à la déclaration : vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes
RPA1I	Degré d'adhésion à la déclaration : on me demande d'effectuer une quantité de travail excessive
RPA1J	Degré d'adhésion à la déclaration : je peux organiser mon travail de la manière qui me convient le mieux
RPA1L	Degré d'adhésion à la déclaration : j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles
RPA1M	Degré d'adhésion à la déclaration : je suis traité(e) de façon équitable au travail
RPB5A	Fréquence à laquelle l'individu éprouve les sentiments suivants dans son travail : la fierté du travail bien fait

Source : Questions de l'enquête conditions de travail 2019

2.2 Calcul de la performance économique des entreprises

La mesure de la performance des entreprises dans la littérature économique a généralement recours au concept de productivité, non directement mesurable dans les données comptables de l'entreprise. Cela nécessite alors de faire une hypothèse sur la forme de la fonction de production de l'entreprise afin d'en déduire ce qui augmente sa production mais qui n'est pas directement lié à une augmentation de capital ou de travail.

L'étude de la DARES¹⁶⁷, retient quant à elle, quatre indicateurs à cette fin : la productivité, le taux de marge, la rentabilité d'exploitation et la rentabilité financière. Nous avons retenu ici un indicateur, l'excédent brut d'exploitation, (EBE), plus directement observable sur les données de la base FARE, qui correspond au montant sur lequel l'entreprise paiera l'impôt sur les sociétés et ses amortissements. Le choix de retenir l'augmentation de ce montant sur la période, est ici un indicateur de performance.

L'EBE est calculé de la façon suivante :

$$\text{EBE} = \text{Résultat comptable} + \text{Charges financières} + \text{Impôts et taxes} + \text{Total des immobilisations}^{168}$$

2.2.1 Présentation des données, méthodes

L'enquête conditions de travail (CT) de la DARES portant sur des données 2019, nous avons choisi de prendre **comme indicateur de performance économique de l'entreprise, l'évolution de son EBE entre 2019 et 2020**. Cette mesure, limitée du fait des données utilisables, incite à observer la plus grande prudence quant à l'interprétation des résultats.

¹⁶⁷ « Document d'étude - Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises » DARES Août 2020, Mélanie Hélon

¹⁶⁸ Amortissements & provisions

2.2.2 Caractéristiques des données de l'enquête.

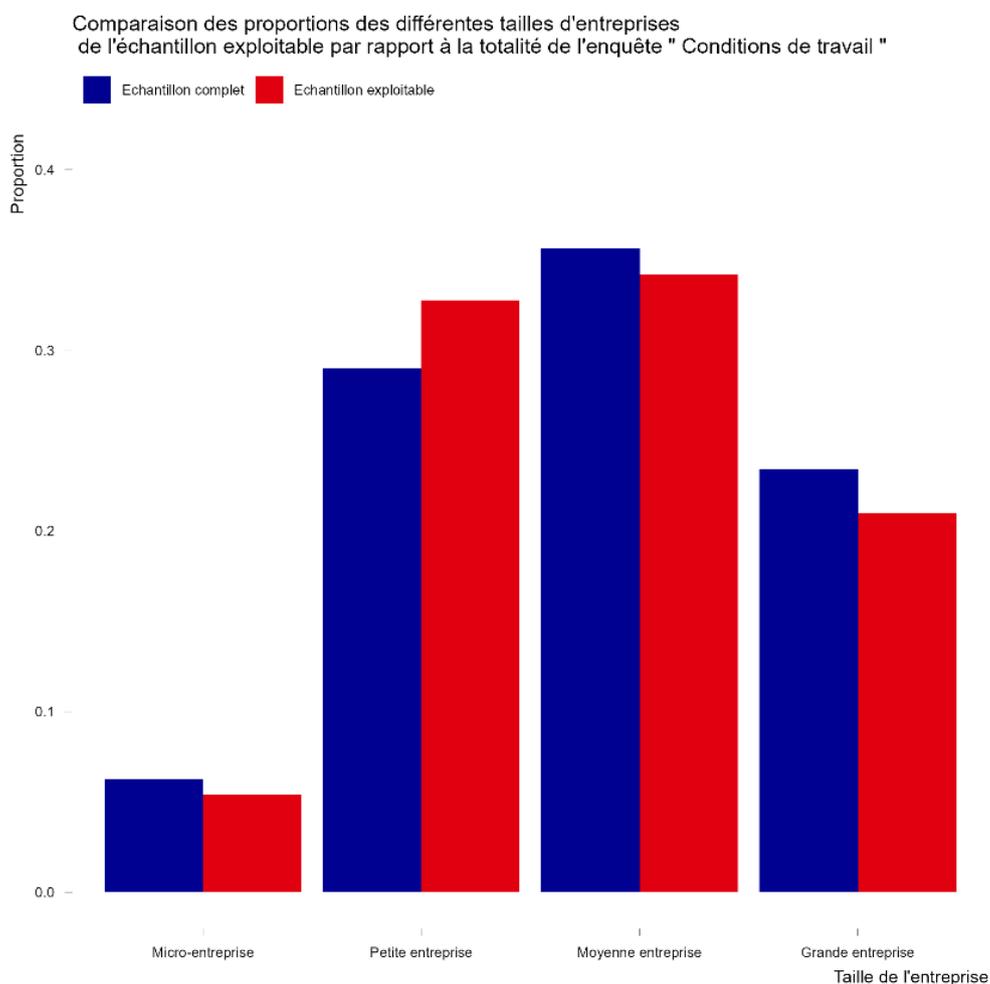
L'enquête CT compte 11 654 individus interrogés. Si on l'apparie avec la base FARE par le numéro SIRET, on retrouve 4 549 individus répartis sur 3 928 SIRET. Ceci est principalement dû à la disparition des salariés du secteur public dans les appariements. On exclut également les numéros de SIRET dont le calcul de l'évolution de l'EBE est problématique¹⁶⁹. Ici encore, le caractère resserré de l'échantillon implique de s'en tenir à des interprétations prudentes.

