

Note critique de l'ouvrage de Jean-François Chanlat
« Sciences sociales et management : Plaidoyer pour une anthropologie générale »
réalisée dans le cadre du cours de gestion des ressources humaines de S. Haefliger

Pierre Béran, MBA 2002-2003

J.F. Chanlat est professeur de sciences sociales à l'école des HEC de Montréal. Cet ouvrage de 90 pages reproduit la leçon inaugurale qu'il a donnée lors de sa titularisation et constitue le fruit d'une réflexion de plus de 20 ans sur les relations entre sciences sociales et gestion. Il vise à donner une vue d'ensemble critique de ces domaines et de leur relation, de leurs enjeux et de leurs rôles dans la société.

La présente note critique se divise en deux parties :

- Les idées clés de l'ouvrage.
- Le résumé suit le fil et l'argumentation de l'ouvrage. Mes commentaires personnels sont intégrés en rouge dans cette seconde partie.

Les idées clés

- La gestion telle qu'elle est pratiquée de nos jours est basée sur une logique rationaliste et technique qui vise les seuls objectifs d'efficacité et de retours financiers. La cause de ceci est historique : Des ingénieurs sont à l'origine de cette discipline, qui au départ visait l'efficacité de la production. Des considérations d'ordre plus humain y furent ensuite incorporées, mais toujours dans l'optique de rendre les ressources humaines plus efficaces. Cette logique s'est ainsi perpétuée jusqu'à nos jours.
- Cette conception de la gestion est réductionniste, car elle regarde les travailleurs comme des moyens de production et non comme des sujets. La logique de gestion basée sur la compréhension entre individus est écartée au profit de la seule logique rationaliste et technique.
- Face aux problèmes actuels de fragmentation sociale, d'appauvrissement, de précarité, de chômage et de périls écologiques dus en grande partie à cette logique, les insuffisances de cette conception réductionniste deviennent criantes.
- Dans la conception actuelle de la gestion, les considérations d'ordre humain et environnemental restent subordonnées aux impératifs d'efficacité et ne peuvent être proprement prises en compte. La conception actuelle de la gestion doit donc être élargie aux dimensions humaines centrales en envisageant le travailleur comme un *sujet* digne de rapports de compréhension, doté d'une *affectivité* et d'un *vécu* à prendre en ligne de compte, ainsi qu'en ré-incorporant les considérations d'*éthique*. Tout cela demande une communication accrue des gestionnaires avec les parties prenantes, ce qui renoue avec l'idéal démocratique de notre société.
- Afin de réaliser ce programme, Chanlat plaide pour plus grande ouverture disciplinaire des sciences sociales, qui serait non seulement source de progrès pour ces sciences, mais qui permettrait de parler d'une même voie au monde de la gestion.

Résumé

Introduction

L'étude de la relation entre sciences sociales et management est particulièrement intéressante en regard des récentes transformations sociales de notre société. En effet, ces récents changements se caractérisent par :

- L'hégémonie de l'économie,
- Le culte de l'entreprise
- Et l'influence croissante de la pensée managériale sur les esprits.

La logique de capitalisme, fondée sur le jeu des intérêts personnels et la recherche du profit, s'est imposée suite à la chute du mur de Berlin et de la crise de l'état providence. Cette logique est vue par

beaucoup comme l'ordre naturel des choses. Dans cette logique, nos destins personnels et collectifs devraient être confiés à la main invisible des marchés, notamment des marchés financiers.

Ce triomphe de l'économie et des marchés comme mode de régulation a donné une place centrale à l'entreprise dans notre société et culture. Longtemps considérée comme lieu d'exploitation, l'entreprise est vue à présent comme l'institution par excellence, propre à résoudre la plupart de nos problèmes.

Ce culte récent de l'entreprise a pour conséquence la diffusion massive de la pensée et de méthodes managériales dans notre société, dans les services publiques, mais aussi dans notre sphère privée : On gère ses émotions, son emploi du temps, ses relations,... On assiste à l'émergence du *managérialisme*, c'est à dire d'un système d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion, qui cherche à *rationaliser* toutes les sphères de la vie sociale.

Cette émergence du managérialisme à tout les niveaux peut aussi résulter du vide de sens et de signification laissé par le retrait de la religion.

Afin de comprendre les enjeux de cette évolution, il faut :

- Rappeler la nature et les projets des sciences sociales et du management,
- présenter comment le management a puisé dans les sciences sociales,
- faire état des façon dont le management traite actuellement les êtres humains.

Les constats que Chanlat pose ainsi l'amène à plaider pour l'élaboration d'une anthropologie générale.

