OMNES

Séminaire

"COMMENT MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?"

Mardi 6 mai 2014

Exposé de M. Dupuy

M. DUPUY.- Mesdames, Messieurs, je vous remercie de m'avoir invité à votre séminaire. C'est toujours un plaisir de pouvoir venir comparer avec des praticiens, des gens qui vivent dans les entreprises, ce que soi-même, on peut y observer.

Ce que vous avez dit est vrai : j'ai travaillé pour Air France, lorsqu'Air France s'est trouvée dans « certaines difficultés ». On va dire cela comme cela. C'était fin 1993, il me semble, que Christian Blanc est arrivé à la tête d'Air France. J'ai continué à travailler avec lui pendant deux ou trois ans après. Effectivement, je pourrais dire à l'époque ce que nous avions trouvé. Je peux aussi, aujourd'hui, parler d'Air France mais en tant que client. Ce qui est une autre façon de voir une organisation, que de la regarder en tant que fidèle client et voyageant souvent sur vos lignes. Ce n'est pas ce que je vais faire.

Comme cela m'a été demandé, je vais essayer très rapidement, dans les 30 ou 45 minutes que je peux avoir, de dresser un panorama d'où en est le management, aujourd'hui. Que se passe-t-il dans ce monde des entreprises ? Que se passe-t-il dans ce monde du management ? Vous avez dit que c'était un peu triste, je n'y peux rien ! Si le management connaît aujourd'hui bien des difficultés, je ne fais que les observer. Mon rôle, c'est à la fois de les observer et de les restituer à tout le monde pour que ceux qui sont en charge de cela puissent arriver à trouver des solutions.

Si l'on veut décrire ce que vit le management, aujourd'hui, il faut revenir un peu en arrière. Cela me permet, cette fois-ci, de revenir à Air France, il y a 20 ans. Si vous y réfléchissez, ce qui est apparu, il y a 20 ans, pour ceux d'entre vous qui y étaient, si vous avez regardé vivre la compagnie, il y a 20 ans, elle représentait assez bien le modèle traditionnel d'organisation que l'on connaissait depuis même la Première Guerre mondiale. Ce que l'on pourrait appeler le modèle d'organisation taylorien.

Qu'appelle-t-on le modèle d'organisation taylorien ? C'est une organisation en silos. C'est ce que j'appelle quelquefois dans mon jargon de sociologue, une organisation segmentée et séquentielle. Vous voyez ce que cela veut dire, segmenté et séquentiel. Chacun travaille dans son silo et chacun ne fait son travail que quand celui, qui le précède dans le process du travail, a terminé le sien. C'est ce que l'on appelle des organisations segmentées et séquentielles.

On a souvent critiqué ce type d'organisation mais on s'est rendu compte *ex post*, que ce sont des organisations qui sont extrêmement protectrices pour les gens qui travaillent à l'intérieur de ce type d'organisation. Elles sont extrêmement protectrices. Je vais vous dire en face de quoi elles sont protectrices. Je voudrais vous montrer à travers un petit exemple pourquoi on peut dire qu'elles sont protectrices.

Dans le fond, si vous y réfléchissez, je sais que nous avons ici différentes nationalités représentées, quelles sont les dernières organisations à fonctionner sur le monde taylorien type ? C'est l'administration publique. Les administrations publiques, aujourd'hui, sont des organisations qui ont gardé le taylorisme à l'état à peu près pur. Eh bien, réfléchissez à un point : si le taylorisme était cette chose affreuse que l'on a décrite à longueur de livres, pourquoi ceux qui vivent encore sur le mode taylorien se battent bec et ongles pour y rester ? Cela veut bien dire que ce mode taylorien du travail a des avantages. Il a des avantages pour ceux qui travaillent à l'intérieur de ce mode.

