

**DOSSIER**

# MANAGEMENT

JUIN 2026





## SOMMAIRE

Enjeux et crise du management contemporain? .....	5
Rôle, place et conditions du manager .....	21
Dysfonctionnements institutionnels et courage managérial.....	37
Professionnalisation du management et outils pour les cadres .....	45
Conclusion .....	49

## L'AGONIE DU SENS OU LE TRIOMPHE DU CHIFFRE : L'URGENCE D'UN MANAGEMENT HUMAIN

Ils sont 22 473 cadres à porter, chaque jour, la Sécurité sociale à bout de bras. Pris en étau entre des directives étatiques froides et des équipes sur le terrain, ces hommes et ces femmes voient aujourd'hui leur métier se vider de sa substance. Dans un univers où le tableur Excel a remplacé la boussole, nous assistons à une véritable agonie du sens au profit d'un triomphe de la gestion purement comptable.

Le diagnostic est sans appel : le management « à la française », marqué par une verticalité excessive et une rigidité pyramidale, est à bout de souffle. Alors que nos voisins européens misent sur l'autonomie et la reconnaissance, la France s'enfoncé dans une schizophrénie organisationnelle où l'on exige des cadres d'être bienveillants tout en leur imposant des objectifs impitoyables et des coupes budgétaires.

Le coût humain de cette dérive est alarmant. Nos managers sont devenus des « boucliers émotionnels » qui s'épuisent en silence pour éponger les tensions de l'organisation. Avec 18 % de burn-out sévère et une détresse psychologique qui explose, l'institution ne peut plus détourner le regard. Il est inacceptable que le courage managérial soit systématiquement utilisé par les directions comme un paravent pour masquer leur propre absence de courage institutionnel. Abandonner un manager face à des comportements toxiques en remettant en cause ses seules compétences est un renoncement que nous ne tolérerons plus.

Face à l'arrivée de l'intelligence artificielle, qui menace de transformer le management en une simple surveillance algorithmique, le SNFOCOS refuse le fatalisme technologique. Nous revendiquons :

- Une reconnaissance financière réelle : la valeur du point doit être revalorisée pour répondre

à l'engagement sans faille des cadres, au-delà des mesures de « saupoudrage » des nouvelles classifications.

- Un droit à la participation effective : les cadres ne sont pas des exécutants corvéables ; ils doivent être associés aux décisions stratégiques qui impactent leur travail.

- Un management véritablement bienveillant : non pas comme un outil de communication, mais comme une norme opposable garantissant la santé et l'autonomie de l'encadrement.

Ce dossier n'est pas qu'un simple état des lieux ; c'est un cri d'alarme et un levier d'action. La Sécurité sociale, pilier de notre justice sociale, ne peut fonctionner avec des managers épuisés et déconsidérés.

L'heure n'est plus aux plaintes, mais à la mobilisation collective. Le SNFOCOS sera au rendez-vous de toutes les négociations pour que la performance de demain soit, enfin, profondément humaine.

Vous pouvez compter sur nous. Vous ne serez plus jamais seuls. ■

**Bruno GASPARINI**  
Secrétaire général





# ENJEUX ET CRISE DU MANAGEMENT CONTEMPORAIN

Ce chapitre analyse le malaise profond des cadres de la Sécurité sociale, pris en étau entre la gestion comptable et la perte de sens.

Il explore les défis posés par l'intelligence artificielle et l'organisation verticale française qui, contrairement à ses voisins européens, bride l'autonomie et dégrade la santé mentale.

L'urgence est de sortir de la « maladie du chiffre » pour restaurer une humanité indispensable au service public.

# L'AGONIE DU SENS OU LE TRIOMPHE DE LA GESTION ? LE GRAND MALAISE DES CADRES DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

En dix ans, la proportion de cadres a explosé au sein de l'institution, mais cette « cadre-isation » cache une réalité brutale : pris en étau entre la dictature du chiffre et la détresse du terrain, les managers perdent le sens de leur mission.

Ils sont 22 473. Dans les couloirs des CPAM, des Urssaf ou de l'Assurance retraite, ces hommes et ces femmes assurent la survie d'une machine sociale sous tension permanente. Pourtant, derrière les façades institutionnelles, le vernis craque. « Je ne manage plus des équipes, je gère des indicateurs », confie Stéphanie, cadre en Seine-Saint-Denis. Son témoignage illustre le grand basculement : celui d'un univers où la boussole humaine a été balayée par le tableur Excel.

## L'EXPLOSION DES « MANAGERS PROJETS », LE DÉCLIN DU TERRAIN

Le visage de la Sécurité sociale a radicalement changé en une décennie. En 2024, 41,8 % des agents en CDI sont cadres, contre seulement 28 % en 2014. Mais ce bond quantitatif masque un appauvrissement qualitatif alarmant. Tandis que les managers de terrain — ceux qui sont au contact direct des équipes et des usagers — reculent de 3 %, les « managers projets » voient leurs effectifs s'envoler de 42 %. Résultat : le métier se dématérialise, l'expérience de terrain s'efface derrière les présentations PowerPoint, et la proximité devient un luxe que plus personne ne peut s'offrir.

## LA « LAISSE ÉLECTRONIQUE » DE LA PERFORMANCE

Dans les organismes de recouvrement comme l'Urssaf, la pression est devenue une « obligation de résultat » implacable. Il s'agit de sécuriser 600 milliards d'euros de recettes tout en traquant la moindre erreur. « Nous sommes devenus les

greffiers des comptes sociaux », déplore un cadre.

L'arrivée de l'intelligence artificielle (IA), utilisée par 80 % des cadres, n'a pas apporté le répit espéré. Au contraire, l'IA traite désormais les dossiers simples, ne laissant aux humains que les cas les plus complexes et les drames humains. Ce nouveau quotidien transforme le management en un exercice d'endurance cognitive épuisant, où il faut protéger des équipes à bout de souffle sans jamais pouvoir ralentir la cadence.

## 36 % DE DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE : UNE INSTITUTION MALADE DU CHIFFRE

Le diagnostic social est sans appel : 36 % des cadres déclarent des signes de détresse psychologique. L'absentéisme grimpe et les démissions se multiplient. Pour ces cadres souvent issus du terrain, le sentiment d'impuissance est inédit. « Nous avons le droit à l'erreur, maintenant nous avons le devoir du résultat », résume l'un d'eux.

Face à ce constat, le défi de 2025 est immense. Entre l'automatisation par les algorithmes et la nécessité de protéger les plus vulnérables, la Sécurité sociale est à la croisée des chemins. Pour le SNFOCOS, l'enjeu dépasse la simple gestion de carrière : il s'agit de choisir entre un service public déshumanisé par

les tableurs et une solidarité retrouvée, portée par des cadres à qui l'on rendrait enfin leur légitimité d'agir pour l'humain. ■



# INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET PROTECTION SOCIALE : VERS UN MANAGEMENT À VISAGE HUMAIN

L'automatisation menace-t-elle les métiers solidaires, ou peut-elle devenir l'alliée d'une protection sociale réinventée ? Alors que la « jobs apocalypse » effraie le monde du travail, un autre chemin se dessine.

L'automatisation menace-t-elle les métiers solidaires, ou peut-elle devenir l'alliée d'une protection sociale réinventée ? Alors que la « jobs apocalypse » effraie le monde du travail, un autre chemin se dessine.

Depuis novembre 2025, un spectre hante les organisations françaises de protection sociale : celui d'une intelligence artificielle dévorant les emplois. Plus de 130 000 suppressions de postes invoquant l'IA ont été annoncées mondialement, touchant des secteurs jusqu'ici considérés comme stables. En France, Allianz Partners prévoit entre 1 500 et 1 800 suppressions, ABN Amro 5 200 postes. Les fonctions administratives, juridiques et de service client — cœur même des institutions de protection sociale — figurent parmi les premières ciblées.

Cette vague soulève une question vertigineuse pour nos organismes de sécurité sociale et mutuelles : comment concilier modernisation technologique et préservation de ces métiers qui incarnent la solidarité nationale ? Le SNFOCOS, fidèle à ses valeurs humanistes, refuse le fatalisme technologique et appelle à un débat démocratique sur l'avenir du travail dans la protection sociale.

## QUAND LA PROMESSE SE HEURTE AU RÉEL FRANÇAIS

Le discours dominant des entreprises repose sur un pari séduisant : les gains de productivité générés par l'IA permettraient d'étendre les activités et, in fine, de créer davantage d'emplois. Un raisonnement qui fonctionne peut-être dans l'univers déréglementé américain, mais qui se fracasse contre les réalités françaises.

Car notre modèle social — celui-là même qui protège les travailleurs — rend infiniment plus complexe et coûteuse toute réorganisation. Là où un licenciement économique outre-Atlantique s'opère en quelques semaines, il exige en France des mois de dialogue social, des plans de sauvegarde de l'emploi, des formations de reconversion. Cette « rigidité », souvent décriée, constitue en réalité un garde-fou démocratique face aux

bouleversements technologiques.

Pourtant, une troisième voie émerge. Yann Ferguson, du laboratoire LaborIA (ministère du Travail et Inria), plaide pour une « IA favorable aux travailleurs ». L'accord signé chez BPCE, la convention à la MAIF : ces expériences montrent qu'impliquer les représentants du personnel dans la définition des usages de l'IA transforme radicalement son impact. L'intelligence artificielle devient alors un outil d'augmentation plutôt que de remplacement, un allié pour réduire la pénibilité plutôt qu'une menace sur l'emploi.

## LES TROIS FRACTURES DU MANAGEMENT CONTEMPORAIN

Au-delà du débat sur l'ia, trois mouvements tectoniques traversent le management français, avec des implications majeures pour la protection sociale.

**Premier séisme :** la schizophrénie du contrôle. Les organisations oscillent entre surveillance algorithmique minutieuse et discours sur la confiance.

D'un côté, des logiciels traquent chaque clic, chaque pause, chaque minute d'activité — cette « contremaîtresse numérique » dénoncée par Le Monde. De l'autre, les directions vantent le leadership collaboratif et l'autonomie. Cette contradiction crée des environnements toxiques où les salariés ne savent plus à quel management se vouer.

Dans nos institutions de protection sociale, ce paradoxe prend une tournure particulièrement cruelle : comment défendre l'autonomie des assurés tout en muselant celle des agents qui les accompagnent ? Comment prôner la solidarité à l'externe quand règne la défiance en interne ?

**Deuxième lame de fond :** le retour du collectif. Face à l'épuisement individuel — burnout, quiet quitting — le management français redécouvre tardivement ce que les syndicats n'ont jamais cessé de rappeler : le travail est d'abord une aventure collective.

Les objectifs strictement individualisés, qui ont fragmenté les équipes pendant deux décennies, cèdent progressivement devant une réflexion sur la coresponsabilité.

Le rapport de Miroir Social sur « la grosse fatigue des salariés français » révèle l'ampleur du malaise. Dans la protection sociale, secteur historiquement porté par des valeurs de solidarité, cette fatigue collective sonne comme un échec cuisant du management actuel.

Le SNFOCOS l'affirme : reconstruire le collectif n'est pas un luxe managérial, c'est une urgence sanitaire et démocratique.

**Troisième bouleversement** : la santé mentale comme baromètre managérial. Désignée grande cause nationale 2025 par le gouvernement, la santé mentale au travail n'est plus un sujet périphérique. Elle devient un critère d'évaluation de la qualité managériale, scruté par les CSE et les autorités. Les managers se retrouvent en première ligne, sommés de prévenir les risques psychosociaux tout en maintenant la pression productive.

Cette tension révèle la contradiction fondamentale : peut-on exiger des managers qu'ils soignent les maux qu'un système organisationnel pathogène génère structurellement ?

### L'HORIZON D'UN MANAGEMENT HUMANISTE

Ces convulsions managériales ne sont pas de simples turbulences RH. Elles expriment une crise civilisationnelle du travail, particulièrement aiguë dans la protection sociale où la mission — protéger les plus vulnérables — entre en résonance douloureuse avec les conditions de travail des agents eux-mêmes.

Le SNFOCOS porte une conviction : la technologie n'est ni neutre ni inéluctable. L'IA peut devenir l'instrument d'un management plus humain si — et seulement si — les travailleurs et leurs représentants sont associés à sa conception. Les exemples de BPCE et de la MAIF montrent qu'un dialogue social exigeant produit des innovations techniques au service du collectif.

Cette transformation exige un courage politique : accepter que la modernisation ne passe pas par la destruction d'emplois mais par leur transformation ; reconnaître que le « coût » du dialogue social français constitue en réalité un investissement dans la qualité du service public et la santé démocratique.

Car derrière chaque agent de la protection sociale se trouvent des milliers d'assurés. Un management qui maltraite les premiers ne peut prétendre servir les seconds. La solidarité commence à l'intérieur des organisations qui en font profession.

L'avenir de la protection sociale se joue maintenant, dans les choix managériaux et technologiques que nous faisons collectivement. Entre l'apocalypse annoncée et l'utopie techniciste, un chemin étroit existe : celui d'un management véritablement humain, ancré dans le dialogue social et fidèle aux valeurs de solidarité qui fondent notre modèle. À nous de l'emprunter. ■



# LES MANAGERS, CES « BOUCLIER ÉMOTIONNELS » QUI S'ÉPUISENT EN SILENCE

Pris entre les injonctions hiérarchiques et les attentes de leurs équipes, les managers et cadres dirigeants accumulent une charge mentale invisible qui met en péril leur santé et la performance des entreprises.

**D**ans les couloirs feutrés de nos organismes se joue une descente silencieuse. Les cadres « sandwichs » pris en étau entre direction et terrain, portent une charge qui ne figure sur aucune fiche de poste : celle d'absorber les tensions émotionnelles de toute l'organisation. Un manager sur deux déclare aujourd'hui ressentir une surcharge mentale, et 38% souffrent de détresse psychologique. Plus inquiétant encore : 18% font face à un burnout sévère, un chiffre qui ne cesse de progresser.

## QUAND L'ÉCOUTE ACTIVE DEVIENT UN FARDEAU

Le phénomène identifié par les chercheurs en organisation est aussi paradoxal que dévastateur. Ces managers assument un rôle non déclaré de « bouclier émotionnel », absorbant les chocs descendants des décisions stratégiques et les remontées de tensions du terrain. Ils amortissent les directives, filtrent les émotions collectives – colère, peur, incertitudes –, tout en maintenant la cohésion de leurs équipes. Cette médiation permanente transforme l'empathie managériale en charge émotionnelle chronique.

Les signes de cette absorption sont observables : respiration tendue, tensions aux épaules permanentes, silences prolongés entre les interactions.

Mais l'essentiel demeure invisible. Ces cadres accumulent ce qu'ils nomment pudiquement le « non-dit » – ces pensées retenues en boucle : « Ça va passer », « Je tiendrai encore un peu ». L'épuisement ne provient pas de la charge administrative, mais de cette responsabilité glissante de protéger l'équipe en prenant sur soi.

## UN COÛT INVISIBLE POUR L'ENTREPRISE

Cette dynamique génère des effets en cascade à tous les niveaux organisationnels.

Pour l'individu : burnout, décisions altérées par la fatigue, qualité de vie dégradée.

Pour l'équipe : dépendance émotionnelle excessive, apprentissage par imitation de ce mode d'absorption, culture de l'évitement. Pour l'entreprise : perte de talents performants, coûts de remplacement élevés, rupture de continuité dans le leadership. La France compte aujourd'hui près de deux millions de personnes

potentiellement en danger de burnout sévère, une situation bien supérieure aux niveaux d'avant la crise sanitaire.

Le paradoxe réside dans les racines culturelles du phénomène. Les organisations valorisent le manager « solide », celui qui ne montre pas sa vulnérabilité, tout en glorifiant sa capacité à « prendre soin » de son équipe. Mais aucun mécanisme de réciprocité n'est institué : qui prend soin du manager ?

## DU BOUCLIER AU CAPITAINE

Face à ce constat, des voix s'élèvent pour redéfinir le rôle managérial. L'enjeu n'est pas d'ignorer les émotions, mais de rééquilibrer le rapport entre présence empathique et préservation de l'intégrité personnelle.

Plusieurs leviers opérationnels émergent de cette transformation. D'abord, l'établissement de limites émotionnelles saines – non pour rejeter l'autre, mais pour préserver l'énergie nécessaire au guidage. Ensuite, la verbalisation régulière des ressentis plutôt que leur accumulation toxique. Troisièmement, la différenciation entre empathie et absorption : comprendre sans porter, écouter sans absorber, soutenir sans s'annuler. Enfin, la responsabilisation réciproque, où chaque collaborateur identifie ses propres besoins au lieu de les déverser sur le manager.

## UN ENJEU DE GOUVERNANCE NÉGLIGÉ

Malgré l'urgence, les entreprises tardent à agir. Selon une récente enquête, 70% des salariés estiment que leur employeur n'en fait pas assez pour la santé mentale. Chez les dirigeants français, un tiers se déclare en mauvaise santé mentale, et 82% souffrent d'au moins un trouble physique ou psychologique. Le sujet reste largement tabou dans l'Hexagone.

Pourtant, la préservation de la santé managériale constitue un enjeu stratégique majeur. Un manager épuisé prend de mauvaises décisions, transmet un modèle délétère à ses équipes, et finit par démissionner, emportant avec lui des années d'expérience. Comme le résument les experts en organisation : être un bon manager ne signifie pas tout absorber, mais guider sans s'épuiser. Une transformation qui exige une rupture culturelle et un courage institutionnel qui fait tant défaut ■

# LE MANAGEMENT EST MORT, VIVE L'ÉQUIPE ?

Aujourd'hui, celui qui pilote ne brille plus ; il s'épuise. Entre injonctions contradictoires, perte de légitimité et surcharge émotionnelle, la fonction de manager vacille. Anatomie d'une crise qui bouleverse l'entreprise.