Après appariement on obtient un fichier de travail constitué de :

- 3 928 numéros SIRET différents
- 4 537 individus

La répartition des entreprises par taille est assez proche de celle de l'enquête emploi comme l'illustre le graphique ci-dessous.

Graphique 1 : Comparaison de la répartition des entreprises de l'échantillon par taille



Source : Appariement FARE, CT, pole données IGAS pour la mission

¹⁶⁹ EBE proche de 0

2.2.3 Méthode d'évaluation retenue

Afin de tester la corrélation systématique de chaque variable de l'enquête CT avec l'évolution de l'EBE, on réalise une analyse de variable (ANOVA) sur chaque variable.

Les valeurs extrêmes¹⁷⁰ d'évolution de l'EBE sont retirées de l'analyse afin de ne pas fausser l'interprétation. **Ainsi, sur les 28 variables testées, seules 2 apparaissent significatives (p value <0.05).**

Il s'agit des variables :

- RPA1C « les personnes qui évaluent mon travail le connaissent bien » ;
- RPB5A « fréquence à laquelle l'individu éprouve la fierté du travail bien fait ».

Ces deux variables correspondent à certains des éléments convergents, rapportés par la mission autour de la notion de « bonnes pratiques managériales », à savoir :

- Des managers avec des compétences davantage acquises grâce une expérience métier et en creux, sans doute moins recrutés uniquement sur le critère de leur diplôme de formation initiale. L'assise de cette légitimité auprès de leurs équipes repose alors davantage sur la bonne connaissance de tâches de celles-ci.
- La reconnaissance de leurs compétences et de leurs accomplissements pour leur entreprise.

Bien sûr, ces deux notions ne résument pas, à elles seules, de bonnes pratiques managériales. Elles peuvent en être néanmoins des indicateurs, *a fortiori* avec un matériau statistique et des questions, destinés à recueillir en première intention des réponses sur la qualité de vie au travail et la prévention de la santé et sécurité au travail.

