

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la:
Fnege*

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide*
Algoe**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2001)

**LA FORMATION AU MANAGEMENT
SANS SCIENCES SOCIALES :
UNE IMPASSE ?**

par

Jean-François CHANLAT

Professeur à HEC Montréal

et à l'IECS de l'université Robert Schuman de Strasbourg

Séance du 27 mai 1999

Compte rendu rédigé par Sylvain Lenfle

Bref aperçu de la réunion

L'affirmation de l'entreprise privée comme institution centrale de nos sociétés s'est accompagnée d'une influence croissante du discours et des techniques managériales sur la vie sociale. Or, dans le même temps, on constate un repli de l'enseignement de la gestion sur les dimensions techniques des différentes disciplines qui le compose. Ne risque-t-on pas alors de former des "idiots rationnels" dotés d'une vision totalement erronée du fonctionnement des organisations ? S'appuyant sur son expérience d'enseignant et de chercheur, Jean-François Chanlat plaide ici pour une intégration des sciences sociales (économie et sociologie évidemment, mais aussi histoire, psychologie...) dans les cursus de management. Ce retour vers ces disciplines doit permettre de fonder l'action managériale sur une véritable anthropologie et de lui restituer ainsi sa véritable dimension sociale.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jean-François CHANLAT

Le monde de cette fin de siècle se caractérise indéniablement par l'hégémonie du système économique capitaliste, fondé sur la primauté de l'entreprise privée. Et, même si le culte qui lui est voué diminue ces dernières années, la firme capitaliste reste l'institution centrale de nos économies. En conséquence le management, dont l'enseignement s'est considérablement structuré et développé depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, est devenu un objet d'attention et de recherche important.

Il l'est d'autant plus que se développe une sorte de "managérialisme". Autrement dit, les catégories du management deviennent des outils de description du monde. On ne peut que constater l'influence croissante qu'a aujourd'hui la pensée managériale sur des domaines qui lui étaient, à l'origine, étrangers. Ainsi est-il maintenant courant d'entendre des directeurs d'université, d'hôpitaux ou d'administration faire référence à des concepts ou techniques de gestion, parfois fort éloignés de leur activité. De même on voit fleurir des ouvrages sur la *gestion* de soi, de ses amis, de sa famille... Même le Vatican s'y met en organisant son marketing. C'est ce développement et les problèmes qu'il pose que nous nous proposons d'analyser. Pour ce faire, nous partirons d'une comparaison entre la nature des sciences sociales et celle des sciences de gestion.

Sciences sociales vs. Management

Les sciences sociales regroupent les sciences qui s'attachent à rendre intelligible la vie sociale dans un de ses aspects particuliers ou dans sa totalité ; sont donc incluses des disciplines comme l'économie ou la sociologie, mais également la psychanalyse, la linguistique... Si l'on reprend l'analyse de Caillé, ces sciences se retrouvent autour d'un certain nombre d'exigences.

D'abord une volonté de décrire les phénomènes observés. Ce premier niveau d'analyse, bien que parfois dévalorisé, est fondamental. Il permet d'établir les fondations sur lesquelles se développera une théorie du fonctionnement de l'objet étudié. C'est là le deuxième objectif des sciences sociales qui visent à expliquer, à comprendre, à rendre intelligible ce qu'elles ont observé, en établissant des liens de causalité entre les phénomènes. Vient enfin le temps de l'évaluation. Les sciences sociales ne peuvent en effet faire l'économie d'une réflexion sur les valeurs qui orientent l'action étudiée. On retrouve d'ailleurs cette question en management, où l'évaluation des pratiques à partir de certaines valeurs se développe, comme le montre la montée des préoccupations éthiques ou les recherches sur le coût et la justesse des stratégies de "downsizing".

Le management, s'il désigne souvent les disciplines traitant de la gestion des entreprises, renvoie avant tout à un ensemble de pratiques et d'activités fondées sur un certain nombre de principes qui visent une finalité : la poursuite de l'efficacité, la plupart du temps économique. En conséquence, les exigences du management diffèrent notablement de celles des sciences sociales. L'objectif d'efficacité économique et ses corollaires (rentabilité, productivité, qualité, innovation) sont premiers. La question de la responsabilité sociale ou environnementale des entreprises, ou encore la réflexion sur le traitement des parties prenantes dans l'entreprise (actionnaire notamment), est secondaire et l'intérêt grandissant pour ces questions reste relativement récent.

