

À quoi sert de ne pas savoir ?

À propos du livre de François Dupuy, *La Faillite de la pensée managériale - Lost in management 2*, Éditions du Seuil, 2015

Par Arnaud TONNELÉ

Consultant, coach, groupe Julhiet Sterwen

Livre après livre, François Dupuy n'en finit pas d'essayer d'apporter un peu de raison et de rationalité dans la compréhension du monde si déconcertant des organisations.

En 2005, dans *La Fatigue des élites*, il analysait l'impact sur les cadres des nouvelles organisations, plus coopératives, mais aussi, du même coup, plus conflictuelles⁽¹⁾.

En 2011, il récidivait, avec *Lost in management*, dans lequel il montrait qu'à force de multiplier les outils de contrôle (*reportings*, modes opératoires, normes qualité, processus, etc.), les entreprises en arrivaient à ne plus contrôler grand-chose⁽²⁾.

Dans son dernier opus, François Dupuy cherche à remonter à la source intellectuelle de ces pratiques, tant il est vrai qu'une pratique n'est jamais qu'une théorie qui s'ignore. S'appuyant sur la notion de « connaissance ordinaire » proposée par Christian Morel⁽³⁾, il passe en revue un certain nombre d'idées sévissant dans le monde du management, qui confondent allègrement l'observable et le réel

⁽¹⁾ « François le fataliste », mosaïque publiée dans le n°82 de *Gérer & Comprendre*, décembre 2005.

⁽²⁾ « Comment se pilotent les systèmes », mosaïque publiée dans le n°106 de *Gérer & Comprendre*, décembre 2011.

⁽³⁾ Christian Morel, « Le Mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise », in *Gérer & Comprendre*, n°28, septembre 1992.

(nous observons tous que le Soleil tourne autour de la Terre, mais ce n'est pas pour autant la réalité).



Une confusion entre organisation et structure

Les sociologues font la distinction entre la *structure* et l'*organisation*. La première est constituée de l'ensemble des organigrammes, processus et règles de l'entreprise. C'est la partie visible et, par là même, superficielle de l'entreprise. De même qu'une vitrine ne laisse voir qu'une petite partie de la boutique, la structure ne dévoile que la partie émergée de l'ice-

berg, et ne dit pas grand-chose du fonctionnement concret de l'organisation. Qui est capable de deviner le métier ou le fonctionnement d'une entreprise à la seule lecture de ses organigrammes ?

À l'autre bout, l'*organisation* est l'ensemble des arrangements et des stratégies que les acteurs déploient pour atteindre leurs objectifs. Ces arrangements et stratégies ne sont évidemment pas immédiatement perceptibles, mais ils constituent pourtant la réalité profonde de l'entreprise.

Cette confusion entre les deux notions, qui conduit à enchaîner les restructurations dans le vain espoir de changer les organisations, est l'archétype de la connaissance ordinaire et des impasses auxquelles elle conduit.

Adoubement ne vaut pas pouvoir

Michel Crozier et ses successeurs ont définitivement montré que le pouvoir ne se confond pas avec la hiérarchie. Quiconque a déjà eu affaire à un employé tatillon ou à une secrétaire revêche sait bien que ces deux personnages ont infiniment plus de pouvoir que ce que leur « grade » ne le laisse supposer. Le pouvoir est une *relation* avant d'être un statut (on n'est chef de rien du tout lorsque l'on est tout seul), et consiste à maîtriser quelque chose d'important pour son interlocuteur : l'accès

au chef, aux ressources, la capacité à mettre le dossier au-dessus de la pile, le monopole d'une expertise ou d'un nœud de communications, etc.

Les entreprises s'incapacitent en croyant ingénument qu'il suffit d'adouber quelqu'un « manager », « chef de projet » ou « directeur » pour lui attribuer du pouvoir, réalité que ces soi-disants « chefs » découvrent souvent de manière douloureuse : « Jamais la question de la capacité d'action de celui qui est en charge de la mission n'est posée. Elle est même soigneusement évitée, car la poser déclencherait des conflits de territoires ou de compétences. »

L'intérêt général, ou l'intérêt du général ?