La nature des sciences sociales

Les science sociales ont pour but de rendre intelligible la vie sociale. Comme l'homme est un animal social, les science sociales se confondent avec sciences humaines. Les sciences sociales émergent au XVIII siècle dans une société occidentale en mutation qui cherche à mieux se comprendre, à mieux expliquer ce qui se passe et à mieux contrôler et prévoir l'évolution sociale.

Au cours de leur histoire, les sciences sociales se partagent entre deux approches théoriques :

- D'une part, un courant objectiviste et causaliste cherche à établir une *physique sociale*. Le scientifique se distancie de son objet d'étude et essaie d'expliquer les phénomènes sociaux « de l'extérieur », comme le font les sciences exactes.
- D'autre part, un courant subjectiviste et humaniste prend acte de la singularité de l'objet étudié. Pour ce courant, l'homme, qui est à la fois le sujet et l'objet, ne peut pas se distancier pour considérer une réalité humaine indépendante de lui. Il faut éviter de céder à cette fausse objectivité, dans laquelle il n'y a que des structures, des forces et des institutions et non plus des hommes et des valeurs humaines.

Les sciences sociales se donne quatre exigences en matière de connaissance : Décrire, expliquer, comprendre et normer.

- *Décrire* : La description est l'étape préliminaire à toute analyse. C'est pourquoi les enquêtes sociales et les statistiques ont joué un rôle historique dans la formation et le progrès des sciences sociales.
- *Expliquer* se réfère à l'approche objectiviste évoquée plus haut tandis que *comprendre* se réfère à l'approche subjectiviste. Ces deux approches sont en fait complémentaires. En effet, tout phénomène humain met en jeu un vécu, des valeurs, des désirs et des significations. Ces facteurs, qui sont difficile à définir et à traiter par l'approche objectiviste, sont accessible par l'approche subjectiviste, dans laquelle le chercheur part du vécu subjectif des personnes et tente à partir de leur discours de rendre leur conduite intelligible. **La nécessité de compléter l'approche objectiviste des sciences humaines par une approche subjectiviste vient du fait que toute science objective est basée sur une approche réductionniste, qui consiste à ne retenir dans le champ d'étude que ce qui est essentiel, et à réduire ainsi l'objet d'étude à un problème aisément explicable. Dans les sciences humaines, cette approche réductionniste est mise en échec par la complexité de l'être humain, dont la conduite ne peut être expliquée en termes simples de**

structures et de forces sans référence à son vécu, ses valeurs,...Le chercheur a donc recours à sa capacité innée de *communiquer* avec son sujet d'étude et de le *comprendre*.

- *Normer* : Toute société est régie par des normes et des valeurs, que les sciences sociales se doivent d'interroger. L'étude de la dimension normative renoue avec un objectif original des sciences humaines, qui était non seulement scientifique mais aussi moral et politique.

Les sciences sociales se partagent aussi entre deux conceptions quant à leur finalité :

- Les tenants d'une science pure. Afin de sauvegarder son impartialité, les sciences sociales devraient rester confinées dans leur tour d'ivoire.
- Les tenants d'une technologie sociale directement utilisable.

Historique du management

Le management se définit comme un ensemble de pratiques et activités visant l'efficacité. Les premières méthodes et activités de gestion apparaissent au XIX^e siècle dans la manufacture et sont développées par des ingénieurs. Les considérations techniques et économiques l'emportent sur tout autre aspect.

Dès la fin du 19^{ème}, la gestion connaît un grand développement et constitue une des manifestations de la montée de la rationalisation de l'occident. Peter Drucker : « L'émergence du management est un événement central de l'histoire sociale qui, en tant qu'organe de la société chargé de rendre les ressources productives, reflète l'esprit des temps modernes ». Le travailleur est ici assimilé à une ressource qu'il faut employer de façon efficace.

On distingue trois phases historiques :

- Fin 19^{ème} – 1945 Le management devient une science avec la systématisation des pratiques développée. L'obsession pour le problème de la production mène à la création des premières écoles de gestion, revues, associations...
- 1945 – 1980 : Renforcement de l'enseignement, de la recherche et de la consultation de gestion. Accroissement considérable des emplois de gestion en raison du développement des entreprises et de la tertiarisation de l'économie.
- 1980 – présent : Bouversements dus à l'informatisation et à l'internationalisation de l'économie. Pression accrue due à la recherche constante d'efficacité dominée par des impératifs financiers. Généralisation de la précarité et de l'instabilité professionnelle. Les modes managériaux se succèdent à rythme soutenu. On entre dans l'ère de la gestion stratégique.

