

LA FAILLITE
DE LA PENSÉE MANAGÉRIALE

Du même auteur

L'Administration en miettes
(avec Jean-Claude Thænig)
Fayard, 1985

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

Le Client et le Bureaucrate
Dunod, 1997

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, 2011 ; « Points Essais », 2013

FRANÇOIS DUPUY

LA FAILLITE
DE LA PENSÉE
MANAGÉRIALE

Lost in management 2

ÉDITIONS DU SEUIL
25, bd Romain-Rolland, Paris XIV^e

ISBN 978-2-02-113650-0

© Éditions du Seuil, janvier 2015, à l'exception de la langue anglaise.

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

*En souvenir de Michel Crozier,
qui m'a appris que l'évidence n'est pas toujours évidente.*

Remerciements

Ce livre se présente comme une œuvre individuelle. Il est pourtant le résultat d'un travail collectif. Mes collègues et en particulier les membres du Comité académique du Centre européen d'éducation permanente m'ont beaucoup apporté lors de nos stimulantes discussions. Qu'ils en soient très amicalement remerciés.

Camille, Thomas et Sébastien ont lu et commenté avec passion les chapitres au fur et à mesure de leur rédaction. Beaucoup de leurs remarques ont été pertinentes et donc intégrées dans le texte. Merci à eux.

Mais comme toujours je dois plus que personne ne peut l'imaginer à Dominique, mon épouse : compétente sur le fond, correctrice de la forme et par-dessus tout modèle de patience. Je veux qu'elle sache que je sais ce que je lui dois.

« La véritable école du commandement est la culture générale. »

Charles de Gaulle, *Vers l'armée de métier*,
Berger-Levrault, 1934.

Introduction

Début 2014, le président d'une grande entreprise multinationale me consulta sur une question qui constituait sa préoccupation du moment : l'exécution. Pour faire simple, il indiquait par là sa difficulté à obtenir des « gens » (ses salariés) qu'ils fassent ce qu'il aurait souhaité qu'ils fassent, ce qui constitue à ce jour la définition la plus simple que je connaisse de cette activité que l'on appelle le « management ». Je lui fis observer qu'un peu plus d'un siècle auparavant Taylor s'était attaqué à la même question, suivi au fil du temps par tous les théoriciens et praticiens ayant travaillé sur la vie des organisations et l'action collective. La remarque ne le frappa pas. Il était absorbé par les conséquences de cette difficulté sur la qualité et le coût de sa production.

Poursuivant la réflexion à la suite de cet entretien, j'en vins à me dire que, en quarante ans de travail avec les entreprises, les sujets que j'avais vu aborder mais aussi les solutions que ces entreprises avaient mises en œuvre n'avaient finalement que très peu évolué. En vérité, peu de changements affectent ce monde du management¹. Bien sûr, les modes et les innovations artificielles

1. Quelques ouvrages proposant une critique radicale des pratiques managériales ont déjà mis en évidence ce *statu quo*. On peut se référer à Mats Alvesson, Todd Bridgman et Hugh Willmot (dir.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, « Oxford Handbooks in Business and Management », 2009.

se sont multipliées. Des livres « révolutionnaires » ont circulé qui devaient changer la donne et bouleverser l'art d'organiser le travail. Et j'ai pu en effet observer des inflexions qui ont consisté, le plus souvent en fonction du contexte économique général, à accentuer le rôle donné à tel ou tel outil. Ce que l'on appelle « la crise » par exemple a amené à questionner le travail en « silos » et à tenter de lui substituer des modes de travail plus « coopératifs ». L'autonomie des acteurs (c'est ainsi qu'on a longtemps appelé les silos) s'en est trouvée réduite, les entraînant à diminuer de façon explicite ou implicite leur investissement dans le travail et conduisant par là les entreprises à se tourner elles-mêmes vers des formes toujours plus coercitives de contrôle¹...

