

## **SCIENCES HUMAINES, MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : DES LIAISONS (PARFOIS) DANGEREUSES**

Dirigeants, managers, gestionnaires des ressources humaines et sciences humaines se fréquentent depuis longtemps. La sélection des candidats par des tests psychotechniques date du début du siècle. Par ailleurs au XXe siècle, le management a pris une importance déterminante dans le fonctionnement de l'économie et est devenu objet de recherche universitaire et sujet d'enseignement.

Que peut-on dire aujourd'hui de ces relations ? Comment ces sciences ont-elles été utilisées ? Quelle conjonction peut-on observer entre la science et le management ?

### **I. Sciences humaines et gestion des ressources humaines**

Si sciences humaines et fonction Ressources Humaines se fréquentent depuis longtemps, ces fréquentations apparaissent parfois pour le moins ambiguës. Pour attendre trop des sciences humaines, on réduit souvent les applications à des procédés qui n'ont alors plus rien à voir avec ces sciences.

Un psychologue anglais, H. J. Eysenck<sup>1</sup>, avait mis en garde déjà dans les années 1950 contre les utilisations abusives de la psychologie. Il rappelait les limites à ne pas franchir sous peine de pratiques sans fondement ni justification.

#### **A. La sélection et les tests psychologiques**

A partir de la fin du XIXe siècle et pendant le XXe, les pays industrialisés situés autour de l'Atlantique Nord, pour organiser une production de masse en plein essor, font appel à quelques principes connus de longue date mais appliqués systématiquement : tâches morcelées, exécution cadencée. Ce type d'organisation donne naissance à un modèle sociotechnique : le modèle de l'usine, avec sa configuration de rôles spécialisés (manceuvres, ouvriers spécialisés, ouvriers qualifiés, hiérarchie pyramidale formalisée, exécutants et fonctionnels, etc.).

Le travail parcellisé, répétitif, sans qualification, appris rapidement sur le tas a pour corollaire la psychotechnique. Pour exécuter ces tâches, pas besoin de formation initiale acquise antérieurement. Il faut sélectionner les plus habiles et les plus adroits dans leurs mouvements. C'est là qu'on fit appel au psychotechnicien et à ses batteries de tests, tests d'habileté manuelle, tests de coordination, de spatialisation, de visualisation, etc.

La psychologie est entrée dans le monde des ressources humaines par la sélection. Elle y restera longtemps confinée et les tests connaîtront un grand succès. Cela malgré les mises en garde des spécialistes de la psychologie scientifique et expérimentale : de bons résultats à des tests ne garantissent pas à coup sûr de bonnes performances dans un travail plus complexe.

Les tests psychotechniques tiennent leurs promesses en sélection pour des tâches à dominante gestuelle. Leur efficacité vient de ce qu'ils reconstituent en miniature les équivalents des situations de travail : visser le plus rapidement possible un lot d'écrous, etc. Les batteries de tests des psychotechniciens relèvent autant de l'essai professionnel que de la psychologie. Avec les tests de personnalité, les choses se compliquent et les malentendus se multiplient.

Impressionnés par leur utilité pour la sélection des candidats à un travail très manuel, les services du personnel (les directions des relations humaines ou des ressources humaines n'existaient pas encore) firent appel à ces applications de la psychologie que sont les tests

---

<sup>1</sup> Uses and abuses in Psychology (1956)

d'intelligence générale et de personnalité pour sélectionner les candidats aux autres emplois. Mais il est peu aisé de reconstituer de manière crédible des mini-situations de travail d'agents de maîtrise ou de cadres et de les transformer en tests de sélection pour l'encadrement. À défaut, on utilise les notions d'aptitude et de personnalité. Pour cela on fait l'hypothèse, jamais vérifiée expérimentalement, que le titulaire de tel emploi d'encadrement « doit » posséder tels traits de personnalité pour bien faire le travail attendu et bien tenir le poste en question. Dans la pratique, il est très fréquent de voir des titulaires aux traits de personnalité fort différents réussir au même poste ce qui permet de se rendre compte des limites du modèle psychotechnique dans ce contexte.