Il existerait un prétendu « intérêt général » de l'organisation, notion floue et abstraite supposée suffire à régler les inévitables litiges que ne manque pas de susciter la rencontre des intérêts « particuliers ». Bien entendu, cette fiction n'existe pas plus que les autres.

Admettons une fois pour toute qu'une organisation, comme tout ensemble humain, regroupe une multitude d'intérêts spécifiques et que le vrai *leadership*, loin de ressembler à la liste à la Prévert des « référentiels de compétences » qu'affectionne le monde du management, consiste précisément à être capable de faire suffisamment coopérer ces intérêts pour produire des compromis collectifs acceptables.

Les valeurs ont-elles de la valeur ?

« Depuis une bonne vingtaine d'années, le discours sur les valeurs envahit le monde de l'entreprise comme celui de la politique. » Les dirigeants sentent bien qu'ils ont de moins en moins de contrôle sur leurs organisations. Invoquer les valeurs devient dès lors une sorte de tentative un peu désespérée d'en appeler à un « sursaut » des collaborateurs. En réalité, elles ne

font que traduire davantage « le faible ancrage des slogans dans la réalité. Les valeurs peuvent même amener les salariés à considérer que ceux qui les gouvernent ignorent tout de leur réalité ou ne s'en préoccupent guère ».

Car, évidemment, le problème des valeurs, ce ne sont pas les valeurs en elles-mêmes, qui, somme toute, peuvent être intéressantes : qui peut être contre l'« initiative », l'« esprit d'équipe » ou l'« innovation » ?

Mais elles souffrent, le plus souvent, d'un déficit d'incarnation qui les discrédite : appeler à innover tout en multipliant les *reportings*, vanter les mérites de l'ouverture tout en rabrouant ceux qui posent des questions « non autorisées » sont des contradictions visibles même aux yeux d'un enfant.

Ainsi, on se retrouve, une fois de plus, face aux méfaits de la *connaissance ordinaire*, du *should management*, comme l'appelle Dupuy, c'est-à-dire du management par injonctions, ce « mode d'action favori du dirigeant ». Il suffirait pourtant d'admettre que les actes pèsent plus lourd que les discours pour prévenir ces maladroites et retrouver le chemin de la confiance.

L'appel à la confiance

Il faut bien reconnaître que ce chemin est aujourd'hui quelque peu encombré. L'ensemble des modes de fonctionnement décrits ci-dessus - sur-contrôle, management par injonctions, novlangue managériale... - crée un contexte dans lequel les acteurs ont de plus en plus de mal à se faire mutuellement confiance : les dirigeants n'ont pas confiance dans leurs collaborateurs et s'épuisent dans une course aux contrôles ; les collaborateurs ne se sentent pas traités en adultes et adoptent un engagement à géométrie très variable, variabilité qui n'a que fort peu à voir avec une hypothétique « génération Y » - encore un « gadget managérial » - et beaucoup avec le changement de contrat social à l'œuvre depuis vingt ans.

Comment rompre ce cercle vicieux ?

On pourrait déjà commencer par abandonner les solutions qui ne marchent pas, en particulier le sur-contrôle - véritable fléau moderne -, et redonner de l'autonomie aux acteurs : « Personne ne conteste que les dirigeants doivent fixer le cadre. En revanche, la « boîte noire » entre ce cadre et les résultats attendus peut être laissée à l'initiative des acteurs ».

Les complices du désastre

Mais le management ne pourrait pas aller aussi loin dans la « faillite intellectuelle » s'il n'était « secondé » par quelques complices : les *business schools* et les (grands) cabinets de conseil.

Du point de vue de Dupuy, ni les cabinets ni les écoles n'innovent réellement. Ils se contentent de récupérer des pratiques repérées chez leurs clients, les packagent, les processent et les remettent sur le marché estampillées « Innovation ». « Par là même se constitue un savoir stéréotypé qui maintient à l'infini les mêmes principes, idées reçues et « théories basées sur l'évidence », dont personne ne se soucie de savoir si elles correspondent à une réalité quelconque ».

