

# La faillite de la pensée managériale

## Lost in management 2

François Dupuy

par **Matthieu Coutellier**, sous-directeur à la caisse d'Allocations familiales de l'Aude.

2015  
Paris  
Le Seuil  
240 pages

Apprendre à bien penser pour bien manager, ainsi pourrait se résumer l'ambition que nourrit l'auteur avec cet ouvrage. Car, autant prévenir tout de suite ses heureux lecteurs, voilà un essai à même de renforcer leurs capacités d'analyse et de recul dans leur vie professionnelle. Après un premier tome remarqué (*Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, 2011) démontrant les impasses des modes de management fondés sur la coercition et les procédures, François Dupuy signe un second volume sur les raisons qui conduisent dirigeants et managers à privilégier de « mauvaises » solutions fondées sur des raisonnements incomplets et erronés. Sociologue, professeur, consultant depuis quarante ans pour les plus grandes entreprises ou les administrations, F. Dupuy est un fin connaisseur des organisations. On lui doit de nombreux textes dont, notamment, la *Sociologie de l'administration française* écrit en 1983 avec Jean-Claude Thoenig, ou encore, plus récemment, la *Sociologie du changement* en 2005 dans lequel beaucoup d'idées reprises ici sont déjà développées.

La démonstration du livre est la suivante : par « faillite de la pensée managériale », il faut entendre la propension des managers et des dirigeants en particulier à l'adoption de raisonnements qui ont l'apparence du bon sens, de l'opinion évidente, de la solution rationnelle, mais qui méconnaissent la réalité, systémique et complexe de l'organisation. S'y ajoute un mal français, celui de la difficulté des élites à admettre qu'il n'y a pas que des solutions (en

l'espèce leur solution) mais aussi des problèmes, qu'il faut bien identifier et, surtout, distinguer des symptômes. Le ton est incisif, les propos sont illustrés par de nombreux exemples issus de l'expérience de l'auteur et articulés autour de huit chapitres.

Dans un premier temps, F. Dupuy détaille les confusions les plus flagrantes de la part des dirigeants, notamment celle entre structure et organisation, ou encore celle entre pouvoir et hiérarchie. La première est un cas d'école : le dirigeant croit sans cesse agir sur l'organisation en modifiant l'organigramme, les règles et procédures, les fonctions et responsables, mais il est toujours déçu de constater *a posteriori* que ce qu'il avait escompté ne s'est pas produit. C'est qu'il agit en réalité sur la structure, laquelle n'a que peu d'influence sur le fonctionnement réel de l'entreprise. Pour modifier une organisation, ce n'est pas de procédures dont il a besoin (pour s'en convaincre, rien de tel qu'une grève du zèle), mais d'une connaissance élaborée de la réalité du système, c'est-à-dire des interdépendances et des intérêts des acteurs. La deuxième confusion est également classique dans les organisations où demeure la croyance selon laquelle la hiérarchie détient le pouvoir. Une petite révision des apports de la sociologie des organisations permet de se rappeler qu'il n'en est rien et qu'il ne suffit pas de donner un titre au chef de projet pour qu'il ait le pouvoir réel de changer les choses. Et l'auteur d'insister sur la tendance des dirigeants à déléguer la résolution d'un dysfonction-

nement à une personne puis, à force d'échecs, à en appeler au concept flou de « *leadership* » pour compenser les failles de leur organisation. Ils devraient davantage, selon F. Dupuy, se pencher sur les moyens du succès que sur les fins, et fixer des objectifs atteignables.

L'ouvrage s'attache ensuite à décrire certaines erreurs de raisonnement commises par les managers. La question de l'intérêt général dans l'entreprise, par exemple, invoqué inlassablement, ne se résume pas à une vision unique et rationnelle considérée comme la meilleure, mais est constituée en réalité d'intérêts divergents des acteurs que le manager se doit de réguler. Au contraire de l'opinion communément admise, les acteurs font ce qu'ils font parce qu'ils sont intelligents et non parce qu'ils ne comprendraient pas un prétendu intérêt général. La notion de « rationalité limitée des acteurs » (recherche de la première solution acceptable, ici et maintenant) développée par Herbert Simon contredit ainsi la « rationalité unique » (il n'y a que cette solution) des dirigeants. Voilà donc dévoilée l'une des clés de l'incompréhension du responsable qui se demande pourquoi ses subordonnés ne font pas ce qui est dit ou écrit dans le processus. Dans ce contexte, affirmer haut et fort le respect de certaines valeurs est un exercice vain, quand il n'est pas contreproductif. Parmi les nombreux exemples qui illustrent ce propos, on citera le cas du grave conflit social avec les routiers provoqué par la mise en place en 1992 du permis à point, censé paradoxalement sécuriser la circulation automobile. Une étude

plus approfondie montre que, dans la relation d'extrême dépendance et concurrence de cette profession, enfreindre le Code de la route n'est pas le simple résultat d'une volonté délibérée des acteurs, mais aussi leur seule marge de pouvoir et d'autonomie.

Pour aller plus loin, l'auteur évoque la manière dont les dirigeants fondent la difficulté à obtenir les comportements souhaités sur des croyances communes : l'inertie de l'organisation, la peur du changement, la complexité du terrain, l'attitude des subordonnés... Souvent, le diagnostic posé n'est pas bon, comme dans cette grande entreprise de transports où les contrôleurs se dérobaient face aux clients en cas d'incident de la circulation. La direction attribuait cette attitude à un problème comportemental auquel il fallait répondre par de la formation, alors que le problème résultait de la rétention des informations pertinentes par d'autres acteurs. Pour pallier ces difficultés, la

tendance contemporaine (par un paradoxal retour aux sources de la bureaucratie) est de multiplier les procédures et règles de contrôle, accentuant la défiance (*Lost in management. Tome 1*).

F. Dupuy prône plutôt un management basé sur la confiance et sur des notions de « règles du jeu » et de « simplicité ». Cependant, il ne suffit pas d'en appeler à ces notions pour réussir. La confiance (tout comme la coopération) suppose une stratégie élaborée qui devra dégager de nouveaux équilibres de pouvoir et d'autonomie, consentis et encouragés, entre les acteurs. Le dirigeant se doit de favoriser les conditions permettant la diffusion de comportements souhaités, qu'il devra identifier et promouvoir en s'appuyant sur des leviers issus de la connaissance élaborée de son organisation. Changer une organisation devient ainsi plus complexe qu'un simple changement d'organigramme. Enfin, pour terminer, il est reproché aux écoles de commerce et

aux grands cabinets de conseil de se faire les complices et les promoteurs de ces raisonnements faciles. Après avoir décrit les relations bien codées entre ces acteurs et le monde de l'entreprise, l'auteur montre que leurs intérêts sont incompatibles avec des diagnostics issus des sciences sociales (qui coûteraient trop cher et feraient une place trop grande à l'incertitude pour le client) ou avec des solutions tournées vers l'innovation (les professeurs des écoles sont jugés par leurs pairs et non par le marché).

Il ne s'agit pas d'un simple essai, tout ce qui est dit est systématiquement illustré et issu de la pratique. Les idées ne sont certes pas nouvelles mais l'auteur a choisi de les présenter ici avec un style plus polémique visant à retenir l'attention. Certains reprocheront à l'ouvrage son ton excessivement critique et donneur de leçons, néanmoins c'est aussi ce qui permet de montrer où le bât blesse.