



HAL
open science

Jean RUFFIER (2012), La sociologie face à la perte de repères moraux des gestionnaires, , 19-20 avril 2012, Universidade do Minho, 7p.

Jean Ruffier

► **To cite this version:**

Jean Ruffier. Jean RUFFIER (2012), La sociologie face à la perte de repères moraux des gestionnaires, , 19-20 avril 2012, Universidade do Minho, 7p.. COLÓQUIO INTERNACIONAL_ A CRISE DA(S) SOCIALIZAÇÃO (ÔES), Apr 2012, Braga, Portugal. pp.7. halshs-00691195

HAL Id: halshs-00691195

<https://shs.hal.science/halshs-00691195>

Submitted on 25 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**COLÓQUIO INTERNACIONAL_ A CRISE DA(S) SOCIALIZAÇÃO (ÔES)
COLLOQUE INTERNACIONAL – LA CRISE DE(S) SOCIALIZATION(S)
19-20 avril 2012**

**Universidade do Minho, Campus de Gualtar,
AUDITÓRIO B1, Complexo Pedagógico 2**

Jean RUFFIER, CNRS, IAE de Lyon

La sociologie face à la perte de repères moraux des gestionnaires

Peut-être je deviens un peu vieux, mais j'ai l'impression qu'une partie de nos problèmes économiques et sociaux vient de ce que de nombreux gestionnaires d'aujourd'hui n'ont plus de défenses morales. Il me semble que, même si j'ai vécu des périodes de forts affrontements sociaux dans ma vie, en France mais aussi dans d'autres pays (Est européen, Argentine, Chine), les comportements des acteurs étaient plus prévisibles en ce sens qu'il y avait des choses qu'ils ne feraient pas parce qu'ils les pensaient immorales ou inacceptables compte tenu de leur morale personnelle ou éthique professionnelle. Je vois des dirigeants ou des cadres passer outre les lois et maltraiter les personnes qu'ils dirigent d'une manière que je pensais relever d'époques antérieures à la nôtre, ou du moins à l'expansion des lois du travail et des droits de l'homme (y compris ceux de la femme). Ont-ils perdu toute morale personnelle ? En fait, on les voit faire des choses qui semblent à l'inverse des principes auxquels ils se disent attachés. Cela ne peut qu'interroger le sociologue qui a plutôt l'habitude de lier décisions, actes et logiques d'action, ou groupe d'appartenance. Il m'est arrivé d'interroger des jeunes cadres prenant des décisions qu'ils désapprouvent moralement et les entendre dire qu'en fait, ils le font parce qu'ils n'auraient pas le choix, soit qu'ils sont obligés par leur propre direction, soit que la survie de l'institution est à ce prix. Lorsqu'ils disent que s'ils n'agissent pas de cette manière, d'autres le feront à leur place, en fait on devine facilement que nous avons affaire à des personnes qui n'avaient pas de sens moral à perdre, en fait de personnes qui ont une morale opportuniste. Ce n'est pas à cette catégorie que je m'attaque, car les sciences sociales sont sans prise là-dessus, mais j'ai commencé à travailler sur ce qui pousse certains à agir contre leur propre morale et enseigner les moyens de l'éviter. C'est de cela que je voudrais parler ici. Vous voyez, je fais partie de ceux qui pense qu'un travail scientifique de sociologue peut améliorer la société, en donnant des armes à ceux qui ne sont pas heureux de la perte des repères moraux.

Les dirigeants, je travaille sur eux, souvent avec eux, c'est-à-dire que je leur pose les questions que je me pose, quelques fois pour eux, quand je me pose les questions qu'ils se posent. J'essaie de comprendre comment ils fonctionnent et j'en retire des convictions sur ce qui leur manque. C'est sur ces manques que je vais travailler : qu'est-ce qui manque comme connaissances scientifiques aux dirigeants que j'ai observés ? J'ai trop vu de gestionnaires se retrouver dans des situations où ils ont eu l'impression d'être contraints d'agir dans un sens qu'ils n'appréciaient pas, de ne plus avoir de marge de manœuvre. C'est sur ces marges de manœuvres que je veux travailler.

L'enseignement de la gestion est un enseignement qui mélange une représentation objective de la réalité et des méthodes construites empiriquement. Dès lors, les étudiants ont tendance à penser que ces méthodes sont construites scientifiquement, ce qui les laisse souvent devant l'impression que les gestionnaires n'ont pas de choix sinon d'appliquer. L'enseignement de la sociologie, et des sciences politiques et sociales, est donc essentiel aux gestionnaires. Il leur permet de démêler des notions qu'ils ont tendance à confondre : technique, science et politique. Il va nous appartenir de démêler ces notions.