2.3 Analyse des résultats

2.3.1 Analyse sur la question RPA1C « les personnes qui évaluent mon travail le connaissent bien »

La question RPA1C présente les 7 modalités de réponse suivantes :

Tableau 2 : Répartition des réponses à la question sur la reconnaissance du travail

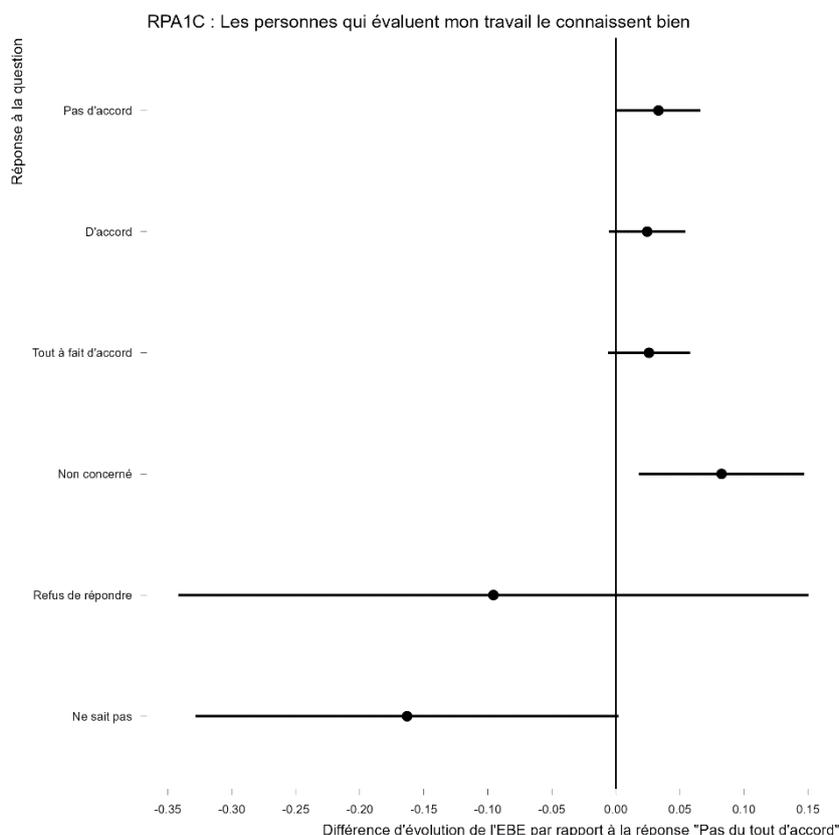
1 - Pas du tout d'accord	2 - Pas d'accord	3 - D'accord	4 - Tout à fait d'accord	5 - Non concerné, pas de supérieur	9 - Ne sait pas	8 - Refus
--------------------------	------------------	--------------	--------------------------	------------------------------------	-----------------	-----------

Source : Enquête DARES CT 2019

¹⁷⁰ 2,5 % plus faibles et plus élevées

Le graphique ci-dessous représente pour chaque modalité, l'estimation de variation sur l'EBE et l'intervalle de confiance associé par rapport à la modalité de réponse 1, soit « pas du tout d'accord ».

Graphique 2 : Variation de la performance (EBE) en fonction de l'évaluation des salariés



Source : Traitement pôle données IGAS pour la mission

Deux modalités sont significatives, « Pas d'accord » et « non concerné pas de supérieur ». Cela signifie que chez les individus qui ne sont pas d'accord avec l'affirmation (respectivement ceux qui ne sont pas concernés), l'évolution de l'EBE est estimée à plus de 3.32 points (resp. 8.25) entre 2019 et 2020, avec un intervalle de confiance de [0.04 ;6.60] (resp. [1.79 ;14.71]) par rapport à ceux qui répondent « ne pas être du tout d'accord ».

2.3.2 Analyse sur la question RPB5A « fréquence à laquelle l'individu éprouve la fierté du travail bien fait ».

La question RPB5A présente les 6 modalités de réponse suivantes :