Sans vouloir défendre outre mesure la confrérie des cabinets de conseil, je voudrais quand même souligner que celle-ci n'est pas dans une situation facile. Il n'est pas si aisé que cela, en effet, de proposer des approches réellement innovantes : les clients n'en veulent tout simplement pas. Ils veulent des approches qui brillent, qui « aient l'air » innovantes. Mais, derrière le vernis, c'est toujours la même bonne vieille séparation taylorienne qui est à l'œuvre, avec un sommet qui « sait » et décide, et une base qui « doit apprendre » et exécuter.

L'« innovation », telle que la souhaitent le plus souvent les entreprises, ça n'est pas ce qui est nouveau : c'est ce qui est dans

l'air du temps, et que tous les petits camarades des autres entreprises font en même temps⁽⁴⁾.

« La faculté de se leurrer soi-même »

Le point fondamental soulevé par le livre est, me semble-t-il, le statut de la connaissance non ordinaire, en un mot celui de la culture générale.

L'intuition clé de l'auteur me paraît se situer page 114, lorsqu'il « se demande si l'inculture ne serait pas protectrice ». Comme l'auteur ne développe pas plus son idée, je vais me permettre de le faire à sa place.

À la lecture de ce livre (et des précédents), on est en effet en droit de s'interroger sur les raisons de l'expansion de cette fameuse *connaissance ordinaire* (en entreprise comme ailleurs), alors même que le savoir semble n'avoir jamais été aussi abondant ni aussi facilement accessible qu'aujourd'hui.

⁽⁴⁾ À titre d'exemple, peut être citée la vogue actuelle du « digital » et de la « gamification ».

De quoi cette inculture (pour appeler un chat un chat) est-elle donc symptomatique ?

Donner un rôle à la connaissance dans le management des organisations reviendrait à reconnaître que le réel compte et qu'il importe de le connaître pour pouvoir décider, gouverner, manager. Or, c'est là que le bât blesse : personne, dans les sphères dirigeantes, ne veut du réel. Il dérange trop.

Le réel est dérangeant tout simplement parce que les entreprises ne peuvent pas assurer une rentabilité ou une croissance de 15 % par an, année après année. Cette réalité, pourtant fort banale, déplaît. Alors, on passe outre. Le réel se trompe, ignorons-le ! ⁽⁵⁾. Le Prince Fabrizio de Salina, dans le roman *Le Guépard* de Giuseppe Tomasi di Lampedusa, disait-il autre chose, finalement, lorsqu'il évoquait « la faculté de se leurrer soi-même,

⁽⁵⁾ À titre d'illustration récente, on peut se reporter aux propos de l'ex-présidente du Medef, Laurence Parisot, au sujet du film *La Loi du marché* : « Pour moi, ce n'est pas du tout un film qui décrit une réalité sociale, c'est un film d'horreur... une caricature » (Europe 1, juin 2015).

cette qualité essentielle requise pour ceux qui veulent guider les autres »⁽⁶⁾ ?

L'inculture est protectrice, incontestablement : elle protège du réel. Sa persistance, et même son extension⁽⁷⁾, permettent l'accomplissement de la prophétie de Tancredi : « Si nous voulons que tout reste tel que c'est, il faut que tout change »⁽⁸⁾.

⁽⁶⁾ Giuseppe Tomasi di Lampedusa, *Le Guépard*, tr. fr. Points Seuil, 2007 (1^{er} éd. 1958), p. 190.

⁽⁷⁾ Voir, entre autres ouvrages récents : Mario Vargas Llosa, *La Civilisation du spectacle* (tr. fr. Gallimard, 2015), Alessandro Baricco, *Les Barbares - Essai sur la mutation* (tr. fr. Gallimard, 2014), François-Xavier Bellamy, *Les Déshérités, ou l'urgence de transmettre* (Plon, 2014), Alain Bentolila, *Comment sommes-nous devenus si cons ?* (First, 2014).

⁽⁸⁾ Lampedusa, *Le Guépard*, op. cit., p. 32.