

## **La pandémie de Covid-19 aurait-elle amélioré l'autonomie des salariés autrement plus puissamment que des armées de consultants ?**

**TRIBUNE**

*Jean-Pierre Bouchez*

*Directeur de recherche au laboratoire de recherche en management de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Larequoi, université de Paris-Saclay)*

**Le chercheur en gestion Jean-Pierre Bouchez observe, dans une tribune au « Monde », un effet durable du télétravail sur la confiance réciproque entre managers et salariés**

**12 mai 2023**

**Sous réserve d'exceptions et de contre-exemples, le « management à la française » se caractérise globalement par au moins trois spécificités : un socle culturel parfois qualifié de « sens de l'honneur », un rapport particulier à l'autorité, et un déficit de confiance entre les acteurs. Le sociologue Philippe d'Iribarne publiait, il y a déjà plus 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) léguée par l'histoire, reposant sur les principes d'ordre, de rang prédestiné et de déférence. Il en déduisait que les relations hiérarchiques mettent en rapport des hommes marqués par leur « état » – au sens que l'Ancien Régime donnait à ce terme – et les traditions, droits et devoirs qui lui sont attachés.

L'honneur est ainsi « *intimement lié à la fierté que l'on a de son 'rang' et la crainte d'en déchoir* », la réalité des préséances étant toujours présente aujourd'hui. Philippe d'Iribarne confirme cette conception dans son dernier ouvrage, *Le Grand Déclassement* (Albin Michel, 2022), en notant que « *l'honneur, sous la forme qu'il revêt au sein de la société française, reste un puissant moteur* ».

## **Pour plus d'autonomie dans le travail**

Des études ponctuelles ont souligné cette dimension défensive et conservatrice du « management à la française ». Ainsi l'éditeur de logiciels ADP a publié en 2017 une large enquête en ligne menée dans treize pays, visant à faire apparaître les différences de perception du management parmi 5 330 salariés et 3 218 employeurs interrogés. Le constat hexagonal était particulièrement sévère, constatant que les managers français sont les moins bien notés d'Europe. Plus grave et plus inquiétant, l'étude révèle que ces managers n'ont pas conscience du jugement porté par les salariés et les employeurs sur leurs pratiques...

L'enquête « *Parlons travail* », réalisée par la CFDT la même année auprès de 200 000 personnes et comportant près de 200 questions, révélait que 74 % des répondants souhaitaient plus d'autonomie dans leur travail. Le développement du télétravail, en raison de la pandémie, a-t-il permis à ce souhait de se réaliser et de desserrer l'étau de la défiance ? Plusieurs études semblent le confirmer.

Selon une enquête de Terra Nova réalisée au tout début du confinement auprès de 1 860 personnes travaillant à distance ( *La révolution du travail à distance*, avril 2020), 76 % des managers interrogés estiment que cette expérience a renforcé la confiance qu'ils placent dans leurs collaborateurs, et 72 % considèrent qu'elle a aussi renforcé la confiance que leur portent leurs collaborateurs. Soixante-deux pour cent de ces derniers estiment que le travail à distance a un effet positif, voire très positif sur la confiance dans les managers, et 66 % qu'il a un effet identique sur la confiance que leur portent les managers.

## **Reconsidérer la vision du « management à la française »**

Les « baromètres du télétravail » réalisés par Malakoff Humanis vont également dans ce sens. Celui de février 2021 relevait que 83 % des salariés considèrent qu'il permet une plus grande autonomie, et que 51 % des managers percevaient symétriquement une plus grande autonomie de leurs équipes qui télétravaillent. Dans celui de février 2022, 67 % des salariés interrogés souhaitent une évolution vers un management davantage axé sur la confiance, la prise d'initiatives, la coopération, le droit à l'essai, le droit à l'erreur, etc., et moins centré sur le contrôle.

Ces résultats peuvent apparaître comme particulièrement encourageants et incitent à reconsidérer, au moins en partie, la traditionnelle vision du « *management à la française* ». La pandémie et ses effets auraient-ils été un accélérateur d'une amélioration de l'autonomie des salariés autrement plus puissant que des armées de consultants ou des auteurs de best-sellers managériaux ?

Pour autant, il ne faut pas négliger le versant sombre de cet essor du télétravail, qu'il s'agisse notamment du sentiment d'isolement professionnel, ou de l'essor de la cybersurveillance, contrôle technologique intrusif fondé sur la suspicion et la méfiance. Le bilan final du télétravail serait cependant encourageant s'il s'inscrit dans la durée (ce que semble penser une majorité d'observateurs attentifs) et, surtout, s'il a un effet d'entraînement sur les organisations qui résistent à cette demande d'autonomie et de confiance.

Les comportements des nouvelles générations constitueront probablement un levier décisif. En dépit de la diversité des situations, les enquêtes récentes postpandémiques font globalement état d'attentes croissantes en faveur d'un management fondé sur la confiance, la transparence, l'autonomie, la recherche de sens et l'engagement.