

François
Dupuy



**On ne change pas
les entreprises
par décret**

Lost in management 3

Seuil



ON NE CHANGE PAS
LES ENTREPRISES PAR DÉCRET

Du même auteur

L'Administration en miettes
(en collab. avec Jean-Claude Thoenig)
Fayard, 1985

La Loi du marché
L'électroménager en France, aux États-Unis et au Japon
(en collab. avec Jean-Claude Thoenig)
L'Harmattan, 1986

Le Client et le Bureaucrate
Dunod, 1998

L'Alchimie du changement
Problématique, étapes et mise en œuvre
Dunod, 2001

Sociologie du changement
Pourquoi et comment changer les organisations
Dunod, 2004

La Fatigue des élites
Le capitalisme et ses cadres
La République des idées/Seuil, 2005

Lost in management
La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle
Seuil, 2001
et « Points Essais » n°719, 2013

La Faillite de la pensée managériale
Lost in management 2
Seuil, 2015
et « Points Essais » n°803, 2016

FRANÇOIS DUPUY

ON NE CHANGE PAS
LES ENTREPRISES
PAR DÉCRET

Pour une théorie de l'action

Lost in management 3

ÉDITIONS DU SEUIL
57, rue Gaston-Tessier, Paris XIX^e

ISBN 978-2-02-134699-2

© Éditions du Seuil, octobre 2020

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

Pour rendre à nouveau hommage à Michel Crozier à qui j'ai emprunté le titre de ce livre au prix d'une légère modification, je voudrais citer la formule qu'Henri Mendras mit en exergue de son ouvrage *Éléments de sociologie générale* (Presses de Sciences Po, 1964) :

*Pour que l'élève de l'élève sache
qui est le maître.*

Avant-propos

Ce livre est le fruit d'une inquiétude et d'une conviction.

L'inquiétude tient au constat de la disparition progressive des sciences sociales en général, et de la sociologie en particulier, des approches utilisées par les entreprises pour faire face aux problèmes – et notamment celui de la transformation – auxquels elles sont de plus en plus confrontées. Autant, durant des années, la sociologie des organisations fut enseignée, comprise et intégrée dans le « panier » des outils où puisaient dirigeants et responsables en cas de besoin, autant c'est plutôt vers des solutions toutes prêtes, ayant exclu la complexité de leur corpus, qu'ils se tournent désormais. Cela veut-il dire que nous ne savons plus leur parler, leur montrer ce que nos disciplines peuvent leur apporter ? Que nous avons été arrogants et trop sûrs de nous, comme grisés par les succès ? C'est possible, et si tel est le cas, c'est à nous qu'il appartient, non pas de changer le fond de ce que nous disons, mais de le formuler dans un vocabulaire qui n'est plus celui des Trente Glorieuses. Alors peut-être les sciences sociales pourront-elles reconquérir le terrain perdu, dans les entreprises comme dans les *business schools*, là où elles devraient être enseignées.

Car j'ai une conviction qui ne m'a jamais abandonné depuis que je fais ce métier. Elle s'est même renforcée au fil des séminaires menés un peu partout dans le monde et dans lesquels j'ai

enseigné, à des cadres de tous niveaux, la manière de décrypter le fonctionnement de leur organisation, quelle qu'en soit la taille, et tout ce qu'ils pouvaient en tirer pour l'action. En appliquant cette méthodologie durant le séminaire, il était possible de juger sur pièces. Des années plus tard, quand j'en rencontre certains, ils viennent vers moi et me redisent avec joie qu'ils continuent à utiliser ce que j'avais essayé de partager avec eux. Sans doute ne savent-ils pas à quel point cela constitue, pour moi, un encouragement.

C'est ce qui me conduit à proposer cet ouvrage, en lui donnant une tournure aussi efficace que possible : on a trop reproché aux sociologues de se complaire dans les « constats », qui plus est négatifs, et d'ignorer l'action pour que je puisse me dispenser de démontrer l'utilité de cette approche.