Relation entre sciences sociales et management

Le management a considérablement puisé dans les sciences sociales afin de systématiser ses pratiques et d'élaborer ses méthodes. Toutefois, ces disciplines suivent des buts fort différents : Les sciences sociales visent à expliquer et comprendre la vie sociale alors que, dès sa conception, la gestion vise avant tout à rendre le travail plus efficace. Pour cette raison, la relation sciences sociales – gestion est surtout de nature opératoire. Cette relation est analysée ci-dessous par thèmes :

Production et efficacité :

Vision physique de la gestion de l'efficacité : Les premiers développements managériaux ne viennent pas des sciences sociales, mais des ingénieurs (Taylor) qui s'attaquent au problème de l'efficacité de la production industrielle. C'est une rationalisation du travail en atelier (gestion des corps).

Vision Psychosociologique : Suite à la crise sociale du début du XX^e siècle, on cherche à améliorer la productivité en restant dans le prolongement du Taylorisme, mais en y intégrant des éléments humains. L'ambiance, la motivation, les comportements de groupe, les valeurs et les sentiments sont mobilisés au service des performances. Dans les années 50, l'introduction des aspects humains dans la problématique de l'efficacité donne lieu à de nouveaux enseignements nommés *Organisational behavior*.

Vision culturelle : Dès les années 80, ces enseignements intègrent les concepts de culture, considéré comme un facteur clé de la performance, et les sciences de la cognition, appliquées à la formation, à la relation homme-machine et à la décision.

Vision sportive : A l'heure actuelle, la gestion a besoin d'une main d'œuvre à la fois compétente, enthousiaste et en forme pour affronter les restructurations et l'incertitude.

A chaque étape, les sciences humaines ont fourni au management les outils permettant d'adapter les ressources humaines aux nouveaux impératifs d'efficacité.

La domination et la souffrance :

Proudhon et Marx, fondateurs respectifs de l'anarchisme et du socialisme, sont les principaux contributeurs des sciences humaines dans ces domaines. Leurs travaux sont à l'origine de profondes transformations sociales (mouvements ouvriers, création de parti et de syndicats) auxquelles les pratiques de gestion doivent s'adapter. Hormis sous l'influence de ce facteur exogène de remise en question, le management ne s'est jamais vraiment penché de lui-même sur la question de la domination et de la souffrance.

Sens et signification :

Les études de sciences sociales réalisées sur ces questions, et notamment en milieu professionnel (Weber), ont trouvé peu d'applications en gestion. La communication en entreprise n'est plus synonyme d'échange d'information, mais s'ouvre à la dimension symbolique dans le cas de la diffusion de la culture d'entreprise. **Plus récemment, le management s'intéresse au concept de leadership, en tant que capacité à fournir un système sémiotique de référence sur lequel les collaborateurs puisse fonder leur motivation.**

Solidarité :

Les sciences sociales se sont intéressées de près à solidarité en milieu industriel, qualifiée d'*organique* en référence à la différenciation sociale des sociétés industrielles. Le sociologue Mayo, observant que l'usine est un système social en équilibre auquel on doit prêter beaucoup d'attention, déclara que le futur de la civilisation dépend de gestionnaires dotés d'un savoir sociologique. La gestion s'inspira des avancées des sciences sociales afin d'améliorer la cohésion et la coopération, mais pas seulement dans un souci d'efficacité. En effet, le mouvement des relations humaines dans l'entreprise a aussi été marqué par la grande crise. Les chercheurs étaient devenus très sensibles à la question de la cohésion sociale et influencèrent le monde de la gestion.

Dans les années 80, la préoccupation du monde de la gestion pour la solidarité en entreprise rebondit avec la montée en puissance du modèle japonais. L'esprit de corps était-il la clé de la réussite ?

Les valeurs :

Les récents scandales financiers, cas de corruption, problèmes environnementaux, inégalités professionnelles criantes, pratiques douteuses de gestion, ... ont mis le monde de l'entreprise sous pression. Les différentes institutions sociales (état, associations, syndicats, ...) s'intéressent aux questions du juste et de l'injuste, du bien et du mal, de l'équité et de la responsabilité. Bref, on s'interroge sur la légitimité des pratiques managériales actuelles, fondées uniquement sur une rationalité instrumentale et technique, sur une finalité financière à court terme et sur des exigences de productivité, de rentabilité et d'efficacité.