Bien sûr, enseigner la démarche scientifique n'est pas un problème, mais la séparation de la science de la morale n'a pas été évidente pour moi personnellement. C'est quelque chose que j'ai appris très douloureusement, il y a longtemps. J'y reviendrai si j'ai un peu de temps.

Le bon manager applique les méthodes de gestion les plus performantes. Pour le sociologue de la division du travail, chercher le maximum de la performance, c'est aller vers la solution unique. C'est ce que j'ai retenu de l'Organisation Scientifique du Travail : elle parvient à une « one best way ». Or depuis une trentaine d'année, les sciences de la gestion se sont imposées et la gestion est devenue une discipline universitaire. Elle a vu d'abord se multiplier les élèves, puis se multiplier les professeurs, les chercheurs, les budgets, et de plus en plus, les emplois. Et on a sensiblement amélioré la performance des techniques de gestion. Je vais donner un exemple qui à moi ne cesse de m'interpeller : au début de ma carrière quand je voulais calculer le prix d'un produit de consommation de masse, j'additionnai les heures de travail. J'ai appris cela chez Marx, et cela marchait encore. Aujourd'hui, ce ne sont plus les heures de travail pièce et main d'œuvre qui font le prix des objets de consommation courante. Je prends l'exemple de mon ordinateur. Le prix est fonction de ce qu'on appelle l'acceptation à payer, laquelle est fonction de l'investissement passé en publicité. C'est dire la force des techniques de gestion. Aujourd'hui, les ouvriers et paysans travaillent plus vite et mieux que jamais, mais ils ont besoin des gestionnaires pour valoriser leurs produits, c'est-à-dire pour transformer la richesse objectivement créée en argent pour eux. Et l'argent va en proportion beaucoup plus considérable au bloc gestion/commercialisation qu'à la fabrication. Le résultat c'est qu'on a augmenté considérablement la productivité mais qu'on travaille plus et plus fort qu'il y a trente ans. Cela aucun prévisionniste ne l'avait imaginé, on a réussi à ouvrir des espaces infinis au travail, et cela grâce aux savoirs de gestion (grâce ou à cause de).

Alors, revenons à cette question qui est la mienne, celle des gestionnaires qui prennent des décisions contraires à leurs convictions morales. On le voit tout de suite, cela se doit à la force des technologies de gestions, notre nouveau taylorisme de la pensée. De plus en plus, on n'imagine plus de faire fonctionner quelque chose sans que cette chose gagne de l'argent et donc soit prise en charge par des gestionnaires.

Les exemples, on a en tête celui de France Télécom. Cette entreprise qui est passée du monopole public à l'entreprise privée en marché très concurrentiel était face à une nécessité de transformation du personnel. Comprenant que le personnel ne changerait pas facilement, la direction générale a décidé d'appliquer une politique de maltraitance généralisée des cadres et

des salariés. La réussite économique est réelle, le coût humain très lourd. Des cadres ont été condamnés par les tribunaux et finalement, le conseil d'administration a été obligé de se séparer de son PDG. C'est directement pour lutter contre ce type de stratégies que je pense que les sociologues ont un rôle à jouer dans les écoles de gestion. Pour se faire, il faut apprendre aux gestionnaires à rester dans le cadre des lois et de leur morale. Cela veut dire leur donner les connaissances et les analyses qui leur permettront d'échapper à la croyance qu'ils n'ont de choix que d'appliquer ce qui paraît la seule meilleure solution créée et imposée par des concepteurs en gestion.

La manipulation : jusqu'où cela marche ?

La gestion est d'abord une technique de manipulation : il s'agit de faire en sorte que des personnes fassent des choses que vous souhaitez qu'elles fassent et qu'elles ne feraient pas ou feraient moins bien si vous n'agissiez pas. Il s'agit bien de manipulation. Gérer, c'est faire faire à des gens des choses qu'ils ne feraient pas sans vous, en quelque sorte la gestion passe par une manipulation d'individus. La manipulation est ici entendue au sens littéral, elle n'implique pas ici que le manipulé n'ait pas conscience de la manipulation, il peut en avoir conscience ou non, être d'accord avec les buts ou non. Je manipule quand je fais effectuer un travail à des gens qui ne l'effectueraient pas sans mon action. Je manipule également quand je fais une campagne de publicité et que plus de consommateurs achètent les produits que si la campagne n'aurait pas eu lieu.

Vous savez la difficulté qu'il y a à se faire obéir. Parfois vous aimeriez être l'hypnotiseur qui dit « dort je le veux » et ensuite qui donne toute une série d'ordres à l'hypnotisé qui obéit. L'hypnotisé peut faire des choses étranges, des choses qu'il ne fait jamais quand il est éveillé, mais il ne fera pas des choses que sa conscience réproouve. C'est une limite de cette méthode de manipulation.