Les psychologues n'ont jamais cessé d'alerter sur le peu de validité de ces pratiques et des hypothèses sous-jacentes. Nos comportements à venir ne sont pas que la traduction en actes de nos traits de personnalité. Ils découlent de tactiques liées à des situations et à des jeux de pouvoir, émanant d'apprentissages sociaux autant que d'apprentissages techniques. Les traits de personnalité permettent peu de prévoir les comportements au travail. On ne coopère pas seulement parce qu'on possède un tempérament coopératif ; on ne communique pas seulement parce qu'on est extraverti mais pour bien d'autres raisons. La validité statistique des liens entre certaines réponses aux tests de personnalité et la réussite professionnelle n'a jamais été prouvée.

Le besoin de se rassurer, de réduire l'incertitude consécutive à toute embauche, mutation ou promotion conduisit même parfois des dirigeants et de chefs du personnel à recourir à des pratiques à base de croyances non fondées (cartomanciennes, voyantes, astrologues....)<sup>2</sup>. Cependant, comme tout acte de management, engager, muter, promouvoir constitue des décisions, avec comme toute décision en management, une part d'incertitude incontrôlable.

## B. La motivation

La théorie psychologique n'a jamais établi qu'un individu « motivé » par son travail était plus performant qu'un individu non motivé par ce travail. Tout d'abord, pour qu'il y ait performance il faut des objectifs et une évaluation des résultats (écart entre les deux) ; parler de performances là où il n'y a ni objectifs précis ni évaluation des résultats, n'a pas beaucoup de sens. Ensuite, une bonne performance peut provenir de causes fort diverses, autres que la motivation ; crainte des conséquences d'une mauvaise performance, soumission, pressions, menaces de la hiérarchie ou solidarité avec le groupe d'affectation... Nombreux sont ceux qui travaillent et très efficacement, simplement « parce qu'il faut bien travailler ».

La théorie des motivations quant à elle indique seulement qu'il y a un lien fort entre la satisfaction ressentie et un comportement lorsque celui-ci correspond à une motivation. Les performances dans le travail sont soumises aux impératifs de productivité, de rentabilité, de respect des délais ou des normes de qualité ; tout cela va souvent à l'encontre de la satisfaction des motivations. Aussi les études sur la question constatent une corrélation globale faible entre performances et satisfaction des motivations. En effet, aux satisfactions, lorsqu'elles s'observent- ce qui est loin d'être un cas général - se surajoutent des insatisfactions dues aux contraintes des situations de travail et aux sujétions de performances. La motivation au travail est donc un mécanisme complexe, variable d'un individu à l'autre, qui relève d'un management de proximité. Elle ne peut être le résultat d'un discours (souvent incantatoire) ou d'une technique.

---

<sup>2</sup> Au sujet de l'efficacité des méthodes de sélection, on peut consulter, entre autres le (petit) livre de Maurice de Montmollin, *Les Psychopitres*, PUF, 1972 et l'ouvrage de Cl. Lévy- Leboyer, *Evaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?* Les Editions d'Organisation, 1990

### C. La formation

La croissance économique et la concurrence entraînaient de nouvelles exigences dans la gestion des ressources humaines. Les sciences humaines – et plus particulièrement la psychologie sociale – furent convoquées à nouveau dans les entreprises pour former l'encadrement (cadres et agents de maîtrise) aux relations d'autorité et à l'animation d'un groupe de subordonnés.

Après la Seconde Guerre mondiale, des programmes plus ou moins calqués sur les TWI américain (training within industry) avaient été diffusés. Conçus dans les années trente, ils visaient la formation de l'encadrement d'une main d'œuvre peu scolarisée, confinée dans des tâches répétitives et cadencées. Mais cette main d'œuvre avait évolué (effets de la scolarisation et de l'information de masse) ainsi que le travail (mécanisation et automatisation, surveillance, part croissante des tâches administratives).