Cela illustre bien le fait que le monde de la gestion a résolument opté pour une logique technique et scientifique, dans laquelle l'homme apparaît comme un instrument de production. Pourtant, cette logique n'est pas inéluctable: Selon Habermas, il en existe deux autres qui, combinées à la première, rendraient le monde de l'entreprise plus responsable socialement et environnementalement :

- La logique pratique, qui vise à atteindre une meilleure compréhension mutuelle et qui se réfère à l'approche subjectiviste et compréhensive,
- La logique émancipatoire, qui vise à minimiser les souffrances dans les rapports sociaux, **que l'on pourrait aussi appeler logique empathique.**

Les résultats peu concluants de la rationalisation des pratiques de gestion

Chanlat reprend les résultats de l'analyse de la situation économique et social des Etats-Unis rédigée par Wolman et Colamosca (1997) afin d'illustrer les échecs de la rationalisation des modes de gestion répondant à des impératifs financiers à court terme.

- Salaires sous pression et écarts sociaux grandissant : L'explication ne réside pas dans les écarts de compétences, mais dans le fait que les capitaux mobiles comptent plus et sont mieux rémunérés que le travail. Les bourses ont connu de 1991 à 1996 une hausse vertigineuse alors que les salaires n'ont pas bougé. Par exemple, les services financiers ont consommé en 1997 25% des bénéfices réalisés par les entreprises inscrites à la bourse de New York, ce qui est hors de proportion avec le volume humain et les services rendus par ce secteur d'activité.
- Après avoir connu une progression des programmes sociaux, les Etats-Unis sont entrés en fin de siècle dans une période de régression sociale, avec une chute du pourcentage d'employés couverts par un programme de retraite ou d'assurance maladie mis en place par les entreprises.
- Les restructurations et fusion menées dans les années 80 et 90 au nom de l'efficacité n'ont, au mieux, pas été efficace ou ont réduit l'efficacité des entreprises comparé à celles qui n'avaient pas connu de restructuration. Les entreprises qui ont le mieux réussi sont généralement celles qui sont resté le plus stable. Selon Solow : « Vous pouvez constater la révolution informatique partout, sauf dans les statistiques concernant la productivité ». Wolman et Colamosca : « La profitabilité des entreprises américaines a certainement augmenté depuis la fin de la guerre froide non pas parce que les entreprises sont devenues plus efficaces, mais surtout parce que l'élargissement de l'économie de marché au monde entier a empêché les salaires américains réels de monter ».
- Les conséquences humaines : La priorité n'est plus l'emploi, mais la maximisation du rendement à court terme. Ainsi, alors que les entreprises américaines éliminent 316000 emplois en 1990 durant la récession, elles en éliminent beaucoup plus (516000) en 1994 durant une période d'expansion. Wolman et Colamosca : «Les entreprises américaines se sont distancées affectivement de leurs employés, même de cette élite de travailleurs qu'elles valorisaient auparavant ».

Chanlat en conclut que, sous la direction de modes de gestion rationalisée et orientée vers le rendement à court terme, l'économie marche actuellement contre la société. Cette question le concerne au titre de formateur de gestionnaire.

Plaidoyer pour une anthropologie élargie

En raison de la logique purement technique qu'il a adopté, le monde de la gestion a laissé les aspects proprement humains de côté et certains reconnaissent maintenant que cette dimension constitue une composante critique du management. De plus, face aux problèmes de fragmentation sociale, d'appauvrissement, de précarité, chômage, périls écologiques... dus en grande partie à cette logique, l'urgence d'élargir la vision managériale aux dimensions humaines centrales devient criante. Avant d'explicitier ces dimensions, Chanlat plaide d'abord pour une plus grande ouverture disciplinaire entre les différentes sciences humaines, qui constitue selon lui la condition à une plus large contribution à la vie économique et sociale.

Ouverture disciplinaire :

On ne peut couvrir tous les aspects de la vie humaine et c'est pourquoi il existe des disciplines. Mais ces cloisonnements conduisent :

- Au réductionnisme,
- Aux intérêts protégés des universitaires,
- Et à une certaine orthodoxie scientifique proche de la purification académique.

Tout progrès scientifique vient de la résolution de nouveaux problèmes ou de la confrontation de points de vue différents. La levée des barrières entre disciplines est donc la condition du progrès. De plus, cette ouverture permettrait aux sciences humaines de parler d'une même voix face au monde de la gestion, qui est un grand emprunteur et bricoleur d'idées.

Le retour du sujet :

Du point de vue rationaliste d'un technocrate, l'entreprise est-elle autre chose qu'un ensemble de processus et l'homme est-il autre chose qu'une machine effectuant ces processus? La formation (notamment managériale) sert-elle à programmer l'homme ?