Je vais le faire dans la continuité des deux ouvrages précédents, *Lost in management* et *La Faillite de la pensée managériale*. Je reprendrai des exemples qui, parfois, y figurent déjà en mettant l'accent sur la description des résultats obtenus.

Toutefois, je ne céderai pas sur un point crucial : celui de la connaissance. Je ne trahirai pas Michel Crozier à qui je dois tout ce que je sais, et je ne laisserai pas mes lecteurs tomber dans le piège de la facilité. Je ne souhaite ni l'un ni l'autre, et ce sera à ces lecteurs, qui si souvent m'écrivent, de juger si j'ai réussi dans mon entreprise.

Introduction

Commençons par le constat brutal, mais réaliste, qui s'impose à tout observateur attentif de la vie des entreprises et des administrations : elles n'ont pas réussi à sortir du modèle taylorien d'organisation du travail. En témoigne le foisonnement d'une littérature en vogue, sur laquelle je reviendrai, qui propose force solutions pour « faire différemment ». Certes, si l'on réduit le taylorisme au travail à la chaîne, bien des choses ont évolué. Sur l'essentiel, néanmoins, sur le mode de raisonnement, la croyance inoxydable dans le rôle de la règle pour contrôler les comportements humains, nous n'avons guère avancé. Pire, nous avons régressé, en générant par la même occasion beaucoup de souffrance au travail¹.

De la difficulté à sortir du taylorisme

Les années 1960-1970, celles des Trente Glorieuses, furent aussi celles de quelques avancées : tant la pyramide inversée de Jan Carlzon² que les groupes autonomes de travail, dans

1. Les travaux sur la souffrance au travail constituent en eux-mêmes un pan entier de la littérature sur le management. On renverra aux travaux de Christophe Dejours, Marie Pezè, Vincent de Gaulejac et de bien d'autres.

2. Ancien P-DG de la compagnie aérienne suédoise Scandinavian Airlines System (SAS), Jan Carlzon a expliqué à plusieurs reprises que l'efficacité d'une

l'automobile, avaient laissé entrevoir des possibilités de sortie des modes hiérarchiques centralisés et d'une gestion pusillanime, par la règle, des faits et gestes rythmant la production des biens et des services. Il n'est d'ailleurs pas inutile de rappeler quelques phrases de Carlzon, qui font singulièrement écho à ce que l'on trouve quarante ou cinquante ans plus tard dans des ouvrages qui se proposent – à nouveau – de révolutionner le management : « Tout le monde veut savoir et sentir que quelqu'un a besoin de lui... tout le monde veut être traité comme un individu. » Le vocabulaire a un peu vieilli, sans doute, mais le propos résume bien l'état d'esprit actuel, qui se rapproche (parfois à l'insu de ceux qui en sont les représentants) des travaux d'Elton Mayo ou de la très célèbre « pyramide de Maslow » qui n'a, d'ailleurs, jamais existé¹.

Ce n'est que la preuve de l'extrême difficulté à sortir des modes de management traditionnels, après que les espoirs d'avancer vers d'autres façons de travailler, de faire émerger un nouveau modèle relationnel, de favoriser le développement de la confiance dans les univers de travail, ont été douchés à chaque tentative. Prenons garde aux enthousiasmes néophytes qui font l'impasse sur ces difficultés et ne s'interrogent pas

organisation dépend largement de ceux qui traditionnellement sont considérés comme « le bas de la pyramide ». Il fait référence aux employés qui font face aux clients que ce soit au sol ou en vol. Il propose donc d'inverser cette pyramide et d'accorder la plus grande importance à ces employés. Voir Jan Carlzon, *Moment of Truth. New Strategies for Today's Customer-Driven Economy*, Cambridge (MA), Ballinger Pub. Co., 1987, nouvelle éd., 1989.

1. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Organization* (1933), Londres et New York, Routledge, 2003. Abraham Maslow, *Devenir le meilleur de soi-même. Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris, Eyrolles, 2008, rééd., 2013. Dans cet ouvrage, Maslow n'a donc jamais parlé de pyramide ; celle-ci fut « inventée » par des consultants. De même, Maslow n'a jamais établi de hiérarchie dans les besoins des hommes au travail, à l'inverse de ce qui est présenté par la fameuse pyramide.

sur les ressorts profonds de ce qui a fait échouer les bonnes volontés passées.

Le début d'un cheminement intellectuel

Tout a commencé pour moi avec l'analyse de « la victoire du client¹ » et de la façon dont elle a rendu inéluctables la transformation des entreprises, et, dans son sillage, celle des administrations publiques. Plus important encore que cette « victoire » fut la mise en évidence de la logique endogène² des organisations tayloriennes et de leurs vertus hautement protectrices pour ceux qui y travaillent. En faisant ce constat, j'étais déjà, nous étions déjà, au cœur du sujet ! Et je pouvais montrer que la critique humaniste du taylorisme – l'homme privé d'une vue d'ensemble sur le travail auquel il apporte sa contribution – était le fait d'intellectuels de bonne volonté certes, mais qui n'avaient jamais, ou bien rarement, eu l'occasion d'expérimenter les bienfaits ou méfaits de l'objet de leurs critiques³.

Car, pour ceux qui travaillent dans une organisation taylorienne, les bienfaits l'emportent sur les méfaits. Si ce n'était pas le cas d'ailleurs, il serait difficile d'expliquer pourquoi les salariés qui sont toujours concernés par ces modalités de travail, les fonctionnaires par exemple, se battent autant pour les préserver.

1. François Dupuy, *Le Client et le Bureaucrate*, Paris, Dunod, 1998 (paru en anglais sous le titre : *The Customer's Victory, from Corporation to Co-operation*, New York, Palgrave Macmillan, 1999).

2. Une logique endogène, c'est-à-dire tournée vers soi-même par opposition à exogène, tournée vers son environnement (les clients par exemple). On pourrait dire aussi que la logique de l'organisation l'emporte sur la logique de la mission. Nous discuterons plus avant cette notion au chapitre IV.

3. Une description simple et claire du taylorisme est donnée par Michel Pouget, *Taylor et le taylorisme*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1998.

Chacun à leur façon, Charles Chaplin¹ et Georges Friedmann² ont exprimé cette critique humaniste (mais non scientifique) du taylorisme. On peut comprendre qu'ils ne soient pas allés au-delà d'une première perception. Il a fallu se confronter aux difficultés et résistances rencontrées lors de la sortie de ce mode d'organisation pour en constater les vertus protectrices. Pour le dire en un mot, dans l'organisation taylorienne il n'y a ni pression directe du client ni confrontation douloureuse avec les autres, comme celles qu'implique par exemple l'introduction de modes coopératifs, et donc peu de ces situations de dépendance qui sont la plus grande hantise des individus au travail. Cela tient au fonctionnement segmenté et séquentiel de ce type d'organisation. Plus tard, on a parlé de « travail en silos » sans se rendre compte que l'on désignait ainsi des situations d'autonomie, de non-dépendance donc, dont les acteurs eux-mêmes n'ont, du reste, souvent perçu les avantages qu'au moment où on a voulu les leur retirer.

Protection pour les uns donc, mais faible qualité et coûts élevés pour les autres, en l'occurrence les clients. L'équation fonctionne en situation de monopole ou de quasi-monopole. Elle est mortifère en situation de concurrence, et plus encore lorsque celle-ci s'exacerbe sous l'effet de l'ouverture des marchés, conduisant les clients à demander avec insistance toujours plus pour toujours moins. L'actionnaire n'a pas mis longtemps à comprendre la révolution en marche : autant, jusque-là, il avait pu faire alliance avec ses salariés pour capter de la « marge avant » sur