Les psychosociologues proposèrent des programmes de formation inspirés des travaux de Kurt Lewin sur la dynamique de groupe. Un groupe constitue un champ de forces : des forces favorables à la productivité (un salaire aux pièces, par exemple), des forces de freinage (la crainte de voir augmenter les normes d'activité et les pressions de la hiérarchie). Le rôle de l'encadrement consiste d'abord à bien identifier cette dynamique au sein du groupe des collaborateurs puis à adopter un style de commandement - on parle alors d'animation - propice aux objectifs du groupe et à ceux de l'entreprise.

Ce type de formation issu de la dynamique de groupe inspira de très nombreux programmes à base de sensibilisation à la dynamique de groupe et d'applications à une fonction d'encadrement. Néanmoins, des dérives sont survenues. La plus fréquente étant une « Exploration en profondeur des relations humaines » qui nécessite de « s'exprimer » et de dire ce que l'on ressent. Face à certains abus, les effets ne tardèrent pas à se faire jour : règlements de comptes, déstabilisation de sujets amenés à trop s'impliquer, ou réaction d'opposition, refus de se perfectionner dans tout le domaine délicat des relations interpersonnelles.

## II. Sciences humaines et management

Les relations entre sciences et management ne sont pas évidentes. N'a-t-on pas affaire à deux logiques différentes, la logique de connaissance et la logique d'action ? Si le décideur peut tenir compte des enseignements des sciences, s'en inspirer, il ne les applique pas et les sciences ne donnent pas de recettes pour ce faire.

Les situations quotidiennes rencontrées dans le management d'une entreprise sont bien plus complexes que les situations prises en compte par les modèles micro-économiques. Henri Fayol (1915) se moquait déjà dès le début du siècle de cette illusion à propos du recours aux mathématiques pour appréhender la complexité des problèmes de management. Pour lui, la règle de trois suffit amplement à un manager. La difficulté à décider pour un dirigeant vient de l'hétérogénéité des variables (économiques, humaines, techniques, politiques....), des incertitudes, du manque d'informations. Il faut combler ces insuffisances par l'intuition, l'expérience, le savoir-faire. Les sciences n'y peuvent rien.

La valeur ajoutée qu'apporte un manager, à son niveau de responsabilité et à son horizon de temps (la journée pour l'agent de maîtrise, le long terme pour un DG), vient de la pertinence des objectifs qu'il fixe à l'activité collective qu'il manage (service, atelier, département, usine, entreprise)... Les organisations n'ont pas d'objectifs naturels ou

simplement déduits de données scientifiques : elles ont les objectifs que leur donnent leurs managers.

Les sciences permettent de moderniser les techniques de management, elles n'indiquent pas à la place des managers les objectifs à atteindre dans une situation concrète spécifique. Elles mettent en garde contre les effets non voulus, attirent l'attention sur les moyens à mettre en œuvre mais on peut seulement s'inspirer de leurs enseignements, tenir compte de leurs recommandations ; au vu des finalités retenues par des managers, de la hiérarchie des objectifs (chiffre d'affaires, croissance, part de marché, maintien des effectifs...).

### **A. Les apports des sciences au management**

Etant donné cette fonction spécifique des managers (assumer des décisions ici et maintenant, dans une situation concrète, malgré incertitude et complexité), que peuvent-ils espérer des sciences ? Uniquement de l'aide quant aux techniques et méthodes de management : analyser des situations, planifier, ordonner, contrôler, organiser, etc.. L'apport des sciences au management concerne les démarches et les méthodes. Elles précisent, par exemple, les chances d'efficacité de telle méthode (dans tels cas une structure par produits ou marché l'emportera sur une structure fonctionnelle, une budgétisation fine sur une budgétisation regroupant les lignes budgétaires), permettent aux managers de mieux analyser leurs environnements, mieux comprendre les fonctionnements des systèmes économiques, techniques, sociaux et politiques sur lesquels et dans lesquels ils agissent. Ces recommandations n'en demeurent pas moins indicatives : dans tels et tels cas, habituellement, on constate une plus forte probabilité d'efficacité, mais dans le cas présent, peut-être vaut-il mieux ne pas suivre ces indications. C'est l'art des managers.