## « ON NE NOUS A JAMAIS APPRIS À ÊTRE CHEF »

C'était il y a peu encore le Graal : devenir manager signifiait gravir l'échelle, toucher le vrai pouvoir, entrer dans la cour des grands. Aujourd'hui, les vocations se raréfient. Les jeunes générations fuient le poste de responsable d'équipe comme on évite une corvée. Pourquoi ? Parce que le rôle a basculé.

L'entreprise classique, héritée de la pyramide taylorienne, promouvait l'expert. Le meilleur commercial, le meilleur ingénieur, le meilleur juriste devenait automatiquement chef. Sans formation, sans accompagnement, sans vraie reconnaissance de la singularité du métier.

Résultat : ces « managers experts » continuent à produire comme des cadres techniques tout en gérant quatre à dix personnes, et s'épuisent sur deux fronts. Leur journée dépasse les douze heures, leur sommeil se raréfie, leur santé décline. Ils sont « héroïques » par la charge, pas par la volonté.

## L'ANTI-MANAGER, OU L'ART DE CONCILIER L'INCONCILIABLE

La nouvelle génération de managers ne manque pas d'ambition. Elle manque de sens. Elle reçoit des ordres contraires : soyez bienveillant, mais atteignez des objectifs impitoyables ; protégez la santé de vos équipes, mais assumez les plans sociaux ; soyez transparent, mais ne divulguez pas ce que la direction vous confie. Le manager est devenu le « bras armé » de la stratégie, celui qui doit faire passer la pilule sans en avoir écrit la formule.

Cette tension crée un « ruissellement du malaise ». Quand les décisions sont floues ou perçues comme injustes, c'est le manager qui encaisse. Il est le premier bouclier, le premier porte-parole, le premier fusible. Et souvent, le premier à griller. Les études sur le sujet sont sans appel : la fonction est associée au stress, à la surcharge mentale, à la perte de sens. Les managers quittent le poste, rechignent à le prendre, ou s'y brûlent.

## LE MYTHE DE LA « STAR » S'EFFONDRE

Dans l'ancien monde, le chef était au centre. Son bureau, son titre, son parking, son salaire : autant de signes que le pouvoir était concentré. Aujourd'hui, le pouvoir s'est dilué. Les équipes veulent de l'autonomie, de la reconnaissance collective, des managers « coachs » plutôt que des patrons. Le manager doit donc « faire le deuil de son expertise » pour ne plus être celui qui sait, mais celui qui fait savoir. Il doit passer du « je » au « nous », sans guide, sans modèle clair.

Or, l'entreprise ne lui a pas donné les moyens de cette transition. Elle n'a pas toujours redéfini ses indicateurs de performance, alloué du temps dédié au management, ou valorisé symboliquement ce rôle pivot. La star, c'est désormais l'équipe. Le manager est le metteur en scène invisible. Et personne ne l'applaudit.





## LES TROIS FRACTURES DU MANAGEMENT

### LA FRACTURE DE LA RECONNAISSANCE

Le statut reste flou. Le manager est certes un cadre, mais pas vraiment un dirigeant. Il n'a pas la légitimité de la haute direction, mais porte la responsabilité juridique et humaine de ses collaborateurs. La faible récompense financière ne compense pas le coût émotionnel.

### LA FRACTURE DE LA COMPÉTENCE

On nomme sans former. On demande d'être empathique, stratège, commercial, comptable, DRH et communicant, sans jamais avoir appris ces métiers. Les formations existent, mais elles sont souvent trop tard, trop courtes, trop théoriques.

### LA FRACTURE DU TEMPS

La journée du manager est un puzzle impossible. Entre réunions de pilotage, reporting, gestion opérationnelle et suivi individuel, il lui reste en moyenne moins de 20 % de son temps pour « managérial » pur. Le reste, c'est de l'urgence et de la production.

### REDONNER SES LETTRES DE NOBLESSE À LA FONCTION

Si l'entreprise veut éviter la défection massive de ses managers, elle doit repenser certains leviers.

D'abord, clarifier la mission. Le management n'est pas une sur mission, mais un métier à part entière. Cela signifie du temps dédié, des objectifs propres, des indicateurs qui mesurent la capacité à faire grandir l'équipe, pas seulement à la faire performer.

Ensuite, former vraiment. Pas une journée de « soft skills », mais un parcours d'apprentissage du leadership, de la régulation émotionnelle, de la prise de décision collective. Et cela avant la nomination, pas après l'échec.

Enfin, reconnaître symboliquement. Le pouvoir ne se mesure plus au titre, mais à la capacité à créer de la valeur collective. Il faut redonner au manager une place visible, non pas comme star, mais comme artisan de la réussite de chacun et de tous.

Si le management n'est pas mort, l'entreprise doit choisir : soit elle transforme la fonction en un poste à risques qu'on fuira, soit elle en fait à nouveau un métier d'avenir. L'enjeu n'est pas seulement humain. Il est économique. Car une équipe sans chef solide, c'est une entreprise sans direction. ■

# MANAGEMENT À LA FRANÇAISE – LES 7 COMMANDEMENTS POUR SORTIR DE L'IMPASSE

Un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales révèle l'ampleur du retard managérial français et propose une refonte ambitieuse. Entre verticalité excessive et reconnaissance défaillante, les entreprises hexagonales peinent face à leurs voisines européennes. Une réforme s'impose, mais la voie est étroite.

## LE GRAND ÉCART FRANÇAIS

La France dispose du cadre réglementaire le plus complet d'Europe en matière de management, avec ses obligations de qualité de vie et conditions de travail, son droit d'expression directe des salariés et ses dispositifs de prévention des risques psychosociaux. Pourtant, les résultats restent médiocres. Ce paradoxe, minutieusement documenté par l'IGAS après quatre déplacements internationaux et soixante entretiens, révèle une vérité dérangeante : la multiplication des normes ne transforme pas les pratiques.

## L'AUTONOMIE DES TRAVAILLEURS FRANÇAIS ACCUSE UN RETARD DE 6,5 POINTS PAR RAPPORT À LA MOYENNE EUROPÉENNE.

La reconnaissance du travail accompli, identifiée comme le déterminant majeur de la qualité managériale, demeure nettement inférieure à celle observée en Allemagne, en Suède, en Irlande ou en Italie. Plus troublant encore : la proportion d'organisations apprenantes — ces structures qui conjuguent autonomie élevée et participation importante — a reculé de 46% à 43% entre 2005 et 2015, tandis que le lean management progressait de 22% à 32%, parfois au prix d'une intensification masquée du travail.

## LA LOGIQUE DE L'HONNEUR CONTRE LE COLLECTIF

Cette spécificité française ne relève pas du hasard. Elle s'ancre dans une logique culturelle identifiée par le sociologue Philippe d'Iribarne : la «logique de l'honneur», où le statut hiérarchique détermine l'autonomie accordée, où la fierté individuelle prime sur la délibération collective. Contrairement aux États-Unis régis par la «logique du contrat» ou aux Pays-Bas organisés autour du consensus, la France perpétue des rapports d'autorité rigides, des distances hiérarchiques marquées et une aversion pour le contrôle direct qui coexiste paradoxalement avec une verticalité excessive.

Cette empreinte culturelle produit des effets mesurables. La confiance s'érode à mesure que l'on s'éloigne du supérieur direct. La formation des managers reste trop académique, insuffisamment orientée vers la coopération et l'ingénierie du dialogue social. Le dialogue social, pourtant formalisé via les comités sociaux et économiques, n'impacte que marginalement les pratiques quotidiennes, contrairement à la codétermination allemande où les Betriebsräte disposent d'un réel pouvoir de co-décision.

## TROIS PILIERS POUR RECONSTRUIRE

Face à ce constat, la mission IGAS identifie un consensus international remarquable sur les critères d'un «bon management», convergence contre-intuitive qui transcende les frontières et les secteurs d'activité. Trois piliers se dégagent : la participation des travailleurs aux décisions, directe et indirecte ; la reconnaissance authentique du travail accompli, incluant le droit à l'erreur ; l'autonomie réelle, à condition qu'elle s'accompagne de soutien managérial et de mécanismes démocratiques.

Cette architecture commune n'est pas idéologique. Elle répond à des impératifs économiques partagés : pénuries de main-d'œuvre liées au vieillissement démographique, transformations post-Covid des attentes salariales, quête de sens au travail, nécessité d'adaptation aux transitions écologique et numérique. Les études empiriques établissent des corrélations robustes entre ces pratiques et la performance économique — productivité, parts de marché, innovation — ainsi qu'avec la santé au travail, l'engagement et la réduction de l'absentéisme.

## SEPT RECOMMANDATIONS POUR AGIR

L'IGAS ne se contente pas du diagnostic. Elle propose sept recommandations hiérarchisées, dont quatre



jugées prioritaires. La première consiste à organiser dès 2024 un rendez-vous politique des acteurs du travail, prolongeant les Assises du travail d'avril 2023, pour poser le management comme enjeu collectif majeur. La deuxième préconise la création d'un programme national d'innovation managériale sur le modèle allemand «Future of Work», financé à 80% par le Fonds social européen et à 20% par les entreprises.

La réforme de la formation des managers constitue la troisième priorité : intégrer systématiquement dans les maquettes pédagogiques une vision innovante du management et la maîtrise de l'ingénierie du dialogue social, en s'appuyant sur le développement de l'apprentissage. Quatrième levier : étendre les missions de l'APEC au-delà du conseil aux cadres, pour en faire un acteur central de l'accompagnement aux pratiques managériales, en lien avec les branches professionnelles

Les trois autres recommandations concernent l'inscription systématique des pratiques managériales dans les politiques du travail et les négociations de branche, l'amélioration du management dans le secteur public via la publication de politiques managériales par service, et surtout la rénovation du cadre juridique. Ce dernier point cristallise l'ambition de la mission : modifier, non ajouter, des dispositions existantes.

#### SIX OPTIONS JURIDIQUES SUR LA TABLE

La septième recommandation décline six options juridiques non cumulatives. L'inscription des pratiques managériales dans le dialogue obligatoire sur la qualité de vie et conditions de travail ; leur intégration dans les orientations stratégiques consultées auprès du CSE ; la transformation du droit d'expression directe en véritable droit au dialogue professionnel, renvoyant les modalités à la négociation d'entreprise. Plus audacieux : l'extension des

pouvoirs du CSE en matière d'organisation du travail, se rapprochant du modèle Betriebsrat allemand, ou la réévaluation de la représentation des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance.

Cette dernière piste ravive le débat sur la codétermination, esquissé lors de la négociation avortée du «Pacte de la vie au travail» en avril 2024. Christian Thuderoz, sociologue spécialiste du sujet,



plaide pour une véritable co-décision remplaçant l'avis conforme trop limité : «La codétermination est le mode institutionnalisé d'une procédure décisionnelle par voie de compromis, à partir d'intérêts différents et de positions divergentes, tous deux mis en compatibilité».

## LA FENÊTRE SE REFERMERA

Le contexte est favorable, insiste le rapport. Consensus rare sur le diagnostic, exemples fonctionnels chez les voisins européens, demandes convergentes du secteur privé et public, normes européennes contraignantes comme la directive CSRD applicable depuis janvier 2024 qui impose un reporting non financier incluant les pratiques managériales.

Cette fenêtre de politique publique ne restera pas ouverte indéfiniment. Les transformations culturelles exigent du temps — trois à cinq ans minimum — et une volonté politique continue, au-delà d'un cycle électoral.

Les écueils sont connus. Le lean management dévoyé, appliqué hors contexte dans le tertiaire, a déjà montré

comment une approche théorique plaquée sans adaptation peut détruire le dialogue participatif et intensifier le travail. L'illusion réglementaire, qui consiste à ajouter des couches normatives sans efficacité, demeure une tentation permanente.

L'importation mécanique du modèle allemand de codétermination, sans prise en compte du contexte français, produirait probablement des résultats décevants.

Reste une question centrale : la France peut-elle sortir de son héritage culturel pour inventer un management participatif qui lui ressemble, sans renier ses spécificités ni ses acquis sociaux ? La réponse déterminera la capacité des entreprises hexagonales à affronter les transitions en cours et à attirer les talents dans un contexte de pénurie démographique. Le management n'est plus une affaire de DRH, c'est devenu un enjeu politique majeur dont dépendent la performance économique, la santé au travail et la cohésion sociale ■.



# PARUTION

## MUTATIONS DU TRAVAIL ET SANTÉ AU TRAVAIL : ENJEUX DE SOCIÉTÉ ET MANAGEMENT

Un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales révèle l'ampleur du retard managérial français et propose une refonte ambitieuse. Entre verticalité excessive et reconnaissance défailante, les entreprises hexagonales peinent face à leurs voisines européennes. Une réforme s'impose, mais la voie est étroite.

**M**utations du travail et santé au travail : enjeux de société et de management paraît aux éditions Vuibert dans la prestigieuse collection AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines).

### UNE RÉPONSE AUX MUTATIONS ORGANISATIONNELLES CONTEMPORAINES

L'ouvrage se penche sur une réalité préoccupante : les organisations connaissent de profondes mutations qui bouleversent l'expérience du travail. Nouveaux modes d'organisation et de collaboration, espaces de travail repensés, métiers inédits, exigences accrues et formes de pression renouvelées caractérisent ce contexte. Ces transformations génèrent des conséquences délétères : perte de repères, stress, délitement des collectifs de travail, perte de sens au travail et du travail.

Les indicateurs alertent sur une dégradation notable de la santé au travail et sur le coût considérable du mal-être professionnel, en lien direct avec ces mutations organisationnelles, sociétales et technologiques. Aucune organisation, qu'elle soit privée ou publique, ne peut ignorer ces signaux d'alarme.

### DES QUESTIONS ESSENTIELLES POUR L'ACTION MANAGÉRIALE

Face à ce constat, l'ouvrage interroge le rôle de la GRH et du management. Quels leviers actionner ? Quelle efficacité attendre des stratégies d'ajustement et des dispositifs de prévention ? Les auteurs proposent des éclairages et des réponses concrètes en questionnant la nature des mutations en cours, en qualifiant leurs impacts sur la santé et la sécurité des salariés et agents, et en apportant des pistes pour l'action et la prévention.

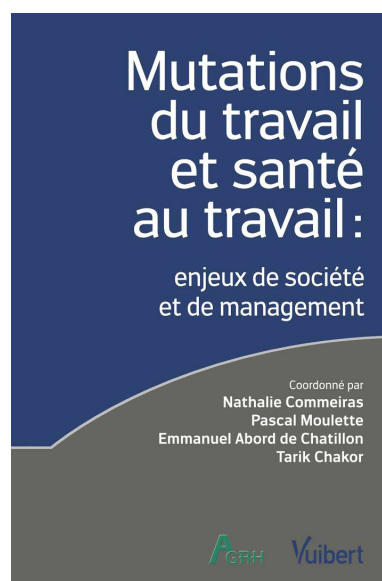
### UNE CONTRIBUTION SCIENTIFIQUE COLLECTIVE D'ENVERGURE

Cet ouvrage est le fruit d'une réflexion collective menée par des chercheurs rattachés au Groupe de Recherche

Thématique « Santé et Sécurité au Travail » de l'AGRH (GRT-AGRH). Il vise à présenter les résultats de travaux scientifiques portant sur des terrains variés, mobilisant des concepts novateurs et validés par la science. Au-delà de la contribution académique, l'ambition est de susciter une prise de conscience, d'alimenter la réflexion et de nourrir les débats au sein des organisations.

### UNE CONTRIBUTION ESSENTIELLE AU DÉBAT CONTEMPORAIN

Mutations du travail et santé au travail : enjeux de société et de management constitue une ressource incontournable pour toute personne préoccupée par l'évolution du monde du travail et ses impacts humains. À l'heure où les transformations s'accroissent et où les défis de santé au travail se multiplient, cet ouvrage apporte des clés de compréhension scientifiquement fondées et des pistes d'action concrètes pour concilier performance organisationnelle et bien-être des travailleurs. ■



[Un ouvrage collectif fruit d'un travail scientifique rigoureux](#)

# MANAGEMENT À LA FRANÇAISE : L'IGAS RÉVÈLE UN SYSTÈME DÉFAILLANT FACE À L'EUROPE

## Les pays nordiques et l'Allemagne distancent la France sur la qualité du travail selon un rapport gouvernemental

Le diagnostic est sans appel. Dans un rapport publié discrètement le 15 septembre dernier, l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) dresse un constat alarmant sur la situation française en matière de qualité du travail et d'emploi. Cette étude comparative, commandée par le ministère du Travail dans le contexte des négociations sociales en cours, révèle un retard structurel de la France par rapport à ses voisins européens, particulièrement les pays nordiques et l'Allemagne.

L'enquête, menée auprès de treize pays européens sur des thématiques aussi cruciales que la prévention des risques psychosociaux (RPS), le soutien aux aidants ou la lutte contre les freins à l'emploi, pointe du doigt les faiblesses chroniques du système français. Contrairement aux modèles intégrés observés outre-Rhin et dans les pays scandinaves, la France souffre de dispositifs trop éclatés malgré l'existence d'outils similaires à ceux de ses partenaires.