1. Dans son film *Les Temps modernes* (1936).

2. Georges Friedmann, *Le Travail en miettes* (1956), Paris, Gallimard, coll. « Idées », 1964. La critique faite par Georges Friedmann de l'organisation scientifique du travail (OST) est un exemple d'une approche très intellectuelle du travail, négligeant la complexité dans laquelle se meuvent les acteurs et les stratégies qu'ils trouvent pour transformer les « contraintes » (le travail en miettes) en « ressources » (rendre protectrice cette forme d'organisation du travail).

des clients captifs, autant il n'a pas hésité à opérer un renversement d'alliance pour capter à son profit, et à celui du client, la « marge arrière ». Celle-ci fut prise sur les salariés et se traduit non pas seulement en gains financiers, directement mesurables, mais aussi, et surtout, en nombreuses tentatives pour modifier les modalités de travail.

L'organisation du travail a donc joué le rôle de « variable d'ajustement » permettant de faire face aux nouvelles exigences en provenance de marchés de plus en plus ouverts. Des initiatives foisonnantes ont émergé pour essayer de sortir du travail segmenté, en silos, et passer, si l'on peut le résumer ainsi, de la verticalité à l'horizontalité. Transversalité, coopération, fonctionnement en mode projet, agilité sont devenus les nouveaux slogans du management moderne et, sous l'impulsion des secteurs les plus menacés par la concurrence, tel le secteur automobile par exemple, se sont répandus avec plus ou moins de bonheur. Notons dès à présent que d'innombrables difficultés ont surgi lors de la mise en œuvre de ces nouvelles façons d'organiser le travail. Elles trahissaient la méconnaissance, récurrente dans le monde du management, de quelques constantes du comportement humain dans l'action collective, pourtant mises au jour par les sciences sociales.

Ce fut ma première prise de conscience de l'absence d'une théorie structurée de l'action.

L'absence d'une gestion réfléchie des effets induits par les nouvelles formes d'organisation du travail

S'est-on alors soucié des conséquences de ces changements brutaux, plus ou moins couronnés de succès, sur les salariés en général et les cadres en particulier ? Pas le moins du monde.

Les contraintes du marché devaient s'imposer à tous et n'étaient pas discutables. Quand on est cadre, on ne saurait discuter les exigences du marché. Au fil des séminaires que j'ai conduits durant cette période, j'ai commencé à percevoir combien ces changements profonds, dont j'avais moi-même souligné l'absolue nécessité, pouvaient s'avérer dévastateurs, dès lors qu'ils étaient effectués sans aucune anticipation de leurs effets concrets sur les hommes et les femmes, et sans aucun accompagnement dans leur mise en œuvre¹. Plus grave, les nombreux échecs de ces tentatives furent attribués, non pas aux décideurs de ces changements, mais à ceux à qui ils en avaient sous-traité la mise en œuvre. Toujours est-il que la fonction de protection du travail² et le caractère endogène des organisations, qui constituent les deux faces d'un même monde au confort décent, se trouvaient brutalement attaqués sans que l'on se souciât de proposer aux salariés un *deal* alternatif à même de rendre plus supportable l'écroulement du pan le plus marquant, mais aussi le moins connu, des Trente Glorieuses.

Les salariés ont riposté à cette attaque : ni manifestations, ni meetings, ni même grandes déclarations, mais un lent et profond désinvestissement du travail, le plus souvent inconscient, difficile à mesurer, mais bien perçu, notamment par les DRH³. La surprise pour moi reste que cela fut une surprise. Car lorsque des salariés se sentent protégés par des modalités de travail leur procurant une autonomie et leur évitant des situations de dépendance honteuses, les gardant à l'abri des confrontations douloureuses avec les clients comme avec leurs pairs, ils n'hésitent pas à « s'engager »,

1. François Dupuy, *La Fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Seuil/La République des idées, 2005.

2. Je parle bien ici du *travail* et non pas de *l'emploi*. Le taux de chômage élevé que connaît la France en longue période amène bien souvent l'emploi à masquer le travail, voire à une confusion entre les deux.

