

Un management à la française toujours trop frileux

Les perspectives ouvertes par la réformation du travail ne se concrétiseront que si les dirigeants d'entreprise rompent avec la culture hiérarchique du statut et la défiance entre acteurs de l'entreprise

PAR JEAN-PIERRE BOUCHEZ

En cette période d'annonces de « grandes transformations » du travail et des relations sociales, les pratiques actuelles, en particulier dans certaines grandes organisations, ne manquent pas d'interpeller. En dépit de discours médiatiques prometteurs, et aussi de réelles réussites, ces innovations se heurtent à ce qu'il convient de qualifier de « management à la française », que l'on peut caractériser par au moins trois spécificités : une forme de socle culturel qui a été qualifié de « sens de l'honneur », un rapport particulier à l'autorité et un manque de confiance entre les acteurs.

Le sociologue Philippe d'Iribarne publiait, il y a près de trente ans, un ouvrage remarqué dans lequel il soulignait l'influence des cultures nationales sur la gestion des organisations. La France serait ainsi caractérisée par *La Logique de l'honneur* (Seuil, 1989) et les principes d'ordre, de rang prédestiné et de déférence qui lui sont associés. Ainsi, les rapports hiérarchiques mettent en relation des hommes marqués par leur état, leurs traditions, leurs droits et leurs devoirs. Dans un entretien accordé le 17 décembre 2016 au *Monde*, Philippe d'Iribarne persistait à considérer que, aujourd'hui encore, c'est le sens de l'honneur qui gouverne la manière dont les relations de travail sont ressenties. Il y soulignait l'exigence durable de gran-

deur à l'égard de tous ceux qui détiennent l'autorité. Ainsi, poursuivait-il, le dirigeant exerce une fonction symbolique. Il doit « tenir son rang », d'où l'importance de la détention de diplômes prestigieux. On peut certes nuancer ses analyses, mais on doit bien constater la prégnance globale de cette posture dans les grands groupes, en dépit des discours et des récits fondés sur l'autonomie et la responsabilisation des personnes et des collectivités de travail.

LÂCHER-PRISE

Concernant le rapport à l'autorité, les travaux menés dans les années 1980 par le sociologue néerlandais Geert Hofstede sur la perception de la « distance hiérarchique », définissaient le degré de la distance par rapport au pouvoir entre managers et subordonnés. Il soulignait que la France apparaissait comme une société très hiérarchisée comparativement aux Etats-Unis, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et à l'Allemagne. Ce constat semble dans une certaine mesure toujours d'actualité si l'on se penche sur la sixième enquête publiée en 2012 par l'institut européen Eurofound sur les conditions de travail, menée auprès de 44 000 travailleurs. Alors qu'en moyenne 40 % des salariés européens (28 pays) considèrent pouvoir influencer les décisions considérées comme importantes pour leur travail, ils ne sont que 31 % en France. Tout récemment, une étude de la Dares (« Autonomie dans le travail », octobre 2015) révèle que l'autonomie au travail en France a même régressé pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, à l'exception des ouvriers non qualifiés. L'enquête « Parlons travail », réalisée par la CFTD auprès de 200 000 personnes et publiée en mars 2017, relève pourtant que 74 % des répondants préféreraient plus d'autonomie dans leur travail, alors que seuls 18 % favoriseraient plus d'encadrement. Un rapport de Capgemini sur la transformation numérique publié en mars-avril 2017 et intitulé « The Digital Culture Challenge », concernant 340 entreprises issues des

principaux pays industriels, souligne que la différence de perception de cette transformation entre les cadres dirigeants et les employés était de loin la plus forte en France.

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 Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg dans *La Fabrique de la défiance* (Albin Michel, 2012). Les auteurs y rappellent que, parmi les 97 pays couverts par les enquêtes « World Values Survey » (« Enquête mondiale sur les valeurs »), la France se positionne au 58^e rang de l'échelle de confiance. Au sein des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques, ce taux est l'un des plus faibles avec ceux du Portugal et de la Turquie, alors que les taux de confiance dans les pays d'Europe du Nord (Norvège, Suède, Danemark) sont environ trois fois supérieurs. Ceux de l'Allemagne, du Royaume-Uni, des Etats-Unis, mais aussi de l'Espagne et de l'Italie, sont également supérieurs à celui de la France, ce qui invalide au passage la lecture réductrice d'une segmentation Nord/Sud. L'« Homo hierarchicus » devra pourtant de plus en plus cohabiter avec des populations aux aspirations certes contradictoires, mais souvent en attente d'autonomie.

Si l'on souhaite que la transformation annoncée s'accomplisse, il y a donc un profond travail culturel et managérial à mener. Certes, il convient de souligner – et c'est heureux – que des dirigeants et des managers éclairés, avisés et lucides, ont déjà fortement fait bouger les lignes. Des pistes prometteuses et des perspectives encourageantes sont à rechercher du côté des pratiques d'« intrapreneuriat », d'innovation collaborative, de coopérations partenariales et équitables avec des start-up. Des dirigeants ont su créer les conditions d'un lâcher-prise managérial. C'est une condition majeure de l'autonomisation et de la responsabilisation de leurs collaborateurs. ■

Jean-Pierre Bouchez est chercheur associé au Laboratoire de recherche en management à l'université de Versailles-Saint-Quentin et créateur de PlaNet S@voir. Il est l'auteur de « L'Entreprise à l'ère du digital » (De Boeck, 2016)

L'« HOMO HIERARCHICUS » DEVRA COHABITER AVEC DES POPULATIONS AUX ASPIRATIONS CERTES CONTRADICTOIRES, MAIS SOUVENT EN ATTENTE D'AUTONOMIE