### **B. Psychologie sociale, sociologie des organisations et sociologie**

On observe les mêmes problématiques en ce qui concerne les sciences humaines. Comment le management peut-il, non pas appliquer, mais tenir compte des enseignements des sciences humaines, surtout lorsque ceux-ci touchent directement au fonctionnement des organisations ? Il est intéressant d'observer à ce sujet les rapports entre sociologie des organisations et management. En effet cette branche de la sociologie concerne très directement la gestion des entreprises et des administrations ; de plus, elle vise l'interaction entre acteurs humains – les ressources humaines dans le vocabulaire du management - et les caractéristiques organisationnelles, parmi lesquelles on trouve les modes et les styles de gestion, les procédures, les structures, les politiques de gestion des ressources humaines, etc.

Pour Kurt Lewin<sup>3</sup>, le comportement d'un individu (b pour behavior) est fonction de sa personnalité (P) et de la situation (S) dans laquelle il se trouve inséré.

Le psychologue met l'accent essentiellement sur l'individu et les relations interindividuelles et explique le comportement à partir de variables comme le tempérament, la personnalité, le caractère.

Le psychosociologue envisage les groupes comme facteurs constitutifs des situations et montre que nos comportements changent selon les caractéristiques des groupes dans lesquels nous nous trouvons. Notre zèle au travail ne dépend pas que de facteurs individuels (intérêt pour ce travail, ambition...) mais aussi des caractéristiques du groupe d'appartenance (norme implicite d'activité, solidarité avec les collègues...).

La sociologie des organisations propose une lecture plus large des comportements au sein des organisations, en particulier des organisations de travail. En plus des facteurs psychologiques

---

<sup>3</sup> fondateur de la psychologie sociale et auteur de la célèbre formule  $b = f(P, S)$

de personnalité ou de tempérament et des facteurs psychosociologiques de dynamique des groupes, il faut aussi tenir compte des facteurs macrosociologiques pour comprendre les comportements. Appartenir à la société française au début du XXI<sup>e</sup> siècle induit des attitudes vis-à-vis du travail ou de l'autorité, attitudes différentes de celles qu'on pouvait observer il y a quelques cinquante ou cent ans. Mais, ces facteurs demeurent trop généraux en ce qui concerne la vie dans les entreprises, ainsi que le montre l'analyse sociologique des organisations : chaque entreprise n'est-elle pas différente des autres ? Le fait de travailler dans telle entreprise, dans telle administration ou dans tel organisme peut se révéler plus pertinent pour expliquer les attitudes et les comportements au travail du personnel dans une entreprise ou une usine données que les attitudes générales vis-à-vis du travail des actifs âgés de 20 à 55 ans dans la société française du XXI<sup>e</sup> siècle commençant.

Les analyses de la sociologie des organisations<sup>4</sup> mettent en lumière quatre points essentiels :

- 1 - les organisations ont, du fait de leur histoire et de leurs évolutions, des caractéristiques qui les différencient fortement les unes des autres ;
- 2 - ces caractéristiques déterminent pour le personnel des situations de travail concrètes avec des enjeux (ce que je gagne ou perds à me comporter de telle façon) ;
- 3 - les comportements des individus s'expliquent comme une issue rationnelle (ce qui ne veut pas dire raisonnable aux yeux de tous), comme la meilleure ou la moins mauvaise façon de s'arranger avec ces situations ;
- 4 - le fonctionnement des organisations résulte d'une multitude de rationalités plus ou moins convergentes et divergentes déterminées par les statuts et les rôles.

Du fait de ces éléments, la sociologie des organisations met l'accent pour le management sur le problème de rendre suffisamment convergentes les rationalités des multiples acteurs avec les objectifs de la direction générale.

