

Francis Mer – La motivation des salariés constitue une réserve de productivité de 25 %
Le nouvel Economiste
<http://www.lenouveleconomiste.fr/francis-mer-la-motivation-des-salaries-7942/>

Connu pour son franc-parler et son tempérament carré, Francis Mer a cette qualité rare de ne jamais se payer de mots. Cela donne à ses analyses originales et souvent décoiffantes cette saveur si particulière de la sincérité, loin des discours formatés et opportunistes où ces derniers jouent la sophistication ou, à l'inverse, le simplisme. Son diagnostic n'a rien d'optimiste puisque à l'en croire, les pays développés qui ont trébuché avec la crise sont entrés dans une période de vaches maigres d'une dizaine d'années pour payer la facture de leurs excès passés. "La vérité est que notre pays, comme certains autres, est dans une situation durablement difficile qui, si on n'y porte pas remède, nous amène directement dans le mur", avertit-il. Pour autant, la lucidité ne tétanise pas le chef d'entreprise, bien au contraire. Décelant au sein des organisations un gisement de productivité encore en jachère – celui de la motivation d'un personnel aujourd'hui bien mieux formé que les générations précédentes –, il formule sa solution pour faire fructifier ce trésor au cœur des entreprises : sortir des relations "top down". Plus qu'une leçon de management, une nouvelle révolution culturelle.

*

* *

Ma conviction est qu'on est loin d'être sorti de la crise. Compte tenu du surplomb total des dettes – privées et publiques –, on a devant nous inéluctablement une dizaine d'années de vaches maigres. Mon pronostic est que nous sommes partis pour une séquence de dix ans sur un rythme de croissance annuel de 1 %. Ce qui correspond soit dit en passant à la "performance" européenne de la décennie 2000, un résultat modeste obtenu avec le fort adjuvant d'endettement qui ne nous est plus permis. Ce qui m'inquiète encore plus, c'est que les enseignements de la crise n'ont pas été tirés. On semble n'avoir rien appris, et le naturel est revenu au triple galop. Aux Etats-Unis, Wall Street n'a cédé sur quasiment rien. Il est vrai que les milieux financiers savent y faire en mettant les dollars pour défendre leurs intérêts et financer les campagnes des hommes politiques. La crise n'a en rien changé les comportements dominants du passé, basés sur le primat du court terme et la recherche du profit maximum.

Dans ces conditions, la question essentielle reste toujours d'élucider : comment fabrique-t-on la croissance économique ? L'accroissement démographique y contribue mais de ce point de vue les perspectives en Europe sont on ne peut plus inquiétantes : en Allemagne, d'ores et déjà, la population totale a commencé à diminuer.

Dès lors, la croissance ne peut résulter que d'une amélioration de "la productivité des facteurs", comme on dit dans les manuels d'économie. Cela veut dire investir pour accroître l'efficacité globale du fonctionnement du pays dans toutes ses dimensions. Et miser sur la productivité que tout à chacun peut apporter à son entreprise ou à son administration, ce qui à mon sens constitue le principal moyen pour permettre d'inverser la pente du déclin du pays qui nous mène à la paupérisation. La France a avant tout besoin d'une population déployant son énergie sans se retenir par des arrière-pensées dues à la méfiance entre nous.

Plus que jamais, dans le monde tel qu'il est, c'est la confiance qui fait la différence. Ensemble, on est plus fort, ensemble – et non pas les uns contre les autres -, on réussira.

L'inéluctable rigueur

L'usage du mot "rigueur" est prohibé en France. Il vaut mieux être rigoureux qu'avoir de la rigueur. Un distingo bien trop subtil pour moi. La vérité est que notre pays, comme d'autres, est dans une situation durablement difficile qui le conduit dans le mur. Il est temps de réagir, de serrer les boulons, de se remettre tous ensemble en question.