Certes. Mais à bien y regarder de près, ce n'est guère plus que du taylorisme recyclé, couvert d'une rhétorique humaniste qui exprime le contraire de la réalité vécue par ceux à qui elle est destinée². En la matière, les mêmes causes produisant les mêmes effets, on doit admettre que le management « tourne en rond ». De session de formation en session de formation, en Europe comme en Amérique du Nord et même aujourd'hui dans les pays dits émergents, chaque fois que j'ai pu faire travailler des « participants » (toujours des cadres, pour être précis) sur des situations quotidiennes de leur vie de travail, j'ai vu surgir les mêmes questions, les mêmes problèmes, les mêmes difficultés. On ne saurait énumérer ici dans un inventaire à la Prévert ces obstacles qui parsèment la vie harmonieuse des organisations. Quelques exemples néanmoins : pourquoi celui qui se voit confier la responsabilité de résoudre une question soudain apparue sur l'agenda d'un dirigeant n'y parvient-il pas ? Comment expliquer qu'un défaut, une erreur, une déviation constatés par tous ne puissent

1. C'est le thème du premier volume de *Lost in management*.

2. Voir le chapitre VII.

être corrigés ? Comment comprendre qu'un « projet », lancé pour faire face à une exigence nouvelle, nécessitant de faire travailler ensemble plusieurs parties prenantes, n'aboutisse qu'au découragement de celui qui s'en est vu confier la charge ? La récurrence de ces situations est étonnante et tenter de l'expliquer est l'objet de ce livre : en apparence la « science » du management (ou ce qui en fait office) ne cesse de progresser et pourtant les questions qui se posent au manager témoignent d'une remarquable permanence. En somme, la première ne réussit jamais à rattraper les secondes. Après tout, peut-être est-ce réjouissant pour la liberté humaine...

Je fais l'hypothèse que les théories implicites utilisées par ceux qui exercent des responsabilités dans les organisations, qui ont à décider ce qu'il y a lieu de faire et comment le faire, relèvent plus du « sens commun » que des acquis des sciences sociales. « Le management n'est pas un manuel de sens commun général ; c'est un ensemble de questions humaines complexes, plurielles », écrit Ghislain Deslandes¹. C'est cette complexité, pourtant au cœur de toute activité collective, qui rebute tant elle est exigeante à comprendre et à maîtriser, il faut bien l'admettre. Il est tout aussi frappant qu'affligeant d'entendre opposer à la prise en compte de cette complexité le « concret », ici réduit à l'immédiateté, au directement perceptible, à l'anecdote ou à ce que le verbiage mou a imposé comme une vérité acquise. Des affirmations vagues flottent dans le « *cloud* » managérial, sans que personne sache vraiment d'où elles viennent et si elles ont quelque fondement empirique ou scientifique. Je qualifie les décisions ainsi prises de décisions paresseuses.

Il faut s'arrêter un instant sur cette notion de paresse et en particulier sur celle de « paresse intellectuelle ». Il faudra identifier ce qu'elle a de spécifique par rapport à sa grande sœur, la

1. Ghislain Deslandes, *Essai sur les données philosophiques du management*, Paris, Presses universitaires de France, 2013.

paresse en général. Cette dernière a mobilisé, pour la défendre, la condamner ou s'en amuser autant de plumes sérieuses que d'écrits polémiques¹. Le philosophe Alain l'a discutée² et Paul Lafargue en a fait l'apologie dans *Le Droit à la paresse*, écrit en réponse au « droit au travail » de Louis Blanc. Le gendre de Karl Marx écrit cette phrase demeurée célèbre : « Une étrange folie possède les classes ouvrières des nations où règne la civilisation capitaliste. Cette folie est l'amour du travail³. » Avec le recul, il faut bien admettre qu'il a prêché dans le désert : jamais la « valeur travail » n'a été autant portée aux nues ni son supposé affaiblissement condamné de toutes parts.

Mais il s'agit là de paresse primaire, celle de ceux qui souhaitent éviter de travailler ou, lorsqu'ils y sont contraints, minimisent le temps et l'implication qu'ils mettent dans cet exercice. J'ai appelé cela le sous-travail⁴. Il renvoie à la minimisation de l'effort physique, la préservation d'un confort qui est par définition supérieur chez soi, à l'extérieur, en compagnie choisie, à ce qu'il est sur le lieu de travail. De ce point de vue, les entreprises ont toujours du mal à comprendre que l'investissement dans le travail est en concurrence avec tout autre type d'investissement que la vie, au sens le plus large, peut proposer à leurs salariés⁵.