Quand on travaille de cette façon, on est protégé face à quoi ? On est protégé face aux deux problèmes majeurs que l'on doit affronter quand on travaille dans une organisation. D'abord, on est protégé face aux clients. Personne n'est responsable face aux clients quand vous travaillez dans le segmenté séquentiel. Je voudrais prendre un exemple dans l'aérien. Je vais le prendre volontairement, puisque vous êtes un public de spécialistes. Vous avez noté que je travaillais aux Etats-Unis. Oui, j'ai travaillé 5 ans aux Etats-Unis, dont une partie dans l'Indiana. Peut-être que tout le monde ne sait pas où c'est. Vous arrivez à Chicago, vous descendez vers le Sud. Vous avez un premier trou dans les champs de maïs qui s'appelle Lafayette et un deuxième, c'est Indianapolis. Il

m'arrivait souvent de connecter par Chicago et de faire avec Air France, Paris/Chicago, puis de prendre une navette avec United pour descendre à Indianapolis.

Quand vous prenez l'AF 051 qui fait Paris/Chicago, autant qu'il m'en souvienne et que vous arrivez à Chicago, vous avez à peu près une heure, une heure et demie pour faire la connexion. Vous êtes un peu à la presse, puisqu'entre temps, il faut faire face à ces gens, extrêmement orientés clients, qu'on appelle les *american immigration officers*. Donc, ce n'est pas simple.

J'avais un vrai plaisir, quand on avait 5 ou 10 minutes de retard. A l'époque, Air France mesurait le retard au départ. Je ferai remarquer à tout le monde que le retard au départ, le client s'en fiche. Ce qui l'intéresse, c'est le retard à l'arrivée. Cela veut dire qu'Air France avait, à l'époque, des critères pour elle-même, non pas des critères pour le client, si vous comprenez ce que je veux dire. Donc, je demandais à la chef de cabine : "*Madame, pensez-vous que je vais avoir ma correspondance ?*". Et elle me répondait avec un joli sourire : "*Monsieur, notre personnel au sol est là pour vous aider*". Ce qui, en bon français, voulait dire : "*ta correspondance, on s'en fout, une fois que tu as quitté l'avion, tu n'es plus le client, tu vas te débrouiller avec ceux qui au sol*". Cette séparation entre le sol et le vol ou entre le vol et le sol est une séparation extrêmement protectrice pour résister à la pression du client. D'ailleurs, souvent, quand je faisais des séminaires pour Air France, je me souviens, je leur disais toujours : "*Vous, chez Air France, vous vous organisez comment pour gérer vos clients ?*". A l'époque, ils me répondaient : "*Vous savez, Monsieur, pour nous, c'est simple* -quand les gens vous répondent que leur organisation est simple, c'est qu'ils vont vous décrire une bureaucratie, grosso modo– *chez nous, on a du personnel au sol et du personnel de vol*". "*Je ne comprends pas pourquoi.*" Ils se moquaient de moi et me disaient "*même si tu es sociologue, tu as peut-être vu que quelque fois les avions sont au sol et en vol, donc, on a du personnel au sol et du personnel de vol*". L'important c'était le "donc".

Je leur disais : "je ne comprends toujours pas ce que vous me racontez". "*Assieds-toi, on va t'expliquer. L'avion est au sol, il faut s'occuper des gens. Il faut faire le check-in, le passage comme vous dites dans votre jargon. Tout cela c'est le personnel au sol qui le fait. Ensuite, l'avion décolle, donc il faut s'occuper des gens, de votre confort et de votre sécurité, comme on dit chez vous. Il faut les distraire, les nourrir. C'est le personnel de vol*".

Je disais : "*Excusez-moi, je ne comprends toujours pas*". Là, ils s'énervaient un peu et ils me disaient : "est-ce que tu contestes que les avions sont tantôt au sol, tantôt en vol ?". Je leur disais : "*Non. Même moi qui suis sociologue, je l'ai vu*". C'est vous dire l'évidence de l'affaire ! "*Par contre, je conteste que vous passiez directement d'une contrainte technique (l'avion est tantôt au sol, tantôt en vol) à un mode d'organisation (donc, j'ai du personnel au sol et du personnel de vol). Etes-vous sûr que la distinction entre le sol et le vol est une distinction du client ?*"

D'ailleurs, je leur disais : "*combien de fois avez-vous fait l'expérience d'aller dans une agence d'Air France, pour voir combien de clients entraient en disant* «je voudrais un peu de sol, ensuite, vous me mettrez un vol et remettez-moi un peu de sol à la fin pour que je récupère mes bagages» ?" C'est stupide, c'est bête, cela n'arrive jamais. Bien sûr, on me disait "on ne peut pas faire autrement" jusqu'à que l'on ait compris que Southwest, par exemple, arrivait à faire autrement.