Ainsi, on dispose avec la sociologie des organisations d'une analyse et d'une lecture intéressantes du fonctionnement des organisations, des jeux des acteurs, des interactions entre caractéristiques organisationnelles et comportements, etc. Cependant, pour le chercheur, dirigeants et exécutants sont des acteurs équivalents, aussi « justes » les uns que les autres. Les intérêts d'aucun de ces groupes, dirigeants, encadrement ou exécutants, ne méritent, au nom de la science, d'être privilégiés. La sociologie des organisations, pas plus que n'importe quelle autre science, ne dit quels devraient être les objectifs des organisations et de leurs managers. Elle permet, éventuellement, de mieux anticiper les réactions probables des acteurs face à certaines politiques, les rapports de pouvoir qu'elles supposent pour les imposer, les tensions ou les absences de tension que celles-ci généreront. Il restera aux managers à choisir leurs objectifs répondant à leur logique d'action. Le sociologue ne saurait arrêter des objectifs pour les organisations plus valables que ceux fixés par leurs managers. Seuls les responsables du management d'une organisation ou de l'une de ses parties sont habilités à le faire dans la mesure où ils supportent les conséquences de leurs choix.

Pour tenir son rôle d'assistance d'une direction, de conseil et de fournisseur de services auprès de la ligne de management, un DRH trouvera dans les sciences humaines repères et grilles de lecture. Le cas de la sociologie des organisations rejoint le cas de toute discipline scientifique dans ses rapports avec le management. Elle fournit des méthodes d'analyse de la

---

<sup>4</sup> Pour la France, voir les travaux de Michel Crozier et de ses collaborateurs

réalité organisationnelle de toute entreprise ou organisme administratif. Un DRH dispose là d'aides précieuses pour faire évoluer et rendre plus approprié le management d'une entreprise. Enseigner une ligne de management à lire cette réalité comme un système socio-technique, avec ses acteurs, leurs enjeux, leurs jeux de pouvoir, peut devenir l'équivalent de la veille technologique pour une Direction Technique. Mais si cette analyse conduit à identifier des facteurs méconnus ou sous-estimés, les décisions de management restent à prendre.

**DES EXEMPLES DE LIENS ENTRE SCIENCES HUMAINES, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
ET MANAGEMENT**

<b>Discipline</b>	<b>Discipline appliquée</b>	<b>Opérationnalisations</b>	<b>Exemples de thèmes mobilisés en GRH et Management</b>
<b>Anthropologie</b>	Anthropologie des entreprises, ethnographie des organisations	Études sociales	Identités professionnelles, cultures d'entreprise...
<b>Economie politique</b>	Économie industrielle	Rémunération, gestion prévisionnelle	Productivité du travail, répartition du produit de l'entreprise...
<b>Histoire</b>	Histoire des entreprises	Documentation, communication	Histoire de la fonction Personnel, histoire des relations professionnelles
<b>Psychologie</b>	Psychologie du travail, ergonomie	Recrutement, prévention des risques et sécurité du travail, analyse du travail	Conditions de travail, modèles d'analyse du travail, méthode des tests
<b>Psychologie sociale</b>	Psychosociologie des organisations	Communication, formation, orientation, entretien d'appréciation, enquêtes d'opinion	Attitude, motivation, représentation sociale, satisfaction et implication au travail...
<b>Sociologie</b>	Sociologie des organisations, sociologie du travail, sociologie des relations professionnelles	Études sociales, organisation du travail, relations sociales	Acteur social, analyse stratégique, identité au travail...
<b>Sciences de l'éducation et de la formation</b>	Formation des adultes, docimologie	Ingénierie de formation, pédagogie par objectifs, orientation	Analyse des besoins, objectifs pédagogiques, validation des acquis...

PERSONNEL n°415 – Décembre 2000

**Bibliographie**

- ALTER N. (1994), Le manager et le sociologue, L'Harmattan.  
 EYSENCK H. J. (1956), Us et abus de la psychologie, Delachaux et Niestlé.  
 GIRAUD Cl. (1997), Histoire de la sociologie, PUF.  
 MORIN P. (1997), L'art du manager, de Babylone à l'Internet, Les Editions d'Organisation.  
 Morin P. (1999) « Gestion du personnel, sciences humaines et management » in « Les ressources humaines » sous la direction de D. Weiss, Editions d'Organisation