Comment le management utilise les sciences sociales

Cette brève description illustre l'éloignement qui existe entre sciences sociales et management et que nous pourrions résumer en caricaturant : volonté de comprendre et d'expliquer d'un côté, de faire de l'argent de l'autre.

Ce "pragmatisme" du management se retrouve dans l'usage essentiellement opératoire qu'il fait des sciences sociales. Les sciences sociales sont utilisées par les gestionnaires

pour accroître l'efficacité de l'organisation, même si cela dénature souvent les concepts qu'elles développent (ainsi que l'illustrent, à notre sens, les travaux sur la culture d'entreprise). Certes des travaux de management s'intéressent à des thèmes largement étudiés par les sciences sociales tels que la domination dans les organisations, le rôle de la solidarité (souvenons-nous des travaux d'Elton Mayo sur ce sujet) ou encore s'interrogent sur les valeurs qui guident l'action managériale. Mais ces recherches restent relativement marginales.

Il nous semble par conséquent que l'enseignement du management se fonde sur une anthropologie extrêmement réductrice qui ne considère pas l'homme comme un acteur à part entière, qui ignore sa subjectivité, son histoire, son rôle social. Ceci est confirmé par des recherches récentes. En 1996, des chercheurs d'Halifax ont notamment montré, à partir d'une analyse des principaux manuels de management utilisés en Amérique du Nord, à quel point ils se fondaient sur une vision mécaniste et abstraite de l'individu. Cette situation est regrettable. On ne peut en effet comprendre les raisons du succès ou de l'échec d'une entreprise à partir des seuls ratios financiers. On sait de nos jours que la plupart des fusions-acquisitions, par exemple, sont des échecs, à quelques exceptions près qui correspondent à des situations où ont été pris en compte de nombreux paramètres oubliés par les autres. Ce seul exemple illustre, à mes yeux, l'importance du développement d'une véritable anthropologie dans les enseignements de gestion.

Ouvrir le management sur le monde

Ceci passe avant tout par une ouverture disciplinaire des cursus de gestion afin de donner aux étudiants les éléments clefs qu'apportent les sciences sociales sur la dynamique des systèmes humains. Il nous semble nécessaire de renforcer, à côté des enseignements de gestion proprement dits, des disciplines comme l'histoire, la sociologie, la linguistique, afin de développer chez les étudiants une culture générale des comportements humains. Mon expérience d'enseignant d'économie et de sociologie à HEC Montréal, et plus récemment à l'IECS de Strasbourg, me convainc que cette ouverture est nécessaire et possible. Le cours de sociologie, enseignement obligatoire dans le cursus d'HEC Montréal, connaît ainsi un succès qui ne se dément pas auprès des étudiants, quelle que soit leur spécialisation.

Cette ouverture permettra de réintroduire dans l'enseignement du management des éléments qu'il a trop longtemps négligé :

- *l'acteur et le sujet* avec sa subjectivité, son histoire... et l'influence que cela a sur les organisations ; la prise en compte de l'affectivité par exemple nous semble fondamentale ; alors que cette dimension est presque totalement ignorée du management, des travaux de neuropsychologie montrent que la mobilisation de l'affectivité est une condition d'une prise de décision efficace ;

- *le symbolique* qui joue un rôle trop souvent négligé dans les entreprises ; nous avons eu l'occasion de mesurer l'importance de cette dimension lors de la réorganisation d'HEC Montréal qui a conduit au changement de nom de la bibliothèque ; la disparition du nom du fondateur de cette exceptionnelle bibliothèque, au profit de celui d'un entrepreneur québécois de l'alimentation, sponsor de son réaménagement, a déclenché un conflit assez violent dans l'institution ; le seul fait que ce type de décision puisse être prise montre la méconnaissance du rôle du symbolique dans la conduite des organisations ; des disciplines comme la linguistique ou la sémiologie ont probablement beaucoup à nous apprendre dans ce domaine ;

- *l'histoire* ; nous sommes souvent frappés par les faibles connaissances des étudiants dans ce domaine ; des tests sur des élèves canadiens du secondaire ont donné des résultats désastreux et ont montré qu'ils ne savaient même pas que 1867 était la date de création de la confédération ; ceci les conduit souvent à voir la nouveauté où elle n'est pas et donne naissance à des générations d'illettrés diplômés ; pourtant, la compréhension du fonctionnement des organisations passe par la connaissance de leur histoire ;

- *l'éthique* ; on sait que la logique de l'économie de marché est de se soustraire au social et au politique ; or, dans le même temps, cette logique est inacceptable comme l'ont

montré les réactions violentes aux révélations sur le travail des enfants dont bénéficient indirectement certaines grandes entreprises occidentales (Ikea, Nike...) ; la question des valeurs qui guide l'action, et celle de la manière de réintégrer le social dans l'activité économique doivent faire partie de la formation des futurs dirigeants d'entreprise.