Personne n'ose tenir aux Français ce discours de vérité alors que ces derniers, j'en suis persuadé, sont prêts à l'entendre. Hormis sans doute ceux qui ne sont plus dans la sphère active, la très grande majorité de nos concitoyens, y compris les fonctionnaires, sait très bien que la France n'a pas d'autre choix que d'évoluer. Croire le contraire est une forme cachée de la condescendance d'une partie de nos élites. Ce n'est en tout cas pas ma conception de l'exercice du pouvoir dans une démocratie adulte. Les élus, au pouvoir ou dans l'opposition, qui ont la charge de défendre l'intérêt collectif doivent s'employer à convaincre les Français du bien-fondé des décisions qui doivent être prises, surtout quand ces dernières ne sont pas agréables. Je ne suis pas certain que la classe politique actuelle soit suffisamment à la hauteur de cette mission, aussi bien dans les discours qu'elle tient que dans ses comportements.

Rien de comparable en tout cas avec ce qui se déroule actuellement en Angleterre. Outre-Manche, l'alternance démocratique a ouvert la voie à une radicale remise en cause après les excès des années passées. Il est vrai que le peuple anglais a déjà démontré par le passé – et de quelle façon ! – sa capacité collective à faire face à l'adversité. Aujourd'hui, il est programmé 500 000 emplois publics en moins, ce n'est pas rien. Pourtant, les Anglais acquiescent face à cette nécessité... Et ils le font, comme l'a joliment illustré un dessin de Plantu, autour d'une tasse de thé alors qu'en France, on préparerait les cocktails Molotov. Affaire de tempérament national sans doute mais aussi affaire de méthode : nos dirigeants en France peinent à se faire comprendre en négligeant le travail d'explication. Dans l'histoire de notre pays, rares ont été les politiques qui ont excellé dans cet art, mais il y en a eu.

La question des retraites

Dès lors que l'on vit plus longtemps et en meilleure forme physique, il est normal de travailler plus longtemps pour contribuer à travers des cotisations au financement des pensions des retraités. Une telle évidence, je ne doute pas que dans leur fort intérieur, les Français non seulement la comprennent mais l'admettent. Ainsi, si la dernière réforme, nécessaire en attendant la suivante, est passée avec autant de difficultés, cela a tenu – sans porter de jugement sur le fond – à la manière de l'imposer un brin dictatoriale et impérialiste sur le mode "je sais ce qui est bon pour vous ; ce sera comme cela et pas autrement". Ce manque de pédagogie a laissé s'instiller – à tort ou à raison, je ne me prononce pas ici – un sentiment d'injustice. Or pour que les Français admettent la nécessité de changer un certain nombre de choses dans le pays – et que la France continue à être un pays développé à niveau de vie élevé –, on ne peut pas faire l'impasse sur cette pédagogie du changement.

L'approche comptable, mathématique, n'a pas fait ressortir ce qui fait l'essence du système de la répartition, la solidarité. La nécessaire "fraternité" – que l'on appelle "solidarité", terme moins émotionnel – n'a pas été assez mise en avant. A mon sens, il aurait été souhaitable de mettre à contribution d'une façon ou d'une autre l'ensemble de la population dans ce dossier et non pas les salariés uniquement.

Le dossier des retraites laissera probablement, et c'est dommage, des traces quand nous devrons affronter les autres étapes dans la gestion du changement.

Les managers français et la France

Les entreprises françaises d'une certaine taille me semblent gérées aussi bien que possible, dans leur intérêt et dans celui de leurs actionnaires. En revanche, elles ne se préoccupent pas assez des retombées de leurs décisions sur le pays. Les dirigeants français se sont en quelque sorte "déterritorialisés". Tout en restant citoyens français, ils jouent les opportunités de la globalisation aux quatre coins du monde au bénéfice de leur entreprise, sans autre considération pour leur territoire d'origine. Un comportement lourd de conséquences et à mes yeux très grave. Les managers français mettent leurs qualités de gestionnaires – qui sont indéniables – au service trop exclusif "des propriétaires" au détriment des autres "parties prenantes". Et derrière l'actionnaire mis au centre des préoccupations managériales, il y a surtout les puissants fonds qui gèrent et placent l'épargne privée y compris celle des futurs retraités qui leur font confiance.

