

Pourquoi la France n'a pas la culture du travail collaboratif

Juliette Harau | 27/02/2017



Le travail collaboratif est sur toutes les lèvres mais pas dans toutes les entreprises. L'élan se heurte souvent à une culture d'entreprise française très centralisée, parfois paternaliste ou autoritaire. Mais heureusement, la tendance fait son chemin.

Le lean, l'agile, l'holocratie, l'entreprise libérée... Le travail collaboratif est une tendance de fond, et pourtant, elle rencontre des résistances. « Depuis 4 ou 5 ans, la diffusion de ce mode de fonctionnement n'est plus un problème, considère Emmanuel Pernod, cofondateur du cabinet de conseil Oryx. **Certaines entreprises n'ont pas passé le cap, elles n'ont pas encore réfléchi**

aux outils à mettre en place, mais elles ne sont pas fermées à la culture de la collaboration pour autant. »

La mise en application d'une culture plus collaborative n'est pas aussi simple. Responsabiliser les salariés, troquer un peu de hiérarchie pour plus d'autonomie, faire remonter les informations depuis la base, favoriser la coopération... « C'est encore une ambition plutôt qu'une réalité », confirme Nigel Oseland, stratège en milieu du travail, interrogé dans le cadre d'une [étude](#)* de l'entreprise d'électronique Sharp.

« MANAGEMENT À LA FRANÇAISE... »

Certaines mauvaises habitudes pointées par l'enquête Sharp peuvent sembler anodines - comme le fait d'oublier des pages imprimées dans le bac de l'imprimante ou de changer la température de l'air conditionné -. En revanche, **46 % des personnes interrogées relèvent que leurs collègues oublient de partager des informations ou des documents cruciaux pour l'entreprise.** Et c'est plus gênant.

Les conditions de travail peuvent même parfois devenir hostiles.

Rokya Mamou, qui travaille désormais dans le cabinet de conseil en stratégie de marque Denelen, se rappelle d'un stage en marketing dans un grand groupe du CAC 40 en 2015. Elle évoque « la peur du N+1 », « les guerres intestines », « les personnes qu'on oublie de prévenir de la tenue d'une réunion importante » ... Traduction : Un management à la française dans un groupe qui travaille à l'international.

« ÉLITISME ET COMPÉTITION » DÈS L'ÉCOLE

Si la France est si mauvais élève, il faut aller chercher des explications à la base, à savoir dans notre système éducatif, pointe Emmanuel Perno. « Le schéma scolaire reste vertical, celui d'un enseignant qui s'adresse à la classe, relève-t-il. Les élèves travaillent très peu en groupe et le système de notation cultive la peur de mal faire. » **Ces habitudes prises**

très jeune n'encouragent pas le partage, une fois arrivé en entreprise. « Cette pédagogie pyramidale, basée sur l'élitisme et la compétition s'inscrit dans notre système culturel, jacobin et centralisé », constate aussi Bernard Marie Chiquet, fondateur de la société IGI Partners qui diffuse le concept de l'holocratie, un modèle de management qui propose de redistribuer l'autorité au sein de l'entreprise.

Au travail, les marqueurs de l'organisation hiérarchique pyramidale sont partout, fait-il remarquer : dans le terme président, dans l'aménagement des bureaux ou encore dans la distribution des places de parking. Quand on dit mon responsable, ne l'est-on plus soi-même ? « J'entends souvent, "sur un bateau il faut un capitaine", cite Bernard Marie Chiquet. **Cette expression illustre bien le fait que nous sommes limités par nos modèles de pensée.** »

Les habitudes ont la vie dure. **À tous les niveaux de l'entreprise, il est difficile d'accepter de quitter une position que l'on maîtrise,** et plus encore de renoncer à des privilèges parfois durement acquis. « Désapprendre les réflexes qu'on a appliqués pendant des années génère de l'inconfort pour tout le monde, donneurs d'ordres ou exécutants », remarque Bernard Marie Chiquet.

Lire aussi : [Que deviennent les managers dans l'entreprise libérée ?](#)

« PAS UN PROBLÈME D'OUTIL MAIS D'ÉTAT D'ESPRIT »

Isaac Getz, enseignant à l'ESCP Europe et auteur de *Liberté & Cie* et *La liberté, ça marche*, a théorisé le concept de [l'entreprise libérée](#). Dans cette démarche, radicale, de développement du travail collaboratif à tous les étages et de transformation totale de l'organisation de l'entreprise, **la clé du changement est entre les mains des décideurs.** « Le vrai défi c'est de savoir si le patron est capable de lâcher prise et d'endosser un rôle de "leader libérateur", estime le chercheur. C'est une question fondamentale qui demande que l'intéressé fasse un vrai travail sur lui. »

« Bien collaborer nécessite des techniques : il faut se former, et éventuellement se faire accompagner, approuve Emmanuel Pernod. Mais ce n'est pas un problème d'outil, c'est un problème d'état d'esprit », remarque-t-il. **Les outils pour mettre en place une visioconférence, travailler sur des documents partagés, ou suivre l'évolution d'un projet sont déjà disponibles. Parfois même gratuitement** « et les équipes sont capables d'aller les chercher s'ils ne sont pas présents dans leur entreprise », constate Emmanuel Pernod.

Tout en l'encourageant, il pointe cependant un travers de la collaboration : « Parfois on y passe trop de temps, avec des agendas remplis de séminaires et d'ateliers qui ne font pas forcément avancer les choses. » **Attention aussi aux effets d'affichage.** Isaac Getz observe : « Il ne s'agit pas de mettre en place tel ou tel outil collaboratif si par ailleurs rien ne change fondamentalement dans les pratiques organisationnelles ».

** étude réalisée en avril 2016 sur 1 005 professionnels français.*