Et maintenant ?

La focalisation des enseignements de gestion sur les savoirs techniques et pratiques ou, à l'opposé, le repli sur des disciplines pseudosociales comme la morphopsychologie ou autre, risquent d'aboutir à la production d'idiot rationnels (pour reprendre l'expression d'Amytra Sen). Elle constitue également la négation de tout ce qui fait du management une action sociale.

Ce discours critique n'est pas nouveau dans le monde Anglo-Saxon. Le rapport Porter et Mc Kibbin aux États-Unis ou Henry Mintzberg au Canada ont en leur temps fustigé le caractère trop technique ou quantitatif, voire ethnocentrique de l'enseignement de la gestion. Eu égard à la faible place des sciences sociales dans les cursus de management, on ne peut que constater le peu de changements intervenus. Cela ne doit cependant pas nous décourager. L'expérience d'HEC Montréal qui, lors de la réforme des enseignements en 1968, a su conserver des éléments de l'ancien cursus montre que cette évolution est possible. Nous avons ainsi maintenu des cours d'histoire, de psychologie, d'économie, de sociologie des organisations dans lesquels nous travaillons à partir des textes fondateurs de ces disciplines. De cette façon, nous essayons de former des "managers éclairés", de faire prendre conscience aux étudiants que l'action managériale est une action sociale. Cette ouverture sur d'autres disciplines est à mes yeux la marque d'une formation de management réellement "supérieure". Mais elle doit être sans cesse défendue, souvent, au moins dans un premier temps, contre l'avis des étudiants... et de certains collègues. Je reste convaincu que la confrontation avec d'autres disciplines constitue une source de progrès majeur. L'hybridation, difficile car allant à l'encontre de la tendance à une spécialisation accrue des disciplines, donne toujours des résultats extrêmement intéressants. N'oublions pas que Herbert Simon, Fernand Braudel ont apporté des contributions majeures à des disciplines qui, à l'origine, n'étaient pas les leurs et que Friedrich Von Hayek a soutenu qu'un économiste qui ne serait qu'un économiste était dangereux.

DÉBAT

Vendre les sciences sociales aux étudiants

Un intervenant : *Je souscris complètement à votre analyse, mais j'aimerais savoir comment convaincre mes étudiants de maîtrise, qui tous les ans réclament moins de sciences sociales et plus de contrôle de gestion ? Quels arguments utiliser autres qu'un "vous verrez plus tard" manifestement moyennement convaincant ?*

Jean-François Chanlat : C'est effectivement un point clef. Il faut à mon sens travailler dans deux directions. D'abord mettre les étudiants en relation avec des praticiens pour qui les sciences sociales sont importantes. Je discutais récemment à l'IECS, à l'occasion d'une conférence sur l'éthique, avec le directeur de l'hôpital Hautepierre de Strasbourg qui est une énorme organisation. Il me disait son inquiétude de voir sortir des écoles d'administration de la Santé, des techniciens qui n'ont souvent aucun sens des réalités humaines. Le témoignage de ces gens peut nous aider à convaincre les étudiants. Le deuxième axe porte évidemment sur les cours eux-mêmes. Je suis assez optimiste sur l'intérêt que portent les étudiants aux enseignements de sciences sociales qui sont quand même beaucoup plus intéressants que les cours de comptabilité. À HEC Montréal, le cours de sociologie est obligatoire. Sa légitimité est tout sauf évidente et pourtant, les enquêtes ex-post montrent que 75 % des étudiants jugent cet enseignement indispensable.

