

NOTE AUX SYNDICATS

Note : 25NSY0555

Diffusion : SDK/BF/AGIR/DSC/SF

Auteur : SH

Date : Mardi 24 juin 2025

AGIR - rapport IGAS sur les pratiques managériales

Vous trouverez ci-dessous un résumé global des deux rapports de l'inspection générale interministérielle du secteur social (IGAS) rédigés en juin 2024 et publiés en mai 2025 !!

(Tome I et Tome II – 2025).

1. Un diagnostic préoccupant pour la France

Le management français, caractérisé par une hiérarchie rigide, une faible autonomie des salariés, et une reconnaissance insuffisante, impacte négativement la santé mentale et physique au travail.

Les risques psychosociaux (RPS) sont plus répandus en France que dans la moyenne des pays européens, avec des niveaux d'anxiété et de stress élevés, un sentiment d'isolement, une perte de sens du travail et un désengagement croissant des salariés.

Le soutien managérial est perçu comme moins fréquent et moins efficace que dans les pays comparables (Allemagne, Suède, Irlande).

Les relations sociales sont également dégradées : un quart des salariés français déclarent une faible confiance dans le management, deux fois plus qu'en Allemagne ou en Suède

Les coûts cachés du mauvais management (absentéisme, turnover, maladies pro) sont estimés entre 20 000 à 70 000 € par salarié et par an

2. Évaluation et prévention des risques : un retard structurel

Seulement 56 % des entreprises françaises réalisent régulièrement une évaluation des risques professionnels (vs. 75 % en UE), malgré l'obligation du DUERP.

La participation des travailleurs dans la gestion des risques psychosociaux est faible (54 % en France vs. 81 % en Suède), et en baisse depuis 2014.

Les risques psychosociaux sont jugés difficiles à traiter par 25 % des entreprises françaises, ce qui témoigne d'un manque de culture de prévention.

La participation des salariés à la prévention des RPS est faible et en recul, contrairement aux approches plus participatives observées en Suède ou en Irlande.

3. Une reconnaissance au travail jugée insuffisante

En France, seuls 56 % des salariés estiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur (contre 75 % en Allemagne).

Cette faible reconnaissance, combinée à un manque d'écoute et de confiance, alimente des tensions psychiques et favorise l'absentéisme, le turn-over, les troubles musculo-squelettiques et les burn-out.

Les salariés expriment une demande croissante de soutien, de communication, et d'accompagnement, rarement rencontrée dans les pratiques managériales actuelles.

4. Facteurs organisationnels aggravants

Le management reste centré sur la performance opérationnelle, avec peu de prise en compte du bien-être des équipes.

La formation des managers est jugée trop académique, peu orientée vers la gestion humaine, l'écoute ou la prévention des RPS.

L'environnement social de travail en France est marqué par une confiance faible envers les directions, un dialogue social limité et une culture du contrôle plutôt que de la coopération.

5. Inégalités dans les pratiques managériales

Le rapport souligne plusieurs formes de disparités structurelles :

- Autonomie inégale accordée aux travailleurs selon leur place hiérarchique ;
- Faible représentativité des salariés dans les instances de décision (CSE, conseils d'administration), ce qui nuit à l'équité dans la gestion des conditions de travail.
- Les dispositifs publics existants (QVCT, droit d'expression) sont jugés insuffisants pour corriger ces déséquilibres en France, en raison d'un dialogue social peu influent sur le management réel.

6. Impact des pratiques managériales sur la santé au travail

Le rapport établit que la qualité des pratiques managériales a des effets déterminants sur la santé physique et psychologique des salariés, la qualité de l'emploi, le taux d'absentéisme, et le sentiment de perte de sens au travail, ce qui peut mener à des situations de retrait voire à des démissions ou désengagements professionnels.

En France, le management vertical et hiérarchisé (faible autonomie, reconnaissance insuffisante, formation managériale trop académique) est associé à un niveau plus élevé de risques psychosociaux comparé à d'autres pays européens comme la Suède ou l'Allemagne.

Le manque de reconnaissance, la faiblesse du dialogue professionnel, et l'absence d'autonomie sont cités comme facteurs aggravants des troubles psychiques liés au travail.

7. Comparaisons internationales : des modèles plus vertueux

Suède, Irlande, Allemagne : pratiques plus horizontales, intégration des enjeux de santé dans la stratégie managériale, implication des salariés dans les décisions et prévention structurée des RPS.

En Suède, 91 % des entreprises évaluent les risques régulièrement, et 81 % impliquent les salariés dans les mesures mises en place.

8. Recommandations clés issues des rapports

- Inscrire la santé au travail comme un objectif explicite du management.
- Renforcer la formation managériale axée sur l'humain, la reconnaissance, la coopération.
- Valoriser les bonnes pratiques de prévention des RPS dans les politiques publiques (QVCT, négociation collective).
- Expérimenter une gouvernance partagée, fondée sur l'implication réelle des salariés dans les décisions relatives à l'organisation du travail.

Comme le prévoit le TOG, le travail sur la prévention des RPS par les référents santé au travail est prévu d'être poursuivi pour cette nouvelle mandature.

Ces rapports alimenteront des premières pistes de travail.

ANNEXES

- 25NSY0555A_AGIR_Pratiques_Managériales_Rapport_IGAS_Tome1
- 25NSY0555B_AGIR_Pratiques_Managériales_Rapport_IGAS_Tome2

CONTACTS

- Stéphanie HARCHÉ – ingénieure Santé au travail – sharche@f3c.cfdt.fr
- Céline CABRERA – Assistante – ccabrera@f3c.cfdt.fr