3. DRH : directeur des ressources humaines.

pour reprendre un terme en vogue dans le vocabulaire managérial. Mais, dès lors que l'entreprise, sous la pression d'un environnement de plus en plus exigeant, « rompt » le terme de l'accord dont elle a la responsabilité, il n'est pas étonnant que les salariés, en retour, ne se sentent plus tenus de le respecter.

Tout était donc prêt pour que s'engage le jeu perdant-perdant dans lequel se meuvent encore aujourd'hui le monde du travail et son corollaire, le management. Car ce désengagement du travail¹ touche à l'essentiel : ce que l'on y met de soi-même plus que le temps que l'on y passe². Or, il s'est produit au moment précis où les entreprises avaient un besoin impérieux de l'investissement de leurs salariés. Car cet engagement « fait la différence » : c'est lui qui permet de gérer l'imprévu, de contourner les règles et procédures qui compliquent l'exécution des tâches au lieu de les faciliter. Bref, il est au sens propre un « facteur clé » de succès mais c'est malheureusement quand il a commencé à s'étioler que l'on s'en est aperçu³.

L'émergence d'un management coercitif

Les entreprises avaient ainsi généré elles-mêmes cette difficulté, et ce, à cause de leur méconnaissance de quelques acquis

1. Les statistiques de l'OCDE montrent que globalement le temps de travail des salariés tend à diminuer, y compris celui des cadres qui, cependant, diminue moins vite.

2. Pour le dire en langage « managérial », c'est « l'engagement » qui fait défaut. Voir François Dupuy, « Pour une révolution managériale : rétablir la confiance et l'engagement », *Le Monde*, 12 novembre 2012.

3. Je me souviens, chez Air France, de discussions tendues pour savoir pourquoi aujourd'hui les jeunes ne ramassaient plus une clé anglaise traînant près d'un avion. L'explication qui faisait l'unanimité mettait en avant le faible engagement (pour rester poli) de ces jeunes.

de base, pourtant mis au jour par les sciences sociales, sur le fonctionnement collectif. Pour y faire face, elles se sont de nouveau tournées vers un principe de base du taylorisme : le gouvernement par la règle, le contrôle et la mesure. En d'autres termes, elles ont eu recours à la coercition. Je sais, je connais et j'ai eu à affronter les réticences provoquées par ce mot tant il est connoté péjorativement. C'est pourtant bien ce dont il s'est agi, comme j'ai eu l'occasion de l'analyser¹, mais, surtout, comme l'a ressenti et continue de le ressentir l'immense majorité des salariés concernés.

Par coercition j'entends la production non maîtrisée d'un nombre toujours plus important de procédures (ou *process*), de systèmes de *reporting* et d'indicateurs de performance², visant à mettre sous un contrôle toujours plus étroit l'ensemble des faits et gestes de ceux qui travaillent. Cette « production » est, en outre, le fait d'acteurs eux-mêmes éloignés³ (consultants ou « fonctionnels ») de ceux à qui elle s'impose⁴. Pour éviter tout débat stérile, admettons à ce stade qu'il faut bien des procédures, des règles, des mesures ou des rapports d'activité, afin de savoir comment les choses sont faites, au moins théoriquement, et quels sont les résultats obtenus. La vraie question est celle de la maîtrise de leur production afin qu'ils ne produisent pas l'effet inverse à

1. François Dupuy, *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Seuil, 2011, rééd. en poche, Paris, Points, coll. « Essais », 2016.

2. Les KPIs (*Key Performance Indicators*) en langage managérial.

3. Marie-Anne Dujarier les appelle les « planeurs ». Voir Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015.

4. Cela relève de ce que l'on appelle le « managérialisme ». Voir Thomas Diefenbach, « The managerialistic ideology of organisational change management », *Journal of Organisational Change Management*, 20 février 2007 ; voir aussi Jules Goddard et Tony Eccles, *Uncommon Sense. Common Nonsense. Why Some Organisations Consistently Outperform Others*, Londres, Profile Books Ltd, 2012.

celui recherché, en l'occurrence la perte de contrôle sur ce que fait l'organisation et comment elle le fait.