La paresse intellectuelle relève d'un mécanisme différent, sans doute à l'œuvre dans bien d'autres activités que le travail. Schopenhauer l'a délicieusement décrit dans le texte suivant :

1. On mettra dans cette catégorie le livre de Corinne Maier, *Bonjour paresse : de l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Paris, Michalon, 2004.

2. Alain, *Les Idées et les Âges*, Paris, Gallimard, 1927 ; rééd. 1948.

3. Paul Lafargue, *Le Droit à la paresse*, Paris, Maspero, 1969 [1880].

4. François Dupuy, « Le sous-travail, un fléau qui gangrène la société française », *Les Échos*, n° 20428, 20 mai 2009.

5. François Dupuy, « Comment la crise transforme l'entreprise : rétablir la confiance et l'engagement », *Le Monde économie*, 13 novembre 2012.

Ce que l'on appelle l'opinion commune est, à bien y regarder, l'opinion de deux ou trois personnes ; et nous pourrions nous en convaincre si seulement nous observions comment naît une telle opinion. Nous verrions alors que ce sont deux ou trois personnes qui l'ont admise ou avancée ou affirmée et qu'on a eu la bienveillance de croire qu'elles l'avaient examinée à fond... Ainsi s'est accru de jour en jour le nombre de ces adeptes paresseux et crédules ; car une fois que l'opinion eut pour elle un bon nombre de voix, les suivants ont pensé qu'elle n'avait pu les obtenir que grâce à la justesse de ses fondements... désormais, le petit nombre de ceux qui sont capables de juger est obligé de se taire ; et ceux qui ont le droit de parler sont ceux qui sont absolument incapables de se forger une opinion et un jugement à eux et qui ne sont donc que l'écho de l'opinion d'autrui... Bref, peu de gens savent réfléchir, mais tous veulent avoir des opinions¹.

On ne saurait mieux dire ! Cet extrait pointe avec clarté et acuité le lien entre « opinion commune » et paresse intellectuelle. Nous en voyons au quotidien un bon exemple dans les entreprises avec l'utilisation incontrôlée de la notion vague de « résistance au changement ». Il est admis que les « gens » – toujours ces fameux « gens » qui permettent à celui qui en parle de s'extraire de leur masse – n'aiment pas le changement. Des théories ont été bâties qui détaillent les phases à gérer tout au long du « processus de changement ». Elles doivent permettre à celui ou celle qui a la charge de « conduire » ce changement de savoir à quoi s'attendre et d'y faire face.

Mais se rend-on compte que ces théories donnent la solution sans savoir quel est le problème ? Elles considèrent la résistance au changement comme un acquis, inhérent à la nature humaine et indépendant des enjeux concrets des acteurs face aux évolutions qui leur

1. Arthur Schopenhauer, *L'Art d'avoir toujours raison*, Paris, Mille et une nuits, 1983.

sont proposées. Par analogie, on est toujours surpris de l'obstination des politiques à faire campagne sur ce thème du changement, sans se soucier de savoir si le *contenu* de ce qu'ils proposent est perçu comme un gain ou une perte par ceux pour lesquels il va avoir des conséquences. Cela explique pourquoi, dans l'entreprise en tout cas, cette vague notion de « résistance au changement » est un puissant facteur d'immobilisme : les dirigeants de tous niveaux s'en servent de grille de lecture universelle pour anticiper les réactions des salariés... lesquels à leur tour interprètent ainsi l'immobilisme desdits dirigeants. Personne ne questionne la validité du postulat initial qui fait partie des acquis du sens commun. On est alors au cœur du malentendu : les notions que véhicule l'« opinion commune », pilier de la paresse intellectuelle, sont supposées être universelles quand les comportements auxquels elles s'appliquent sont contextuels. C'est là une impasse intellectuelle qui conduit au mieux à beaucoup de difficultés et au pire à des drames.