### UN SYSTÈME HIÉRARCHIQUE VERTICAL QUI BRIDE LES ENTREPRISES

Au cœur des dysfonctionnements identifiés : l'organisation hiérarchique verticale qui caractérise les entreprises françaises. Les inspecteurs de l'IGAS pointent des structures plus rigides et plus pyramidales qu'ailleurs en Europe, où la reconnaissance du travail demeure insuffisante et la formation des dirigeants trop académique.

Cette organisation traditionnelle, héritée des principes tayloriens du début du XXe siècle, concentre le pouvoir décisionnel au sommet de la hiérarchie. Les dirigeants prennent les décisions stratégiques, les cadres intermédiaires les transmettent et coordonnent leur mise en œuvre, tandis que les employés opérationnels se contentent de les exécuter sans participation réelle.

Cette structure génère des indicateurs dégradés : taux d'absentéisme élevé, sentiment de perte de sens au travail et faible engagement des salariés. Les principes d'un management de qualité sont pourtant très convergents selon les auteurs du rapport, qui identifient trois piliers essentiels : un fort degré de participation des travailleurs, une autonomie soutenue par la hiérarchie et la reconnaissance du travail accompli. Des critères sur lesquels le système français accuse un retard significatif par rapport à l'Allemagne, l'Irlande, la Suède ou l'Italie.

La France championne européenne des maux du travail

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. La France détient le triste record du coût annuel des dépressions liées aux RPS le plus élevé rapporté à 100 000 salariés en Europe. Trois facteurs de risque y sont particulièrement marqués : la pression au travail, le déséquilibre entre efforts et récompenses, et le harcèlement moral.

### CETTE SITUATION GÉNÈRE DES COÛTS CONSIDÉRABLES.

Une récente étude européenne élaborée par l'Inserm et l'École des sciences de gestion de Montréal évalue à 115 milliards d'euros par an le coût cumulé des atteintes à la santé des travailleurs liées aux RPS en Europe. Un montant astronomique qui inclut près de 100 milliards d'euros liés aux maladies psychiques et 15 milliards pour les pathologies cardiaques.

Les entreprises françaises maintiennent des pratiques managériales plus directives, plus verticales, impliquant



moins les salariés et leur conférant moins d'autonomie. Cette approche top-down empêche le développement des compétences décisionnelles chez les employés, qui restent de simples exécutants sans possibilité d'évolution vers des responsabilités.

## LES MODÈLES NORDIQUES ET ALLEMAND : DES ORGANISATIONS REPENSÉES

À l'inverse, les pays nordiques et l'Allemagne ont développé des approches intégrées qui forcent l'admiration. Le Danemark, la Suède et la Finlande se distinguent par des organisations de travail participatives où les employés disposent d'une réelle autonomie décisionnelle. Ces pays nordiques affichent la proportion la plus élevée d'organisations de travail participatives, devenues même la forme dominante.

L'Allemagne impressionne par son système des Jobcenters, qui combine efficacement volets social et professionnel dans une structure unique. Le pays dispose également de dispositifs innovants comme le BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement), qui impose un accompagnement pour tout arrêt de travail supérieur à six semaines, ou encore l'outil JobPsy pour l'évaluation en ligne du stress psychologique.

Ces systèmes intégrés contrastent avec la fragmentation française, où coexistent trois guichets distincts pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi (Pôle emploi, services départementaux, missions locales) sans coordination effective. Cette dispersion reflète une incapacité structurelle à décloisonner les approches sectorielles.

### DES INNOVATIONS EUROPÉENNES SOURCES D'INSPIRATION

Le rapport recense de nombreuses bonnes pratiques européennes dont le système français pourrait s'inspirer. En Belgique, les entreprises de plus de 50 salariés doivent obligatoirement nommer une «Personne de Confiance» pour traiter informellement les difficultés relationnelles.

La Finlande a intégré le remboursement de la psychothérapie de réadaptation par l'assurance maladie. La Grèce s'est dotée d'une application numérique pour évaluer les risques liés à la chaleur, devenant selon l'OIT le pays européen le plus avancé sur cette problématique.

Ces exemples illustrent la capacité d'autres pays européens à développer des approches préventives et coordonnées là où la France maintient des dispositifs cloisonnés. Même constat pour le soutien aux aidants : les pays nordiques ont su créer des politiques intersectorielles intégrant travail, formation et protection sociale, contrairement à l'approche fragmentée française.

### UN IMPÉRATIF DE TRANSFORMATION STRUCTURELLE

Face à ce constat, l'IGAS formule des recommandations structurelles pour transformer le système français. Les inspecteurs préconisent un programme national d'innovation managériale sur le modèle allemand INQA, une refonte de la formation des dirigeants intégrant les risques psychosociaux, et un décloisonnement entre secteurs public et privé.

L'enjeu dépasse la seule question sociale. Ces dysfonctionnements pèsent sur la compétitivité française et alimentent les tensions sur le marché du travail. Avec un taux d'emploi inférieur à la moyenne européenne et des indicateurs de bien-être au travail dégradés, la France ne peut plus ignorer ces signaux d'alarme.

Le problème ne réside pas uniquement dans les pratiques individuelles, mais dans l'organisation même du système français, caractérisé par une culture hiérarchique profondément ancrée. Cette culture se nourrit d'une formation des élites «très académique et peu tournée vers la coopération», créant des «frontières entre les métiers» et empêchant le travail interdisciplinaire.

Le rapport de l'IGAS tombe à point nommé alors que s'ouvrent des négociations cruciales sur la qualité de vie au travail. Il révèle l'urgence d'une révolution organisationnelle inspirée des modèles européens les plus performants. Car derrière ces chiffres et ces comparaisons se cachent des millions de salariés français qui évoluent dans des systèmes bridant leur potentiel et leur épanouissement professionnel. L'heure n'est plus aux demi-mesures : c'est d'un véritable changement de paradigme organisationnel dont la France a besoin pour rattraper son retard et retrouver sa place parmi les références européennes en matière de qualité du travail ■

Sources : <https://www.igas.gouv.fr/qualite-du-travail-qualite-de-lemploi-elements-de-comparaisons-internationales>



# MANAGERS : QUAND LE CERVEAU SATURE

## La charge cognitive, nouveau mal du siècle managérial

Un manager français sur deux manque de temps, 42% peinent à prioriser leurs tâches, et nombre d'entre eux admettent ne pas être suffisamment formés pour gérer l'ampleur de leurs responsabilités. Dans les organisations contemporaines, la surcharge cognitive n'est plus un simple désagrément : c'est devenu une crise silencieuse qui menace la santé mentale des cadres et l'efficacité des entreprises.

Cette saturation mentale se manifeste par une occupation excessive de la mémoire de travail, cet espace mental limité où nous traitons les informations du moment. Comme un entonnoir qui déborde, notre cerveau se retrouve submergé par un trop-plein de sollicitations, d'interruptions et de décisions à prendre simultanément.

### UNE VULNÉRABILITÉ ACCRUE FACE AU STRESS

Les chiffres sont sans appel : 65% des managers estiment avoir une charge de travail insurmontable, contre 47% pour les cadres non-managers. Cette pression se traduit par un épuisement professionnel ressenti par 62% des managers, et un stress intense pour 64% d'entre eux.

Près de 58% des cadres managers déclarent ressentir un stress intense dans leur travail, une proportion qui illustre leur exposition accrue aux tensions : surcharge de travail, objectifs exigeants, gestion des conflits et des urgences, cumul des missions managériales et de production. Cette double peine s'aggrave par leur rôle d'« éponge émotionnelle » : 47% estiment que les problèmes de leurs collaborateurs affectent directement leur propre santé mentale.

### LE PIÈGE DE LA CULTURE DU DÉPASSEMENT

Pour 9 managers sur 10, se dépasser dans son travail demeure une valeur essentielle. Mais cette injonction au sur-engagement comporte un revers dramatique : 37% des managers en difficulté augmentent leurs horaires de travail pour « tenir », au risque d'aggraver leur épuisement.

Ce paradoxe s'ancre dans une culture de l'invulnérabilité persistante en entreprise. 39% des managers craignent qu'évoquer leur mal-être freine leur évolution professionnelle, et un tiers redoute d'être perçu comme « non fiable ». Cette omerta organisationnelle transforme la fragilité psychologique en tabou, condamnant les managers au silence.

### QUAND LA COGNITION VACILLE

Sur le plan cognitif, les managers touchés par l'épuisement professionnel éprouvent des difficultés de concentration qui affectent leur capacité décisionnelle.

Leur mémoire semble moins performante, et ils peinent à hiérarchiser efficacement leurs tâches. Cette détérioration des facultés intellectuelles s'accompagne d'une irritabilité inhabituelle qui altère la qualité des relations au sein de l'équipe.

La surcharge cognitive entraîne une obligation constante de refocaliser son attention après chaque interruption, un processus excessivement consommateur d'énergie. Au-delà de la fatigue, cette saturation mentale conduit à de mauvaises décisions, multipliant oublis et erreurs aux conséquences potentiellement néfastes.

### STRATÉGIES DE RÉSISTANCE : QUATRE VERBES SALVATEURS

Face à cette déferlante, les experts proposent une méthode en quatre axes : couper, découper, distribuer, déconnecter. Concrètement, il s'agit de stopper les distractions à la source en coupant notifications et messageries pendant au moins deux sessions de 45 minutes par jour.

Le travail en « mode avion » doit se compléter par un découpage des grosses tâches en petites unités dispersées dans le planning. Pour limiter la charge mentale, il n'est pas nécessaire de produire immédiatement l'activité à laquelle le cerveau pense : il suffit de lui garantir qu'elle pourra être réalisée dans un temps raisonnable.

### UNE TRANSFORMATION CULTURELLE NÉCESSAIRE

La crise cognitive que traversent les managers n'est pas qu'un enjeu de santé individuelle. Elle révèle les limites d'un modèle organisationnel matriciel, fondé sur la multiplication des interlocuteurs, des réunions interminables et des sollicitations permanentes. Restaurer la capacité cognitive des managers exige une refonte profonde des modes de fonctionnement, où concentration et autonomie redeviennent des valeurs cardinales. ■







# RÔLE, PLACE ET CONDITIONS DU MANAGER

Le manager est ici défini comme le pivot humain essentiel, chargé d'organiser l'espace invisible entre la décision stratégique et la réalité du terrain. Pourtant, ce « chaînon essentiel » subit une intensification sans précédent de ses missions, marquée par une surcharge émotionnelle et un manque de reconnaissance tant financière qu'institutionnelle. Ce chapitre souligne la nécessité de revaloriser ce rôle pour garantir une performance durable.

# ORGANISER L'INVISIBLE, TRANSFORMER L'HUMAIN

Le rôle du management dépasse largement la simple fonction d'encadrement. Il s'agit d'organiser l'invisible, ce fragile espace entre la décision et son exécution, où tout repose sur l'humain. Trop souvent sous-estimé, ce rôle est pourtant déterminant pour transformer la volonté stratégique en résultats concrets, durables et justes.

Au SNFOCOS, nous savons que la performance n'est pas qu'une affaire de chiffres. Entre la stratégie fixée et la réalité du terrain, il y a une respiration collective que seul un management éclairé peut insuffler. C'est ce dernier qui fait circuler le sens, clarifie les orientations et soutient sans nuire, exige sans écraser.

Un manager juste et présent est un levier puissant. Il peut métamorphoser une équipe en une force brillante, sans recours à des budgets supplémentaires ni à des gadgets managériaux. Car la vraie richesse d'une organisation, c'est son capital humain, la capacité de ses membres à coopérer, s'engager et se dépasser.

Plus qu'un simple maillon intermédiaire, le manager est un véritable point de bascule. Entre vision et réalité, décision et action, chiffres et personne, il est l'interface où se construit le contrat social de l'entreprise.

C'est pourquoi le SNFOCOS insiste sur l'importance de reconnaître, valoriser et former ce rôle clé qu'est le management humain. La transformation des organisations passera par cette prise de conscience : la performance durable n'est pas une donnée technologique, mais une conquête humaine.

Pour le SNFOCOS, l'avenir des organisations repose avant tout sur la qualité des relations humaines que leurs managers sauront instaurer. Nous restons engagés à accompagner cette évolution pour qu'elle devienne réalité partout où le travail se construit. Ce sont nos valeurs et c'est notre engagement ! ■

## LA PERFORMANCE N'EST PAS SEULEMENT TECHNIQUE, ELLE EST PROFONDÉMENT HUMAINE

On sous-estime systématiquement ce que représente un manager dans l'architecture d'une entreprise. Les comités de direction parlent objectifs, stratégie, résultats. Les tableaux de bord affichent des métriques rassurantes. Pourtant, entre la décision et son application, s'étend un espace fragile où tout dépend de l'humain. C'est précisément là que le management opère son influence décisive.

Un bon management fonctionne comme un accélérateur de performance collective. Un mauvais management provoque une hémorragie d'énergie invisible, imperceptible dans les indicateurs classiques, mais dévastatrice sur le long terme. Ce n'est pas une théorie managériale abstraite. C'est ce que vivent quotidiennement les équipes, dans le silence des open-space et la tension des réunions.

### QUAND LE MANAGER FAIT BASCULER LA DYNAMIQUE

Un manager capable d'écouter, de clarifier les attendus, de soutenir sans surprotéger et d'exiger avec justesse possède un pouvoir de transformation spectaculaire, sans budget supplémentaire. Sans processus révolutionnaire. Simplement par la manière de faire circuler le sens.

À l'inverse, un management incohérent ou méprisant détruit le potentiel d'une équipe intrinsèquement talentueuse. L'envie s'étiole et l'effort se fragmente en initiatives solitaires au lieu de constituer un mouvement collectif, et la performance se transforme en effort individuel plutôt qu'en dynamique partagée.



Sa réaction détermine si le phénomène sera contenu ou si l'ensemble de l'équipe basculera dans la dysfonction. L'inaction équivaut à une validation tacite. Le déni aggrave la situation. Seule une intervention lucide et assumée permet de protéger le collectif.

Les organisations qui parviennent à traiter ce sujet instaurent des processus robustes : clarification des comportements attendus, feedback régulier et documenté, accompagnement managérial soutenu, et courage décisionnel lorsque la remédiation échoue.

### LE FACTEUR MÉCONNU : L'ÉQUIPIER TOXIQUE

Mais il existe un troisième acteur dans cette équation, trop souvent négligé : l'équipier toxique. Ni manager défaillant, ni système dysfonctionnel, mais un individu dont les comportements délétères contaminent progressivement l'ensemble du collectif.

Un seul collaborateur toxique peut anéantir la productivité d'une équipe entière. Ses comportements, cynisme contagieux, sabotage discret de projets collectifs, critique systématique, refus de coopération masqué par une apparente conformité, génèrent un climat délétère qui se propage comme une onde invisible.

Contrairement à un conflit ouvert, facilement identifiable et adressable, la toxicité d'un équipier s'installe par micro-agressions répétées, par l'altération progressive du climat relationnel, par la démobilisation silencieuse des autres membres. Les collègues perdent progressivement leur motivation, adoptent des comportements d'évitement, réduisent leur engagement. L'effet de contamination émotionnelle joue à plein : la présence quotidienne d'une personne toxique élève les niveaux de stress, de méfiance et d'épuisement de l'ensemble de l'équipe.

### LE MANAGEMENT COMME POINT DE BASCULE

Face à un équipier toxique, le manager se retrouve dans une position critique.

Le management n'est pas le «milieu» hiérarchique de l'organisation. C'est le point de bascule où s'arbitre quotidiennement le destin collectif. Le lieu où se joue la traduction entre vision stratégique et réalité opérationnelle. L'interface entre chiffres et humanité.

Quand ce pivot s'effrite, c'est l'ensemble de l'édifice qui se fissure. La confiance cède la place à la méfiance. La responsabilité partagée régresse vers le contrôle. La fierté collective s'efface devant la résistance passive.

À l'inverse, dans les organisations les plus performantes, les managers permettent à des équipes de réaliser des résultats extraordinaires. Ils créent un cadre structurant sans tomber dans le micro-management. Ils donnent du sens en contextualisant chaque action dans une perspective plus large. Ils savent alterner exigence et soutien, reconnaissance et défi.

### LA PERFORMANCE RESTE PROFONDÉMENT HUMAINE

Les investissements massifs dans la transformation digitale, l'automatisation des processus ou l'intelligence artificielle resteront sous-exploités si le management n'orchestre pas l'adhésion cognitive et émotionnelle des contributeurs. Car la performance n'est jamais purement technique. Elle est profondément humaine ■

# LE MANAGER ET SES ÉMOTIONS : LE CŒUR N'EST PAS UN LUXE

**L**'intelligence émotionnelle, atout managérial ou leurre pour masquer ses plaies ?

La scène s'est répétée dans mille séminaires de direction cette année : un consultant en costume gris projette sur écran une courbe décroissante. « Savez-vous ce que vous perdez en réprimant vos émotions ? » demande-t-il avec le sourire complice de celui qui détient une vérité universelle. Dans la salle, les cadres français, formés à l'école de l'émotion neutralisée, échangent des regards perplexes. L'émotion était autrefois l'ennemi de la raison. La voilà devenue son alliée stratégique.

Ce renversement de paradigme ne s'est pas opéré par hasard. Il révèle bien davantage qu'une simple évolution des modes managériaux : il expose les fissures d'un système qui a misé, pendant soixante ans, sur l'annihilation du sujet au profit d'une productivité abstraite. Aujourd'hui que le modèle taylorien s'effondre, que les talents s'échappent et que le stress caractérise les lieux de travail, les organisations découvrent soudainement que les émotions ne sont pas des défaillances à éradiquer mais des informations à interpréter.

