WORKING PAPER n° 55
Mai 2011

« *Lost In Management* »

Compte rendu du déjeuner du 29 avril 2011
autour de la parution du livre de François Dupuy

Avec
Xavier HUILLARD, Président Directeur Général de Vinci, Président de l'Institut de l'Entreprise
François DUPUY, consultant, auteur de *Lost in management* (Seuil, 2011)

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

« *Lost In Management* »

Compte rendu du déjeuner du 29 avril 2011
autour de la parution du livre de François Dupuy

XAVIER HUILLARD,

Président Directeur Général de Vinci, Président de l'Institut de l'Entreprise

Pour **Xavier Huillard** l'ouvrage de François Dupuy offre une plongée à la fois saisissante et inquiétante de la grande entreprise du XXI° siècle. Depuis quelques décennies, les transformations autour et à l'intérieur de l'entreprise ont été considérables : émergence du client au centre des organisations, éclatement géographique des chaînes de valeur, explosion des échanges commerciaux en particulier vers le Sud et l'Est, apparition du phénomène *low cost*, développement de l'économie numérique, etc. Tous ces changements ont bousculé les entreprises, les obligeant à s'adapter et se réinventer. Ces réactions, évolutions et adaptations ont été très diverses, en fonction du degré de clairvoyance et du courage intellectuel de leurs dirigeants. D'après **Xavier Huillard**, François Dupuy décrit des managers à la vision souvent tourmentée, des organisations tortueuses à force d'excès de contrôle. De prime abord cela semble caricatural, mais en réalité, dans quelle mesure ne s'agit-il pas de nous et de la plupart des entreprises ? Les règles et les organisations matricielles ont visiblement causé beaucoup de tort dans un contexte où le besoin de reconnaissance des salariés, l'importance du *middle management* et la demande de sens sont des phénomènes essentiels. Face à cela, François Dupuy ne donne pas de recette magique, de secret particulier : il en appelle simplement à l'intelligence des lecteurs et leur bon sens dans les responsabilités qui sont les leurs, pour les inciter à désapprendre et suspendre leur jugement, afin de faire renaître la confiance. C'est à condition, donc, que le délire du contrôle soit arrêté, que l'entreprise cessera de se focaliser sur son fonctionnement interne pour se préoccuper de son marché, de ses clients, avec succès, tout en assurant l'épanouissement de ses salariés. Il est nécessaire aujourd'hui de faire travailler autrement les femmes et les hommes et cet ouvrage y invite sans en passer par les méthodes managériales éculées.

FRANÇOIS DUPUY,

consultant, auteur de *Lost in management*

Des organisations segmentées et séquentielles : l'entreprise endogène protège ses membres

François Dupuy entame son propos en rappelant la continuité qui lie entre eux ses différents ouvrages. Dans *Le client et le bureaucrate* (1998), **François Dupuy** avait tenté de montrer l'impact de l'émergence du client sur le fonctionnement des organisations. Puis, dans *La Fatigue des élites* (2005), il s'était attaché à décrire les souffrances provoquées par ces évolutions dans la population des cadres. Dans ce dernier ouvrage, il analyse les réponses que trouvent les entreprises aujourd'hui à tous les phénomènes observables de désengagement dans le travail, de faible investissement, de nécessité de contrôle, etc. Cette analyse est conduite à travers dix-huit cas concrets, qui illustrent très précisément l'état des lieux, ces cas étant pris dans le monde entier (États-Unis, Espagne, Belgique, France).