Or les dirigeants de ces fonds ne peuvent qu'ignorer les données locales en raisonnant mondial. Et pourquoi le feraient-ils, tant ils sont persuadés que le sacro-saint marché dont ils sont les acteurs clés sait tout, peut tout et est le plus efficace.

Le résultat est là : que ce soit de gré ou de force, beaucoup d'états-majors des sociétés françaises ont pris le large du pays. Mais il faut compléter le diagnostic en constatant que la prise de distance opérée par beaucoup de patrons français par rapport à la France est bien plus grande que celle des dirigeants étrangers à l'égard de leur propre pays.

Jamais un dirigeant américain, anglais et surtout allemand n'oublie qu'il est à la tête d'une société américaine, anglaise ou allemande. Je ne suis pas sûr que l'on puisse en dire autant des managers français. Pourquoi la déterritorialisation des sociétés françaises est-elle plus marquée qu'ailleurs ? Parce qu'en France, la pression des marchés financiers pour la rentabilité à court terme n'a pas trouvé, comme en Allemagne par exemple, de contrepoids.

Face aux exigences des fonds actionnaires, les managers français n'ont pas pu prendre appui sur un fonds culturel suffisamment constitué – la fameuse "entreprise" en Allemagne – pour ne serait-ce que freiner le mouvement. A cela se sont ajoutés d'autres effets ravageurs, issus notamment du mode de formation de nos élites. Les écoles de gestion et d'ingénieurs donnent d'excellentes compétences mais font trop l'impasse sur les responsabilités particulières du management vis-à-vis de son environnement humain et territorial.

L'atout allemand

Le cas allemand, spécifique du fait de l'histoire du pays, est caractéristique. Du fait de sa terrible histoire, la société allemande a dû trouver les moyens de penser son intérêt collectif national sans afficher le mot Allemagne, trop chargé de souvenirs dramatiques et traumatisants. Et ce substitut, elle l'a découvert assez vite après la guerre, dans

“l’entreprise allemande” et son extension, “le made in Germany”. L’intérêt commun à tous les Allemands – des ouvriers représentés par les syndicats aux patrons, en passant par les dirigeants et la classe politique – est explicitement d’avoir des entreprises aussi puissantes que possible.

Tout le reste découle de cet impératif, en particulier la pratique de la cogestion, formule si particulière qui oblige les entreprises allemandes depuis 60 ans à impliquer les parties prenantes en vue de forger le consensus décisionnaire et qui crée une atmosphère d’unité au niveau de chaque entreprise et que l’on retrouve au niveau de l’économie dans son ensemble.

Cette vision dans laquelle chacun est un élément d’un tout est extraordinairement structurante. Dans la dernière phase de la globalisation, les entreprises allemandes ont opté pour la délocalisation des activités ayant le moins de valeur ajoutée – celles qui mobilisent la main-d’œuvre la moins qualifiée en pratiquant par exemple la sous-traitance dans des usines en Europe de l’Est ou en Asie – et elles ont profité de ce surcroît de compétitivité pour renforcer le site allemand en misant sur la valorisation de son savoir-faire. Résultat : l’Allemagne sort de ce schéma avec une compétitivité renforcée par rapport aux autres économies occidentales. La culture française de la confrontation sociale est aux antipodes de la vision allemande.

Le problème numéro 1 de la France, par rapport aux Allemands, c’est l’absence de vision collective et donc partagée. A la place de quoi, les Français se mettent en quête d’un chef. On a certes coupé la tête à Louis XVI mais très vite on a appelé Bonaparte et au fond, nous adorons les chefs. Quand en France la population ne sait plus trop où elle doit aller, elle se met volontiers en quête de l’homme providentiel qui va lui indiquer le chemin à prendre. En instituant l’élection du président au suffrage universel, la Ve République a consacré ce goût. De Gaulle était persuadé que les Français avaient besoin d’un chef, d’un “vrai”, et que leur attachement à la formule de la démocratie représentative – le peuple qui prend en main sa destinée à travers ses élus du Parlement – n’était peut-être pas aussi fort que pour d’autres peuples. Cela renvoie clairement à notre histoire collective.

