

« La confiance dans le travail n'existe plus. »

François Dupuy est sociologue, consultant auprès de nombreux chefs d'entreprise en France et en Europe. Auteur, en 2008, d'un livre remarqué, « La Fatigue des élites » il vient de publier un nouvel ouvrage, « Lost in management », en librairie depuis le 3 février.

Sa thèse : les entreprises françaises sont en train de perdre le contrôle de leurs salariés.

Vous lancez dans votre livre un avertissement surprenant : selon vous, les chefs d'entreprise ne contrôlent plus leurs organisations. Qu'est-ce qui vous permet de l'affirmer ?

Ce livre est le fruit d'une vingtaine de missions de terrain et de 800 entretiens que j'ai menés dans des secteurs d'activité très différents. Au terme de ce travail, un constat s'est imposé à moi : l'entreprise multiplie les processus envahissants, comme les systèmes de reporting ou d'évaluation, afin d'obtenir de ses salariés des comportements conformes aux objectifs. Or cette frénésie de contrôle a dégénéré en rituels qui n'ont plus grand-chose à voir avec des outils de gestion. A force, leur multiplication a produit le contraire de ce qui était recherché. Car les salariés ont fini par s'adapter à cette forme de sur-administration, qui finit par donner des ordres contradictoires. On aboutit à une organisation en miettes dans laquelle chacun finit par faire ce qu'il veut.

Vous parlez d'un « taylorisme relooké ». De quoi s'agit-il ?

Il faut refaire un point d'histoire. Pendant les Trente Glorieuses, on a laissé filer l'encadrement du travail dans les entreprises. A l'époque, le client n'avait pas beaucoup le choix. On pouvait lui faire payer un certain laxisme dans la productivité, en pratiquant des prix élevés. On a en quelque sorte externalisé le confort que l'on s'autorisait dans l'entreprise. Puis la situation a changé dans les années 1980. Les conditions de concurrence se sont durcies. Il a fallu reprendre le contrôle de l'entreprise pour maîtriser ses coûts ou la qualité de ses produits. Ce retard à rattraper par rapport aux habitudes de confort prises est à l'origine du formidable durcissement des conditions de travail que l'on observe aujourd'hui. Avec un risque : celui du désinvestissement. D'où le « taylorisme relooké ». Il y a trente ans, on a laissé filer le travail. Aujourd'hui, on n'a plus confiance en lui. Alors on a recours à la contrainte.

Dans notre pays, l'opinion a pourtant tendance à voir dans l'entreprise l'une des représentations de l'autorité...

C'est parce que les chefs d'entreprise entretiennent l'illusion du dirigeant qui sait tout, qui contrôle tout. Du coup, ils se tournent vers une forme de micromanagement qui pousse à créer des systèmes de non-confiance envers leurs collaborateurs, leurs salariés. Dans les entreprises, on vit dans un mythe : « *Puisque le chef l'a dit, ce sera fait. De toute façon, on a mis en place les procédures pour le vérifier.* » Le problème est que ces processus produisent du découragement, du sous-investissement dans le travail et, au bout du compte, annihilent toute forme d'action collective.

La dérive que vous décrivez est-elle propre à la France ?

Je le pense. Dans notre pays, le travail est un problème. Compte tenu du laxisme d'après-guerre dont j'ai parlé, on se méfie de lui. Tout le comportement des chefs d'entreprise consiste à réduire comme ils le peuvent leur dépendance au travail national. Ils disposent pour cela de deux moyens, qu'ils ne se privent guère d'employer. L'un, c'est l'automatisation à outrance. On crée des métros automatiques, on ne veut plus de caissières dans les hypermarchés... L'autre, c'est la délocalisation : on va chercher ailleurs une forme de travail dont on ne dispose pas en France. J'ai travaillé aux Etats-Unis. Je n'y ai pas observé la même méfiance à l'égard du travail. Les entreprises sont beaucoup plus tournées vers le service, ce qui nécessite du monde. Dans un supermarché, il y a toujours quelqu'un pour vous aider à porter vos courses jusqu'à votre voiture.

Le cas français est-il désespéré ou existe-t-il des solutions ?

Je rencontre de plus en plus de patrons qui se posent de bonnes questions. L'idée que j'essaie de faire passer est qu'il faut en finir avec la standardisation de la gestion et travailler plutôt à rétablir une société de confiance.

Propos recueillis par Daniel Fortin, *Les Echos* 8 février 2011.