On vient de ce type d'organisation segmentée et séquentielle, qui est protecteur face aux clients. Et il est protecteur en plus face aux autres, face aux collègues et néanmoins amis. Parce que dans ce type d'organisation segmentée, on n'a pas à faire la chose la plus dure dans toute organisation humaine, la chose la plus exigeante, la chose la plus pénible : on n'a pas à coopérer avec les autres. On est protégé contre la coopération.

Quoi qu'on vous en raconte, y compris dans les très bonnes business schools, qu'elles soient en France ou aux Etats-Unis, la coopération, c'est tout sauf facile. C'est quelque chose de difficile pour une raison, c'est que cela vous met en situation de dépendance vis-à-vis des autres. Si vous et moi devons coopérer, vous allez peut-être dépendre de moi mais moi, je vais dépendre de vous. Et comme vous le savez tous, nous avons horreur des situations de dépendance. Donc, tant que l'on

travaille dans notre silo, on ne dépend de personne. Le travail en silo, c'est ce que l'on a appelé poliment pendant des années "l'autonomie". "Je dispose d'une grande autonomie", cela veut dire : "je n'ai rien à faire des autres. Je n'ai pas à m'embêter à coopérer avec les autres".

Vous allez me dire : mais si ce type de travail-là est quelque chose de si protecteur… Et, je le répète encore une fois, il l'est puisque ceux qui continuent à travailler sous ce mode, se bagarrent pour y rester. Ne vous faites pas d'illusion.

S'il est si protecteur, pourquoi en a-t-on changé ? Sauf à être masochiste, pourquoi a-t-on décidé d'en changer ? Parce que, s'il est protecteur pour ceux qui sont dans l'organisation, pour ceux qui sont à l'extérieur, c'est-à-dire les clients, il détériore la qualité et il accroît le coût. Ce sont des choses que l'on peut comprendre relativement aisément. Moins vous coopérez, plus il y a des ajustements à faire, etc. Même aujourd'hui, chez Air France, je m'amuse souvent, puisque je suis un de vos grands clients, à regarder le manque de coopération. Cela m'amuse formidablement bien.

Vous allez demander à une personne, qui est au Passage : "*Madame, est-ce que l'avion a du retard ?*" Elle vous répond : "*non, Monsieur*". Et vous dites "*je regarde là, il n'y a pas d'avion*". Personne ne lui a dit. C'est amusant de voir cela. Du coup, pour le client, la qualité n'est pas bonne. Cela détériore la qualité. En même temps, cela accroît le coût, parce que quand on ne veut pas dépendre des uns et des autres, chacun est obligé d'avoir tout ce qui lui est nécessaire pour fonctionner en autonomie. Et forcément, cela revient plus cher.

Vous comprenez que ces modes de fonctionnement, ces modes d'organisation, c'est quelque chose que l'on peut pratiquer tant qu'on n'est pas en situation concurrentielle. Pourquoi ? Parce que le surcoût et le manque de qualité, qui sont dus à ce mode de fonctionnement protecteur, tant que l'on n'est pas en situation de concurrence, on les externalise sur le client. Mais le jour où l'on entre dans un système concurrentiel dur, le client refuse ce que les économistes appellent les externalités. Le client vous dit "*si vous ne pouvez pas m'offrir une meilleure qualité et à un moindre coût, je vais m'adresser ailleurs*". Ces types d'organisation protectrice, avec l'ouverture des marchés, ce que l'on appelle la mondialisation, se sont heurtés à la "nouvelle" demande du client qui est "*je veux plus pour moi*" ce qui se traduit pour les organisations par : "il faut faire plus avec moins".