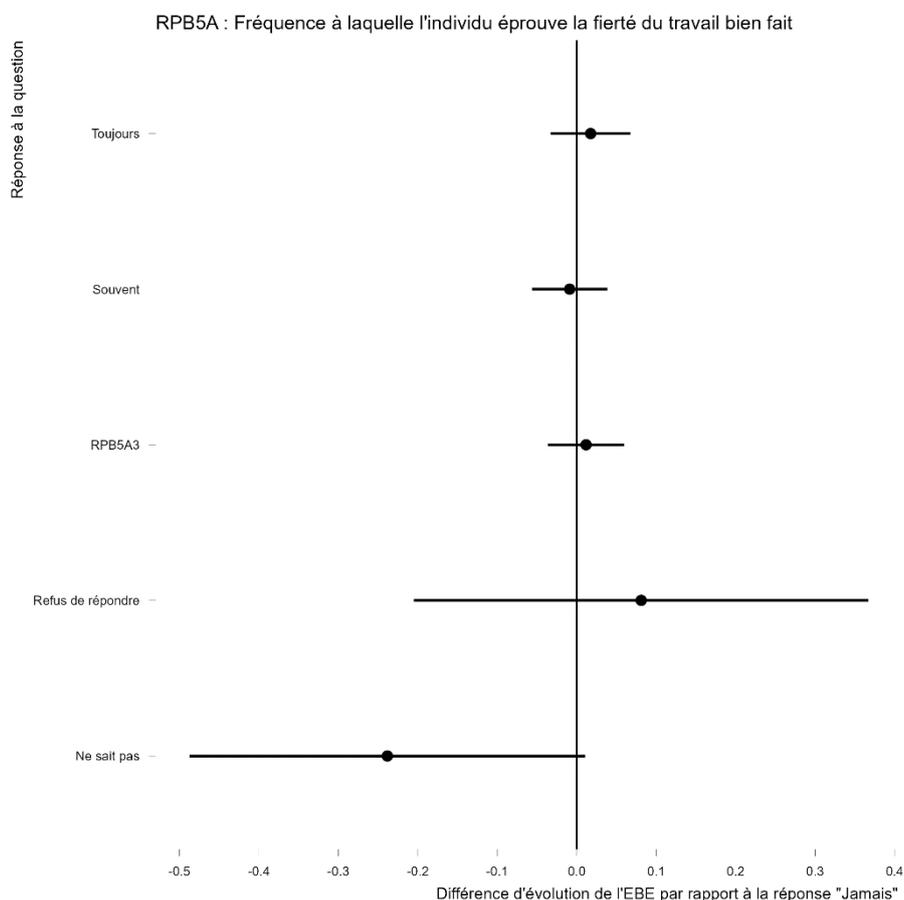
Tableau 3 : Réponses sur la fierté au travail

1 - Toujours	2 - Souvent	3 - Parfois	4 - Jamais	9 - Ne sait pas	8 - Refus
-----------------	----------------	-------------	------------	-----------------	-----------

Source : Enquête DARES CT 2019

Une analyse similaire par régression linéaire est réalisée sur les modalités de réponse de la variable. Les coefficients sont estimés avec comme référence la modalité « jamais ». Les résultats sont présentés dans le graphique ci-dessous :

Graphique 3 : Répartition de la réponse sentiment de fierté au travail et progression de la performance de l'entreprise (EBE).



Source : Pôle données IGAS pour la mission à partir des données CT FARE

Cette fois-ci aucune modalité n'apparaît comme statistiquement significative, les intervalles de confiance contenant toujours 0.

2.3.3 L'analyse par secteurs retenus par la mission

Une analyse sur les secteurs étudiés par la mission¹⁷¹ est réalisée sur ces deux variables. Elle permet d'avoir une approche plus homogène puisque l'on reste sur le même secteur d'activité. En revanche, le nombre d'observations est très variable selon les secteurs et le nombre d'observations utilisées dans l'analyse.

¹⁷¹ Les secteurs Hôtellerie -restauration, banque-assurance, automobile et digital-télécommunications sont identifiés à partir de leurs codes NAF.