C'est un mécanisme simple mais toujours ignoré par les organisations : plus il y a de règles (au sens générique du terme), plus la probabilité est forte qu'elles deviennent contradictoires les unes avec les autres et plus il devient nécessaire pour les acteurs d'accepter de les transgresser afin que la machine fonctionne tout de même. Ainsi ceux qui décident perdent-ils le contrôle en croyant le renforcer. Car la bonne volonté de ceux qui acceptent de ne pas appliquer ce qu'on leur demande d'appliquer se négocie, donnant à ces derniers un pouvoir considérable sur ceux dont le succès dépend de leur bonne volonté. Dans le fond et avec un peu d'humour on obtient une autre forme, involontaire celle-ci, de « pyramide inversée » à laquelle Carlzon n'avait sans doute pas pensé.

En d'autres termes, chacun sait ce qu'est une « grève du zèle¹ » sans que cela n'ait jamais empêché quiconque de produire toujours plus de règles. Après quarante ans de sociologie, j'en suis toujours surpris, même si je comprends comment l'émission d'une procédure obéit bien plus à une stratégie de protection qu'à une recherche d'optimisation des modalités de travail. Le paradoxe peut même être poussé plus loin : quand le chef refuse lui-même de contourner la règle, c'est ressenti comme une injustice ou une trahison par ses subordonnés. Edgar Schein en donne un très bel exemple dans le petit cas suivant :

« Un accident se produisit dans une entreprise produisant de l'électricité. Les dirigeants procédèrent à une analyse de la crise

1. La grève du zèle consiste à appliquer strictement toutes les règles et les procédures en vigueur, ce qui bien entendu bloque le fonctionnement de l'organisation. Les Anglo-Saxons ont trouvé des expressions plus explicites encore pour qualifier cette pratique : soit *Working to Rule* (« travailler suivant la règle »), soit *Working by the Book* (« travailler suivant ce qui est écrit »).

qui s'était ensuivie. Un membre du syndicat dit qu'il avait été très déçu par la façon dont le management avait géré cet incident. Pourquoi ? Parce que la personne qui avait été blessée était un de ses proches amis. Quand il s'était rendu au siège de l'entreprise pour demander s'il pouvait emprunter une voiture pour aller voir son ami à l'hôpital, son *contremaître* lui avait répondu qu'il n'y avait pas de voiture disponible pour ça et qu'il n'avait qu'à prendre le métro. Pour cet homme, ce refus fut perçu comme une affirmation d'une valeur de l'entreprise : elle ne se souciait pas de ses salariés. Or qu'avait fait le *contremaître* ? Il avait simplement appliqué les règles : « Nous ne prêtons pas de voiture pour des choses aussi anodines¹. »

À la différence des cadres, devant cette situation, les salariés se voient offrir de remarquables possibilités de choix : soit ils contournent les règles et négocient quelque chose en échange de cette « flexibilité » ; soit ils s'en tiennent à ce qui fut édicté et ne peuvent être tenus pour responsables de rien même si le résultat final s'avère catastrophique. C'est cette possible alternative, liée à la production incontrôlée de *process* que Getz et Carney considèrent comme un des risques principaux des entreprises, qu'ils qualifient d'« entreprises comment² ». Certains salariés néanmoins n'ont pas ces capacités de « jeu » et s'enfoncent dans le mal-être, la souffrance au travail, le désengagement dont, il faut le rappeler, le suicide constitue la forme ultime. Pour résumer, accélération du désengagement et perte de contrôle sont les

1. Edgar Schein, « Ethics and aesthetics of leadership », in Edgar Schein, Manfred Ket de Vries, Ichak Adizes *et al.*, *Creating the Future*, Bled (Slovénie), IEDC-Bled School of Management, 2011.

