

## Programme du mardi 16 juin 2026

### Comment faire évoluer le management à la française ?

**Les comparaisons internationales montrent les limites du management à la française, caractérisé par des pratiques verticales et une reconnaissance du travail jugée insuffisante par les salariés.** Selon l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS, 2024)<sup>1</sup>, 58 % des travailleurs français déclarent une faible autonomie (contre 41 % en Allemagne), 56 % estimant leur travail reconnu (contre 75 % en Allemagne). Ces caractéristiques vont de pair avec un niveau de confiance assez faible dans l'autre et dans les institutions, comparé à de nombreux autres pays, et avec une démocratie sociale moins dynamique dans la production de normes. Contrastant avec les principes aujourd'hui partagés d'un management fondé sur la participation, l'autonomie et la valorisation des salariés.

**La France dispose pourtant de l'un des cadres juridiques les plus complets d'Europe en matière de pratiques managériales.** Obligation générale de prévention des risques de l'employeur, obligations liées à la qualité de vie et aux conditions de travail (QVCT), harcèlement moral managérial créé par la jurisprudence : autant de dispositifs parfois lourdement sanctionnés. Mais le modèle français repose prioritairement sur la norme juridique, là où d'autres pays privilégient la négociation collective et le dialogue professionnel.

**Ce séminaire veut éclairer le débat public sur les enjeux du management français, en croisant les analyses économiques, juridiques et pratiques, en identifiant des leviers concrets d'amélioration.**

**D'un point de vue économique, la qualité du management, favorisée notamment par des organisations du travail de type apprenantes, constituerait un levier déterminant de performance pour les entreprises.** Une étude de France Stratégie sur 27 pays européens a notamment montré que les organisations du travail de type apprenantes, reposant sur une forte participation des salariés et d'autonomie, affichent de meilleurs scores en matière de qualité du management, améliorent la qualité de l'emploi et la diffusion des innovations. La France est ici en retard par rapport à d'autres pays européens : ce qui pourrait y retarder la diffusion des transformations technologiques, avec à terme une productivité moins dynamique.

**D'un point de vue juridique, le critère du contrat de travail, la « subordination juridique permanente » issue de l'organisation du travail « fordiste »** renvoie à une conception verticale du management ne correspondant plus à la culture des collaborateurs d'aujourd'hui. La motivation de l'ouvrier sur chaîne était extrinsèque, celle du travailleur du savoir est intrinsèque : du chef au leader. La montée en puissance jurisprudentielle du harcèlement managérial, désormais lourdement sanctionné, est révélatrice d'une évolution nécessaire.

**Du point de vue des entreprises, améliorer les pratiques managériales est un enjeu de prévention et d'attractivité.** Un management de qualité est associé à un plus faible absentéisme et un plus faible turnover, constituant ainsi un levier d'attractivité et de fidélisation des salariés dans un contexte de tensions de recrutement dans plusieurs secteurs. Bien que non abouti, le projet d'accord national interprofessionnel (ANI) d'avril 2024 sur un « pacte de la vie au travail » témoignait d'une prise de conscience partagée entre partenaires sociaux quant au rôle central des pratiques managériales dans l'amélioration de la qualité de vie au travail.

**Plusieurs pistes concrètes de solutions seront examinées, en s'inspirant notamment de bonnes pratiques étrangères :** renforcement de la formation des managers, meilleure articulation entre formation initiale et entreprise, développement de programmes d'innovation managériale.

<sup>1</sup> IGAS (2024). Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : Les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche. Rapport n° 2023-128R, juin 2024.

- 
- 9h15 **Accueil des participants**
- 9h30 **Introduction** par **Jean-Emmanuel Ray**, Co-président du séminaire
- Interventions croisées en 3 parties par :**  
**Salima Benhamou** – Économiste au département Travail, Emploi, Compétences du Haut-commissariat à la stratégie et au plan ;  
**Frédéric Laloue** – Inspecteur général des affaires sociales (IGAS) ;  
**Rémi Lugagne** – Directeur des Relations Humaines Europe – L'Oréal.
- 9h45 **I) État des lieux : des spécificités françaises ?**
- A) Les types d'organisation du travail et de management : une comparaison internationale
  - B) Les principales caractéristiques du management à la française
  - C) Les attentes et les outils réglementaires pour les pratiques managériales
- Échanges avec les participants**
- 10h30 **II) Les défis et enjeux**
- A) Le management comme levier stratégique
  - B) Management, organisation du travail et performance économique
  - C) Quels enjeux pour de nouvelles politiques publiques du management ?
- Échanges avec les participants**
- 11h15 **Pause**
- 11h30 **III) Les perspectives**
- A) Quels leviers peuvent être mobilisés dans un objectif d'amélioration des pratiques managériales ?
  - B) Quelles politiques publiques pour améliorer la qualité du management en France ?
  - C) Quels retours d'expérience et pistes d'action concrètes pour les entreprises françaises ?
- Échanges avec les participants**
- 12h15 **Clôture des débats** par **Gilbert Cette**, Co-président du séminaire

## Bibliographie

Benhamou, S., & Lorenz, E. (2020, avril). Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France (Document de travail n° 2020-03). France Stratégie.

Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Americans Do IT Better: US Multinationals and the Productivity Miracle. *American Economic Review*, 102(1), 167-201.

Detchessahar M. (coord.), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Éditions Nouvelle Cité, 2019

Eurofound et Cedefop (2020). *European Company Survey 2019. Workplace Practices Unlocking Employee Potential*.

Cette, G., Lopez, J., Mairesse, J., & Nicoletti, G. (2026). Economic adjustment during the great recession: the role of managerial quality. *Economics of Innovation and New Technology*, 1–22.

Haut-commissariat au Plan. (2023). *La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail (Ouverture, N°15, 68 p.)*. Haut-commissariat au Plan.

Hillion, M. (2020, août). Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises (Document d'étude n°238). DARES.

IGAS (2024). *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : Les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche*. Rapport n° 2023-128R, juin 2024.

Iribarne, P. D.. *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil, 1993.

Ray J.E. *Moi, manager : mes droits et mes devoirs*. Ed. Revue fiduciaire, 3° éd., octobre 2025

Thiéry S., Senard J.-D (2023, avril). *Re-considérer le travail*, Rapport des Garants des Assises du travail remis au Conseil national de la refondation.