Et vous, chez Air France -je ne sais pas pour KLM, que je ne connais pas– mais au moins pour m'adresser aux gens d'Air France, vous avez subi de plein fouet cette pression pour faire plus avec moins. Mais de ce point de vue, vous n'avez souffert d'aucune pathologie particulière. C'est arrivé dans toutes les organisations.

La question qui se pose, c'est : quelle est la variable d'ajustement, comme disent les gens polis, qui a permis de répondre à cette apparente contradiction de faire plus avec moins ? C'est l'organisation du travail. Donc, on a agi sur l'organisation du travail pour essayer de répondre à ces nouvelles données de la concurrence. Et on est passé, ou à tout le moins –excusez-moi d'être un peu prudent–, on a essayé de passer de ce mode segmenté et séquentiel au mode de travail transversal, au mode de travail par projet. On a essayé de regarder comment on pouvait introduire de la coopération dans les façons de travailler.

Chez Air France, je me souviens avoir travaillé sur un exemple de gestion de projet, qui est le meilleur à trouver, qui était le travail du coordo. C'est un exemple formidable. Vous avez, je ne me souviens plus, onze métiers, je crois, qui travaillent autour de l'avion pour rendre le départ possible. Vous avez le malheureux coordo, qui s'active pour essayer que tout cela se passe au mieux, alors qu'il n'a aucune autorité hiérarchique sur les différentes catégories qui s'activent autour de l'avion. C'est l'exemple type. Si vous voulez que votre avion parte à l'heure, puisqu'à l'époque, vous étiez des obsédés du départ à l'heure et des indifférents de l'exactitude à l'arrivée, il faut que le coordo arrive à gérer ce genre de choses. On le gère d'autant mieux qu'on est capable de le gérer sous le mode projet, sous le mode transversal, ce qui veut dire, pour utiliser le mot juste par rapport à cela, que l'on a introduit la coopération dans les organisations, dans les modalités de travail.

Vous allez me reprocher d'être pessimiste, je le sais, mais il faut dire la vérité. La coopération est un mot qui a une connotation très positive. Aucun d'entre vous, dans cette salle, ne va me dire : "*je ne veux pas coopérer avec les autres*". Parce que si vous dites cela, on va vous dire "*tu n'es pas très ouvert aux autres, tu as l'esprit fermé*". On va vous culpabiliser. Non. Vous allez voir, je vais faire œuvre utile : s'il y en a parmi vous, dans cette salle, qui ont des difficultés à coopérer, ne vous inquiétez, vous ne souffrez, là non plus, d'aucune pathologie particulière. Vous êtes des gens normaux.

Coopérer est beaucoup plus difficile que de ne pas coopérer car, comme je le disais tout à l'heure, quand on va vous demander de coopérer, vous allez rentrer dans des modes confrontationnels, comme on dit. C'est-à-dire que vous allez être obligé de confronter votre logique avec la logique de l'autre. Par définition, nous n'aimons pas la confrontation. Par définition, nous n'aimons pas les situations de dépendance.

Si vous y réfléchissez un petit peu -et vous allez comprendre pourquoi, dans des entreprises comme Air France, qui était dans une situation extrêmement difficile, cela a fait très mal–, passer d'un mode d'organisation segmentée et séquentielle à des organisations beaucoup plus transversales, beaucoup plus plates, beaucoup plus horizontales. Cela a consisté à déprotéger le travail. Ne vous trompez pas quand je parle de déprotéger le travail, je ne parle pas de menacer l'emploi, doublement, malheureusement en France où l'on a de tels problèmes récurrents de chômage. En France, le chômage, on appelle cela l'emploi. On a un problème récurrent de chômage, ce qui fait que l'emploi, en France, cache le travail. On s'occupe d'autant moins du travail, en France, qu'on a un problème de chômage épouvantable.

