

## A quand la révolution de velours de l'entreprise française ?

Par [Isaac Getz, Psychologue et professeur à l'ESCP Europe et auteur de l'Entreprise libérée paru chez Fayard \(octobre 2017\).](#) — 4 décembre 2017

Un journaliste britannique a récemment décrit le rapport entre l'engagement des salariés dans leur entreprise en France comme aussi harmonieux qu'un château-margaux 1986 servi avec du poulet frit de chez KFC. Il précise que c'est le pays des 35 heures, de l'interdiction des mails après le travail et des dirigeants séquestrés. Il conclut : «*Les Français n'aiment pas travailler.*» Ce jugement peut paraître lapidaire, mais quelques faits sur la perception du travail en France pourraient lui donner du poids.

Gallup a publié, ce mois-ci, son étude périodique qui classe les pays selon le taux d'engagement des salariés dans leurs entreprises (1). En Europe occidentale, les Scandinaves sont au sommet, les Anglophones au milieu, et les pays latins tout en bas. Ça pourrait ressembler à un mauvais film, mais c'est encore pire.

En Norvège, située tout en haut de l'échelle, 17 % des salariés se déclarent «*engagés*», contre 6 % en France. Autrement dit, seulement 6 % des actifs en France viennent au travail parce qu'ils en ont envie et, une fois sur place, donnent le meilleur d'eux-mêmes. La grande majorité, 69 %, se disent «*désengagés*» : ce sont les «*ça va comme un lundi*». Ils sont 25 % à «*s'amuser*» au travail, pesant ainsi sur le travail de leurs collègues «*engagés*». Gallup les décrit comme «*activement désengagés*». Pas étonnant dans ces conditions que 99 % des entreprises ne survivent pas au-delà de quarante ans après leur création, avec des conséquences humaines et économiques dramatiques.

Autre fait : le «*Rapport de la compétitivité globale du Forum mondial de Davos (2)*». Sur 137 pays, la France est 22<sup>e</sup> dans ce classement, et sur certains critères, elle est même encore plus performante. D'autres indicateurs nous réservent pourtant des surprises. En ce qui concerne la volonté des managers de «*déléguer l'autorité*», la France se classe au 35<sup>e</sup> rang, entre le Rwanda, la Guinée, le Kenya et le Costa Rica.

Autrement dit, on progresse partout, mais la confiance ne règne toujours pas dans les entreprises en France. Mais il y a mieux - pardon, pire. Pour le critère de la «*coopération dans les relations "salariés-patrons"*» la France est 109<sup>e</sup>, en sandwich entre le Kirghizistan et le Zimbabwe. L'ambiance dans les entreprises peut parfois ressembler à des cessez-le-feu de guerres civiles.

L'abondance en France des études sur la souffrance au travail, le mal-être, le burn-out et d'autres risques psychosociaux n'est donc pas étonnante. Certains chercheurs expliquent ce rapport très particulier des Français au travail par leur héritage étatique paternaliste et infantilisant : «Allons *enfants* de la patrie». Philippe d'Iribarne, économiste et sociologue, pointe que dans le monde anglo-saxon, le salarié a été vu historiquement comme «*un entrepreneur de lui-même*» autonome vis-à-vis d'un «*"employeur client"*», dans un cadre juridique garantissant une négociation à armes égales. Par comparaison, en France, le salarié est détenteur d'une «*charge*» et «*pourvu d'un statut*» qui le protège contre «*le bon plaisir de son employeur*».

Il faut dire que la phrase «Que fait l'Etat ?» est absolument intraduisible en anglais. Un Britannique ne va pas interpellier le *Kingdom*, ni un Américain le *State*. Ils vont interpellier le pouvoir exécutif, qu'ils ont élu et ils exigeront son départ rapide s'il ne fait pas le *job* (à tout moment pour le Premier ministre britannique et tous les deux ans pour la majorité au Congrès aux Etats-Unis).

Entendons-nous bien : faire évoluer les habitudes françaises pluriséculaires des relations «citoyens-Etat» est ardu ; en revanche, faire évoluer les relations salariés-patrons au sein des entreprises peut être envisageable.

Car les patrons ont joué un rôle dans ce désengagement des salariés. Gary Hamel, un gourou américain de stratégie qui ne mâche pas ses mots, compare les entreprises classiques aux bastions du bolchevisme, voire aux autocraties du tiers-monde où la seule manière de changer la politique consiste à déposer le chef. Certes, Gary Hamel exagère mais il a raison sur un point : comme dans les régimes qu'il cite, les statuts de toute entreprise donnent un pouvoir absolu au PDG sur l'organisation de travail.

En réalité, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, de nombreux régimes autoritaires ont disparu, non pas à cause de révolutions venues «d'en bas», mais parce que leurs dirigeants, URSS comprise, ont choisi de les transformer. Et voilà qu'arrive un phénomène qui surprend les Anglo-Saxons : la France possède actuellement le plus grand nombre d'entreprises au monde que leurs dirigeants ont décidé de transformer ; ce sont les êtres humains qui y travaillent qui sont désormais la première préoccupation de ces patrons. Je parle des entreprises libérées, définies comme des organisations dans lesquelles la majorité des salariés sont libres et responsables d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes, pas les supérieurs ou les procédures, décident comme la meilleure pour l'entreprise.

Ces entreprises sont dites «naturelles» pour les salariés, dans la mesure où ces derniers y satisfont leurs besoins universels de confiance, de réalisation de soi et d'autodirection. La première entreprise libérée, W.L. Gore, le fabricant de Gore-Tex, date de 1958, mais pendant presque un demi-siècle, il n'en existait que quelques dizaines seulement dans le monde (dont Avis, Harley-Davidson, Southwest Airlines, Semco, SOL) et une demi-douzaine en France, dont Favi, SEW Usocome, Bretagne Ateliers (3).

Elles étaient toutes admirées, mais il a fallu attendre 2006 pour que de nouvelles entreprises libérées, dites de deuxième génération, apparaissent, dont une dizaine en France (comme Chrono Flex, Imatech, Poulton, SYD Conseil). C'est à partir de 2013 qu'une véritable dynamique de libération s'est instaurée en France. Des centaines d'entreprises dont Airbus, Décathlon, Kiabi, Michelin, la Maif et de nombreuses administrations (caisses de Sécurité sociale, mairies, offices OPH) se sont lancées dans la libération, formant la troisième génération. Oui, en France ! Ce pays, ce «grévistan» pour les Anglo-Saxons, est pionnier sur le front de la libération. D'ailleurs, les entreprises françaises, qui appliquent les recommandations de Gallup, comptent 42 % de salariés engagés. Quant aux entreprises libérées, ce taux y monte à 70 % ou 80 %. Autrement dit, la grande majorité de leurs salariés ont envie d'aller au travail car ils s'y épanouissent et, par conséquent, y travaillent bien. En résumé, en créant des richesses humaines, ces entreprises créent des richesses économiques et sociales. Oui, l'entreprise en France peut être autre chose qu'un lieu de souffrance. Alors qu'attendent les Français ?

(1) <http://news.gallup.com/reports/220313/state-global-workplace-2017.aspx>

(2) <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

(3) Bretagne Ateliers (sous-traitance industrielle) compte 500 salariés dont 380 handicapés.