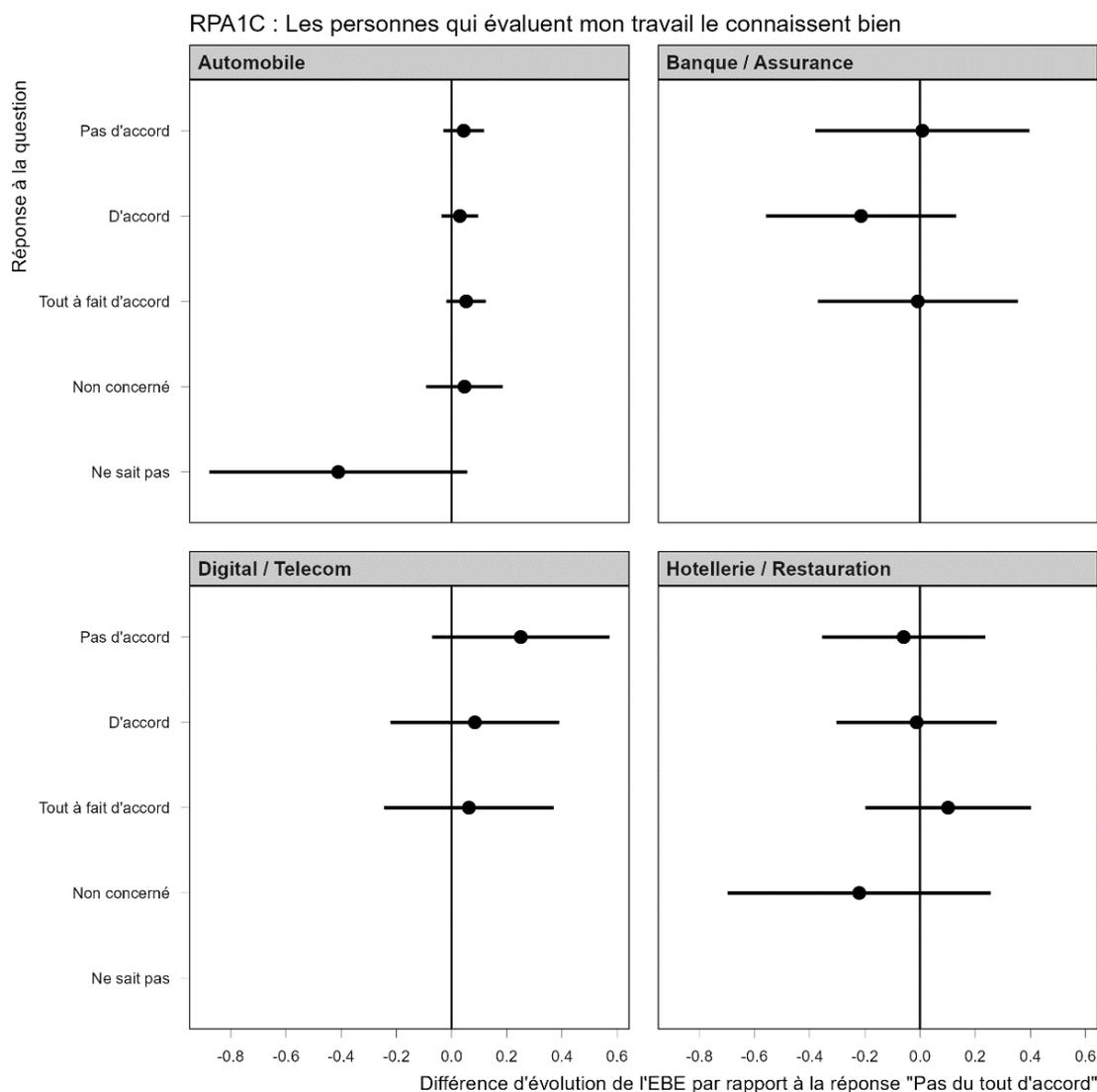
Tableau 4 : nombre d'observations utilisées dans l'analyse

Secteur	Hôtellerie - restauration	Banque-assurance	Automobile	Digital-télécommunications
Nombre d'observations	95	48	777	112