Le déficit de gestion humaine

Les entreprises françaises souffrent d’une autre lacune – qui sévit aussi largement dans l’administration : elles sous-estiment largement le potentiel de leur personnel et donc les marges de progrès qu’il recèle. Les employés sont trop perçus comme un coût, une charge à travers le prisme unique de la masse salariale. Or derrière cette notion impersonnelle, il y a en réalité une communauté de personnes qui, quel que soit leur niveau d’éducation, ont fait des études, réfléchissent et ont envie assez naturellement “de bien faire”. Ce besoin spontané de bien faire pour “se faire plaisir” est totalement négligé dans les sociétés en France.

Et cela tient au fait que ces dernières restent majoritairement gérées sur le mode du “top down”, alors que chacun devrait pouvoir organiser son travail pour le rendre plus efficace. Mais pour cela, encore faut-il que l’organisation accepte la délégation de responsabilités et reconnaisse que l’on travaille mieux avec plaisir que sous la contrainte. Ma conviction est qu’il y a du côté des salariés une “truffe” de motivations, d’envie non utilisée et qu’en conséquence, il y a là une réserve de productivité considérable pour l’économie française. C’est un trait caractéristique du tempérament national : le Français embraye fort et accélère pour peu que le starter de motivation soit enclenché. Quand il se fait plaisir au

travail, dans son poste, sa fonction, son domaine, osons le dire, il s'éclate. Or cette évidence a beaucoup de mal à passer dans les faits dans les entreprises qui restent trop dans la répétition de schémas anciens et une conception managériale dépassée, celle du top-down, du chef qui sait tout alors que le chef n'est là en réalité que pour gérer la manière dont les autres s'organisent entre eux.

La carte majeure de la motivation

La motivation est sans doute la dernière carte qui nous reste à jouer mais elle est majeure. Or on a encore du mal à reconnaître son existence. Quand je parle des salariés comme d'un investissement et non d'un coût, beaucoup de mes collègues patrons me regardent avec des yeux ronds. Il serait nécessaire de prendre en compte le facteur humain – la qualité du personnel, de sa recherche... – dans la valorisation des entreprises. Il faut admettre que c'est compliqué et que cela n'a rien d'évident. Le premier réflexe, particulièrement chez nous, est de considérer que tout ce qui n'est pas quantifié n'existe pas, et on s'arrête là alors que c'est avant tout une question de normes et de conventions.

Et dans ce domaine, il n'y a rien de figé. Je m'amuse à rappeler qu'il y a une vingtaine d'années, la société Thomson CSF s'était fait réprimander pour avoir activée dans son bilan une partie de son effort de recherche, pratique prohibée à l'époque. Aujourd'hui, la même activation est obligatoire. De même, comptablement, on est parvenu à valoriser "une marque" – le fameux "good will", élément incorporel s'il en est. Alors pourquoi ne serait-ce pas possible de valoriser le savoir-faire de ses employés et collaborateurs ? Il y a là un véritable chantier pour la recherche économique.

J'estime que l'on peut gagner environ 25 % de productivité par une meilleure motivation du facteur humain. Ce qui revient à ajouter 1 point de croissance supplémentaire pendant un quart de siècle. Or entre une croissance à 1 et à 2% voire 2,5 %, la différence est importante, c'est celle qui sépare un pays en quasi- stagnation et un pays en croissance réelle. Sans compter que le gisement de croissance de la motivation a la particularité d'être "durable" et "soutenable" car il est appelé à se renouveler en permanence dans le temps, vu le potentiel énorme des progrès technologiques à venir. Si on parvient à mobiliser au service de l'économie ce potentiel d'intelligence, d'interactions, de découvertes et d'engagements de toutes ces personnes qui se trouvent à travailler ensemble à un moment donné dans leur vie, parce qu'elles sont dans une entreprise ou dans une administration, alors tout redevient possible et, pourquoi pas, de revivre une nouvelle période digne des "Trente Glorieuses".