Durant les Trente Glorieuses, le producteur a dominé son client. À partir du moment où le produit était rare, le client importait moins et le producteur se donnait la priorité. La conséquence de cela sur les organisations, entendues sociologiquement comme la façon dont les gens travaillent, est que le producteur bâtissait des entreprises plus à même de protéger ses membres que de servir le client. Les organisations étaient ainsi endogènes, tournées sur elles-mêmes, cherchant à résoudre leurs problèmes et ne s'obsédant pas à résoudre ceux des clients. Ces organisations étaient segmentées et séquentielles : segmentées c'est-à-dire en silo et séquentielles car chacun dans son silo faisait son travail après l'autre. Si c'est une des définitions fondamentales du Taylorisme, cela nous apprend que les années 1950-1970 ont connu une très forte critique de cette organisation taylorienne, alors qu'elles représentent une période où les entreprises étaient très protectrices. Dans ce genre d'organisation, en effet, personne n'est comptable du résultat vis-à-vis du client, chacun étant dans un silo et travaillant après le travail de l'autre. Le client est un problème pour les organisations ; l'entreprise endogène protège contre le client et ainsi, indirectement, contre les collaborateurs. La coopération y est forcément très limitée. Si les concepts classiques des *Business Schools* tendent à montrer toutes les vertus de la collaboration, du travail partagé, il est nécessaire de reconnaître que ne pas coopérer est toujours plus facile dans l'immédiat que de coopérer.

Le choc pétrolier et l'organisation exogène

Ainsi, tant que la concurrence n'était pas trop forte, les entreprises ont pu conserver leur fonctionnement endogène. Tout a commencé a changé à partir du premier choc pétrolier : il fallait faire plus avec moins, la variable d'ajustement étant l'organisation du travail. On est donc passé d'organisations très protectrices, segmentées et séquentielles à des organisations exogènes, c'est-à-dire transversales, fonctionnant selon la logique du client, avec une pression beaucoup plus forte. Par définition, ces nouvelles formes de gérer le travail ont causé beaucoup de souffrances et des phénomènes de retrait du travail.

Ce retrait du travail n'est pas uniquement lié au temps ; il est essentiellement émotionnel ou affectif, et correspond à l'investissement individuel. La première étude réalisée par **François Dupuy** avec Michel Crozier portait sur 600 cadres de Saint Gobain : si l'on regarde le questionnaire, on constate une profonde évolution. Une des questions, en effet, ne pourrait plus du tout

être posée dans les mêmes termes : « Êtes-vous d'accord avec l'affirmation selon laquelle la vie professionnelle se place au-dessus de tout ? ». Si l'on posait cette question aujourd'hui, on ferait face à un profond étonnement. En 1974, non seulement tout le monde comprenait la question, mais qui plus est, 77 % des personnes interrogées répondaient par l'affirmative.

Les phénomènes de retrait du travail et le sous-travail

Parmi les non dits de la société française il y a le sous-travail. Celui-ci se repère d'abord parmi ceux qui le décrivent ou le déclarent à haute voix : que ce soit, par exemple, à travers l'ouvrage de Mme Shepard[1] ou la Cour des Comptes dans ses différents rapports. Le sous-travail correspond à une activité occupant moins de 60 % du temps de travail théorique. Le développement du sous-travail a commencé durant les Trente Glorieuses et sa croissance s'est accélérée progressivement. Il est loin de concerner les seuls salariés de la fonction publique, à l'image des cas analysés dans *Lost In Management* où seulement deux cas relèvent de l'administration, les autres relevant du secteur privé.

Lorsque les deux phénomènes se sont progressivement cumulés, retrait du travail et sous-travail, la question qui s'est posée aux entreprises était la suivante : comment obtenir des salariés un travail suffisant en quantité et qualité ? Pour **François Dupuy**, la solution choisie par les entreprises a été la coercition : le travail imposé, à travers différents modes, semblait être la seule voie possible. Par coercition, il faut entendre : les *process*, les indicateurs de performance et les systèmes de *reporting*.

Le trio dangereux : process, indicateurs de performance, reporting

Ces trois éléments ne peuvent être considérés de façon univoque ; leur pouvoir de nuisance dépend du curseur et donc de l'intensité avec laquelle ils pénètrent la vie des organisations. **François Dupuy** considère que les entreprises, dans leur immense majorité, ne sont pas réellement parvenues à maîtriser l'usage et les effets de ces outils. Il rapporte la situation d'un cadre d'une société pétrolière américaine, qui avait deux cents indicateurs de performance, quantité pour laquelle il faut se demander si une quelconque mesure peut toujours être produite. Les situations totalement déséquilibrées sont nombreuses, à l'image de cadres d'une grande banque française dont le travail se résume à la production de reporting. Dans ce cas, force est de constater que la machine s'est emballée.

