

# LE MANAGEMENT À LA FRANÇAISE : BONNET D'ÂNE DE L'EUROPE



**L**e rapport de l'IGAS sur la comparaison du management tel qu'il est pratiqué en France par rapport aux autres grands pays européens n'est pas tendre : «les résultats obtenus par la France dans le domaine du management apparaissent médiocres». Ce rapport n'apporte que peu d'éléments vraiment nouveaux mais s'impose par la force de ses constats. Ces derniers conduisent naturellement à des propositions pertinentes. Une chance d'abandonner notre bonnet d'âne bien peu glorieux.

**MARTIN RICHER, FONDATEUR DE  
MANAGEMENT & RSE ET DIRECTEUR  
DE L'EXECUTIVE MASTER TRAJECTOIRES  
DIRIGEANTS DE SCIENCES PO PARIS**



L'auguste et noble Inspection des Affaires Sociales (nom vulgaire : IGAS) a craqué. Durant le premier semestre 2024, quatre de ses inspecteurs / analystes ont produit un rapport comparatif sur la façon dont se situe le management en France par rapport à d'autres pays comparables en Europe. Contrairement à la coutume, la première version de ce rapport, datée de juin 2024, n'a pas été rendue publique, mais a circulé dans ce qu'il est convenu d'appeler les «cercles informés». Il faut dire que le management à la française n'en sort pas grandi. Il a fallu l'insistance de votre serviteur et de quelques collègues – sans que nous sachions si notre intervention y est ou non pour quelque chose – pour qu'il soit présenté au public. C'est chose faite depuis le 16 mars.

Vous pouvez consulter ce rapport à partir du lien figurant ci-dessous dans la rubrique «Pour aller plus loin», si vous en avez le courage (Tome 1 : 107 pages ; Tome 2 : 138 pages). Dans le cas contraire, les quelques paragraphes qui suivent sont pour vous.

### **DES CONSTATS EN FORME DE CONFIRMATION**

Les principaux constats dressés par ce rapport sont cohérents avec ce qu'affirment depuis longtemps ceux (dont je fais partie) qui considèrent que la mauvaise qualité du



management en France est une composante du problème de compétitivité qu'affronte notre pays. Pour reprendre les termes pudiques du rapport, «l'examen comparatif des pratiques managériales place la France dans une position peu flatteuse par rapport à ses voisins». C'est la raison pour laquelle il était important que ce rapport soit publié : la voix de l'IGAS, c'est aussi un peu celle des hauts fonctionnaires, et donc celle de l'Etat. Cela rend plus difficile le déni qu'ont longtemps pratiqué non seulement les organisations patronales mais aussi le ministère du Travail, considérant que le management, comme l'organisation du travail, reste le domaine réservé du chef d'entreprise.

Mais alors, qu'est-ce qui ne va pas avec le management à la française ? Disons en préalable qu'il ne s'agit aucunement de mettre en accusation les managers, et notamment les managers de proximité, qui souvent «font au mieux» dans le jeu de contraintes qui leur est imposé. Il s'agit au contraire de regarder en face les raisons pour lesquelles la France est encore très engluée dans le taylorisme et dans une culture monarchique fondée sur l'autorité.

A la suite du sociologue néerlandais Geert Hofstede, les inspecteurs de l'IGAS ont découvert que la France se caractérise par une très forte distance hiérarchique, définie comme la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui est soumis, ce que nous disons depuis 20 ans (voir : «Le défi de l'autonomie : ce n'est pas l'entreprise qu'il faut libérer mais le travail» <https://management-rse.com/defi-de-lautonomie-nest-lentreprise-qui-faut->

liberer-travail/). En conséquence, le degré de confiance entre les salariés, le management et la direction est «moins élevé» qu'ailleurs.

Ils ont découvert également, en s'appuyant sur les enquêtes de la Fondation de Dublin (Eurofound), que les salariés en France souffrent d'un manque d'autonomie, de pouvoir d'agir et de reconnaissance (voir : «Autonomie au travail : la France a tout faux!» <https://management-rse.com/autonomie-travail-france-a-faux/>). «En France, les pratiques managériales apparaissent plus verticales et plus hiérarchiques que chez ses voisins européens, la reconnaissance au travail y est plus faible et la formation des managers plus académique,» conclut le rapport.

En revanche, un aspect qu'ils n'ont absolument pas découvert est l'impact majeur des technologies, qui bouleverse le management – et ce n'est que l'amorce. De façon très inquiétante, l'IGAS ne voit l'impact des technologies qu'en termes très généraux («les grandes transitions démographique, technologique et écologique») ou seulement comme un facteur d'intensification du travail.

### L'AVENIR EST À L'ORGANISATION DE TRAVAIL PARTICIPATIVE

A l'inverse, en positif, l'IGAS reconnaît (enfin !) que «les principes d'un management de qualité reposent principalement sur un fort degré de participation des travailleurs, une autonomie soutenue par la hiérarchie et la reconnaissance du travail accompli». Cette reconnaissance n'est pas seulement salariale

mais intègre des composantes comme «les encouragements à la prise d'initiatives individuelles ou collectives», «les retours d'expérience pour valoriser et faire progresser les collaborateurs» ou «le droit à l'erreur». C'est ce que la recherche internationale appelle les «high involvement working organisations», concept soigneusement occulté par l'IGAS (que j'ai traduit par «organisation de travail participative», résumé par l'acronyme OTP), à savoir les organisations du travail favorables à l'autonomie et à l'initiative, qui procurent aux salariés un espace d'implication et de participation directe sur leur travail. La recherche académique montre de façon robuste que ces organisations, que les pouvoirs publics en France persistent à ignorer, sont à la fois favorables aux salariés (santé, formation, perspectives de progression) et à la performance des entreprises (productivité, résilience, innovation).

Autre constat de l'IGAS, très intéressant et plus original : «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». Autrement dit, chacun et partout s'accorde sur ce qu'est le «bon management». Celui-ci «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» s'y ajoutent comme l'autonomie ou la «décentralisation de la décision». On retrouve ici ce que nous avons appelé plus haut une organisation de travail participative, ou OTP.

Malgré ces fortes convergences, l'IGAS n'a pas complètement perçu le potentiel des OTP pour une raison simple : sa posture reste très technocratique et un tantinet «hors sol», c'est-à-dire déconnectée du travail. Signes qui ne trompent pas : la notion de «management du travail» n'apparaît nulle part dans les 250 pages du rapport, malgré les efforts méritoires menés par l'ANACT. L'IGAS ne fait que l'effleurer à l'occasion de sa description de l'Initiative paritaire pour une nouvelle qualité du travail (INQA) menée en Allemagne. L'approche pourtant fondamentale de mise en place d'un «environnement capacitant», qui permet aux collaborateurs d'exprimer au mieux leur potentiel, est également totalement absente. Les démarches de «management responsable» poussées depuis plus de 10 ans par le courant de la RSE, sont superbement ignorées.

Le rapport est aussi très critique sur le dialogue social en France, fortement imprégné de formalisme, qui «a un impact plus limité [qu'ailleurs] sur les pratiques managériales». Il relève fort justement que «en droit français,

l'organisation du travail relève du pouvoir hiérarchique de l'employeur», ce qui constitue «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».

## ET MAINTENANT, QUE FAIRE ?

Le diagnostic de l'IGAS est sans appel : «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». Il est alors évident qu'on ne peut plus laisser le management à la seule main des entreprises. Comme on dit en RSE, c'est une question de responsabilité, c'est-à-dire de maîtrise des impacts.

A cet égard, l'IGAS formule plusieurs recommandations que je soutiens, là encore depuis bien longtemps : soutenir un programme sur l'innovation managériale, amener à maturité les idées de réforme sur les pratiques managériales entamées lors des Assises du travail conclues en 2023, enclencher la négociation d'un accord national interprofessionnel sur les pratiques managériales, déclinable par les branches puis par les entreprises, intégrer enfin la question du management au sein de la négociation obligatoire en entreprise et étendre les attributions du CSE en matière d'organisation du travail, renforcer la représentation des salariés dans les conseils d'administration, développer la pratique du dialogue professionnel en entreprise, rénover fondamentalement la formation initiale (et continue) des futurs (ou actuels) cadres, managers et dirigeants.

C'est aux politiques, aux partenaires sociaux mais aussi aux entreprises de s'en saisir !

*Martin Richer*

Pour aller plus loin :

- Téléchargez les deux tomes du rapport de l'IGAS <https://igas.gouv.fr/pratiques-manageriales-dans-les-entreprises-et-politiques-sociales-en-france-les-enseignements-dune-comparaison-internationale-allemande-irlande-italie-suede-et-de-la-recherche-0>
- Consultez les articles de Martin Richer sur les organisations de travail participatives <https://management-rse.com/category/mutations-du-travail/autonomie/>