On l'a vu en France, en particulier lors de la vague de suicides qui a touché France Télécom et bien d'autres entreprises qui au moins ont échappé au feu des médias. Bien sûr, l'analyse de ces suicides requiert la plus grande prudence car rien ne permet de supposer chez celui qui s'abandonne à cet acte la conscience de la cause réelle et profonde de ce geste. Néanmoins, si l'on regarde les profils dominants de ceux qui en sont arrivés à cette extrémité, à cette forme radicale de retrait du travail, on constate qu'il s'agit, en général bien sûr, de cadres moyens, autour de la cinquantaine, faiblement mobiles. Si l'on suit ce que certains d'entre eux ont écrit, on comprend qu'ils n'ont pas supporté les nouvelles façons de travailler qu'on leur a imposées, face auxquelles ils se sont perçus comme d'autant plus inadaptés qu'on leur a fait comprendre qu'ils l'étaient.

Que disait l'opinion commune à l'époque ? Que l'évolution du marché des télécoms (ou de toute autre activité) nécessitait ces

adaptations du travail et que *par définition* les cadres devaient les comprendre, donc les accepter et, qui plus est, les mettre en œuvre pour les populations dont ils avaient la charge. Et pourtant, depuis des années, économistes, psychologues, médecins, sociologues avaient averti des conséquences dramatiques de ces changements. Ils avaient démontré leur grave impact sur les catégories qui viennent d'être évoquées et à quel point l'argument du « marché », partie intégrante de la rhétorique managériale ambiante, avait peu d'effet voire un effet négatif sur ces catégories. Les drames qui se sont répétés et qui – enfin – ont amené à questionner les vérités admises amènent à dire avec brutalité que vingt suicides valent mieux que vingt livres argumentés pour combattre la paresse intellectuelle.

*

Cette utilisation intensive du « savoir ordinaire », avec toutes ses conséquences induites dans la vie quotidienne des organisations qui seront analysées dans les pages suivantes, tient à une inculture générale et particulière qui a envahi le monde de l'entreprise.

L'absence de culture générale conduit à la « connaissance ordinaire ». Dans le sillage de Schopenhauer, celle-ci a fait l'objet de nombreuses études¹. Celle de Russell Harding en particulier souligne que cette connaissance, parce qu'elle n'est fondée que sur des sentiments, est par nature partisane. La prééminence du sentiment dans l'appréhension de la réalité se traduit dans le langage quotidien par l'utilisation sans modération de l'expression « pour

1. Michel Maffesoli, *La Connaissance ordinaire. Précis de sociologie compréhensive*, Paris, Klincksieck, 2007 [1985] ; Russell Harding, *How do you know ? The Economics of Ordinary Knowledge*, Princeton, Princeton University Press, 2009.

moi... ». Celle-ci exprime que le sentiment personnel partisan d'un acteur a autant de valeur que celui d'un autre et, par définition, que le résultat d'un travail scientifique. Je montrerai dans les pages qui suivent à quel point les *business schools* ont contribué à légitimer ce relativisme de la connaissance¹.

Ce qui permet de prendre de la distance par rapport à soi-même, à ses sentiments partisans, à l'immédiateté, ce qui rend possible de prendre du recul², c'est la culture générale. Et celle-ci fait cruellement défaut à la population des cadres. Un exemple simple : il m'est arrivé de poser à des groupes de trente à quarante cadres venus de toutes les parties du monde et réunis dans un amphithéâtre à l'occasion d'une session de formation la question suivante : « Qui a déjà entendu parler de Taylor ? » Même en expliquant qui il était, ce sur quoi il a travaillé et quelles en ont été les conséquences, les réponses positives n'ont jamais excédé 20 %. Le résultat est le même en remplaçant Taylor par Maslow dont on pourrait pourtant croire que la célèbre pyramide a fait le tour du monde. Les spécialistes apprécieront³.

Ainsi, chacun a tendance à se croire à l'« âge zéro » du management et considère que tout est à inventer, que ce qui est dit aujourd'hui ne l'avait jamais été auparavant, ce qui donne d'autant plus de valeur à sa perception immédiate de sa réalité.

1. Voir chapitre VIII.

2. Ce que Daniel Goleman appelle « *self awareness* ». Voir Daniel Goleman, *Emotional Intelligence : why It Can Matter more than IQ*, New York, Bantam Books, 2005.

3. Le journaliste américain Timothy Egan notait encore récemment la dramatique inculture historique de tous les leaders de son pays. Et parmi tous ceux qui sont « couverts par l'imbécillité », selon son expression, il place non seulement les leaders d'opinion, les politiciens, les médias et les éducateurs, mais aussi ceux qu'il appelle les « grands capitaines d'industrie ». Les exemples d'inculture qu'il donne font parfois frémir. Voir Timothy Egan, « Lost in the past », *nytimes.com*, 23 mai 2014.