2. L'expression « entreprise comment » se réfère à des entreprises dont les *process* portent bien davantage sur « comment faire les choses » que sur les résultats obtenus. Voir Isaac Getz et Brian Carney, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion, coll. « Clés des Champs », nouvelle édition augmentée, 2016.

deux enfants – les deux monstres du point de vue de la performance des entreprises – qu’a engendrés le management coercitif.

Les conséquences du « déficit culturel »

Comment de telles dérives ont-elles pu se produire au su et au vu de tout le monde à partir de « mécanismes » systémiques décrits à foison par les spécialistes, souvent du reste devant des dirigeants passifs prêts à admettre leur impuissance ? C’est que rien n’est sérieusement entrepris pour corriger ces effets de système. Les quelques cas d’intervention volontariste des dirigeants dans le fonctionnement des organisations sont à ce point rares qu’ils constituent des exemples cités et racontés à l’envi dans la littérature contemporaine¹.

La profonde inculture du monde managérial permet d’expliquer cette impuissance ou ce désintérêt tout comme ses erreurs récurrentes. J’ai défendu cette thèse dans mon ouvrage précédent². Ce monde multiforme appelé par convention « le management » souffre même, selon moi, d’une double inculture. La première a trait au déficit de culture générale, au sens le plus classique des « humanités ». Il ne s’agit pas ici de critiquer le système scolaire, universitaire ou des grandes écoles en France, mais de constater la difficulté pour les salariés dans leur ensemble à prendre du recul, à mettre en perspective ce qui est vécu dans l’instant avec des situations analogues dans l’histoire, la littérature ou l’art en général. Cette lacune se traduit par le fait que les réactions à

1. En ce qui concerne la France, chacun pourra reconnaître ici l’entreprise picarde Favi et son dirigeant mythique Jean-François Zobrist, auxquels tout le monde se réfère sans se demander pourquoi les exemples alternatifs sont si rares.

2. François Dupuy, *La Faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*, Paris, Seuil, 2015.

des situations imprévues sont, la plupart du temps, instinctives et émotionnelles, qu'elles mettent en cause les individus et leur psychologie, sans que dans la recherche de solutions adaptées la complexité dont ces situations imprévues ne sont qu'un élément ne soit jamais prise en compte.

Mais, au sein de ce manque global de culture générale, j'ai constaté un second déficit, plus spécifique et particulièrement pénalisant. Il tient à la méconnaissance désarmante des acquis les plus solides et les plus simples des sciences sociales¹. Celles-ci ont élaboré, testé et « opérationnalisé » des concepts et des méthodes permettant de lire, de comprendre et d'interpréter des comportements récurrents, de les contextualiser et, ce faisant, de travailler de manière raisonnée sur la façon de les faire évoluer. Pourtant, ces connaissances ne semblent pas être parvenues jusqu'aux praticiens. L'inculture en ce domaine est telle qu'elle donne à chacun le sentiment de vivre l'année zéro du management, de devoir tout réinventer ici et maintenant, au gré de modes qui se succèdent à un rythme d'autant plus rapide qu'aucune ne produit les résultats escomptés. Tout cela participe de l'aggravation de la souffrance au travail².

Nous en sommes là, en ce début du XXI^e siècle. Là, c'est-à-dire dans le mur. Une bonne nouvelle cependant : l'immense majorité des acteurs concernés en a pris conscience et est à la recherche d'alternatives. Car ce management est de plus en plus inacceptable pour les nouveaux entrants sur le marché du travail, ces

1. Concernant un tout autre domaine que celui qui nous occupe, Bernard Lahire s'est attaché à démontrer de façon convaincante l'intérêt du regard sociologique. Voir Bernard Lahire, *Pour la sociologie. Et pour en finir avec une prétendue « culture de l'excuse »*, Paris, La Découverte, 2016.