Or, quand je vous parle de la dé-protection du travail, je ne vous parle pas du fait que l'on va licencier des gens. Je vous parle du fait que l'on est passé de modalités protectrices de travail à des modalités qui ne le protégeaient plus. Le mode transversal ne protège plus ni du client, ni de ceux avec qui on doit travailler. Vous avez vu d'ailleurs dans des entreprises, les suicides. Vous l'avez bien vu, à la fois que ce soit chez ceux qui ont poussé au maximum ces modes de travail, comme par exemple l'industrie automobile, sur les plateaux de Guyancourt. Vous pourriez demander à vos collègues qui travaillent là-bas, la dureté que cela représente. Mais on l'a vu aussi chez France Télécom.

Laissez-moi vous donner l'interprétation sociologique d'un suicide. Savez-vous ce qu'est un suicide ? C'est la forme ultime de retrait du travail, si vous comprenez ce que je veux dire. C'est la forme maximale par laquelle on se retire du travail. Pourquoi y-a-t-il eu ces formes de retrait du travail et qui continuent d'inquiéter autant les entreprises ? C'est parce que, face à ce passage à des modalités de travail bien moins protectrices, les salariés l'ont vécu, pas explicitement mais implicitement, comme une rupture de l'accord traditionnel, du deal traditionnel qui les unissait à leur entreprise.

Le "deal" traditionnel, Air France en était un merveilleux exemple. Le "deal" traditionnel qui unissait les salariés à l'entreprise, c'était : "*moi, l'entreprise, je te protège*". Je ne parle pas de l'emploi, je parle du travail. "*Je te fais travailler dans des conditions dans lesquelles tu es autonome, tu ne dépends de personne, etc., et en contrepartie, toi, le salarié, tu me donnes ton dévouement total. Tu n'hésites pas à t'investir, à travailler plus que nécessaire, etc.*"

Sous la pression, comme je viens de le décrire encore une fois, de ce que l'on appelle du terme vague de mondialisation, les entreprises ont rompu leur partie du deal. "*Je ne peux plus te protéger comme je te protégeais avant*". Quelle a été la réponse des salariés ? Cela a été de rompre leur propre partie du deal.

Nous sommes rentrés dans cette phase qui dure encore, qui est la phase de désinvestissement du travail. Je m'arrête un instant sur ce que cela veut dire. On ne parle pas spécialement de désinvestissement en temps du travail. Quoique la France serait un exemple dans lequel les pouvoirs publics ayant compris que le travail était devenu bien plus rébarbatif qu'il ne l'était

précédemment, l'ont consacré en en réduisant la durée. Le message des 35 heures, c'est "*d'accord, vous souffrez au travail mais vous allez souffrir un peu moins, parce que vous allez travailler moins longtemps*". Quand je parle du désinvestissement du travail, ce n'est pas spécialement de cela que je parle.

Juste pour votre connaissance personnelle, je voudrais vous dire que toutes les statistiques de l'OCDE montrent que la durée du travail de toutes les catégories de salariés, dans tous les pays de l'OCDE, se réduit. Je dis bien : la durée du travail de toutes les catégories de salariés, dans tous les pays de l'OCDE, se réduit, avec une nuance à apporter. C'est le temps de travail des cadres qui se réduit le plus lentement.

Mais quand je parle de retrait du travail, je parle de retrait émotionnel du travail, de ce que l'on met de soi-même dans le travail, c'est-à-dire du fait d'y mettre plus que ce qu'il y a écrit dans le contrat de travail. Ce que les entreprises, aujourd'hui, appellent l'engagement.

Ce dont je parle pour les amis qui parlent anglais, j'espère que vous l'avez traduit comme cela, c'est le *commitment* comme on dit en anglais. C'est l'engagement. Petit à petit, on a assisté à des phénomènes de retrait et de moindre engagement des salariés dans le travail. Finalement, les entreprises ont eu beaucoup de mal à comprendre et ont toujours beaucoup de mal à comprendre quelque chose. C'est que s'engager dans le travail, pour les salariés, c'est une possibilité parmi tant d'autres. C'est-à-dire que n'importe lequel d'entre nous, salarié ou pas, a le choix d'où il veut mettre son investissement. Est-ce qu'il le met dans le travail ? Est-ce qu'il le met dans une communauté sportive ; dans une communauté religieuse ; dans la vie de famille ; dans tout ce que vous voulez ? L'engagement dans le travail est une alternative possible.