Quels sont les effets fondamentaux ici en jeu ? Cette tentative de tout gérer par la règle et le *process* est déjà le fait d'autres organisations, les administrations publiques. Celles-ci le font pour assurer l'égalité de tout citoyen devant la loi mais plus il y a de règles, plus l'on dépend de ceux qui les appliquent, ces règles étant trop souvent contradictoires. C'est cela que les entreprises redécouvrent. Ainsi, l'effet en dernière instance est l'accroissement des marges de manœuvre pour les plus malins, ceux-ci exploitant toutes les contradictions existantes. Or les plus malins sont par définition les cadres : le paradoxe est donc considérable, les cadres obtenant plus de liberté dans leur gestion du système, alors même qu'on a cherché à leur imposer plus de travail. Au lieu de produire le contrôle espéré, on produit donc du non-contrôle.

1. Zoé Shepard, *Absolument débordée ou le paradoxe du fonctionnaire*, 2010

Ce sont les bureaucraties intermédiaires qui sont responsables de la production de tous ces systèmes. Ceux qui en souffrent le plus sont les cadres du *middle management* ; les managers de proximité sont ainsi obligés de contenir les effets néfastes des procédés pour que les opérateurs en pâtissent moins. Et c'est là que l'on voit se développer le plus la souffrance au travail. Pour les opérateurs, cette souffrance se dévoile dans deux phrases récurrentes : « On ne me fait plus confiance » et « Je n'y arrive plus ».

« Le sommet de la courbe » : évolutions à venir

Pour **François Dupuy**, il semble que le sommet de la courbe ait été atteint : les cadres et les dirigeants avouent qu'il n'est pas possible de continuer de la sorte et qu'il est nécessaire de mettre en place de nouvelles façons de travailler. Vers où vont les entreprises qui veulent changer ? Malheureusement, les innovations organisationnelles les plus importantes restent américaines, à l'image d'une entreprise comme Cisco.

La première tendance est une tendance vers la simplicité, le niveau de chaos atteint pouvant être considérable. Ce retour commence à apparaître et il est surtout plutôt facile à mettre en place, à travers une revue complète des procédures où 40 % d'entre elles ne survivent pas. La simplicité prouve que l'on contrôle mieux dans le flou que dans l'abondance de la règle. Ensuite, qu'est-ce qui rend possible de travailler en confiance dans les univers humains ? C'est d'abord l'existence de règles du jeu, qui ne sont pas écrites : elles sont la définition implicite de ce qui, dans un environnement humain, est ou non acceptable. Dans un couple avec trois enfants, tout le monde sait ce qui est ou non tolérable, sans qu'il ait été besoin de l'écrire quelque part. Ces règles du jeu conduisent à réduire l'incertitude des comportements, or l'incertitude est précisément ce qui mine toute coopération. Cette réduction n'est autre que l'éthique : elle consiste à être capable de travailler ensemble sans que les règles et procédures ne soient écrites ou publiées. La circulation routière en Inde, pour **François Dupuy,** est à cet égard tout à fait éclairante. Il y a en Inde un code de la route, or avec l'état du trafic (voitures, camions, charrettes, vaches, motos, vélos, personnes à pied), si tout le monde respectait ce code écrit, il n'y aurait plus du tout de circulation. Pour rouler, les solutions trouvées nous paraîtraient délirantes : derrière un camion, avec un autre en face, il est possible de doubler à condition de faire un appel de phare ; l'appel revient à prévenir et témoigner sa prudence. Pour les mêmes raisons, le klaxon n'est pas la première étape de l'insulte mais un moyen de signaler sa présence. Ainsi, tout le monde ne suit pas des procédures écrites, mais des règles du jeu, dont personne ne s'est fait l'apôtre et que personne n'a publié. Règle du jeu et confiance sont les principes de base de cette grande coopération et de la compossibilité des actions individuelles. Il n'y a aucune raison a priori pour que nos organisations et entreprises ne soient pas capables de se comporter ainsi. Il est évident que cela représente un coût, mais pour un gain considérable.