Un handicap culturel

Le problème est que pour exploiter le gisement de motivation de l'entreprise, il faut en passer par une relation "de face à face" et de reconnaissance réciproque. Et par l'établissement d'un dialogue du type "tu existes et je te reconnais comme personne avec un savoir-faire. Et dans ce que tu fais, tu le fais mieux que moi". A partir de là on peut aider les gens à s'organiser entre eux pour améliorer les méthodes en leur accordant une certaine mais réelle autonomie pour qu'ils puissent assumer leurs initiatives et prendre leurs responsabilités. L'impulsion – et l'exemple – doit venir du haut.

Cela doit d'abord partir d'une forte conviction du manager. Et c'est peut-être ici que se situe la difficulté principale car beaucoup des gens ont peur du contact avec l'autre, surtout en France. On a du mal à établir en dehors du milieu familial une relation de

confiance basée sur l'écoute réciproque tout en restant dans une relation hiérarchique. On a du mal en France à dire les choses, à s'exprimer simplement et franchement. Un handicap qui remonte à l'enfance et à l'éducation. "Tu écoutes et tu te tais", une bonne partie de la culture française est résumée là-dedans. Rien de tel dans l'éducation américaine où l'on encourage au contraire les jeunes à s'exprimer. Un apprentissage bien plus adapté au monde d'aujourd'hui, dans lequel il faut sans cesse prendre des initiatives. En France, la scolarité est basée sur "le chacun pour soi" et pas sur le "avec les autres". Alors que dans la vie professionnelle, on passe son temps en interactions avec les autres.

La question légitime des salaires

C'est une réalité, le niveau de beaucoup de salaires en France tel qu'il est devenu n'est guère motivant. Et lorsque le revenu moyen tourne autour de 1 500 euros, il est difficile d'imaginer pouvoir demander plus d'implication à ces salariés. Il est vrai que le système tel qu'il fonctionne par exemple aux Etats-Unis a débouché sur une redistribution indécente des fruits de la croissance. Le 1 % de la population le plus haut dans les revenus aurait récupéré au cours des vingt dernières années autour de 60 % de la création de richesse réalisée. Et les effets de la crise ont à peine corrigé cela. Or à ce niveau-là, le système risque tout simplement de se désamorcer, les hauts revenus ne pouvant plus réinjecter ces sommes dans le circuit en accroissant indéfiniment leur consommation. Le problème d'un nouveau partage de la valeur ajoutée n'est pas à mes yeux une question sacrilège, à condition de le poser intelligemment et en termes pondérés. Autant j'admets qu'il est nécessaire de sortir des dogmes de l'efficacité du marché, autant je me garderai de verser dans la nostalgie d'une planification hors d'âge qui ne me semble pas heureusement à l'ordre du jour. Ce qui nous manque en France, ce sont des bons pédagogues maniant de façon pertinente concepts et statistiques sans esprit de système pour nous faire sortir au plus vite du primat du court terme dans lequel nous a fait plonger l'idéologie du marché. En même temps, la France est le dernier pays au monde à baigner dans l'idéologie marxiste. Ainsi avons-nous cru à l'aube du nouveau millénaire qu'en réduisant le temps de travail, on allait pouvoir mettre plus de gens au travail ! Un contresens absolu qui renvoie à la logique d'une croissance comme un gâteau à partager.

Ces que je retire à l'un, je peux le donner à l'autre. Alors que ce qu'il faut faire, c'est bien évidemment augmenter la taille du gâteau. Et le meilleur levain pour lever la pâte du gâteau, c'est le plaisir que l'homme met à faire son travail. Cette dimension humaine du travail a été trop longtemps complètement occultée par les chiffres froids des bilans et de la statistique. Il nous faut remettre l'homme au coeur de l'activité économique ! C'est sa raison d'être.