En changeant, sous la pression, les formes d'organisation du travail, les entreprises ont rendu l'engagement dans le travail peu attractif. Donc, le paradoxe dans lequel les entreprises se sont trouvées, c'est qu'au moment où elles avaient le plus besoin de salariés engagés pour faire face à la pression des marchés, ces salariés se sont désengagés du travail. C'est quand même une situation pas facile.

Comment les entreprises ont-elles répondu à partir des années 1990 ? À partir des années 2000 ? Vous avez raison, Monsieur, je vous remercie de votre geste. Monsieur m'a fait ce geste de serrer la vis. Il l'a mieux dit que je ne vais le dire. Je vais le dire comme cela : elles y ont répondu par la coercition. Les phénomènes de retrait du travail ont amené à un management coercitif. Quand je parle devant les entreprises de la coercition, les dirigeants font des bonds, en disant "*comment osez-vous dire cela, puisque nous mettons l'homme au centre de tout ?*" Je leur réponds que dans le management, le vocabulaire joue le même rôle que dans la politique. C'est un compensatoire des pratiques. Plus vous pratiquez quelque chose, plus vous le formulez différemment dans le vocabulaire.

Dans les partis politiques, il y a une chose qui m'a toujours frappé : chaque fois qu'il y en a un qui fait une scission, il s'appelle unifié. On ne fait de scission que pour l'unité, en politique, ce qui est parfois difficile à comprendre ! Dans le management, c'est pareil. Dès que s'établit une pratique, on la compense par le vocabulaire.

Qu'est-ce que j'appelle la coercition ? Je ne vais pas rentrer dans le détail, mais ce sont les Trois Affreuses par comparaison aux Trente Glorieuses. Là, on a les Trois Affreuses. C'est la multiplication des process, la multiplication des indicateurs de performance et la multiplication des systèmes de reporting. Donc, nous sommes arrivés à une situation dans laquelle cet ensemble s'est multiplié hors du contrôle de qui que ce soit.

Savez-vous quel est le paradoxe dans lequel nous sommes arrivés ? C'est que nous avons multiplié ces systèmes coercitifs, comme je les appelle (les process, les indicateurs de performance, les systèmes de reporting), pour essayer d'établir du contrôle sur ce que faisaient les gens. Le résultat pratique a été de perdre tout contrôle sur ce qu'ils font.

Pourquoi ? Parce que je voudrais vous rappeler quelque chose. En français, comment appelez-vous cette situation que vous ne connaissez pas trop chez Air France ? Comment appelez-vous cette situation quand, dans n'importe quelle organisation, il y a des gens qui veulent obtenir quelque chose et pour l'obtenir, ils veulent faire une pression maximale sur leur Direction ? Pour cela, ils décident soudainement d'appliquer toutes les règles, toutes les procédures, tous les process qu'ils sont censés appliquer ? On appelle cela la grève du zèle, merci. *Working by the book* pour les Américains ou *working to rules*, si vous êtes plutôt du côté anglais.

C'est quand même un des grands paradoxes du management, car ce que je viens de dire, tout le monde le sait. Cela n'empêche personne de continuer à multiplier les règles, les procédures, les process, les indicateurs mais en croisant les doigts, en espérant que les gens seront assez intelligents pour ne pas les appliquer. Dès lors qu'ils décideraient de les appliquer, cela veut dire qu'ils sont en grève. Du coup, les salariés, et les cadres en particulier, ont appris à très bien jouer avec tous ces process qui sont contradictoires les uns par rapport aux autres. Cela ne peut marcher que si les gens font preuve de bonne volonté et n'appliquent pas tout ce fatras. Vous n'avez pas attendu que je vienne ici pour comprendre que la bonne volonté est quelque chose qui se négocie dans les organisations. Donc, en multipliant tous ces systèmes coercitifs, au lieu d'établir le contrôle détaillé sur ce que font les gens, vous leur avez offert une marge de négociation qu'ils n'avaient jamais eue précédemment.