François Dupuy, en conclusion de son intervention, rappelle que le rôle du sociologue est d'établir un diagnostic, de construire une vision plus exhaustive possible d'une situation. Il n'est pas dans ses compétences de proposer une solution managériale à une situation donnée.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Pour **Xavier Huillard**, le développement des phénomènes ici décrits vient en partie de la pression nouvelle, et de plus en plus forte, en provenance des conseils d'administration. Sans être dans l'entreprise, leurs responsabilités se sont étendues et en réaction, ils exercent une pression à l'aide de procédures et de règles. Les directeurs généraux se trouvent dans une situation de schizophrénie, où ils doivent apporter de la lisibilité et de la simplicité aux représentants des actionnaires, sans nier la complexité de l'organisation qu'ils gèrent. **François Dupuy**, en souscrivant à ce point, précise que la crise a accentué ce phénomène. Cette évolution est d'autant plus problématique qu'elle s'accompagne d'une profonde confusion : le connu est ramené au mesuré ; seul ce qui peut être mesuré, peut être connu et, par extension, ce qui n'est pas mesurable n'existe pas. Cela entraîne un grand manque de lucidité des entreprises sur elles-mêmes, amenées à ne faire appel à des sociologues ou autres experts que lorsque les problèmes sont déjà là. Construire la connaissance de façon plus systématique, une connaissance aussi qualitative, est aujourd'hui un impératif.

Francis Mer, Président du Conseil de surveillance de Safran, considère que l'argument de la relation conseil d'administration/direction générale est un faux argument qui consiste, pour la direction générale, à se trouver un bouc émissaire justifiant sa mauvaise gestion de l'entreprise. Dans toute entreprise, conseil d'administration et direction opérationnelle doivent travailler main dans la main. Il convient donc de poser la question de manière beaucoup plus large : comment en est-on arrivé à une telle situation ? Quelle est la responsabilité des patrons ? Et comment ont-ils fait pour ne pas voir dans leur propre organisation, les gisements de connaissance et d'engagement ? Le modèle du Taylorisme, qui est un modèle de poste associé à de faibles compétences, a fait son temps et il n'est plus adapté à notre monde. Aujourd'hui, nos organisations doivent apprendre à gérer des hommes et des femmes, tous capables de se construire un avis éclairé, quel que soit leur niveau initial de formation. **François Dupuy** rappelle qu'il y a des modes managériales fortes : il existe un moment, dans le marché des idées et pratiques, où l'on s'accapare un modèle jusqu'à l'épuisement. Et la capacité des dirigeants, de stopper la marche, est relativement faible : le contrôle dont il dispose sur ce qui se passe chez lui est beaucoup plus limité que ce que l'on pense spontanément. Cependant, dans toutes les entreprises que **François Dupuy** a pu observer, il constate que c'est à chaque fois le dirigeant qui a alerté sur la nécessité de revenir en arrière ou d'évoluer.

Sylvie Ouziel, Global COO d'Accenture Consulting, demande alors : le phénomène de désengagement, ou le décalage entre objectifs personnels et objectifs professionnels, est-il spécifiquement français ? Le désengagement en lui-même n'est pas, pour **François Dupuy**, propre à la France et l'analyse de la souffrance au travail est conduite depuis plus longtemps hors de nos frontières. Ce qui est typiquement français, en revanche, est le poids de l'État dans l'économie française et, partant, le poids de son modèle d'organisation : l'État forme une organisation endogène extrêmement forte et l'adaptation à notre époque implique un démaillage radical de cette dernière, qui est vécu plus douloureusement en France.

Une remarque d'**Alain Grange Cabane**, Président de Febea, invite **François Dupuy** à mentionner l'extrême rapidité avec laquelle les *business model* évoluent actuellement. Cette rapidité implique l'avènement

récent, mais déjà très installé, de la logique de solution contre celle de produit : or une telle logique conduit encore plus à des modes collaboratifs et à des organisations exogènes, plus spontanées. Les équipes opérationnelles, les dirigeants, sont aujourd'hui dans une situation bien moins stable qu'auparavant et doivent très fréquemment se poser la question de leurs compétences et de leur capacité à offrir telle ou telle solution.

