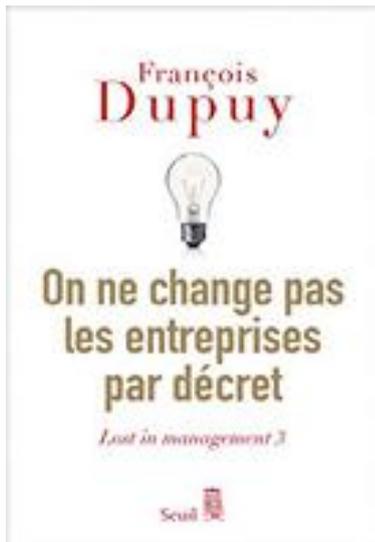




## L'art et la méthode du bon management

ON NE CHANGE PAS LES ENTREPRISES PAR DÉCRET PAR FRANÇOIS DUPUY. SEUIL, 240 P., 19€.\*\*\*\*



C'ÉTAIT L'UNE DES répliques favorites de Margaret Thatcher : « Ne me dites pas ce que je dois faire, je le sais déjà. Dites-moi plutôt comment le faire. » Ce qui est vrai quand on dirige un pays l'est tout autant lorsqu'on pilote une entreprise.

François Dupuy est bien placé pour le savoir. Autrefois chargé de recherche au CNRS, au sein du Centre de sociologie des organisations dirigé par Michel Crozier, il fut, avec Christian Blanc, l'un des principaux artisans du redressement d'Air France dans les années 1990... alors qu'il ne connaissait rien au transport aérien. Son atout ? La méthode de l'exécution.

Une méthode qu'il ne va cesser de peaufiner au fur et à mesure qu'il observe, comme consultant, les entreprises se perdre dans les méandres des dogmes managériaux. Dès 2005, il diagnostique « la fatigue des élites », ces cadres lassés de la perte de sens de leur mission et des injonctions contradictoires. Puis, en 2011, il entame sa trilogie *Lost in Management*, avec un premier opus qui pointe les défaillances des méthodes de management modernes, et un deuxième, en 2015, qui identifie les causes de ces errements. Avec ce troisième volume, voici enfin venu, pourrait-on presque dire, le temps des solutions.

Et le temps a « bien » produit ses effets. Loin de proposer la martingale absolue qui fonctionnera en toutes circonstances, François Dupuy défend une approche haute couture, artisanale, qui donne toute sa place à la durée, à l'écoute, et replace l'humain au-dessus de tout, à rebours de nombreuses théories managériales.

Voici la conviction de celui qui a conseillé des dizaines d'entreprises dans le monde : une organisation n'est pas fondée sur des règles et des procédures, c'est un ensemble de

comportements. La hiérarchie est une position dans l'organigramme, ce n'est pas le pouvoir. Et donc transformer une entreprise, ce n'est pas jouer au Meccano des structures, ce qui est facile, mais changer ce que font les gens, ce qui se révèle nettement plus complexe.

La réflexion du sociologue sur la complexité est l'un des points d'orgue du livre : loin de prôner une illusoire simplicité, sa distinction entre complexité structurelle, complexité fonctionnelle et complexité relationnelle est lumineuse et débouche sur une complexité vertueuse qui permet de réconcilier la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés. Les exemples concrets et les études de cas approfondies maintiennent en permanence l'ouvrage sur le terrain du concret, et l'auteur ne cède jamais à ce penchant des sociologues pour un jargon quelque peu fumeux. En refermant ce cycle de trois livres, François Dupuy offre la réflexion sur le management la plus pertinente de ces dix dernières années. ■

par Emmanuel Lechypre