En continuant dans cette voie, les entreprises vont dans le mur et commencent à s'en rendre compte. Je dis cela pour dire des choses positives, pour faire plaisir à votre président ! C'est vrai que les entreprises se rendent compte qu'elles vont dans le mur, aujourd'hui, mais comme dirait l'autre, elles ne veulent pas se lâcher des pieds sans se tenir des mains ou l'inverse. Je vais vous raconter une petite anecdote amusante pour vous faire sourire.

Un jour, j'ai présenté le livre que vous avez montré tout à l'heure, à une organisation patronale puissante en France, qui s'appelle l'Institut de l'Entreprise où il y a des PDG qui sont représentés. J'ai expliqué ce que je viens de vous expliquer. Il y a deux ou trois qui m'ont dit :

"*Monsieur Dupuy, vous avez raison, nous allons dans le mur*.
— Je me permets de vous rappeler que c'est vous les patrons.
— On n'y peut rien.
— C'est ce que je vous ai dit : vous avez perdu le contrôle. Vous n'y pouvez plus rien, vous ne savez plus ce qui se passe, ni comment l'arrêter."

J'observe d'ailleurs que tous ces systèmes nous sont venus du monde anglo-saxon, essentiellement des Etats-Unis. Leur mise en cause vient à nouveau des Etats-Unis. Quand j'observe ce qui se passe de l'autre côté de l'Atlantique, pour essayer de repérer ce que sont les nouvelles tendances dans le management, j'en vois apparaître deux qui, à mon avis, constituent probablement l'avenir, ce que nous allons vivre dans les prochaines années, qui est, de ce point de vue, beaucoup plus optimiste que ce que je viens de dire.

La première chose que j'observe, c'est le retour ou la tentative de revenir à beaucoup plus de simplicité mais être simple est quand même plus difficile que d'être compliqué. Donc, le retour à la simplicité est extrêmement dur et je vais vous expliquer pourquoi. Si vous êtes en position de manageur, vous pourrez vous interroger là-dessus et si vous êtes en position de managé, vous pourrez le dire à votre manageur, si vous voyez ce que je veux dire. Ce qui rend la simplicité si difficile, c'est que, le fatras dont j'ai parlé précédemment, tous ces process, quand vous demandez aux gens qui les ont émis… Quand je fais des enquêtes pour les entreprises, que les gens se plaignent en disant qu'il y en a trop et que je demande qui les a émis, ce sont toujours les autres qui les ont émis. Donc, aucun des acteurs ne se rend bien compte de ce qu'est sa propre contribution à la production de toutes ces choses qui ne servent à rien, sinon à créer de la complexité.

Revenir à beaucoup plus de simplicité implique un travail de fond, qui fait que petit à petit, chaque acteur doit se saisir de ce que lui-même a contribué à produire et qui a créé cette complexité. C'est extrêmement difficile. Il y a des entreprises qui s'y sont attaquées et qui ne s'en tirent pas trop mal.

La deuxième chose qui va peut-être plus vous intéresser, que je vois émerger, aujourd'hui, qui me paraît vraiment porteuse d'optimisme pour l'avenir, c'est un retour de la confiance dans le management. Sur la confiance, je voudrais dire quelque chose à ceux de nos amis dans cette salle, qui n'ont pas la chance d'être Français. C'est une malchance mais c'est ainsi ! C'est terrible de parler de confiance aux Français, parce que la France est un pays de non-confiance. Madame, vous êtes d'accord avec moi. C'est un pur pays de non-confiance. Vous savez, Madame, il y a eu des écrits formidables qui datent de longtemps. Je ne sais pas si vous vous souvenez de ce ministre du général de Gaulle, qui s'appelait Alain Peyrefitte ?

Mme RAMON.- J'étais jeune !

