

Le "management à la française", entrave à la transition numérique

JEAN-PIERRE BOUCHEZ / chercheur associé en management à l'université de Versailles-Saint-Quentin | Le 02/06 à 17:36 |

Le "management à la française", entrave à la transition numérique

LE CERCLE/POINT DE VUE - Les entreprises françaises gagneraient peut-être à revoir leurs méthodes de management si elles veulent faciliter la transformation digitale.

Il y a plus de trente ans, Philippe d'Iribarne publiait un ouvrage remarqué, dans lequel il soulignait l'influence des cultures nationales sur la gestion et le fonctionnement des organisations. La France serait ainsi caractérisée par la " **logique de l'honneur** " (Seuil,1989).

Dans cette perspective, "les rapports hiérarchiques mettent en relation des hommes marqués par leur état, leurs traditions, leurs droits et leurs devoirs". Cette manière française du "vivre ensemble" puise sa source dans les analyses de Montesquieu ("L'Esprit des lois", 1748) et de Tocqueville ("L'Ancien Régime et la Révolution", 1856) au regard d'une société divisée en ordres, marquée ainsi par la notion d'honneur, les oppositions entre le noble et le vil, le pouvoir honoré et le pouvoir méprisé et craint.

Le sens de l'honneur

Dans un entretien accordé **en décembre 2016 au quotidien "Le Monde"**, d'Iribarne persistait à considérer qu'aujourd'hui encore, c'est le sens de l'honneur qui gouverne en France, la manière dont les relations de travail sont ressenties.

On peut certes nuancer ses analyses, mais on doit bien admettre que plus globalement – ainsi que nous l'avons nous-même observé lors de nos nombreux entretiens de terrain – la prégnance cette posture, en dépit des discours et des récits fondés de l'autonomie et de la responsabilisation des personnes et des groupes voire de la "libération" de l'entreprise.

L'indice de rapport au pouvoir

Cette perception a été étayée par les célèbres travaux menés depuis les années 1980, par **Geert Hofstede**, sur la base d'une enquête conduite auprès des employés d'IBM dans le monde, portant notamment sur la distance hiérarchique (PDI ou Power Distance Index) permettant de comparer les cultures nationales.

Cet indice définit le grade de la distance par rapport au pouvoir entre managers et subordonnés en se déployant de 0 à 100.

Elle relève ainsi que la France, qui atteint un score de 68, apparaît comme une société très hiérarchisée, ainsi placée nettement devant les États-Unis (40), les Pays-Bas (38), la Grande-Bretagne et l'Allemagne (35), pays à faible distance hiérarchique.

L'autonomie du travail régresse

Ces constats sont confirmés par l'institut européen Eurofound, via sa **sixième Enquête européenne sur les conditions de travail** (EWCS) réalisée sur la base de 44.000 travailleurs interrogés.

En moyenne, 40% des salariés européens (28 pays) considèrent pouvoir influencer les décisions considérées comme importantes pour leur travail, contre 31% des salariés français.

Enfin, en se focalisant sur la France, on relèvera **qu'une étude de la DARES**, relève précisément que l'autonomie au travail en France, régresse pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles (à l'exception des ouvriers non qualifiés).

La confiance en berne

Ces tendances doivent être corrélées avec la question centrale de la confiance, condition de toute forme de coopération et de collaboration, comme le soulignent notamment Algan, Cahuc et Zylberberg dans leur ouvrage intitulé "**La Fabrique de la défiance**" (Albin Michel, 2012), où il apparaît que la position de la France n'est guère enviable.

Ils rappellent en particulier que parmi les 97 pays couverts par les enquêtes de World Values Survey, la France se positionne plutôt en queue de peloton au 58e rang de l'échelle de confiance.

Au niveau de l'OCDE, la confiance est la plus faible avec le Portugal et la Turquie, alors que nous sommes très allégrement dépassés par les pays d'Europe du Nord (Norvège, Suède, Danemark), leur niveau de confiance apparaissant comme environ trois fois supérieur au nôtre.

L'Espagne et l'Italie ayant un niveau supérieur à celui de la France (invalidant une lecture réductrice d'une segmentation nord/sud), de même que l'Allemagne, la Grande Bretagne et les Etats-Unis.

Ces différentes données laissent entrevoir une forme particulière de "management à la française", où l' *homo hierarchicus* devra pourtant de plus en plus cohabiter avec des populations de plus en plus nombreuses aux aspirations contradictoires centrées sur l'autonomie.

Intenable durablement...

La transformation digitale entravée

Depuis 2013, l'entrepreneur Gilles Babinet, **réalise en partenariat avec Les Echos**, une évaluation de la transformation digitale des firme du CAC40, sur la base de leur maturité digitale.

Cinq thèmes sont examinés : la communication externe et les réseaux sociaux, le niveau de maîtrise technologique, l'ouverture sur un écosystème numérique, la culture digitale et la sécurité.

Babinet souligne que si les efforts que les firmes sont capables de fournir d'une année sur l'autre sont très substantiels, il est un domaine, sur lequel elle paraissent trébucher, c'est celui du modèle du management et de sa verticalisation...

Un profond travail culturel en perspective certes, mais dont il convient de souligner que des dirigeants éclairés, et c'est heureux, ont d'ores et déjà fortement fait bouger les lignes sur cet aspect capital.

Jean-Pierre Bouchez est chercheur associé en management à l'université de Versailles-Saint-Quentin