Cela doit nous encourager et nous amener à faire des efforts pédagogiques pour adapter les contenus aux attentes, sans toutefois trahir la discipline. Ce que j'ai également fait à l'IECS de Strasbourg où nous avons donné une place importante aux sciences sociales dans le nouveau programme. On peut enfin mettre en avant le devenir des étudiants en sciences humaines qui, s'ils rencontrent des difficultés pour trouver un emploi à court terme, se retrouvent dans des postes beaucoup plus intéressants après cinq ans, en grande partie parce qu'ils ont une culture et une vision beaucoup plus large que les autres.

Int. : *Il existe un décalage important entre le discours sur l'enseignement, où tout le monde est à peu près d'accord, et les faits. La tendance que vous dénoncez semble en effet prospérer. Ce qui me fait dire qu'il ne faut pas convaincre uniquement les étudiants ou les praticiens. Il y a probablement un énorme travail à faire auprès des enseignants et des institutions. La spécialisation croissante des recherches et des enseignements, la concurrence entre les candidats à la maîtrise de conférence aboutit à une forme de surenchère technique. Pourquoi cette situation se perpétue-t-elle alors même que tout le monde la dénonce ?*

J.-F. C. : Je ne partage pas totalement votre analyse. C'est vrai qu'il existe des dérives mais dans le même temps j'observe des évolutions très intéressantes. J'ai vu récemment un DESS où le souci de prise de distance vis-à-vis de la pratique était omniprésent. Mais il s'agissait d'une population un peu différente des étudiants "classiques". On avait affaire à des gens plus âgés qui avaient une expérience professionnelle. L'évolution dépend beaucoup du contexte, de l'institution dans laquelle on se trouve.

Int. : *Certes, mais à mon sens cela pose la question du rapport entre les entreprises et l'université. Si l'université reste isolée des entreprises, tout ceci restera lettre morte et les sciences sociales auront du mal à s'imposer dans les cursus de management.*

J.-F. C. : C'est vrai, mais là encore, je suis assez optimiste. Nos recherches intéressent les entreprises à condition de savoir les communiquer. J'ai récemment mené une recherche avec la poste canadienne qui a fait appel à moi pour remplacer un consultant qui s'était fait virer après avoir tenu un discours simpliste lors d'une formation. J'ai bâti mon cours sur les problèmes posés par le langage et tout s'est très bien passé. De même nous avons mené une recherche avec la Société des Alcools du Québec qui a impliqué quatre chercheurs et huit assistants pendant un an. Nous avons étudié différentes dimensions : économiques, mais aussi psychologiques et sociologiques. Les résultats ont été présentés à la direction générale et aux syndicats qui ont été tout à fait satisfaits, et nous avons décidé de continuer. Ceci renforce ma conviction que les sciences sociales ont un rôle à jouer dans le management.

Int. : *Le rapprochement entre l'entreprise et les sciences sociales me paraît tout à fait intéressant. Je travaille dans une entreprise qui depuis maintenant longtemps organise des formations avec le Centre de Sociologie des Organisations de Sciences-Po. Les gens, âgés pour la plupart, sont extrêmement intéressés et viennent souvent me voir en me disant qu'ils regrettent de ne pas avoir pu en bénéficier plus tôt. Mais, et ça me semble important, leur intérêt vient du fait que l'on s'appuie systématiquement sur des cas concrets qu'ils ont vécus.*

Sciences sociales vs. outils de gestion ?

Int. : *Excusez la sécheresse de mon propos, mais j'ai l'impression que vous enfoncez des portes ouvertes en opposant systématiquement sciences sociales et outils de gestion. Est-ce que la bonne voie ne consiste pas plutôt à faire réfléchir les étudiants sur les instruments qui leurs sont enseignés ? Ce qui suppose d'ailleurs un*

effort des chercheurs en sciences sociales pour aller vers des disciplines comme la comptabilité et éviter un comportement défensif.

J.-F. C. : Je n'oppose pas sciences sociales et outils de gestion, qui sont évidemment complémentaires. Une bonne formation doit comprendre les deux aspects. J'ai pu m'en rendre compte moi-même qui ai une formation de sociologie et d'économie, ce qui me permet de parler en connaissance de cause, ce qui n'est pas toujours le cas de certains enseignants-chercheurs.

