

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 69 (2011)

**Heft:** 4: Quelles ambitions pour la Genève immobilière? ; Les fonctions du tiers (suite)

**Buchbesprechung:** "Lost in management" de François Dupuy

**Autor:** Stimec, Arnaud

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

*Lost in Management* de François Dupuy,  
Collection: Sciences humaines, Seuil, 2011, 265 pages.  
ISBN 978-2-02-098690-8

ARNAUD STIMEC  
*Professeur des Universités*  
*Université de Reims et Université de Nantes*  
*Directeur de la revue Négociations*

Il y a un malaise dans le management contemporain et cela se traduit par la montée en puissance de thématique telles que la santé au travail, l'encadrement de proximité, l'entreprise face à la mondialisation, les systèmes d'information... Dans le foisonnement d'éclairages sur ces questions, le livre de François Dupuy apporte un regard stimulant. Il s'agit à la fois d'une continuité et d'une rupture. Continuité, car on y retrouve en toile de fond une actualisation des postulats et constats de la sociologie des organisations initiée par Michel Crozier, dont François Dupuy fut un compagnon de route important. Rupture, avec le consensus émergent sur la reconnaissance des risques psychosociaux.

Dès l'introduction, l'auteur pose une thèse centrale que le livre illustre de différentes manières : les modes contemporains de management, notamment le mode « projet », ont conduit à une perte de contrôle et à « une paresse intellectuelle [...] qui est sans doute la contrepartie de la pénibilité croissante du travail ». Sous couvert d'autonomisation et de respect des métiers, les entreprises ont laissé des pans entiers de leur activité leur échapper (c'est-à-dire que la chaîne de direction a perdu le contrôle de ce que font les salariés). Dans un contexte de trente glorieuses et de ressources abondantes, ce dérapage a pu se faire sans douleur en faisant payer les consommateurs. Cela se traduit notamment par des poches de « sous-travail » que les directions ne peuvent ou n'ont pas le courage de réduire et qui nuisent à la productivité, et encouragent le recours à la délocalisation, plus facile que d'affronter les collectifs de travail (autre paresse intellectuelle?).

Dans le même temps, les cadres ont subi toutes sortes de déclassements (voir « la fatigue des élites », du même auteur) et de pertes de pouvoir réel sur les acteurs renforçant la paresse intellectuelle et la difficulté à agir. Les cadres sont par ailleurs absorbés par une bureaucratisation accrue (processus, systèmes d'information, reporting...) accroissant l'abandon des lieux d'activités. Là où de nombreux auteurs insistent sur la souffrance que crée cet abandon, François Dupuy ajoute que cela crée des pouvoirs locaux qui échappent à la direction (ce qui renvoie à la thématique des systèmes d'action concret dans la sociologie des organisations). Si certains salariés s'accommodent de cette situation, pour d'autres cela crée mal-être et découragement.

François Dupuy insiste sur le contraste entre le pouvoir de fait des « agents, opérateurs ou producteurs » et la dilution du pouvoir des cadres de proximité à qui on ne fait pas confiance. « Comment ces chefs d'équipe, chefs d'atelier et autres directeurs d'établissement pourraient-ils dès lors obtenir de ceux qu'ils encadrent rigueur et discipline autrement que par une pénible et répétitive négociation dans laquelle ils sont en situation d'infériorité? ».

La situation des directeurs d'agences bancaires illustre presque de manière caricaturale cette impuissance face à des décisions qui se prennent ailleurs. On se retrouve alors dans des situations de «pouvoir sans la responsabilité» et de «responsabilité sans le pouvoir».

Puisqu'on n'a plus les moyens ou le courage de faire face aux problèmes, c'est la logique d'externalisation qui prédomine. Externalisations sur le consommateur / usager jusqu'à récemment ou plus récemment externalisation du travail par la délocalisation ou en direction des travailleurs précaires (CDD, intérimaires...) ou d'entreprises sous-traitantes type PME qui sont, elles, confrontées à l'intensification du travail. Au fond, l'auteur pose la question de l'équité (ou d'une inéquité croissante) dans le partage de l'effort collectif. Cette question est évidemment essentielle à condition de ne pas tomber dans le simplisme affiché par certains magazines opposant par exemple les privilèges des fonctionnaires à la précarité des salariés du privé.