## LA CULPABILITÉ PRODUCTIVE, UN MODÈLE TROP FRANÇAIS

Depuis l'après-guerre, le manager français idéal incarnait une figure paradoxale : celle du décideur impassible. Héritier de la tradition cartésienne et de la méritocratie républicaine, il était censé arbitrer par la raison, commander sans passion, innover sans enthousiasme bruyant. Les émotions, ça ne se montrait pas. Les peurs, ça se taisait. La frustration d'équipe, ça se réglait par une augmentation de cadence, pas par une écoute. Le modèle produisit des générations de cadres blindés, pour qui exprimer un doute était une faiblesse, reconnaître une erreur une dérogation à l'ordre hiérarchique.

Or ce système avait un secret inavouable : il fonctionnait par culpabilité productive. L'employé qui ne trouvait pas sa source de motivation à l'intérieur du système devait la puiser en lui-même—en travaillant plus dur, en acceptant l'inacceptable, en convertissant son anxiété en surproductivité. Le coût humain de ce modèle était massif mais externalisé : burn-out croissants, dépressions massives, turnover chez les cadres, suicide au travail. Les statistiques de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) l'ont documenté : la France affiche année après année une des plus hautes prévalences de stress professionnel en Europe.

Puis vint une mutation silencieuse. D'abord, les sciences cognitives et la neurobiologie ont pulvérisé le mythe du décideur purement rationnel. Les travaux de Daniel Kahneman sur les biais cognitifs, ceux d'Antonio Damasio sur le rôle des émotions dans la raison pratique, ont établi une vérité incontournable : l'émotion n'est pas l'opposé de la raison, elle en est le substrat. Sans émotion, pas de hiérarchie de priorités, pas d'évaluation du risque, pas de décision. En supprimant l'émotion, on n'obtient pas la raison pure—on obtient la paralysie ou, pire, l'impulsivité inconsciente.

## LE TOURNANT DES RESSOURCES HUMAINES

Ensuite, la compétition mondialisée a changé l'équation économique. Lorsque la productivité reposait sur la conformité et la répétition (ouvriers à la chaîne, employés administratifs cloisonnés), on pouvait se contenter de réprimer les émotions. Mais dès lors que la création de valeur exige de l'innovation, de la collaboration créative, de l'adaptation rapide, le profil change radicalement. Les talents—ces collaborateurs dont la rareté a explosé—ne veulent plus se soumettre à un ordre totalitaire. Ils exigent du sens, de la reconnaissance, un environnement où ils peuvent être entiers.



Les directeurs des ressources humaines ont compris le message : ou bien on accepte de civiliser le rapport au travail, ou bien on perd les meilleurs. D'où l'émergence, progressive mais réelle, de formations à l'« intelligence émotionnelle », de politiques de « bien-être au travail », de programmes d'« écoute active » et d'« empathie managériale ». Sciences Po lance un diplôme court sur la question. Les cabinets de conseil surfent sur la vague. Les départements RH s'équipent. L'émotion change de statut : ce n'était plus un tabou, c'est devenu une compétence.

## MAIS DE QUELLE HUMANITÉ PARLONS-NOUS VRAIMENT ?

Ici s'impose une pause critique, car le langage peut tromper. Lorsqu'un manager se voit inculquer l'« écoute

active » et l'« gestion des émotions », une ambiguïté radicale demeure : s'agit-il de reconnaître vraiment l'autre, ou seulement de le canaliser plus efficacement ?

C'est la distinction que les sociologues du travail appellent le « travail émotionnel » : cette obligation imposée aux salariés d'afficher les émotions jugées appropriées, indépendamment de ce qu'ils ressentent vraiment. L'hôtesse de l'air doit sourire même si elle est épuisée. Le commercial doit enthousiasmer même s'il n'y croit pas. Et désormais, le collaborateur doit « partager ses émotions » et « s'exprimer en authentique » dans le cadre qui lui est imposé—travail au-delà des heures, objectifs irréalistes, précarité croissante.

L'intelligence émotionnelle, mal comprise et instrumentalisée, devient alors un nouvel outil de normalisation. Au lieu de transformer les conditions de travail toxiques, on forme le manager à « mieux gérer » les émotions générées par ces toxines. On reconnaît les sentiments des collaborateurs pour mieux les réintégrer à l'ordre productif. On écoute la frustration du salarié pour qu'il accepte l'inacceptable avec un peu plus de sérénité.

L'émotion devient un terrain de gouvernance, non d'émancipation.

### OÙ EST LE SIGNAL RÉEL ?

Et pourtant, il y a quelque chose de juste dans ce retour de l'émotion au cœur du management. Car l'émotion est un signal. Quand un collaborateur manifeste de

l'anxiété, ce n'est jamais une défaillance psychologique individuelle à corriger par la méditation ou le coaching. C'est toujours une information sur la qualité de l'environnement. Du stress ? C'est que quelque chose ne va pas dans l'organisation. De la frustration ? C'est qu'un décalage existe entre les attentes et la réalité. De la colère ? C'est qu'une injustice a été identifiée.

Les managers vraiment intelligents émotionnellement ne « gèrent » donc pas les émotions de leurs collaborateurs : ils les décodent comme des indicateurs de santé organisationnelle. La frustration d'une équipe n'est jamais un problème à résoudre par du team-building ou un séminaire de motivation. C'est un diagnostic qu'il faut avoir le courage de lire en face.

### LE TEST DE SINCÉRITÉ

Ici se dessine un critère de distinction simple mais radical : une organisation qui promeut l'intelligence émo-

tionnelle sincère accepte-t-elle que les émotions questionnent son fonctionnement ? Accepte-t-elle que la colère d'un salarié le conduise à contester une directive ? Que la frustration d'une équipe entraîne une restructuration des processus ? Ou bien l'intelligence émotionnelle ne sert-elle que de pommade sur les plaies qu'elle refuse de panser ?

En France, où la tradition managériale demeure autoritaire et la culture du conflit refoulée, ce choix n'est pas anodin. Intégrer vraiment l'émotion au management supposerait d'admettre que les salariés ne sont pas des ressources à optimiser mais des acteurs politiques dont les voix comptent. Cela impliquerait un pouvoir partagé, une transparence accrue, une acceptation de la contestation comme partie normale du débat organisationnel. Bref, cela dépasserait largement le registre émotionnel pour toucher à l'équilibre des pouvoirs.

### LA CONVERSION DE FAÇADE

C'est pourquoi on observe aujourd'hui un phénomène fascinant : la conversion spectaculaire des grandes entreprises françaises à l'« intelligence émotionnelle » tandis que les conditions de travail se dégradent. On recrute des « happiness managers ». On offre des séances de méditation en entreprise. On forme les cadres à l'empathie. Et parallèlement, on augmente les cadences, on réduit les effectifs, on précarise les contrats, on impose le télétravail sans couvrir les frais, on repousse l'âge de départ à la retraite.

Le spectacle de la bienveillance managériale coexiste ainsi avec la réalité du durcissement des conditions. Et c'est précisément cette dissonance qui génère l'épuisement : pas seulement celui de travailler dur, mais celui de devoir sourire en souriant le couteau qu'on vous enfonce. Le travail émotionnel devient alors insoutenable : on vous demande d'être authentique dans un système de mensonge organisé.

### L'ÉMOTION COMME LIGNE DE FRACTURE

Le débat sur les émotions au travail n'est donc pas un débat sur le cœur ou l'âme de l'entreprise. C'est un débat politique sur la reconnaissance du sujet et l'acceptation d'une autonomie véritable. L'intelligence émotionnelle peut être une chance d'humanisation ou un instrument supplémentaire de domination bienveillante. Tout dépend de ceci : l'organisation a-t-elle vraiment accepté que les émotions de ses collaborateurs posent des questions légitimes sur son fonctionnement ? Ou se contente-t-elle de les accueillir, de les écouter, de les labelliser « authentiques », avant de les rincer à l'eau froide des impératifs de rentabilité ? ■



# MANAGER INTERMÉDIAIRE – LE CHAINON ESSENTIEL DE L'ENTREPRISE DE DEMAIN

Dans l'écosystème complexe de l'entreprise moderne, une figure émerge comme l'architecte silencieux de la performance : le manager intermédiaire. Souvent négligé dans les analyses organisationnelles, ce cadre médian s'impose aujourd'hui comme l'acteur déterminant de la transformation des entreprises, particulièrement à l'heure où 84% des organisations reconnaissent vivre des mutations profondes.

Un Rôle Stratégique Méconnu Mais Critique

## L'INTERFACE HUMAINE DE LA PERFORMANCE

Le manager intermédiaire n'est plus ce simple « courroie de transmission » d'antan. Responsable de 70% de l'engagement des collaborateurs selon Gallup, il incarne désormais le catalyseur de la performance collective. Cette position unique, à l'intersection des directions stratégiques et des réalités opérationnelles, en fait un traducteur de vision indispensable.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : seuls 21% des salariés dans le monde se déclarent engagés, une statistique qui place le management intermédiaire au cœur des enjeux de mobilisation. Ces managers « invisibles » encadrent près de trois quarts des salariés en entreprise et peuvent représenter de 15 à 40% des effectifs selon les organisations.

## LA MULTIPLICATION DES DÉFIS CONTEMPORAINS

L'environnement managérial de 2025 soumet ces professionnels à une intensification sans précédent de leurs missions. Une étude de la Chaire Innovation Managériale de l'ESSEC révèle que le nombre de changements annuels a été multiplié par trois pour les managers de proximité et par cinq pour les managers intermédiaires ces quinze dernières années.

Cette accélération génère une saturation critique : près de la moitié du temps de travail des managers intermédiaires est désormais consacrée à des tâches non managériales, principalement administratives. Parallèlement, 43% d'entre eux se déclarent en état d'épuisement professionnel, un taux supérieur à celui des cadres supérieurs.

Les Métamorphoses Imposées par l'IA et la Digitalisation

## L'ORCHESTRATION HOMME-MACHINE

L'intelligence artificielle révolutionne fondamentale-

ment le rôle managérial. 35% des cadres utilisent déjà l'IA hebdomadairement, avec une progression exponentielle des perceptions positives. Le manager intermédiaire doit désormais orchestrer des équipes hybrides où humains et algorithmes collaborent quotidiennement.

Cette transformation impose une redéfinition des compétences : 74% des cadres considèrent la maîtrise de l'IA comme une compétence clé future. Plus que de simples utilisateurs, les managers deviennent des facilitateurs technologiques, chargés de préserver la dimension humaine tout en exploitant les capacités automatisées.

85% des cadres estiment que l'IA va transformer leurs missions, orientant leur expertise vers plus d'analyse, de sens critique et de maîtrise technologique. Cette évolution place les soft skills au premier plan : 82% pensent que l'empathie, la créativité et le relationnel deviendront des leviers de différenciation majeurs.

## DU CONTRÔLE AU LEADERSHIP COLLABORATIF

La digitalisation opère une métamorphose profonde du management : du contrôle vers le pilotage collaboratif, du reporting manuel vers la stratégie prédictive, de la hiérarchie classique vers l'accompagnement humain.

**Demain, plus qu'hier, la performance collective se construira dans cette interface critique entre vision et exécution, entre stratégie et réalité humaine**



Cette évolution marque une nouvelle ère où les managers deviennent des facilitateurs de l'innovation plutôt que de simples superviseurs.

Le Défi du Management Hybride et de la Proximité à Distance

### RÉINVENTER LA COHÉSION COLLECTIVE

Le télétravail, désormais ancré dans les pratiques, transforme radicalement l'exercice managérial. 69% des cadres télétravailleurs attestent d'évolutions managériales significatives, nécessitant de nouvelles compétences : management personnalisé, délégation renforcée, positionnement ressource et transparence décisionnelle.

Cette révolution impose aux managers intermédiaires de maintenir la collaboration et la performance à distance, tout en construisant des environnements de travail hybrides engageants. Le défi : préserver la culture d'entreprise et détecter les signaux faibles d'engagement à travers les écrans.

### L'ADAPTATION AUX NOUVELLES GÉNÉRATIONS

L'arrivée progressive de la Génération Z pose de nouveaux défis managériaux. Ces nouvelles cohortes exigent davantage de transparence, de flexibilité et de reconnaissance, transformant les attentes traditionnelles du management.

Les managers intermédiaires doivent désormais person-

naliser leur accompagnement pour répondre à la quête de sens croissante des collaborateurs, tout en gérant une diversité générationnelle inédite nécessitant des approches différenciées.

Les Compétences Émergentes du Manager de 2025

### L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE COMME FONDEMENT

L'intelligence émotionnelle s'impose comme la compétence cardinale du management moderne. Cette capacité à comprendre et gérer ses propres émotions tout en s'adaptant à celles des autres devient déterminante dans la guerre des talents.

Concrètement, cette compétence se traduit par la capacité à repérer les signaux faibles émis par les collaborateurs, adapter sa communication en fonction des profils et gérer les situations de tension. Un manager émotionnellement intelligent contribue à renforcer la confiance et participe à la prévention des conflits.

### L'AGILITÉ STRATÉGIQUE ET L'ADAPTABILITÉ

Les managers de 2025 doivent faire preuve d'une flexibilité et réactivité accrues pour naviguer dans des environnements changeants. Leur capacité à réagir rapidement aux évolutions organisationnelles et technologiques devient essentielle pour assurer la pérennité et la performance.

Cette agilité s'accompagne d'une pensée critique renforcée pour analyser les situations, évaluer les informations disponibles et prendre des décisions éclairées dans un contexte d'incertitude permanente.

### LA MÉTHODOLOGIE CARE : UN CADRE OPÉRATIONNEL INNOVANT

Face à ces défis multiples, la méthode CARE propose un cadre structurant autour de quatre piliers fondamentaux :

- Collaborer : Briser les silos organisationnels, encourager la transversalité et instaurer des rituels d'équipe favorisant l'intelligence collective.
- Aligner : Traduire la vision stratégique en actions concrètes, en adaptant les objectifs aux réalités du terrain.
- Responsabiliser : Encourager l'autonomie et la prise d'initiative en clarifiant les rôles et en accompagnant le développement des compétences.
- Engager : Fédérer l'équipe autour d'un projet commun en favorisant la participation active et en créant un climat de confiance.



## COMBLER LE DÉFICIT DE SOUTIEN ORGANISATIONNEL

Malgré leur rôle critique, les managers intermédiaires souffrent d'un manque de reconnaissance structurel. Ils estiment souvent que leurs connaissances pratiques des clients et du marché sont peu exploitées, créant un sentiment de marginalisation.

Cette situation génère une crise d'attractivité : seuls 52% des jeunes actifs envisagent de prendre un poste de manager, contre 68% il y a dix ans. Dans certains secteurs comme le numérique et la santé, le taux d'acceptation des promotions managériales s'effondre.

## LA FORMATION COMME LEVIER DE TRANSFORMATION

L'adaptation aux nouveaux enjeux nécessite un investissement massif en formation. 79% des cadres demandent une formation IA, mais seulement 50% estiment que leur entreprise propose des formations concrètes pour maîtriser ces nouvelles technologies.

Cette lacune formative constitue un risque stratégique majeur : les entreprises qui investissent dans le développement de leurs managers intermédiaires créent un avantage concurrentiel durable, tandis que les retardataires risquent l'obsolescence progressive.

Vers une Redéfinition du Management Intermédiaire

## L'ÉVOLUTION DU PARADIGME MANAGÉRIAL

Le management intermédiaire évolue d'une fonction de gestion vers une posture de facilitation. Plutôt que de simplement transmettre des directives descendantes, ces managers se positionnent comme des facilitateurs de compréhension, encourageant la collaboration et soutenant activement les équipes dans l'adaptation aux nouvelles stratégies.

Cette transformation s'accompagne d'un passage vers un leadership participatif où les idées et opinions des équipes sont valorisées et intégrées dans le processus décisionnel, créant un environnement où la co-création est encouragée.

## L'INNOVATION MANAGÉRIALE COMME MOTEUR

Les managers intermédiaires possèdent un potentiel d'innovation très important car ils évoluent aux carrefours de nombreuses problématiques. Leur travail aux interfaces devient de plus en plus nécessaire dans des environnements organisationnels où l'information est distribuée, incertaine, complexe et volatile.

Cette position unique leur confère une capacité à mobiliser leurs équipes généralement supérieure à celle des équipes dirigeantes, grâce aux relations de proximité qu'ils ont su construire.

## CONCLUSION : L'URGENCE D'UNE RECONNAISSANCE STRATÉGIQUE

Le manager intermédiaire n'est plus un simple maillon hiérarchique mais l'architecte de la transformation organisationnelle. Dans un contexte où 67% des managers de transition ne souhaitent pas revenir à un CDI, signe d'une quête d'autonomie et de sens accrue, l'entreprise doit repenser fondamentalement sa relation avec ces acteurs clés.

L'enjeu central : transformer la surcharge actuelle de ces managers en empowerment stratégique, en leur donnant les moyens, la reconnaissance et la formation nécessaires pour exercer pleinement leur rôle de catalyseurs du changement.

Les organisations qui sauront valoriser, former et soutenir leurs managers intermédiaires disposeront d'un avantage concurrentiel décisif dans la course à l'adaptation permanente qui caractérise notre époque.

Car demain, plus qu'hier, la performance collective se construira dans cette interface critique entre vision et exécution, entre stratégie et réalité humaine.

L'avenir appartient aux entreprises qui feront du management intermédiaire non plus un poste de passage, mais une expertise reconnue et valorisée ■



## MANAGERS ET CADRES DIRIGEANTS DE LA SÉCU : IL EST TEMPS DE DIRE STOP !

Combien de réorganisations imposées sans concertation, de coupes budgétaires, rebaptisées en « rationalisation », ou de transformations numériques précipitées devons-nous subir avant de dire « ouf » ?