2. Le journaliste Christophe Bys en a donné un bon exemple en commentant un chapitre de *La Faillite de la pensée managériale*. Voir Christophe Bys, « "La multiplication des chefs de projet est une catastrophe managériale majeure" », affirme le sociologue François Dupuy », *L'Usine nouvelle*, 16 mai 2015.

« talents » qu'il cherche pourtant à « attirer » et « conserver »¹. Une moins bonne nouvelle : les solutions sont difficiles, non pas à trouver, mais à mettre en œuvre. En matière de transformation profonde des modes de fonctionnement et de management des entreprises on se trouve dans une situation comparable à celle de la réforme de l'État en France. Tout le monde (ou à peu près) sait ce qu'il faudrait faire, mais personne ne sait vraiment comment le faire.

Cette difficulté peut se comprendre : il ne s'agit plus aujourd'hui de procéder à quelques ajustements de structures sans réels effets sur la marche effective des organisations. L'enjeu, c'est bien de changer la « culture » des entreprises au sens le plus concret de ce mot. Changer – révolutionner en fait – les pratiques quotidiennes de travail, les relations, en remettant en cause les hiérarchies obsolètes, les titres, les territoires, et bien d'autres choses encore qui apparaissent dès que l'on commence à tirer ce fil. Les obstacles sont nombreux, et les surmonter demande de ne céder à aucune naïveté : se contenter d'en appeler à une communauté d'intérêt entre l'entreprise, organisation à but économique, et les individus qui la composent, acteurs intelligents poursuivant des objectifs particuliers, est une mièvrerie qui se heurte à la complexité des univers humains et de l'action collective. De même, la recherche d'un « absolu » dans une organisation du travail qui serait à ce point lumineuse qu'il recueillerait l'adhésion de tous relève à nouveau d'un rêve humaniste, ou d'une stratégie manipulateur.

Je l'ai indiqué plus haut, ce rêve s'est déjà réalisé dans les années 1960-1970 avant que la crise – cette crise dont la persistance finit par constituer l'état normal de nos sociétés – n'ait sifflé la fin de cette première « récréation humaniste ». Et, si

1. François Dupuy, « Les grandes entreprises vont perdre la bataille des talents », *Les Échos*, 4 septembre 2015.

la lutte contre le travail en silos s'intensifie, le reste du taylorisme est redevenu bien vivant, notamment le management par la règle, plus coercitif que jamais. Pourtant, renoncer aujourd'hui à changer serait catastrophique. Car, depuis la première « poussée coercitive », le monde n'a cessé de s'ouvrir, la concurrence s'est durcie et elle oblige les entreprises à hausser toujours plus haut le niveau de leurs performances. Pour ce faire, elles s'engagent, de gré ou de force, dans un cycle de transformations permanentes qui tolèrent de moins en moins les erreurs ou les à-peu-près.

***La nécessité d'une théorie
et d'une pratique de l'action***

Aujourd'hui, en effet, la percée des innovations technologiques, la maturité et l'exigence croissantes des clients, accentuées par leur maîtrise de ces innovations technologiques, constituent autant de pressions auxquelles il faut faire face vite et bien. Ces secousses entraînent sans surprise l'émergence d'une littérature foisonnante proposant mille et une recettes pour conduire, maîtriser, gérer ces exigences nouvelles. Elle donne souvent le sentiment d'un patchwork hétérogène dans lequel, faute de mieux, la psychologie prend une place de plus en plus grande au détriment de toute considération sur la complexité de l'action collective. À défaut d'autre solution, c'est sur l'individu qu'est reporté le poids des difficultés, c'est lui qui doit se transformer à l'aide de cette armée de coachs qui a soudain envahi le marché du conseil. Tel est le résultat de l'absence criante d'une solide « théorie de l'action » qui s'appuie sur un corpus constitué de concepts permettant d'appréhender le collectif, et non pas simplement l'individuel, et d'utiliser cette compréhension pour agir de façon raisonnée, construite et, si possible, maîtrisée.