Celle-ci se réduit alors à une chaîne de causalités qui ne dépasse pas le champ de ce qui est immédiatement perceptible, l'explication devient simpliste, entraînant le simplisme de la solution. Ne peut guère lui être opposé qu'un autre simplisme.

Ce qui vient d'être dit sur la culture générale en matière de management vaut bien entendu pour tous les autres champs de la connaissance. N'est perçue que l'histoire immédiate telle qu'elle est présentée et commentée sous la forme journalistique. La croyance la plus répandue est que nous vivons une « période exceptionnelle », que « le monde change plus et plus vite qu'il n'a jamais changé », que les nouvelles technologies « bouleversent les relations entre les individus ». Eh bien je prétends qu'il y aurait beaucoup à apprendre de la renonciation à l'universalité de l'Empire romain au IV^e après Jésus-Christ et du transfert de cette vocation universelle au catholicisme à travers les Pères de l'Église. Le repli sur soi, la peur des « barbares », le rejet de la différence ne datent pas d'aujourd'hui. À l'inverse, les militaires ne se privent pas d'aller chercher dans les batailles du passé des idées pour celles d'aujourd'hui et de demain, même si en apparence les technologies doivent renvoyer César et Napoléon dans les brumes d'un enseignement secondaire vite oublié.

Se soucie-t-on dans le monde de l'entreprise de ce désert culturel ? Très peu à vrai dire. Il y eut bien, dans le cas de la France, cette enquête conduite en 2006 par trois écoles de management qui a conduit à interviewer six dirigeants de grandes entreprises¹. Une de ses conclusions rejoint notre propos et mérite d'être citée :

[...] les parcours professionnels dans l'entreprise cessent très vite – dès 30-35 ans – de se jouer sur un terrain purement technique.

1. Audencia, ESSEC et INSEEC. Enquête publiée par *Les Échos* et l'Institut de l'entreprise.

Émergent alors ceux qui savent apporter la preuve qu'ils sont également capables de s'abstraire des considérations strictement liées au cœur de métier et des modes managériales véhiculées par la pensée dominante. Or la culture favorise clairement cette aptitude à la déviance. Un collaborateur cultivé est à même de faire ce « pas de côté » qui lui permet, en raisonnant par analogie avec des situations très différentes dans le temps et dans l'espace, de parvenir à une compréhension plus fine des phénomènes complexes.

Le diagnostic est parfait. Mais les conclusions qu'en tirent ces dirigeants sont d'une platitude décevante : ils se défaussent sur le système scolaire et universitaire de la nécessité de promouvoir et de valoriser la culture générale. La formation permanente, celle dont ils ont la charge, ne peut à leurs yeux que jouer un rôle mineur. Ils ne s'intéressent donc pas à la diversité potentielle des profils à recruter, à l'impact des modes d'évaluation, de promotion ou de rémunération qu'ils ont mis en place... Bref, ce qu'ils proposent reste marginal. Pour trouver des solutions plus construites et plus réfléchies, on renverra aux propositions de Philippe Gabillet qui prend le contre-pied de ces propositions et suggère d'inclure la préoccupation de « culture générale », définie comme un outil d'aide à la décision, dans tous les moments clés de la vie de l'entreprise¹.

Que dire alors de l'« inculture particulière », celle qui concerne la profonde méconnaissance des acquis de base des sciences sociales concernant l'action collective, la vie des organisations et les phénomènes qui les traversent ? Là encore, bien des études ont été menées sur cet enseignement dans les écoles d'ingénieurs. Certaines des plus réputées ont même en leur sein des centres de recherche de grande qualité dont la production n'a rien à envier à

1. Philippe Gabillet, « Formation des managers : quelle place pour la culture générale ? », *Les Échos business*, 10 décembre 2013.

RÉALISATION : IGS-CP À L'ISLE-D'ESPAGNAC
IMPRESSION : FIRMIN-DIDOT À MESNIL-SUR-L'ESTRÉE
DÉPÔT LÉGAL : JANVIER 2015. N° 113650 (00000)
IMPRIMÉ EN FRANCE