Les managers et cadres dirigeants de nos organismes sociaux sont que trop des variables d'ajustement que l'on traite comme des exécutants corvéables, sommés d'appliquer des directives venues d'en haut sans avoir la possibilité d'évaluer les conditions de réussites locales.

La réalité du terrain : les cadres croulent sous les injonctions contradictoires : digitalisez, mais maintenez l'humain ; innovez, mais réduisez les coûts ; responsabilisez vos équipes, mais appliquez des process fixes. Cette schizophrénie organisationnelle nous épuise et discrédite notre autorité managériale auprès de nos collègues de travail.

Et que dire de la reconnaissance financière ? Alors que nos tutelles refusent obstinément de revaloriser la valeur du point, alors que les nouvelles classifications des emplois ne répondent qu'en partie (minime) aux besoins, on nous demande toujours plus. Pendant ce temps, les enveloppes budgétaires se réduisent, les RMPP se contractent, mais les exigences de performance demeurent.

Comment peut-on piloter des transitions majeures – climatiques, numériques, organisationnelles – quand on nous retire les conditions indispensables à leur réussite ?

Les cadres dirigeants et managers de la Sécurité sociale doivent exiger ce qui devrait être une évidence : le droit de participer réellement aux décisions qui impactent leur travail et celui de leurs équipes. Pas des pseudo-consultations, mais un dialogue structuré sur la qualité du travail, une reconnaissance de notre expertise terrain.

Le SNFOCOS porte ce niveau d'exigence avec détermination. Nous refusons la fatalité d'un management par l'épuisement et la dévalorisation. Nous exigeons que les agents de direction, praticiens conseils, pharmaciens conseils et cadres soient reconnus comme ce qu'ils sont : les piliers indispensables d'un service public d'excellence.

Les réformes qui s'annoncent ne passeront pas sans nous. La Sécurité sociale mérite des cadres respectés et écoutés.

L'heure n'est plus aux plaintes, mais à l'action collective. Rejoignez le SNFOCOS, premier syndicat des cadres de la Sécurité sociale ■

# MANAGEMENT DANS LES CCN – ENTRE CENTRALISATION ET INJONCTIONS PARADOXALES, UN MANAGEMENT À BOUT DE SOUFFLE

## RÉFORMES : POURQUOI LES CADRES DE LA SÉCURITÉ SOCIALE RISQUENT L'ESSOUFFLEMENT

Dans un contexte de réformes incessantes, de digitalisation accélérée et de contraintes budgétaires croissantes, les agents de direction et les managers de la Sécurité sociale peinent à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes. Héritage d'un modèle centralisé et d'un dialogue social théorique, le secteur fait face à un malaise managérial qui menace sa capacité d'adaptation.

## LE PARADOXE À LA SÉCURITÉ SOCIALE : PARTICIPATION THÉORIQUE CONTRE RÉALITÉ CENTRALISÉE

Les enquêtes sur les conditions de travail à la sécu, comme celles menées au niveau européen, mettent en lumière un retard français persistant en matière de participation directe des agents aux décisions qui les concernent. Alors que des secteurs comme l'industrie allemande ou les services scandinaves intègrent l'autonomie réelle et le dialogue sur la qualité du travail dans leurs pratiques quotidiennes, la Sécurité sociale reste prisonnière d'un paradoxe : un cadre légal riche en instances représentatives, mais des pratiques managériales qui confinent souvent les initiatives locales.

Ce décalage devient critique à l'heure où le secteur doit absorber des transformations radicales. Numérisation des services (dossiers patients en ligne, télémedecine), transition écologique des infrastructures publiques, réformes réglementaires (retraites, santé universelle) : jamais les organismes de la Sécurité sociale n'ont eu autant besoin de mobiliser l'intelligence collective des agents. Or, c'est précisément cette ressource que le modèle des CCN Ucanss peine à activer pleinement.

Il y a une schizophrénie dans la gestion de la Sécu. On prône l'agilité et la responsabilisation, mais les cadres supérieurs restent parmi les moins consultés d'Europe sur les décisions stratégiques, malgré un dialogue social institutionnalisé. Cette hypocrisie managériale engendre une perte de sens profonde, particulièrement chez les agents de direction et cadres supérieurs et intermédiaires, coincés entre des directives nationales rigides et l'attente d'innovation au niveau local.

## QUAND LES CONTRAINTES BUDGÉTAIRES ONT ÉRODÉ LE MANAGEMENT PUBLIC

Le malaise ne date pas d'hier. Depuis les années 1990, avec la financiarisation des comptes publics et les successives cures d'austérité, le management dans la Sécurité sociale s'est réduit à une fonction de contrôle budgétaire et d'optimisation des coûts, éloignant les cadres du travail réel des agents. Les outils administratifs, de plus en plus complexes (logiciels de gestion, tableaux de bord RH), ont paradoxalement alimenté ce que l'on appelle le « bullshit management » : une prolifération de procédures sans impact concret qui discrédite l'autorité des directions et épuise les équipes.

Les symptômes de la crise dans la CCN Ucanss :



- **Austérité chronique** : le management focalisé sur la réduction des déficits, au détriment du travail opérationnel quotidien ;
- **Inflation des procédures** : des outils administratifs sans substance qui minent la légitimité des cadres supérieurs ;
- **Conflit de valeurs** : les directions doivent incarner service public et équité sociale, tout en appliquant des coupes budgétaires imposées ;
- **Surcharge chronique** : les cadres intermédiaires deviennent des goulots d'étranglement, multipliant les responsabilités sans marge de manœuvre.

Conséquences : les agents de direction et cadres, censés relayer les réformes nationales, sont devenus des intermédiaires sous tension. Surchargés, privés d'autonomie réelle face aux directives centralisées, ils peinent à faire adhérer leurs équipes à des changements qu'ils n'ont pas co-élaborés.

### UN SOMMET DE LA PYRAMIDE MANAGÉRIAL PRIS DANS L'ISOLEMENT

Ils opèrent souvent isolés, sans pairs de confiance ni espaces d'échange collectifs, malgré les formations continues.



Les réformes, un révélateur des fragilités du modèle Ucanss

Les transformations que traverse la Sécurité sociale, numérisation, transition écologique, réformes sociales, agissent comme un révélateur des faiblesses organisationnelles. Elles partagent un trait commun : elles impactent d'abord les agents et usagers les plus vulnérables, génèrent de l'incertitude et redistribuent les compétences.

### POUR ÊTRE SOCIALEMENT ACCEPTABLES, CES RÉFORMES EXIGENT :

1. Une participation réelle des parties prenantes : directions, cadres, représentants syndicaux, experts, ... ;
2. Des ressources dédiées : formations, budgets pour l'accompagnement, outils numériques adaptés.

Pourtant, le modèle centralisé de la Sécurité sociale est mal armé. Héritier d'une bureaucratie étatique, marqué par le taylorisme administratif et les logiques de contrôle budgétaire, il peine à adopter des pratiques participatives qui décentralisent le pouvoir.

### L'URGENCE D'UN MANAGEMENT JUSTE POUR LA SÉCU

Les réformes actuelles ne sont pas seulement techniques ou budgétaires : ce sont des défis organisationnels et managériaux. Maintenir la cohésion, le sens, la participation et l'apprentissage collectif sera le levier de résilience face aux défis démographiques et sociétaux, en comparaison avec d'autres systèmes publics européens plus décentralisés.

Pour les agents de direction et cadres supérieurs et intermédiaires de la Sécurité sociale, le choix est clair : piloter de manière descendante et centralisée, même modernisée, mène à l'échec (résistances, burn-out, inefficacité des réformes). Investir dans la participation réelle, le dialogue terrain et la formation adaptée, c'est bâtir un service public juste socialement et efficace opérationnellement.

Le malaise des cadres de la Sécu n'est pas inévitable. C'est le signe d'un modèle CCN Ucanss obsolète. Le chantier est vaste, l'urgence impérieuse. Dans un secteur vital pour la cohésion nationale, mobiliser l'intelligence collective des agents sera l'avantage décisif. Les autres resteront englués dans leurs rigidités.

Sources : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2012-45-page-251.htm?ref=doi> ■

# LE SNFOCOS PLAIDE POUR UN MANAGEMENT BIENVEILLANT AU SERVICE DES CADRES ET DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

**A**u SNFOCOS, nous portons la conviction que l'instauration d'un management bienveillant n'est pas seulement un choix éthique, mais une exigence stratégique et sociale pour la pérennité de notre institution et la préservation de la santé des équipes d'encadrement.

Pourquoi les cadres doivent-ils exiger un management bienveillant ?

## PRÉSERVER LA SANTÉ ET L'ENGAGEMENT DES CADRES

La montée des risques psychosociaux, du stress chronique et du burn-out chez les cadres n'est plus à démontrer. Un management bienveillant, fondé sur l'écoute, la reconnaissance et le respect des besoins fondamentaux, est un levier puissant pour réduire la pression, restaurer la motivation et prévenir l'absentéisme.

## RÉAFFIRMER LA LÉGITIMITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES

Trop souvent, les politiques managériales actuelles tendent à déposséder les cadres de leur expertise et de leur capacité à organiser le travail de façon responsable. La bienveillance ne doit pas être un simple vernis, mais la reconnaissance de la valeur ajoutée des cadres, de leur autonomie et de leur rôle de médiateurs entre la direction et les équipes.

## GARANTIR LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Les études démontrent que la bienveillance managériale, loin d'être synonyme de laxisme, stimule la créativité, la coopération et la performance durable des équipes. Elle permet de donner du sens au travail, de renforcer la cohésion et de limiter les effets délétères du stress sur la productivité.

Quelles adaptations concrètes pour un cadre bienveillant ?

Impliquer les cadres dans la définition des objectifs et des moyens

Un management bienveillant suppose de consulter réellement les cadres sur la fixation des objectifs, la charge de travail et les moyens mis à disposition. Cela passe par la négociation collective, l'instauration de droits d'alerte et la reconnaissance du droit à la déconnexion.

## FORMER À LA BIENVEILLANCE ACTIVE

La bienveillance doit être intégrée dans les parcours de formation managériale : écoute active, feedback constructif, gestion des conflits, reconnaissance des efforts et soutien dans les moments difficiles.

## RENFORCER LES GARANTIES COLLECTIVES

Le SNFOCOS exige l'intégration de critères de bienveillance dans l'évaluation des managers, la mise en place de dispositifs de prévention des risques psychosociaux.

## NOTRE REVENDICATION SYNDICALE

Nous exigeons que le management bienveillant devienne une norme opposable et mesurable dans toutes les organisations.

Cela implique :

- L'inscription de la bienveillance dans les accords collectifs et les référentiels managériaux ;
- La valorisation des pratiques managériales respectueuses et inclusives dans l'évolution de carrière ;
- La protection effective des cadres contre toute forme de pression ou de déconsidération professionnelle.

On peut être bienveillant et exigeant à la fois. Un management respectueux de l'humain est le socle de la performance collective et de la santé au travail

Le management bienveillant n'est pas une utopie : c'est une revendication syndicale centrale pour la reconnaissance, la protection et la valorisation des cadres. Il est temps que les directions cessent de voir la bienveillance comme un simple outil de communication et l'intègrent comme une exigence structurelle, au service de la justice sociale et de la réussite collective ■





## TÉMOIGNAGE

Le SNFOCOS a publié le 9 avril dernier, un flash info relatif aux managers et dirigeants. Nous avons reçu un témoignage, à la suite de cette publication, que nous souhaitons vous partager : « Je souhaite réagir à ce flash qui fait totalement écho à mon expérience. Les managers sont très exposés aux RPS en particulier ceux qui travaillent en direct avec des agents de direction, souvent très exigeants, peu patients et peu disponibles. Ils se retrouvent coincés entre des équipes qu'ils sou-

haitent traiter avec bienveillance et des injonctions difficiles à tenir.

Pour ma part tout cela s'est soldé, après plusieurs années d'antidépresseurs, quelques semaines (seulement) d'arrêt, par une candidature sur un poste sans management et une perte de salaire de 300 euros par mois. Le prix à payer pour retrouver une sérénité (mais quand même...). »

# L'INCLUSION INVISIBLE : CES MANAGERS QUI FONT DE LA DIVERSITÉ SANS JAMAIS LA NOMMER

Dans les entreprises françaises, une nouvelle génération de cadres pratique une forme discrète de management inclusif. Fini les grands programmes DEI et les déclarations d'intention : place aux actions concrètes, dépolitisées, et souvent innommées. Une révolution silencieuse face au «relâchement idéologique» qui frappe les politiques de diversité.

Certains managers ne prononcent jamais les mots «diversité» ou «inclusion» devant ses équipes. Pourtant, elle ou il veille scrupuleusement à la mixité de ses recrutements, organise des binômes de mentorat croisés et valorise systématiquement les parcours atypiques lors des réunions. Dès qu'on met des étiquettes, on crée des camps». Une stratégie de plus en plus partagée par les managers français, pris en étau entre le reflux des politiques outre-Atlantique et leurs propres convictions managériales.

## LE GRAND SILENCE : QUAND LA DIVERSITÉ DEVIENT UN MOT TABOU

Depuis 2025, le vocabulaire de la diversité traverse une crise de légitimité sans précédent. Paramount, Walmart, Google, Amazon : les géants américains ont tour à tour abandonné leurs programmes DEI sous la pression politique de l'administration Trump. En France, si 77% des citoyens souhaitent le maintien de ces politiques, les entreprises marchent sur des œufs. Chez Amazon France, les salariés redoutent un alignement sur les positions de la maison-mère.

Dans ce climat tendu, le simple fait d'évoquer la diversité peut déclencher des réactions hostiles. Seuls 14% des salariés croient pleinement à l'efficacité de l'engagement de leur entreprise sur ces questions. Pour les managers de terrain, ce scepticisme généralisé rend toute communication frontale contre-productive. D'où l'émergence d'une approche alternative : faire sans dire, agir sans nommer, inclure sans l'afficher.

## LES TACTIQUES DE L'OMBRE : PORTRAIT D'UN MANAGEMENT INCLUSIF DISCRET

Cette inclusion invisible repose sur une série de micro-pratiques managériales soigneusement orchestrées. Le mentorat horizontal et les binômes inversés. En créant des tandems qui croisent les profils, les générations et les parcours, ces managers favorisent naturellement le dialogue et la compréhension mutuelle. Une collaboratrice junior issue de l'immigration accompagne un cadre senior sur les codes des nouveaux entrants ; un manager expérimenté forme une recrue atypique aux

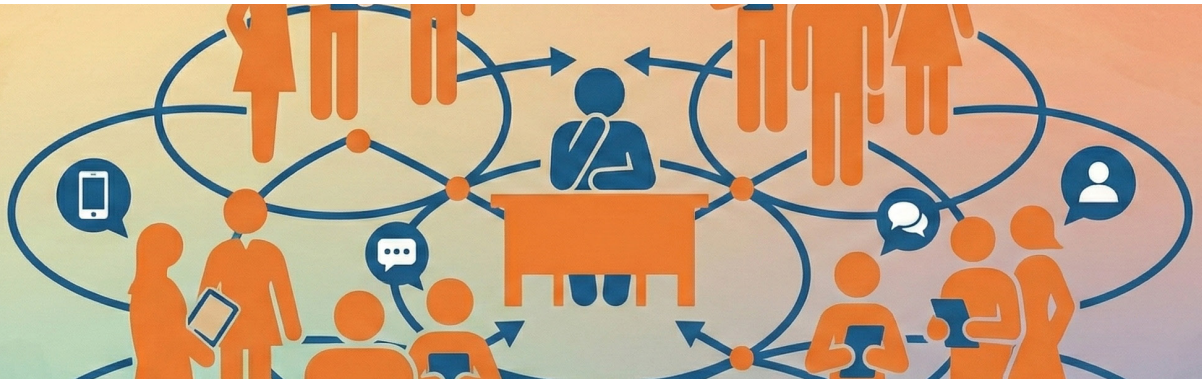
rouages de l'entreprise. L'inclusion s'opère par le faire plutôt que par le dire.

## LE RECENTRAGE SUR LA PERFORMANCE : DÉPOLITISER POUR MIEUX CONVAINCRE

Cette stratégie de l'invisible s'accompagne d'un changement radical de discours. Fini les arguments moraux sur l'équité ou la justice sociale, place aux bénéfices business : innovation, performance collective, attractivité des talents. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 74% des entreprises qui ont mis en place des initiatives DEI constatent un renforcement de l'engagement des collaborateurs, et 63% une amélioration de leur capacité d'innovation

En recentrant la conversation sur ces enjeux opérationnels, les managers contournent les résistances idéologiques. Il ne s'agit plus de militantisme mais de bon sens managérial. Cette dépolitisation permet également de toucher les 60% de collaborateurs pessimistes sur la capacité de leur entreprise à poursuivre ces actions. Car le principal défi reste de rallier un soutien interne, y compris auprès de ceux qui ne sont pas convaincus ■







# **DYSFONCTIONNEMENTS INSTITUTIONNELS ET COURAGE MANAGÉRIAL**

Cette partie dénonce l'abandon des managers par leurs directions, qui les transforment souvent en boucs émissaires des échecs organisationnels. Elle analyse le silence comme doctrine et le déni du droit à l'erreur qui étouffent l'intelligence collective au sein de la sécurité sociale. Le snfocos revendique un véritable courage institutionnel pour protéger les cadres face aux comportements toxiques et aux injonctions paradoxales.

# L'ABSENCE DE COURAGE INSTITUTIONNEL : QUAND LES DIRECTIONS ABANDONNENT LEURS MANAGERS

**D**ans nos organismes sociaux, une dérive organisationnelle s'installe insidieusement. Sous couvert de modernité managériale et de bienveillance affichée, certaines directions ont trouvé un bouc émissaire commode : le manager de proximité. Cette phrase entendue en CODIR résume tout : « Quand un manager a un problème avec un collaborateur, il faut s'interroger sur ses qualités managériales. » Derrière cette « manipulation oratoire » se cache un renoncement institutionnel majeur.

## LE COURAGE MANAGÉRIAL NE SUFFIT PLUS

Oui, nous l'affirmons : le courage managérial est indispensable. Nos cadres doivent savoir mener des conversations difficiles, recadrer, décider. Mais certaines situations d'équipe déviantes dépassent structurellement leurs prérogatives. Le refus obstiné du cadre de travail par un agent, les comportements toxiques chroniques d'un membre de l'équipe relevant du harcèlement vis-à-vis d'un collègue ou même de son supérieur, et l'incompatibilité systémique avec le collectif ne se règlent pas par des techniques de communication. Ces situations exigent des décisions institutionnelles assumées.

Or, la facilité de certaines directions renvoie systématiquement ces problèmes vers le manager, créant ainsi une injonction paradoxale insupportable : résoudre des situations pour lesquelles il ne dispose ni de l'autorité ni des moyens nécessaires. Cette démission institutionnelle produit des effets dévastateurs : démobilisation des équipes performantes face à l'impunité des dysfonctionnements, érosion du vivier managérial, dégradation du climat social.

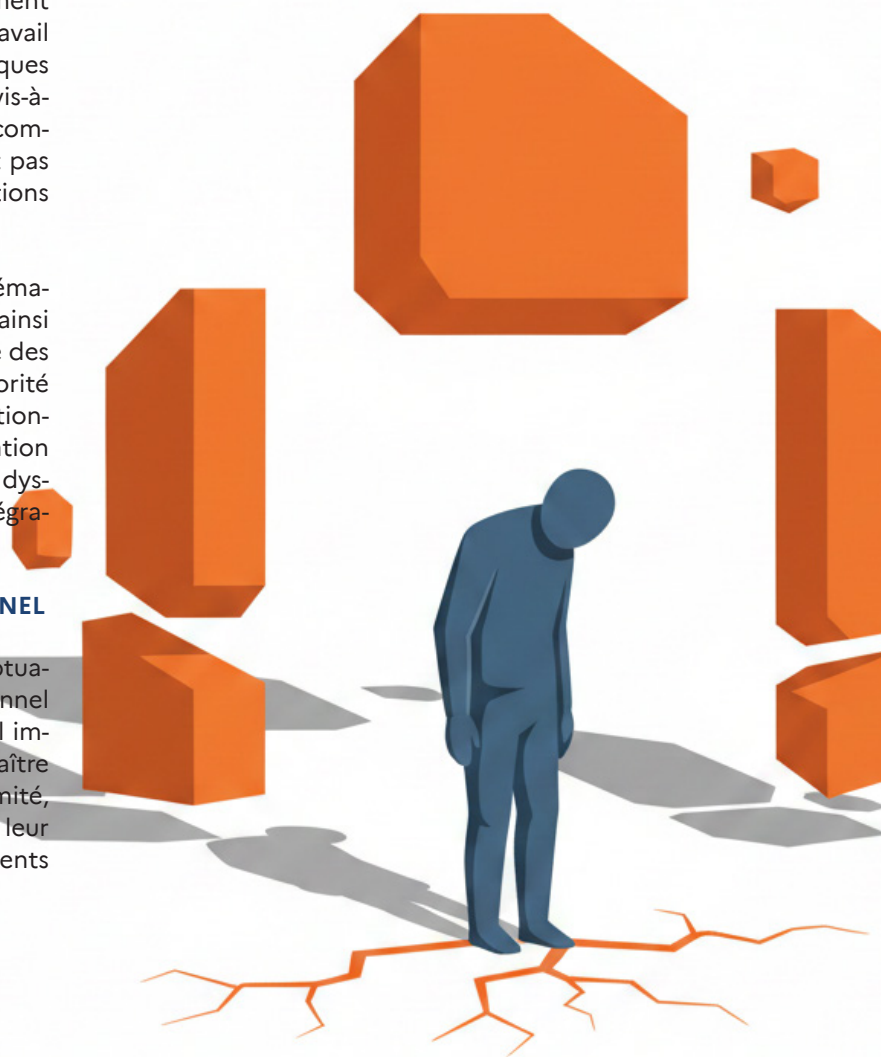
## L'ABSENCE MAJEURE : LE COURAGE INSTITUTIONNEL

Si le courage managérial est abondamment conceptualisé dans nos formations, son pendant organisationnel demeure le grand absent. Le courage institutionnel impose pourtant des obligations précises : reconnaître explicitement les limites du management de proximité, protéger les managers qui exercent correctement leur mission, intervenir décisivement sur les comportements incompatibles avec les valeurs collectives.

## NOTRE EXIGENCE SYNDICALE

Au SNFOCOS, nous réclamons des organisations qui formalisent des processus capables de traiter rapidement les situations graves, et assument leur obligation de protection envers les cadres. Si le manager doit se questionner sur ses pratiques, l'organisation doit simultanément s'interroger sur sa capacité à protéger ceux qui effectuent correctement leur travail.

La crise managériale observable dans nos organismes n'est pas une anomalie : c'est la conséquence logique d'un système qui confond responsabilisation et abandon ■



# LE SILENCE COMME DOCTRINE MANAGÉRIALE

## QUAND CRITIQUER DEVIENT UNE DÉLOYAUTÉ, L'INSTITUTION S'ENFERME DANS SES PROPRES ERREURS

Il existe, dans les couloirs feutrés des organismes de sécurité sociale français, un non-dit managérial parfaitement rodé : la critique n'est jamais la bienvenue. Peu importe qu'elle porte sur un processus défaillant, une décision absurde ou une réorganisation destructrice. Celui qui parle, celui qui alerte, celui qui questionne ne fait pas preuve d'intelligence collective—il commet un acte de déloyauté. Et dans une institution où la loyauté hiérarchique prime sur l'efficacité opérationnelle, cette transgression se paie cash : mise au placard, marginalisation, harcèlement moral déguisé en « recadrage ».

Ce tabou de la critique ne relève pas d'un dysfonctionnement ponctuel, d'un manager particulièrement toxique ou d'une direction locale autoritaire. Il structure l'ADN même du management dans les branches de la Sécurité sociale française, héritières d'une double culture : celle de l'administration publique verticale et celle du paritarisme fossilisé. Résultat : une organisation où l'erreur existe, mais où personne n'a le droit de la nommer.

## LE SYNDROME DE L'INFAILLIBILITÉ HIÉRARCHIQUE

Prenons un cas observé récemment dans un organisme local. Une équipe de techniciens signale une anomalie récurrente dans le traitement automatisé des dossiers. Le logiciel génère des erreurs de calcul sur certaines situations complexes atypiques. Plutôt que d'ouvrir une enquête, la direction locale réagit en sanctionnant les lanceurs d'alerte pour « défaut de loyauté », les accusant de « nuire à l'image de l'institution ». Six mois plus tard, le Défenseur des droits est saisi par des dizaines d'assurés lésés. Le scandale éclate. Trop tard. L'institution a préféré protéger son image plutôt que corriger son erreur.

Ce schéma se reproduit à tous les échelons. Car dans la culture managériale de la Sécurité sociale, l'erreur n'est pas une information—c'est une trahison. Admettre qu'on s'est trompé, c'est fragiliser la chaîne de commandement, c'est ouvrir la porte au désordre, c'est donner des armes aux syndicats. Alors on préfère étouffer, minimiser, déplacer le problème. On forme les cadres à « gérer les tensions », jamais à écouter les alertes. On leur enseigne la « communication de crise », jamais l'humilité institutionnelle.

## LE DROIT À L'ERREUR, CET IMPENSÉ DU SECTEUR PUBLIC

Ailleurs dans la fonction publique, notamment à l'hôpital, le concept de « droit à l'erreur » commence timidement à émerger. Depuis 2018, la loi ESSOC (pour un État au service d'une société de confiance) reconnaît ce principe pour les usagers. Certains établissements, comme l'AP-HP, ont expérimenté des dispositifs de « retour d'expérience » inspirés du secteur aérien ou nucléaire : on analyse les incidents sans chercher de coupable, on documente les défaillances systémiques, on apprend collectivement.

À la Sécurité sociale ? Rien. Ou presque. Le droit à l'erreur reste un oxymore managérial. On peut se tromper, à condition de ne jamais l'avouer. On peut dysfonctionner, à condition que ça ne remonte pas. Et surtout, on ne peut jamais, au grand jamais, critiquer publiquement une décision venue d'en haut—même si cette décision mène l'organisation droit dans le mur.

Cette posture relève d'une logique à la fois bureaucratique et politicienne. Bureaucratique, parce que reconnaître l'erreur supposerait de remettre en cause des procédures validées par des strates de validations internes, ce qui reviendrait à admettre que tout le système de contrôle interne est défaillant. Politicienne, parce que les directions des caisses nationales sont nommées en conseil d'administration, où siègent syndicats patronaux et salariés : avouer publiquement une erreur, c'est offrir une arme à l'opposition interne.

## QUAND LA LOYAUTÉ DEVIENT OMERTA

Le glissement sémantique est significatif. Dans le langage managérial de la Sécurité sociale, la « loyauté » n'est pas la fidélité à une mission de service public—c'est l'obéissance inconditionnelle à la hiérarchie. Le cadre loyal, ce n'est pas celui qui défend l'intérêt des assurés ou la cohérence du système. C'est celui qui applique sans broncher, qui ne questionne jamais, qui « fait remonter » les problèmes par les canaux officiels (c'est-à-dire en s'assurant qu'ils seront enterrés), et surtout qui ne parle jamais aux syndicats, à la presse, aux élus.

Cette conception de la loyauté produit des effets toxiques massifs. D'abord, elle infantilise les agents. En leur interdisant toute capacité critique, elle les transforme en exécutants dociles, incapables d'initiative, prisonniers de procédures absurdes qu'ils appliquent mécaniquement même lorsqu'ils en perçoivent l'aberration. Ensuite, elle délégitime les alertes légitimes. Lorsque tout désaccord est assimilé à une déloyauté, on perd la capacité à distinguer la critique constructive de la mauvaise foi. Enfin, elle favorise les comportements opportunistes : ceux qui réussissent ne sont pas les plus

compétents, mais les plus obéissants.

### LES RAVAGES DE LA « RÉFORME PERMANENTE »

Cette culture du silence devient particulièrement dévastatrice dans le contexte actuel de « transformation numérique » et de « rationalisation » imposées à marche forcée. Depuis quinze ans, les organismes de sécurité sociale enchaînent les réorganisations : suppressions de postes, fermetures d'accueils physiques, numérisation brutale des services, externalisation de missions, fusions de caisses. À chaque fois, le schéma est le même : une direction centrale impose sa vision, les cadres intermédiaires sont sommés de « faire adhérer » les équipes, et toute résistance est disqualifiée comme « refus du changement » ou « conservatisme syndical ».

Or ces réformes produisent des catastrophes en série. Des plateformes téléphoniques saturées où les assurés attendent des heures. Des algorithmes qui génèrent des indus massifs. Des services en ligne inaccessibles aux publics fragiles. Des agents en burn-out, incapables d'absorber la charge. Mais critiquer ces dysfonctionnements, c'est être « déloyal ». Alors on continue. On accélère même. Et le service public se désintègre sous les applaudissements des consultants en « transformation digitale »

La loi de financement de la Sécurité sociale pour 2025, adoptée dans la douleur en février dernier, illustre parfaitement cette fuite en avant. Alors que le déficit atteint 22 milliards d'euros, les « économies » programmées reposent essentiellement sur des baisses de prestations (indemnités journalières plafonnées, médicaments déremboursés) et des « gains de productivité » attendus des organismes—c'est-à-dire : faire plus avec encore moins de moyens. Aucune réflexion de fond sur l'organisation du travail, sur les processus défaillants, sur les investissements nécessaires. Juste une injonction : « soyez plus efficaces ». Sans jamais écouter ceux qui, sur le terrain, savent exactement pourquoi ça ne marche pas.

### L'IMPOSSIBLE « ORGANISATION APPRENANTE »

Les spécialistes du management parlent d'« organisation apprenante » pour désigner ces structures capables d'intégrer les retours d'expérience, de capitaliser sur les erreurs, de faire remonter l'intelligence du terrain vers les centres de décision. Cette notion suppose trois conditions : une culture de la transparence, un droit à l'erreur assumé, et une circulation horizontale de l'information. Trois principes radicalement incompatibles avec le fonctionnement actuel de la Sécurité sociale française.

Car pour devenir apprenante, une organisation doit accepter d'être challengée de l'intérieur. Elle doit valoriser le lanceur d'alerte, pas le sanctionner. Elle doit créer des

espaces d'expression où la parole ne coûte rien. Elle doit former ses managers non pas à « gérer les résistances », mais à écouter les désaccords et à en extraire de l'information stratégique. Bref, elle doit faire exactement l'inverse de ce que fait aujourd'hui la Sécurité sociale.

L'enjeu n'est pas secondaire. Dans un contexte de vieillissement démographique, de déficits structurels et de mutations technologiques, la Sécurité sociale française ne pourra pas se contenter de « tenir » en réprimant les critiques. Elle devra innover, s'adapter, se réinventer. Et pour cela, elle devra renoncer à son modèle managérial autoritaire pour construire une véritable intelligence collective. Ce qui suppose de reconnaître une vérité simple mais révolutionnaire : ceux qui font le travail en savent souvent plus long que ceux qui le dirigent.

### CONCLUSION : LA CRITIQUE COMME ACTE DE LOYAUTÉ SUPÉRIEURE

Reste à renverser le paradigme. La vraie déloyauté, ce n'est pas de critiquer une décision absurde—c'est de la laisser détruire le service public sans rien dire. La vraie loyauté, ce n'est pas l'obéissance aveugle à la hiérarchie—c'est la défense de la mission : protéger les assurés, garantir leurs droits, assurer la pérennité du système. Un agent qui alerte sur un dysfonctionnement n'est pas un traître à l'institution : il en est le dernier gardien lucide.

Pour que cette révolution culturelle advienne, il faudrait que les directions de la Sécurité sociale acceptent de se décentrer, de reconnaître qu'elles ne détiennent pas toutes les réponses, et que l'erreur n'est pas un stigmate mais une donnée. Il faudrait former les managers à l'humilité plutôt qu'à l'autorité. Il faudrait sanctuariser le droit d'expression, créer des dispositifs de remontée d'information anonymisés, garantir la protection des lanceurs d'alerte. Il faudrait, en somme, passer d'une culture de la soumission à une culture de la responsabilité.

Le temps presse. Car à force de faire taire ceux qui savent, la Sécurité sociale française risque de s'enfoncer dans une crise dont elle ne sortira que par effondrement. Et lorsque viendra ce moment, les dirigeants qui auront passé des années à étouffer les critiques ne pourront pas dire qu'ils ne savaient pas. Ils savaient. Simplement, ils ont préféré ne pas entendre.

Sources : Critique et déloyauté : apprendre de nos erreurs au travail <https://courriercadres.com/critique-et-deloyaute-apprendre-de-nos-erreurs-au-travail> ■

# « SOYEZ VOUS-MÊME ! » : QUAND L'AUTHENTICITÉ AU TRAVAIL DEVIENT UN PIÈGE MANAGÉRIAL

Entre injonction paradoxale et risques organisationnels, l'idéal de transparence professionnelle révèle ses failles structurelles

« Apportez votre être entier au bureau », « exprimez vos valeurs profondes », « montrez votre vulnérabilité » : ces mantras managériaux, diffusés depuis deux décennies par les théories du leadership authentique, promettent de réconcilier épanouissement individuel et performance collective. Pourtant, cette sacralisation de l'authenticité au travail produit des effets délétères : double contrainte psychologique, confusion des sphères privée et professionnelle, dérive narcissique. Enquête sur une norme managériale qui vire à l'imposture.

## UNE PROMESSE SÉDUISANTE AUX FONDEMENTS FRAGILES

L'authenticité s'est imposée comme nouvelle religion managériale. Depuis les travaux de Bill George sur le « leadership authentique » en 2003, l'idée qu'un manager doit « être lui-même » pour être efficace a colonisé les discours d'entreprise. Les organisations contemporaines exhortent leurs collaborateurs à la transparence relationnelle, à l'expression de leurs émotions véritables, à l'alignement entre valeurs personnelles et professionnelles.

Cette évolution s'inscrit dans ce que le philosophe Gilles Lipovetsky nomme le « sacre de l'authenticité » : notre époque a érigé l'authenticité en valeur cardinale, traversant toutes les sphères sociales. Dans l'entreprise, elle devient simultanément un « droit subjectif » et une forme sophistiquée de contrôle normatif.

Mais cette promesse repose sur une contradiction fondamentale. Comme le souligne Olivier Sibony, spécialiste de la décision stratégique, « être authentique, c'est refuser de se conformer à ce qu'on attend de vous ». Or, les organisations sont précisément bâties sur des hiérarchies, des codes et des comportements normés. Comment concilier l'injonction à « être soi » avec la nécessité de respecter des règles collectives ?

## LA DOUBLE CONTRAINTE : « SOIS SPONTANÉ SUR COMMANDE »

L'authenticité prescrite génère ce que les psychologues de l'école de Palo Alto identifient comme une « injonction paradoxale » : un ordre contradictoire qui place le sujet dans une impasse cognitive. Les salariés reçoivent simultanément deux messages incompatibles : « sois authentique » et « conforme-toi aux attentes organisationnelles ».

Cette double contrainte produit des effets dévastateurs. « Les collaborateurs confrontés à l'injonction paradoxale 'sois authentique mais conforme' subissent un stress considérable, une confusion mentale et un épuisement professionnel », expliquent les spécialistes des risques psychosociaux. Les managers de proximité sont particulièrement exposés : ils doivent incarner l'authenticité promue par les directions générales tout en maintenant les systèmes de contrôle verticaux.

Plus fondamentalement, dès que l'authenticité devient une norme managériale, elle cesse d'être authentique pour devenir une performance sociale codifiée. Les salariés apprennent à mimer l'authenticité attendue, créant ce que les chercheurs nomment une « authenticité situationnelle » – un compromis précaire entre sincérité et adaptation aux codes professionnels.

## TRANSPARENCE OBLIGATOIRE, VULNÉRABILITÉ CALCULÉE

L'authenticité managériale s'accompagne systématiquement d'une exigence de transparence. Les leaders sont sommés de partager leurs doutes, d'exposer leurs faiblesses, de révéler leurs valeurs intimes. Cette injonction à la vulnérabilité produit un paradoxe supplémentaire.



« Un manager ne peut pas tout dire », rappelle Cécile Lière, experte en accompagnement managérial. « Il est une interface entre des équipes et une direction et il est de sa responsabilité de mesurer ce qu'il dit, à qui, à quel moment et de quelle manière ». La transparence totale n'est ni possible ni souhaitable dans un contexte marqué par des jeux de pouvoir et des tensions stratégiques.

Pire : l'exposition systématique de la vulnérabilité peut devenir un instrument de manipulation. Certains managers utilisent la rhétorique de l'authenticité pour imposer un style autoritaire sans remise en question. D'autres transforment le partage d'émotions en stratégie d'influence calculée, vidant l'authenticité de toute substance.

### LE NARCISSISME DÉGUISÉ EN SINCÉRITÉ

Pour Tomas Chamorro-Premuzic, professeur de psychologie des affaires, l'injonction à « être soi-même » constitue « une approche très narcissique et infantile du travail ». Elle autorise certains collaborateurs à confondre authenticité et absence de régulation émotionnelle, spontanéité et impulsivité, franchise et absence de filtre.

Plus préoccupant : cette idéologie transforme l'entreprise en extension du moi. Les salariés contemporains considèrent désormais que leur carrière doit « refléter l'ensemble de leur identité ». Tout désaccord avec un manager sur des sujets sociétaux devient prétexte à démission, comme si l'organisation devait constituer un miroir parfait de leurs convictions personnelles.

Cette confusion des sphères produit des cultures d'entreprise quasi-sectaires où l'alignement idéologique prime sur la compétence professionnelle. Le collectif de travail, censé rassembler des individus autour d'objectifs communs malgré leurs différences, se transforme en communauté homogène exigeant l'adhésion totale.

### LES COÛTS CACHÉS D'UNE NORME TOXIQUE

Les risques organisationnels de cette dérive sont considérables. Sur le plan individuel, l'injonction contradictoire à l'authenticité génère stress chronique, épuisement professionnel et désengagement. Les salariés pris dans cette double contrainte ne savent plus « qui ils doivent être » au travail.

Sur le plan collectif, cette norme érode les repères professionnels. Elle entretient l'illusion que les relations de travail peuvent être spontanées et débarrassées de toute régulation sociale. Or, comme le rappellent les recherches sur le travail émotionnel, la professionnalité suppose précisément une capacité à réguler ses affects, à distinguer ce qui relève du personnel et du collectif.

Enfin, cette idéologie produit des coûts économiques

cachés : démotivation, turnover, conflits, arrêts maladie, contentieux prud'homaux. Ces « risques managériaux » constituent des facteurs de risque opérationnel rarement intégrés aux dispositifs de contrôle interne.

### L'INTÉGRITÉ COMME ALTERNATIVE

Face à ces impasses, une approche alternative émerge : substituer à l'authenticité totalisante le concept d'intégrité professionnelle. Celle-ci repose sur trois piliers :

- La congruence opérationnelle : réduire l'écart entre ce que l'on est, ce que l'on dit et ce que l'on fait, sans exiger une transparence absolue mais en assurant une cohérence perceptible dans les décisions et les actes.

- La régulation contextuelle : reconnaître la légitimité des « masques professionnels » et des ajustements émotionnels nécessaires à l'exercice de responsabilités managériales. L'intégrité n'est pas une authenticité brute mais une capacité d'adaptation consciente.

- Le respect des limites : définir et maintenir des frontières claires entre sphères privée et professionnelle, entre vulnérabilité assumée et exposition contre-productive. Cette délimitation protège simultanément la santé psychologique des individus et l'efficacité organisationnelle.

### SORTIR DE LA PENSÉE MAGIQUE

Les organisations doivent abandonner les discours enchanteurs sur l'authenticité pour promouvoir une éthique pragmatique, attentive aux contradictions structurelles qui minent la santé des collectifs de travail. Cela suppose de former les managers à identifier et désamorcer les injonctions paradoxales, de cesser de confondre proximité relationnelle et efficacité managériale, d'accepter que le travail implique des régulations émotionnelles légitimes.

Comme le rappelle Gilles Lipovetsky, l'authenticité est devenue une « pensée magique » censée résoudre les contradictions contemporaines. Or, la lucidité organisationnelle suppose précisément de se défier des recettes miracles. L'authenticité managériale n'est ni un horizon indépassable ni une panacée : elle représente un idéal ambigu dont les entreprises doivent apprendre à maîtriser autant les promesses que les périls.

Dans un monde professionnel saturé d'injonctions contradictoires, peut-être la première forme d'authenticité consiste-t-elle, paradoxalement, à renoncer à l'authenticité comme norme et à restaurer le droit à la distinction entre ce que l'on est et ce que l'on montre. Une forme de sagesse organisationnelle qui, elle, n'a rien d'un mythe ■

# REPENSER L'ORGANISATION POUR TOURNER LA PAGE DU MANAGEMENT TOXIQUE

Le mal-être au travail n'est plus un simple mal individuel, mais le symptôme d'un système managérial en crise. Alors que 23% des salariés pointent le « mauvais management » comme le principal frein à leur productivité, la question mérite une réponse globale et structurée.

## QUAND LA SOUFFRANCE NAÎT DES STRUCTURES

Longtemps réduite à l'incurie de quelques « mauvais chefs », la toxicité managériale est avant tout le produit d'un environnement organisationnel défaillant. Pressions financières accrues, objectifs chiffrés inatteignables et absence de soutien dessinent le contexte dans lequel même les managers les plus compétents peuvent basculer dans l'abus d'autorité. Plutôt que de sanctionner l'individu, il est urgent de revoir les processus qui encouragent ces dérives.

## ISOLEMENT ET MANQUE DE FORMATION : LES RACINES D'UN MAL

Promus sans boussole ni accompagnement, de nombreux managers subissent un choc de légitimité. Faute de formation à la gestion de conflit, à l'écoute active et à l'intelligence émotionnelle, ils développent des pratiques autoritaires et punitives pour garder le contrôle. L'isolement décisionnel, renforcé par une responsabilité toujours croissante, favorise l'apparition de micro-violences quotidiennes, de l'humiliation feutrée aux injonctions contradictoires.

## RÉFORMER LE RECRUTEMENT ET LA PROMOTION INTERNE

L'entreprise se doit de repenser ses critères de désignation des managers. Au-delà des résultats financiers, il faut évaluer la capacité à fédérer, à communiquer et à faire preuve d'empathie. Des mises en situation comportementales et des entretiens ciblés doivent être intégrés pour détecter les signaux d'alerte avant qu'ils ne dégénèrent en conflits ouverts.

## INVESTIR DANS LA FORMATION CONTINUE ET LE COACHING

La formation initiale ne suffit pas. Face à la complexité croissante des organisations, le coaching personnalisé apparaît comme un levier essentiel. En offrant un espace bienveillant de réflexion et de développement, il permet d'identifier les biais, de travailler la posture managériale et d'adopter des pratiques collaboratives. Les formations en intelligence émotionnelle et en médiation doivent devenir des piliers obligatoires.

## LES RH EN SENTINELLES DU CLIMAT SOCIAL

Les ressources humaines doivent devenir les vigies du bien-être collectif. Baromètres réguliers de qualité de vie au travail, groupes de parole anonymes et processus clairs de remontée d'alerte permettent de détecter les tensions avant qu'elles ne s'enveniment. La sensibilisation systématique aux risques psychosociaux et la formation des dirigeants à ces outils sont indispensables pour créer un climat de confiance.

## VERS UN LEADERSHIP POSITIF ET DURABLE

Le remède ultime réside dans l'instauration d'une culture d'entreprise centrée sur la reconnaissance, l'écoute et l'autonomie. Les managers deviennent alors des facilitateurs, soutenant la prise d'initiative et valorisant les réussites collectives. Cette mutation culturelle, portée par la direction générale, garantit non seulement le bien-être des collaborateurs, mais aussi la performance et l'innovation à long terme ■







# PROFESSIONNALISATION DU MANAGEMENT ET OUTILS POUR LES CADRES

Parce que manager ne s'improvise pas, ce chapitre met l'accent sur l'importance de la formation initiale et continue pour sortir de l'isolement. Il présente des outils pédagogiques et les propositions de l'IGAS visant à transformer le management en une véritable expertise reconnue. L'objectif est d'évoluer vers un leadership de facilitation, intégrant l'intelligence émotionnelle et la maîtrise des nouvelles technologies.

# MANAGER NE S'IMPROVISE PAS : UN GUIDE AU SECOURS DES CADRES DÉBORDÉS ?

Dans les open spaces comme dans les ateliers, le constat s'impose : promouvoir un bon technicien ne suffit pas à faire un bon manager. Cette évidence, longtemps ignorée par les organisations, trouve aujourd'hui un écho dans une nouvelle génération d'ouvrages professionnels qui assument une posture inédite : reconnaître que l'art de manager s'apprend, et que le droit à l'erreur existe. Le [SAV des managers](#), coécrit par Fabienne Broucayet, rédactrice en chef de Courrier Cadres, et Aurélie Durand, coach psychologue, incarne parfaitement ce tournant.

## TRENTE CAS, TRENTE DÉFIS DU QUOTIDIEN

Résistance à un nouvel outil numérique, communication défailante, conflits larvés : l'ouvrage décortique méthodiquement trente situations concrètes auxquelles sont confrontés les encadrants, du premier niveau hiérarchique aux cadres expérimentés. Chaque cas fait l'objet d'une analyse experte qui cherche moins à imposer une recette miracle qu'à décrypter les ressorts psychologiques – attentes non formulées, peurs légitimes, besoins d'accompagnement – qui sous-tendent les blocages apparents.

Cette approche fait écho à une demande pressante du terrain : face à l'accélération des transformations organisationnelles et numériques, les managers se sentent souvent isolés, sommés de réussir sans disposer des clés de compréhension nécessaires.

## UNE PÉDAGOGIE DE LA BIENVEILLANCE

L'originalité du guide réside dans son parti pris assumé : déculpabiliser plutôt que prescrire. Là où d'autres manuels promettent performance et excellence, ce SAV managérial reconnaît la complexité du réel et propose une posture réflexive. Il s'inscrit ainsi dans une évolution plus large des pratiques d'encadrement, où bienveillance et écoute ne sont plus perçues comme des faiblesses mais comme des leviers d'efficacité durable.

Cette philosophie tranche avec les approches plus normatives incarnées par des classiques comme Le Manager Minute de Kenneth Blanchard, centré sur la simplicité opérationnelle, ou les publications thématiques de Harvard Business Review, davantage tournées vers l'innovation stratégique.

## L'EXPERT PLUTÔT QUE LE GOUROU

En convoquant des experts variés pour chacune des trente situations, les auteurs adoptent une posture

humble : pas de vérité managériale unique, mais des regards croisés qui permettent à chaque lecteur de construire sa propre boîte à outils. Cette multiplicité des voix contraste avec une littérature managériale souvent prescriptive, voire dogmatique.

## FORMER LES MANAGERS, UN ENJEU D'AVENIR

Au-delà de cet ouvrage, c'est toute une réflexion sur la professionnalisation du management qui s'impose dans les organisations. Alors que les entreprises investissent massivement dans la formation technique de leurs équipes, l'accompagnement des managers reste souvent le parent pauvre des budgets formation.

Pourtant, les chiffres parlent d'eux-mêmes : un management défailant figure parmi les premières causes de démission et de désengagement professionnel. Dans ce contexte, des guides comme Le SAV des managers, mais aussi le Guide du manager débutant des éditions Eyrolles ou les ouvrages spécialisés du catalogue des business schools, ne constituent pas un luxe mais un investissement stratégique.

## ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE

La force de ces nouveaux guides réside dans leur capacité à articuler analyse psychologique et pragmatisme opérationnel. Ils répondent à une génération de cadres qui refuse les postures autoritaires héritées du passé, mais qui ne veut pas non plus verser dans un accompagnement sans exigence. L'équilibre est délicat : manager, c'est à la fois fixer un cap et accompagner les équipes, exiger des résultats et reconnaître les difficultés.

## SE FORMER, UN ACTE DE RESPONSABILITÉ

Lire sur le management n'est plus un aveu de faiblesse mais un acte de lucidité professionnelle. Dans un monde du travail en mutation accélérée, où les modes d'organisation se réinventent constamment, le manager qui refuse de se former prend le risque d'une obsolescence rapide de ses pratiques. À l'inverse, celui qui s'appuie sur des ressources documentées, qui confronte son expérience à celle d'autres praticiens, qui accepte de questionner ses certitudes, se donne les moyens d'une adaptation continue. C'est précisément ce chemin que proposent ces ouvrages : non pas des solutions toutes faites, mais une invitation au questionnement permanent. Car au fond, le bon manager n'est pas celui qui sait tout, mais celui qui sait apprendre ■



## RÉVOLUTION MANAGÉRIALE : L'IGAS FAIT DES PROPOSITIONS

L'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) a récemment publié un rapport révélateur sur les pratiques managériales et les politiques sociales en France. Ce rapport met en lumière l'impact significatif des politiques managériales sur la qualité de vie des salariés et la performance des entreprises.

Elles influencent également les politiques sociales, mesurées par des indicateurs tels que le taux d'emploi, l'absentéisme, le turnover et le sentiment de perte de sens au travail.

Un management de qualité favorise la participation des salariés soutenue par la confiance et l'autonomie, et la reconnaissance du travail accompli. Il a un effet direct sur la performance, le respect du capital la santé des salariés, et la qualité de l'emploi. Comparé aux voisins européens, le management français est plus vertical et hiérarchique.

L'IGAS propose plusieurs recommandations pour améliorer l'environnement de travail, incluant la formation et l'accompagnement par les pouvoirs publics, ainsi que des mesures législatives pour renforcer le rôle de la représentation des salariés. Ces évolutions nécessitent d'accorder un plus grand crédit au rôle des partenaires sociaux. Le SNFOCOS sera au rendez-vous.

Le SNFOCOS est le syndicat multi-catégoriel qui défend tous les cadres. La nouvelle Classification a certes fourni un effort sur les managers opérationnels mais a sacrifié les autres cadres. Plus, on avance dans la grille salariale et moins l'impact de revalorisation est grand. Alors que 95% des salariés sous les 2000 euros bruts par mois auront plus de 3 points de transposition dans la nouvelle grille, ils seront seulement 36% au-dessus de ce seuil de salaire à avoir un impact supérieur aux 3 points de garantie.

Le SNFOCOS a très vite compris que 1,6% de RMPP supplémentaires en 2025 pouvaient s'apparenter à une mesure bas salaire déguisée. Nous attendons avec empressement la clause de revoyure de 2027 pour rééquilibrer ce traitement sommaire plus en faveur des cadres. ■





# CONCLUSION

Le SNFOCOS réaffirme ici sa volonté de faire du management bienveillant une norme opposable pour protéger la santé des cadres. Ce chapitre expose les revendications pour une revalorisation financière réelle et une participation effective des cadres aux décisions stratégiques. Face aux réformes à venir, l'organisation syndicale se positionne plus généralement comme le recours indispensable pour bâtir un service juste et efficace.

# UN DIAGNOSTIC STRUCTUREL À LA CROISÉE DES CHEMINS

Le Dossier Management publié par le SNFOCOS a pour ambition de proposer un document de référence d'une portée considérable pour quiconque s'intéresse à la gouvernance des organismes de protection sociale en France. Bien au-delà d'un simple état des lieux, ce dossier formule un diagnostic clinique et une plateforme revendicative articulée autour d'une conviction centrale : la Sécurité sociale ne peut servir efficacement ses assurés si elle s'appuie sur un management isolé et sans soutien.

## UNE «CADRISATION» QUANTITATIVE MASQUANT UN APPAUVRISSEMENT QUALITATIF.

En une décennie, la proportion de cadres au sein des organismes de Sécurité sociale est passée de 28% en 2014 à 41,8% des agents en CDI en 2024. Ce bond statistique spectaculaire cache pourtant une réalité préoccupante : tandis que les managers de terrain — au contact direct des équipes et des usagers — reculent de 3%, les managers projets, davantage éloignés des réalités opérationnelles, voient leurs effectifs s'envoler de 42%. Cette dématérialisation du management produit un effet délétère bien identifié par le SNFOCOS : «Je ne manage plus des équipes, je gère des indicateurs», selon le témoignage de Stéphanie, cadre en Seine-Saint-Denis, qui résume avec une précision douloureuse ce grand basculement d'un univers où la boussole humaine a été balayée par le tableur Excel.