Alexandre Pébereau, CEO France Telecom *Long Distance*, considère que le décrochage vie personnelle/vie professionnelle reste encore très français : les salariés aujourd'hui ne savent plus pourquoi ils travaillent. Il y a une perte de repère très nette et visible ; elle conduit les Français à chercher à tout prix à se réaliser en dehors de leur travail. Cette question du sens a effectivement pris une grande ampleur. **François Dupuy** mentionne à cet égard que les ONG obtiennent 80 % des votes, lorsque les salariés sont invités à se prononcer sur le choix d'un autre métier. Dans une ONG, la question du sens ne se pose plus, il est évident. De façon plus générale, cette question du sens a des répercussions sur la façon de concevoir l'entreprise et son rôle : la primauté de l'actionnaire, de la création de valeur actionnariale est contestée aujourd'hui de l'intérieur même de l'entreprise. Parallèlement, on critique beaucoup moins les acteurs de PME, tout comme les créateurs d'entreprise : là aussi, il semble que le sens soit plus évident, moins complexe et plus facilement appropriable par les acteurs. Comment expliquer ce brusque avènement du sens ? Le lien est à nouveau à retrouver dans le passage à des organisations exogènes : celles-ci ne protègent plus des clients, comme le faisaient les organisations endogènes ; les salariés sont soumis à de nouvelles pressions, bien plus directes. Et dans ce contexte, la question du sens prend une autre ampleur.

En conclusion de la discussion, **Christian Nibourel**, Président d'Accenture France, demande à **François Dupuy** s'il existe selon lui des entreprises qui incarnent le mieux l'aptitude à évoluer, une fois que le diagnostic décrit ici est admis de tous. Selon ce dernier, on trouve plusieurs cas de figure, dont celui des entreprises qui parviennent en amont à contenir le mouvement. La Poste est un très bon exemple, avec ce que **François Dupuy** appelle le système des facteurs, population de cent mille personnes. Ce système est fondé sur la confiance ; l'intérêt du facteur est de faire son métier le plus vite possible et de le faire très bien, ce qui est en même temps l'intérêt de La Poste. Celle-ci n'a rien à gagner à apprendre et comprendre comment les facteurs font leur travail, puisqu'ils le font sans respecter le code écrit. La direction a compris cela et fait en sorte de le protéger, même si de l'extérieur ce système peut sembler aberrant selon les critères actuels de management. Un autre cas de figure est celui de la prise de conscience, première étape essentielle. À partir du moment où il y a une prise de conscience, la porosité entre les entreprises étant très forte, les bonnes pratiques et les évolutions souhaitables se transmettront rapidement. Le défi qui se posera ensuite est celui de l'innovation organisationnelle et des nouveaux modes de gestion des personnes appelés par cette prise de conscience.

« *Lost In Management* »

Une représentation, sinon une idéologie, domine aujourd'hui dans notre pays : celle d'une entreprise régie par la tyrannie du profit et prête à écraser les individus pour atteindre ses fins. L'entreprise serait ainsi le lieu de l'autorité, du pouvoir et du commandement vertical.

La réalité, telle que peut l'observer le sociologue de terrain, est le plus souvent très éloignée de cette supposée dictature. Ce qui frappe au contraire François Dupuy, c'est la progressive liquéfaction des relations de pouvoir traditionnelles dans les communautés de travail. Le pouvoir n'a pourtant pas disparu. Il ne s'est même pas simplement euphémisé en « gouvernance » et « contrôle de performance ». Il est plutôt descendu d'un ou plusieurs crans pour se disperser à la base, au niveau des intermédiaires et des exécutants. De sorte qu'on ne voit plus toujours clairement qui décide quoi, ni même si ceux qui décident sont aussi ceux qui sont responsables.

Dans plusieurs entreprises, le problème ne serait plus tant de limiter un pouvoir potentiellement excessif, que de reconstruire une maîtrise minimale de la direction et de ses managers sur l'organisation et ses personnels, y compris ses cadres dont François Dupuy avait dans son précédent ouvrage analysé la grande « déprime » (*La fatigue des élites*, Seuil, 2005). Tel est le « nouveau combat des chefs »

Le compte rendu de cette réunion a été réalisé par
Thomas Roborel de Climens.

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : 33 (0) 1 53 23 87 28
Fax : 33 (0) 1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr