Pratiques managériales

L'IGAS établit une comparaison

11/04/2025



L'IGAS a publié un rapport d'analyse sur les pratiques managériales dans les entreprises françaises, à la lumière d'une comparaison approfondie avec l'Allemagne, l'Irlande, l'Italie et la Suède. Ce travail met en évidence des points de convergence forts autour des principes du "bon management" et souligne les spécificités, parfois mises en question, du modèle français.

Des principes managériaux largement partagés

Le rapport relève une convergence forte entre les différents pays étudiés : le management de qualité repose d'abord sur la participation effective des salariés et sur la reconnaissance du travail accompli. À ces deux piliers s'ajoutent l'autonomie, la clarté des rôles et la décentralisation de la décision. Ces principes ne semblent pas dépendre du secteur d'activité ou de la taille des entreprises.

Les pratiques managériales valorisées s'inscrivent dans un contexte de mutation : pénurie de main-d'œuvre, montée des attentes sociales et volonté de sens au travail. Les pays étudiés convergent vers un leadership transformationnel centré sur les personnes, en rupture avec les modèles purement hiérarchiques.

L'impact du management sur la performance et la qualité de l'emploi

Les effets des pratiques managériales ne se limitent pas à la performance économique. La mission met en lumière leur influence sur la santé des salariés, la qualité de l'emploi et l'engagement des équipes. Ces éléments sont essentiels dans un contexte de difficultés de recrutement et de fidélisation.

La qualité du management conditionne aussi les résultats des politiques sociales : taux d'emploi, niveau d'absentéisme, recours à l'assurance maladie, ou encore sentiment de perte de sens au travail. Ces enjeux sont au cœur des défis que rencontrent aujourd'hui les entreprises et les politiques publiques.

Le modèle français à l'épreuve de la comparaison

Les données analysées semblent indiquer qu'en France, le management reste marqué par une forte verticalité, une reconnaissance limitée du travail et une formation des managers jugée encore très académique. Les salariés français bénéficient d'un niveau d'autonomie plus faible que dans les pays comparés.

Selon le rapport, le recours massif à la réglementation semble également caractériser le modèle français. Si des outils existent pour encadrer les pratiques (QVCT, droit d'expression…), leur efficacité apparait limitée par une faible mise en œuvre concrète dans les entreprises.

Dialogue social et accompagnement : des leviers mobilisés différemment ailleurs

Le rapport souligne que, dans les pays voisins, les pratiques managériales bénéficient d'un ancrage plus fort dans le dialogue social. En Allemagne et en Suède, la codétermination façonne directement le management. En Italie, les branches professionnelles jouent un rôle structurant, tandis qu'en Irlande, la proximité entre managers et salariés compense une faible représentation formelle.

Plusieurs initiatives soutenues par les partenaires sociaux accompagnent les managers. La Suède met en œuvre des dispositifs de conseil portés par les syndicats SACO et Lenarda. En Allemagne, l'INQA appuie les entreprises dans la transformation de leur organisation du travail.

Un outillage règlementaire dense, mais des effets à interroger

La France dispose d'un ensemble d'instruments publics particulièrement étoffé pour accompagner les pratiques managériales, à travers la réglementation sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), le droit d'expression directe des salariés ou encore des programmes d'accompagnement portés par différentes institutions.

Cependant, au regard des comparaisons internationales menées par la mission, il semblerait que ces dispositifs, bien que nombreux, ne produisent pas toujours les effets attendus sur les pratiques managériales au quotidien.

Lien vers le rapport : urlr.me/eqsmyG