L'homme est au contraire un être doué de créativité, d'esprit critique, de réflexion sur soi et doté de ses propres aspirations. Il ne peut être acteur que s'il est d'abord *sujet* à part entière (c'est à dire traité dans un rapport de compréhension). Il ne peut valablement contribuer à un travail commun que s'il peut l'approuver et y trouver les conditions d'une réalisation de soi.

Le retour de l'affectivité :

Il n'y a pas d'entreprise sans travail collectif, il n'y a pas de travail collectif de qualité sans lien social et les liens sociaux sont d'abord et avant tout des liens affectifs. Cette vérité simple n'est que peu prise en compte dans le monde du management, car elle est difficile à *gérer*, particulièrement en période de changements (« moi, monsieur, je ne fais pas de sentiments »).

Le retour de l'expérience vécue :

Depuis Taylor, le management aime édicter des principes universels d'efficacité qui s'imposent à tout le monde. Ces conceptions rejettent plus ou moins l'expérience vécue concrètement et les singularités de chaque activité que cette expérience révèle. Cette application de schéma universalisant mène au *managérialisme*, qui consiste à gommer les singularités, oublier le terrain et appliquer l'orthodoxie managériales à toutes les sphères sociales sans distinction, incluant l'université et les hôpitaux. Nombre de fusions et restructurations ont échoué faute de tenir compte du caractère singulier de chaque entreprise. Le retour de l'expérience du terrain constitue donc un rempart utile aux fantasmes des technocrates.

Le retour de l'histoire :

L'histoire n'est pas au centre des préoccupations du gestionnaire actuel, orienté vers le court terme, et elle est lacunaire dans la formation de management. Pourtant ceux qui veulent transformer le monde le modifie toujours à partir de structures existantes qui incorporent l'expérience du passé. L'histoire est donc essentielle pour comprendre et agir sur le présent. Un management sans connaissance historique conduit inéluctablement à un monde à la dérive. A l'heure des restructurations massives menées par des amnésiques, il est utile de rappeler l'importance de l'histoire pour le management.

Le retour de l'éthique :

L'éthique, c'est refuser de gagner en faisant perdre la société. L'éthique est essentielle, car elle est au centre des relations entre individus, de la civilité et de la confiance. Elle est notamment au cœur de la politique. En raison du fait qu'il est fondé sur une rationalité technique et instrumentale, le management actuel ne s'y est intéressé que très récemment. Simon, 1960 : « Il n'y a pas de place pour des affirmations éthiques au sein d'une discipline scientifique comme l'administration ». Face à la fragmentation de la société actuelle, aux menaces qui pèsent sur l'environnement et à la marchandisation à outrance de la société, il est nécessaire d'introduire l'éthique dans la sphère économique. Ceci passe nécessairement par une meilleure communication entre parties prenantes, en référence à la perspective compréhensive de la logique pratique évoquée plus haut. Une telle démarche renouerait avec l'idéal démocratique que notre

société vise depuis plus de 2000 ans. En raison du souci de toutes les parties prenantes de préserver les équilibres sociaux et écologiques, les entreprises ne pourront pas se soustraire plus longtemps à la nécessité d'une telle ouverture à la communication.

Il est d'autant plus important d'intégrer ces dimensions humaines aux méthodes actuelles de gestion que le managérialisme tend à envahir la sphère sociale et privée.

Il est intéressant de mettre en perspective ce plaidoyer pour le retour de dimensions humaines dans le management avec la plainte de certains managers du fait que l'entreprise actuelle devient difficile à gérer, notamment en raison des exigences accrues des employés quant à leurs aspirations et du constant braquage des projecteurs de l'actualité sur la firme. Cette actuelle difficulté à gérer est peut-être due à la pression exercée sur les firmes pour le retour de dimensions humaines citées plus haut et reflète peut-être la difficulté du monde du management à sortir d'une logique purement rationnelle et technique.

Sera-t-il si facile d'élargir la vision du monde de la gestion aux dimensions humaines centrales ? Sera-t-il notamment aisé de ré-équilibrer les revenus du capital et du travail en faveur du travail ? Chanlat attribue ces problèmes sociaux à la perpétuation de la logique rationnelle et technique du management de Taylor jusqu'à nos jours. Mais il ne s'agit pas seulement de changer les mentalités et philosophies de gestion ; ces problèmes sociaux résultent aussi de lutte d'influence et de pouvoir. En d'autres termes, les discours académiques ne suffiront pas, il faudra aussi lutter dans le terrain politique et social.