Source : Enquête DARES CT 2019

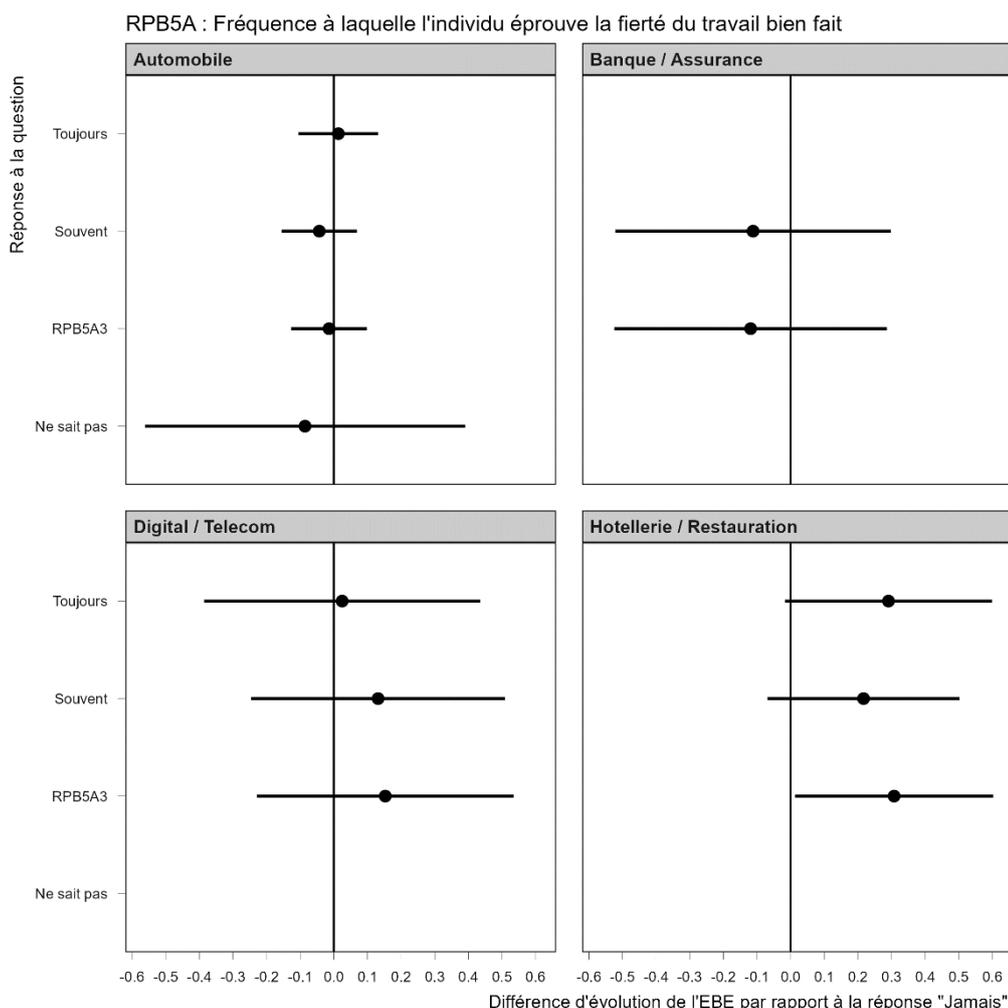
Les résultats sont rassemblés dans le tableau ci-dessous et ne montrent pas de liens statistiques significatifs. Cela provient essentiellement du fait que les estimations sont réalisées sur un nombre d'observations relativement faible par catégorie. Seul le secteur de l'automobile qui compte le plus grand nombre d'observations obtient des intervalles de confiances plus réduits.

Graphique 4 : Répartition sectorielle sur le lien entre la bonne connaissance du travail des subordonnés et la performance de l'entreprise (EBE)



Source : Pole données IGAS pour la mission, bases CT, FARE

Graphique 5 : Estimation de l'évolution de l'EBE selon l'évolution la réponse à la question RPB5A



Source : Pole données IGAS pour la mission, bases CT, FARE

2.4 Le sentiment par les salariés d'une bonne reconnaissance et expérience managériale sont corrélées à une progression de l'excédent brut d'exploitation de leur entreprise, avec une méthode qui pourrait être consolidée par des enquêtes plus précises

L'approche est intéressante car elle permet de mettre en relation des variables subjectives de perception du 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). Ce travail s'appuie en effet sur une partie de l'enquête conditions de travail de la DARES, et si l'échantillon est représentatif dans son ensemble, le troncage qui a été réalisé pour apparier à la base FARE ne permet plus d'assurer la meilleure représentativité de l'étude.

Par ailleurs, plusieurs variables pourraient être testées (PTF, 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 DARES¹⁷². 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 mériterait des études complémentaires plus ciblées afin d'approfondir ces résultats, notamment avec des questionnaires spécifiques destinés à cet objectif.

¹⁷² *Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises*, DARES, Août 2020.