Int. : *Je me demande si, en ajoutant des enseignements de sciences sociales comme vous le préconisez, on ne risque pas de renforcer la conviction des étudiants. La juxtaposition peut être dangereuse et aboutir à un clivage, les étudiants tombant d'un côté ou de l'autre de la "frontière". Il me semble beaucoup plus intéressant que les enseignements techniques comprennent une réflexion sur eux-mêmes. Il faut introduire, par exemple dans les cours de contrôle de gestion, une réflexion sur les fondements et l'histoire de la matière à côté des dimensions purement techniques. Ce renforcement des enseignements technologiques me semble fondamental. Il faut éviter que les sciences sociales se replient sur elles-mêmes.*

J.-F. C. : Je suis totalement d'accord avec vous. Il faut introduire, par exemple, de l'histoire du contrôle de gestion dans les enseignements de cette discipline. De manière générale il est très important que les étudiants aient une culture sur les techniques qu'ils utilisent.

Int. : *Nous sommes d'accord, mais je reste convaincu que cette culture doit venir de la technique elle-même et pas de l'extérieur. D'autre part, il me semble que l'université est le lieu privilégié de ce dialogue que vous préconisez entre la gestion et les sciences sociales. C'est là que, par nature, cohabitent différentes disciplines, pas dans les écoles de commerce*

J.-F. C. : À mon sens cela dépend plus de la logique de l'école. Certaines écoles de commerce ont cette approche pluridisciplinaire alors que des universités sont étroitement cloisonnées.

Savoir faire lire

Int. : *Ce que vous dites est très intéressant mais suppose un effort de créativité pédagogique très important dans les disciplines des sciences sociales et dans les sciences de gestion. Aujourd'hui, il est extrêmement difficile de trouver un ouvrage de gestion qui dépasse la dimension technique ou un ouvrage de sociologie sur les instruments de gestion. Il y a là des efforts considérables à faire.*

Int. : *Ceci pose également la question du moment où les étudiants sont capables de comprendre ce que peuvent leur apporter les sciences sociales. En début de thèse mes étudiants ne voient pas l'intérêt de lire des auteurs en sciences sociales, de la même façon que les lycéens ne voient pas l'intérêt de faire de la philosophie en terminale. Par contre, trois ans plus tard, ils trouvent ça très intéressant. Cela doit amener à s'interroger sur le moment et la méthode les mieux adaptés à l'enseignement des sciences sociales en gestion.*

J.-F. C. : Cette question est effectivement intéressante. Je pense pour ma part que le contexte et les valeurs qu'il véhicule jouent un rôle fondamental. Quand j'étais lycéen, j'étais passionné par la philosophie, par intérêt personnel, mais probablement parce qu'il s'agissait d'une discipline très valorisée à l'époque. De nos jours, le contexte est plus celui de la "déculturation", de l'abrégé. Pour s'en convaincre, il n'y a qu'à regarder en France la chute des ventes des livres de sciences humaines. Le contexte est fondamental.

Pour reprendre une expression populaire, je dirais que l'appétit vient en mangeant. Je le vérifie tous les jours à HEC Montréal, à Strasbourg où je suis désormais à mi-temps et ailleurs, au gré de mes interventions en France et à l'étranger.

Int. : *Je suis convaincu qu'il y a un effort pédagogique très important à mener. Il faut susciter le besoin, l'envie d'aller vers les sciences sociales. Le système actuel d'évaluation est complètement sclérosant. La logique des examens aboutit à une normalisation des comportements. Les étudiants ont des stratégies très pragmatiques. Ils font ce qu'il faut pour avoir des examens techniques et ne cherchent pas à réfléchir sur ce qu'on leur enseigne. Au contraire, il faut leur faire expérimenter l'intérêt des sciences sociales pour le management, en leur faisant rencontrer des praticiens comme cela a été dit, mais surtout en les confrontant à des problèmes concrets qui supposent de mobiliser les apports des sciences sociales. Pourquoi ne pas leur faire faire un travail de terrain pendant la scolarité ? Cela se fait dans les business schools et ça donne de très bons résultats. On retrouve là la nécessité d'un effort pédagogique de ces disciplines.*

Présentation de l'orateur :

Jean-François Chanlat : professeur titulaire à l'École des HEC de Montréal et professeur associé à l'IECS de l'université Robert Schuman de Strasbourg. Il est également président du comité de recherche "sociologie des organisations" de l'Association Internationale de Sociologie. Il vient de publier *Sciences sociales et management, playdoyer pour une anthropologie générale*, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval et Paris, ESKA.

Diffusion juin 1999