Alors que le thème des conditions de travail a acquis récemment une place importante dans les préoccupations des DRH (voir par exemple l'évolution du baromètre du magazine *Liaisons Sociales*), François Dupuy jette à ce sujet un véritable pavé dans la mare. Il indique qu'au cours des entretiens qu'il mène dans une entreprise agro-alimentaire, la question du stress ou de la pénibilité n'est jamais abordée spontanément et peut même faire sourire les salariés. Il poursuit «le thème des conditions de travail est donc, dans cet univers, une création politique. Il ne correspond ni aux observations que l'on peut faire, ni surtout au vécu des acteurs». S'agit-il d'un cas exceptionnel ou générique? L'auteur soulève cette question (p.44) et propose immédiatement un deuxième «cas», suggérant que ces situations sont beaucoup plus fréquentes qu'il n'y paraît. C'est la partie la plus polémique de l'ouvrage qui ne manquera pas de faire réagir un certain nombre d'observateurs qui brandiront les multiples études sur le sujet. Mais au fond, ce que semble remettre en cause François Dupuy n'est pas la montée de la souffrance au travail mais le fait qu'elle viendrait simplement d'une pénibilité accrue.

De quoi souffrent donc les salariés? De ne pas bénéficier de la protection qu'apportent des règles claires et appliquées. Il ne s'agit pas des règles telles qu'on les conçoit dans un système bureaucratique mais de celles qui permettent la régulation managériale (qui doit elle-même être garante de ces règles), celles qui donnent des repères, protègent et sont sanctionnées (dans tous les sens du terme). Reprenant Michel Crozier, François Dupuy estime que «plus l'acteur est incertain, plus il a de pouvoir, et moins on peut lui faire confiance». Par conséquent, «être éthique dans la vie collective, ce n'est pas être honnête au sens un peu simpliste du terme, mais accepter de réduire l'incertitude de son comportement». C'est l'existence de règles du jeu qui offre les garanties nécessaires à cette ouverture, règles du jeu et sanctions que «les acteurs concernés doivent définir entre eux». On rejoint alors Jean-Daniel Reynaud<sup>1</sup> et nous sommes aux antipodes des pénibles marchandages du manager sans pouvoir pointés précédemment.

L'ouvrage est stimulant à plus d'un titre. Si certains doutaient de l'applicabilité de la sociologie des organisations comme grille d'analyse des situations contemporaines, ce livre en offre un excellent démenti. En outre, en naviguant à contre-courant des propos actuels sur la pénibilité, l'auteur peut contribuer à affiner l'état des lieux. Bien que pour une grande part

<sup>1</sup> Par exemple «le conflit, la négociation et la règle», Octares, 1999 (deuxième édition).

développée dans un autre ouvrage, la partie sur l'encadrement intermédiaire devrait être lue par toute direction générale responsable. Toutefois, quelques points nous apparaissent particulièrement discutables.

Le premier concerne la méthode. Bien que l'auteur ait quitté sa position de directeur de recherche au CNRS<sup>2</sup> pour mener une carrière de consultant, il reste fidèle à une démarche de recherche action. Il est même possible de défendre l'idée que, intervenir pour des comités de direction offre des possibilités d'observations auxquelles les chercheurs peinent à accéder (par exemple l'intimité des dilemmes de direction et de la fabrique de la stratégie). Le livre est donc fondé sur les observations ainsi rendues possibles. Si une telle posture présente un intérêt évident, elle n'est pas sans limite: une problématisation et un accès au terrain en fonction des préoccupations de la direction, une inclination à endosser un certain point de vue sur la réalité. L'auteur pointe par ailleurs un autre biais (p.19), le fait que les entreprises le contactent quand ça ne va pas, ce qui peut donner une image partielle et sombre de la vie des entreprises. En particulier, les affirmations sur la pénibilité au travail mériteraient d'être considérablement nuancées ou plus fortement contextualisées. Cela n'exclut pas, comme le souligne l'auteur, que la question soit devenue aussi un levier et une construction politique. En outre, si des collectifs non régulés (ou mal régulés) peuvent générer des poches de sous-travail ou un excès de jeux politiques, les collectifs ou l'attachement au métier peuvent aussi être porteurs de valeur ajoutée et de régulation, de solidarité ou de coopérations utiles. La question des pauses, pointées par l'auteur, en est une bonne illustration. Si des pauses à rallonges peuvent constituer une perte de maîtrise de l'activité et une perte de performance (ou une inéquité des efforts), de nombreuses études de cas montrent aussi qu'une partie importante du temps de pause est en rapport avec le travail (et non pas uniquement consacré à parler des vacances). Il s'agit d'un espace de régulation (entre collègues ou avec la hiérarchie de proximité) où des rencontres sont possibles, des problèmes se règlent, des comportements s'ajustent. Lorsque ces temps n'existent pas ou plus (pauses alternées, absence de lieu approprié...), les effets négatifs sont tangibles.

---

<sup>2</sup> CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique (France).