M. DUPUY.- C'est pour cela que je vous ai posé la question "est-ce que vous vous souvenez", ne serait-ce que par simple courtoisie, vis-à-vis d'une dame. Je vais le formuler autrement : Madame, vu votre âge, vous ne pouvez pas vous en souvenir ! Il y a un ministre du général de Gaulle qui s'appelait M. Alain Peyrefitte, qui avait écrit un très bon livre sur la France, société de non-confiance. J'explique encore une fois pour ceux qui ne sont pas de culture française. En France, quand quelqu'un vous dit "*fais-moi confiance*", vous vous demandez ce qu'il vous cache. Alors que quand vous vivez aux Etats-Unis, vous comprenez matériellement et quotidiennement ce qu'est une société de confiance, puisque les Etats-Unis sont une société de confiance.

Aux Etats-Unis, quand vous arrivez à un carrefour, tout le monde a des stops ; il y a quatre stops. Le premier réflexe d'un Français, c'est de dire "ils sont idiots". De toute façon, tous ceux qui ne font pas comme les Français sont idiots ! Eux, ils sont idiots puisqu'ils mettent des stops partout. Vous commencez à regarder comment cela se passe et vous voyez que c'est le premier arrivé qui passe, le deuxième et le troisième. Essayez de faire cela, place de la Concorde, vous me direz le résultat que vous aurez obtenu. La confiance n'est pas quelque chose de facile à établir et cela ne se fait pas en disant "*fais-moi confiance*".

Qu'est-ce qui permet la confiance dans les relations de travail ? Je dis "dans les relations de travail", pour ne pas parler de la confiance en général. J'espère pouvoir le formuler de façon claire pour tout le monde. Ce qui permet la confiance dans le travail, c'est le fait que ceux qui travaillent ensemble, les différents acteurs, ne soient pas imprévisibles. Plus un acteur est imprévisible, moins vous pouvez lui faire confiance. Réfléchissez : si l'un d'entre vous doit travailler avec moi et que je lui dis "*c'est cool, on travaille ensemble mais tous les coups sont permis*", allez-vous me faire confiance ? Bien sûr que non. Vous ne savez pas ce que je vais faire, comment je vais réagir, etc. Donc, ce qui va permettre de faire confiance, c'est que les acteurs acceptent de devenir plus prévisibles, donc acceptent de réduire leur imprévisibilité.

Comment appelle-t-on le fait d'accepter de réduire son imprévisibilité ? Comment appelle-t-on le fait de devenir plus prévisible ? On appelle cela l'éthique. L'éthique, ce n'est pas être honnête. L'éthique, c'est accepter d'être plus prévisible pour les autres. Dans ce sens, on peut introduire de la confiance dans le travail, quand les acteurs acceptent cette éthique de la prévisibilité.

Pourquoi n'est-ce pas simple ? Je rentre ici dans un petit détail sociologique. Ne croyez pas que ce soit facile d'accepter de devenir prévisible parce que, justement, dans les organisations, ce qui vous donne du pouvoir dans les organisations, c'est d'être imprévisible. Si vous renoncez à être imprévisible, vous renoncez à une partie de votre pouvoir. Donc, vous ne pourrez, par contre, inspirer de la confiance aux autres que si vous acceptez de renoncer à une partie de votre pouvoir. Néanmoins, c'est une des conditions pour arriver vers une forme de management de travail collectif qui soit beaucoup moins dur pour tout le monde et qui puisse se substituer à l'ensemble de ces règles, procédures et process, qui produisent des effets pervers pour toutes les organisations dans lesquelles personne n'en a contrôlé la production.

Voilà où nous en sommes, aujourd'hui, Mesdames, Messieurs, de ce que je voulais vous dire sur l'état du management. J'espère avoir terminé de façon optimiste et maintenant, je suis ouvert à tous les sujets de discussion que vous pourriez avoir. Un mot pour nos amis qui parlent anglais : sentez-vous libre de poser quelque remarque ou questions que vous souhaitez poser, en anglais.

(Applaudissements)