## UN COÛT HUMAIN DEVENU SYSTÉMIQUE.

Les données sociales présentées dans le dossier ne laissent aucune place à l'équivoque : 36% des cadres de la Sécurité sociale déclarent des signes de détresse psychologique, 38% souffrent de surcharge mentale

et — donnée la plus alarmante — 18% font face à un burn-out sévère, chiffre en progression constante. Ces statistiques cessent d'être anecdotiques dès lors qu'on les met en regard du rôle que jouent ces 22 473 cadres dans la survie d'une machine sociale gérant plus de 600 milliards d'euros de recettes annuelles. L'épuisement des managers n'est pas un aléa managérial individuel : il est la conséquence logique et prévisible d'un modèle organisationnel qui confie à ces professionnels une charge émotionnelle considérable, sans réciprocité institutionnelle, sans ressources adaptées, sans droit à l'erreur reconnu.

## LE PARADOXE FRANÇAIS ANALYSÉ PAR L'IGAS.

Le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales, mobilisé en appui de l'argumentation syndicale, confirme par une approche empirique et comparative ce que le SNFOCOS dénonce depuis le terrain : la France dispose du cadre réglementaire le plus complet d'Europe en matière de management (QVT, expression directe, prévention des RPS), mais affiche un retard de 6,5 points par rapport à la moyenne européenne en matière d'autonomie accordée aux travailleurs. Plus troublant encore : la proportion d'organisations apprenantes — celles qui combinent autonomie élevée et participation importante — a reculé de 46% à 43% entre 2005 et 2015, tandis que le lean management progressait de 22% à 32%, parfois au prix d'une intensification masquée du travail. La multiplication des normes, rappelle le rapport, ne transforme pas les pratiques. C'est précisément sur ce fossé entre intention réglementaire et réalité opérationnelle que le SNFOCOS fonde son positionnement revendicatif ■

# PREMIÈRE REVENDICATION : LA RECONNAISSANCE FINANCIÈRE RÉELLE DES CADRES

La question de la revalorisation financière constitue l'une des pierres angulaires du positionnement syndical du SNFOCOS. Elle s'inscrit dans une démonstration rigoureuse qui articule injustice statutaire, désincitation managériale et risque institutionnel à moyen terme pour la qualité du service public.

## L'ÉCHEC DE LA NOUVELLE CLASSIFICATION : UNE MESURE BAS-SALAIRE DÉGUISÉE

La nouvelle classification des emplois mise en place dans la branche a certes consenti un effort ciblé en direction des managers opérationnels, mais elle a — se-

lon le SNFOCOS — sacrifié les autres cadres. Plus on avance dans la grille salariale, moins l'impact de la revalorisation est significatif : 95% des salariés sous le seuil de 2 000 euros bruts mensuels bénéficient de plus de 3 points de transposition dans la nouvelle grille, contre seulement 36% au-delà de ce seuil. Cette architecture redistributive inversée aboutit à un paradoxe saisissant : les cadres les plus expérimentés, porteurs du plus grand niveau de responsabilité, sont précisément ceux qui bénéficient le moins des revalorisations. Le SNFOCOS a ainsi très rapidement qualifié le 0,8% de RMPP supplémentaire accordé en 2025 d'une « mesure bas-salaire déguisée », et indique attendre avec détermination la clause de revoyure de 2027 pour rééquilibrer ce traitement en faveur des cadres.

### LA VALEUR DU POINT : LA REINE DES BATAILLES

Au-delà des classifications, c'est la revalorisation de la valeur du point conventionnel qui constitue l'exigence centrale du syndicat. Tandis que les enveloppes budgétaires se réduisent et que les RMPP se contractent, les exigences de performance demeurent intactes. Ce décalage croissant entre les demandes institutionnelles et les compensations financières alimente un sentiment d'injustice profonde chez les cadres, qui se traduit par un double phénomène : la fuite progressive hors de la fonction managériale et la désaffection des jeunes générations pour ces postes. Le SNFOCOS rappelle à cet égard que la fonction managériale ne souffre pas seulement d'une fracture de la reconnaissance financière, mais aussi d'une fracture de l'accompagnement de compétence (on nomme sans former) et d'une fracture du temps (moins de 20% du temps effectivement consacré au management pur).

### LES CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES DE LA DÉVALORISATION

L'analyse du SNFOCOS dépasse le registre revendicatif pour s'inscrire dans une démonstration organisationnelle étayée. Un cadre insuffisamment reconnu financièrement prend de mauvaises décisions liées à la fatigue et à la frustration, transmet un modèle d'épuisement à ses équipes et finit par démissionner, emportant avec lui des années d'expérience irremplaçable. Les coûts de remplacement et la rupture de continuité dans le leadership constituent ainsi des charges cachées considérables que les tutelles n'intègrent pas dans leurs calculs budgétaires. La revalorisation financière n'est donc pas un privilège catégoriel : elle est un investissement dans la résilience institutionnelle d'un service public soumis à des transformations majeures — climatiques, numériques, démographiques.

### L'ARTICULATION AVEC LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS

La question salariale ne peut être dissociée, dans la perspective du SNFOCOS, de la question de la place des cadres dans le processus décisionnel. Comment exiger de ces professionnels qu'ils pilotent des transitions complexes lorsqu'ils n'ont pas été associés à la définition des objectifs, des moyens et des conditions de réussite ? L'organisation syndicale n'accepte plus les « pseudo-consultations » : elle exige un dialogue structuré sur la qualité du travail et une reconnaissance de l'expertise terrain des cadres de direction, des praticiens conseils, des pharmaciens conseils et des managers intermédiaires ■

**« - de 20 % du temps  
effectivement consacré  
au management pur »**

# DEUXIÈME REVENDICATION : LA PARTICIPATION EFFECTIVE AUX DÉCISIONS STRATÉGIQUES

La revendication d'une participation réelle des cadres aux décisions stratégiques représente, dans l'architecture argumentative du SNFOCOS, bien davantage qu'une demande de consultation formelle. Elle constitue le fondement même d'un service public démocratiquement légitime et opérationnellement efficace.

## LE PARADOXE DE LA PARTICIPATION THÉORIQUE CONTRE LA RÉALITÉ CENTRALISÉE

Les enquêtes sur les conditions de travail dans la branche mettent en lumière un retard français persistant en matière de participation directe des agents aux décisions qui les concernent. La Sécurité sociale reste prisonnière d'un paradoxe bien documenté : un cadre légal riche en instances représentatives (CSE, CCN Ucanss), mais des pratiques managériales qui confinent souvent les initiatives locales. Le diagnostic formulé par le dossier est sans appel : « On prône l'agilité et la responsabilisation, mais les cadres supérieurs restent parmi les moins consultés d'Europe sur les décisions stratégiques, malgré un dialogue social institutionnalisé. » Cette hypocrisie managériale engendre une perte de sens profonde, particulièrement chez les agents de direction et cadres supérieurs et intermédiaires, coincés entre des directives nationales rigides et l'attente d'innovation au niveau local.

## LES RAVAGES DE LA RÉFORME PERMANENTE SANS CONCERTATION

Depuis quinze ans, les organismes de Sécurité sociale enchaînent les réorganisations : suppressions de postes, fermetures d'accueils physiques, numérisation brutale des services, externalisations, fusions de caisses. Chaque fois, le schéma se reproduit : une direction centrale impose sa vision, les cadres intermédiaires sont sommés de faire adhérer les équipes, et toute résistance est disqualifiée comme « refus du changement » ou « conservatisme syndical ». Or ces réformes produisent des effets collatéraux en série : plateformes téléphoniques saturées, algorithmes générateurs d'indus massifs, services en ligne inaccessibles aux publics fragiles, agents en burn-out. La Loi de Financement de la Sécurité Sociale pour 2025, « adoptée dans la douleur » et faisant face à un déficit de 22 milliards d'euros, illustre cette fuite en avant : les économies programmées reposent sur des baisses de prestations et des gains de productivité attendus des organismes — « faire plus avec encore moins de moyens » — sans aucune réflexion de fond sur l'organisation du travail.

## LA CODÉTERMINATION COMME HORIZON NORMATIF

Le SNFOCOS s'inscrit dans le cadre d'une réflexion comparative rigoureuse. L'écart entre le modèle français et les modèles scandinaves ou germaniques n'est pas culturellement inéluctable : il est le produit de choix institutionnels réversibles. La codétermination allemande (Betriebsräte disposant d'un réel pouvoir de co-décision) et l'intégration de l'autonomie réelle dans les pratiques quotidiennes des services scandinaves démontrent qu'il est possible de mobiliser l'intelligence collective des cadres sans menacer la cohérence institutionnelle. Pour que les réformes à venir soient socialement acceptables, deux conditions sont identifiées comme non négociables : une participation réelle des parties prenantes (directions, cadres, représentants syndicaux, experts) et des ressources dédiées (formations, budgets pour l'accompagnement, outils numériques adaptés).

## LA MÉTHODE CARE COMME OPÉRATIONNALISATION DE LA PARTICIPATION

Face aux défis multiples qui confrontent les managers intermédiaires — multiplication par cinq du nombre de changements annuels en quinze ans selon la Chaire Innovation Managériale de l'ESSEC — le dossier présente la méthode CARE comme un cadre structurant : Collaborer (briser les silos, encourager la transversalité), Aligner (traduire la vision en actions concrètes adaptées aux réalités du terrain), Responsabiliser (encourager l'autonomie et la prise d'initiative) et Engager (fédérer autour d'un projet commun). Cette méthodologie ne constitue pas une recette managériale de plus : elle traduit en actes concrets la conviction syndicale selon laquelle un management qui associe les cadres aux décisions stratégiques n'est pas un luxe — c'est le seul modèle viable pour un service public soumis aux transitions de la décennie à venir ■

# TROISIÈME REVENDICATION : LE MANAGEMENT BIENVEILLANT COMME NORME OPPOSABLE

La revendication centrale et la plus novatrice du positionnement syndical du SNFOCOS réside dans la transformation du management bienveillant d'un idéal rhétorique en une norme juridiquement opposable. Cette exigence constitue une rupture conceptuelle majeure avec les approches traditionnelles qui traitent la bienveillance comme un style managérial optionnel.

## LA DISTINCTION FONDAMENTALE ENTRE VERNIS COMMUNICATIONNEL ET OBLIGATION STRUCTURELLE

Le SNFOCOS opère une distinction analytique décisive : la bienveillance managériale instrumentalisée comme outil de communication est non seulement inefficace, mais potentiellement nocive. Elle crée une dissonance cognitive insupportable chez les cadres sommés de se montrer empathiques tout en appliquant des objectifs impitoyables et des coupes budgétaires. Le dossier documente précisément ce phénomène à travers la notion de «travail émotionnel» : des managers contraints d'afficher les émotions jugées appropriées, indépendamment de ce qu'ils ressentent réellement. Le témoignage collecté à la suite du flash info du 9 avril illustre tragiquement cette réalité : un cadre contraint, après plusieurs années d'antidépresseurs, de candidater sur un poste sans management avec une perte de salaire de 300 euros mensuels pour «retrouver une sérénité».

## LE CONTENU NORMATIF DE LA REVENDICATION

La traduction opérationnelle de cette exigence syndicale est précisément définie. Le SNFOCOS réclame l'inscription de la bienveillance dans les accords collectifs et les référentiels managériaux, la valorisation des pratiques managériales respectueuses et inclusives dans l'évolution de carrière, et la protection effective des

cadres contre toute forme de pression ou de déconsidération professionnelle. Plus précisément encore, la bienveillance managériale doit se traduire par : l'implication réelle des cadres dans la définition des objectifs et des moyens (négociation collective, droits d'alerte, droit à la déconnexion), l'intégration de la bienveillance active dans les parcours de formation managériale (écoute active, feedback constructif, gestion des conflits), l'intégration de critères de bienveillance dans l'évaluation des managers et la mise en place de dispositifs de prévention des RPS.

## L'ABSENCE DE COURAGE INSTITUTIONNEL : LE CŒUR DU PROBLÈME

Le SNFOCOS identifie avec une précision analytique remarquable le mécanisme par lequel les directions institutionnelles abandonnent leurs managers tout en leur faisant porter la responsabilité des dysfonctionnements organisationnels. La formulation entendue en CODIR — «Quand un manager a un problème avec un collaborateur, il faut s'interroger sur ses qualités managériales» — résume cette manipulation oratoire qui masque un renoncement institutionnel majeur. Le courage institutionnel s'impose pourtant comme une obligation précise : reconnaître explicitement les limites du management de proximité, protéger les managers qui exercent correctement leur mission, et intervenir décisivement sur les comportements incompatibles avec les valeurs collectives. L'organisation syndicale réclame des organisations qui formalisent des processus capables de traiter rapidement les situations graves, et assument leur obligation de protection envers les cadres.

## LA BIENVEILLANCE COMME LEVIER DE PERFORMANCE COLLECTIVE

Loin d'être une position uniquement morale déconnectée des réalités opérationnelles, la revendication du SNFOCOS s'appuie sur un corpus empirique solide : les études démontrent que la bienveillance managériale stimule la créativité, la coopération et la performance durable des équipes. Le manager intermédiaire est responsable de 70% de l'engagement des collaborateurs selon Gallup : c'est dire à quel point les conditions dans lesquelles il exerce son rôle conditionnent directement la qualité du service rendu aux assurés. L'enjeu dépasse largement le confort des cadres : il touche à la capacité même de la Sécurité sociale à remplir sa mission de protection sociale dans un contexte de vieillissement démographique, de déficits structurels et de mutations technologiques profondes ■

**Le manager intermédiaire est responsable de 70% de l'engagement des collaborateurs**

# PERSPECTIVES ET POSITIONNEMENT DU SNFOCOS FACE AUX RÉFORMES À VENIR

Le dernier volet du positionnement syndical du SNFOCOS dépasse le registre revendicatif pour s'inscrire dans une vision prospective de la Sécurité sociale. L'organisation se positionne explicitement comme un acteur stratégique de la transformation institutionnelle, non comme un frein aux réformes nécessaires.

## L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : ENTRE FATALISME TECHNOLOGIQUE REFUSÉ ET TRANSFORMATION DÉMOCRATISÉE

La question de l'intelligence artificielle occupe une place centrale dans la réflexion prospective du SNFOCOS. Depuis novembre 2025, plus de 130 000 suppressions de postes invoquant l'IA ont été annoncées mondialement, touchant en priorité les fonctions administratives, juridiques et de service client — le cœur même des institutions de protection sociale. Face à cette menace, le SNFOCOS refuse catégoriquement le fatalisme technologique : «La technologie n'est ni neutre ni inéluctable.» L'exemple de BPCE et de la MAIF démontre qu'impliquer les représentants du personnel dans la définition des usages de l'IA transforme radicalement son impact : l'intelligence artificielle doit devenir un outil d'augmentation plutôt que de remplacement, un allié pour réduire la pénibilité plutôt qu'une menace sur l'emploi. L'organisation syndicale appelle à un débat démocratique sur l'avenir du travail dans la protection sociale et entend se positionner comme interlocuteur incontournable dans toutes les négociations relatives à la transformation numérique des organismes.

## LE SNFOCOS COMME REMPART INDISPENSABLE : UNE LÉGITIMITÉ AFFIRMÉE

L'organisation syndicale se présente dans ce dossier non comme un acteur conservateur défendant des avantages acquis, mais comme le garant d'un service public à la fois juste socialement et efficace opérationnellement. Cette dialectique est au cœur de son positionnement stratégique : le SNFOCOS n'oppose pas la protection des cadres à la performance de l'institution — il affirme que l'une est la condition de l'autre. Face à la LFSS qui programme des économies reposant essentiellement sur des baisses de prestations et des gains de productivité attendus des organismes sans réflexion de fond sur l'organisation du travail, le syndicat rappelle que «les réformes qui s'annoncent ne passeront pas sans nous les managers». Ce positionnement n'est pas de l'obstruction : c'est l'affirmation que la mobilisation de l'intelligence collective des agents de direction, des

praticiens conseils et des cadres constitue le seul levier de résilience durable face aux défis démographiques et sociétaux de la décennie.

En synthèse finale, le SNFOCOS articule sa vision prospective autour de trois axes convergents qui constituent autant de marqueurs pour évaluer l'avancement des négociations à venir : (1) Une revalorisation financière réelle et différenciée, avec une attention particulière portée à la clause de revoyure de 2027 pour rééquilibrer la grille de classification en faveur des cadres expérimentés ; (2) Une participation institutionnalisée aux décisions stratégiques, passant par un dialogue social substantiel sur la qualité du travail — et non des consultations formelles vidées de leur substance ; (3) L'inscription du management bienveillant comme norme opposable dans les accords collectifs, les référentiels managériaux et les systèmes d'évaluation, pour en faire une réalité protectrice et non une rhétorique de façade. Ces trois axes ne sont pas dissociables : ils forment un triptyque dont chaque terme conditionne les deux autres. Une revalorisation financière sans participation aux décisions reste une variable d'ajustement ; une participation sans management bienveillant expose les cadres à de nouvelles injonctions paradoxales ; un management bienveillant sans reconnaissance financière demeure un vernis communicationnel. C'est l'articulation de ces trois dimensions qui définit la performance de demain — une performance profondément humaine ■



[www.snfocus.org](http://www.snfocus.org)