La psychophysiologie montre que l'on peut manipuler à l'insu des personnes, modifier leurs réactions sans qu'elles aient connaissance de la cause. Une expérimentation connue consiste à mettre un groupe de femmes dans une salle et de les équiper de différents palpeurs pour mesurer leur tension, leurs hormones et de les observer pour voir leur comportement. A leur insu, on introduit un homme dans la salle, homme qui reste caché d'elles, on constate alors des modifications du pouls, des sécrétions hormonales et une agitation voire une agressivité plus grande.

Peut-on faire plus fort. Là j'ai besoin d'une dizaine de personnes pour chacune tuer quelqu'un que j'ai décidé de tuer. Mais bon je n'ai pas de tueur professionnel sous la main, donc je suis obligé de faire avec vous. Et la science me dit que c'est possible, que je vais très certainement y arriver. Combien de temps me faudra-t-il pour transformer la moitié d'entre vous en tueurs obéissants ?

La réponse de Stanley MILGRAM est très claire : deux heures

(ex : le rougissement, l'homme mis en présence de femmes qui ne le voient pas) exemple d'expérimentation : l'obéissance paradoxale chez Stanley MILGRAM).

Les guerres nous ont montré que trop fréquemment des organisations ont pour but de tuer et torturer des innocents en grand nombre. Elles ont pour cela besoin de tortionnaires en grand nombre, en si grand nombre qu'elles ne fonctionneraient pas si des citoyens normaux ne pouvaient être transformés en tortionnaires. La question de MILGRAM est donc comment transforme-t-on des gens normaux en tortionnaires ? La question que celui-ci veut en fait prouver est : peut-on faire en sorte que cette transformation soit impossible, ou à tout le moins trop difficile pour avoir de grands nombres de tortionnaires à l'image des Nazis avec les camps de concentration, de l'armée américaine avec la guerre du Vietnam, de l'armée française avec la guerre d'Algérie ?

Pour comprendre, il met en situation de laboratoire l'apprentissage du métier de tortionnaire. En deux heures de temps, il arrive à transformer en tortionnaire à peu près la moitié des étudiants qui se présentent à ses expériences.

La procédure expérimentale

L'interview des tortionnaires ordinaires au Vietnam

L'impossibilité pour les tortionnaires de mettre en mots leur expérience, le silence de la génération des soldats français du contingent envoyés en Algérie

Ce qui permet de ne pas franchir le pas : ceux qui ne poussent pas le rhéostat à bout sont ceux qui considèrent qu'ils sont responsables de leurs actes même s'ils obéissent à un ordre. Ils ont tendance à considérer que leur responsabilité n'est pas atténuée par celle des autres. Ceux qui franchissent le pas considèrent qu'ils ne pouvaient pas désobéir et ils respectent davantage l'autorité. Ils ont aussi, plus que les autres l'impression que les victimes ont une part de responsabilité : dans l'expérience les victimes ne font pas d'effort, dans la guerre du Vietnam les victimes semblent favorables aux communistes.

Maintenant, si j'ai utilisé cette réflexion, c'est parce que je vois de plus en plus d'entreprises utiliser des modes de gestions qui maltraitent les salariés, et que la maltraitance est illégale. Lorsqu'une entreprise maltraite ses salariés, elle le fait pour être plus compétitive. Mais le cadre qui applique une règle édictée par l'entreprise et maltraite un salarié doit savoir qu'il est personnellement responsable devant les tribunaux de cette maltraitance. S'il a suivi mon cours, il pourra d'autant moins dire qu'il ne savait qu'il ne pouvait pas agir illégalement. Il sera un tortionnaire par soumission, il n'aura pas résisté à la manipulation qui le concernait pour les mêmes raisons que les étudiants de MILGRAM ou les soldats français du contingent

pendant la guerre d'Algérie. Les Allemands ont eu la chance de bénéficier du tribunal de Nuremberg. En punissant des coupables de crimes par soumissions (« J'obéissais à des ordres »). Ainsi, ceux qui ont été punis, ou même qui auraient échappé à ce tribunal savent qu'ils ont commis un acte punissable. Ils ont donc la possibilité de raconter leur histoire en disant que ce qu'ils ont fait, il ne faut pas le faire car c'est punissable. En gros, ils ont pu expier. A tout le moins, ils ont rompu le lien qui fait que la soumission paradoxale se transmet de père en fils¹. Ceux qui ont fait la guerre d'Algérie dans le contingent français se taisent encore et leur silence est assourdissant, il témoigne d'un drame intérieur. En fait, parmi les Français qui se sont battus pendant la guerre des années 1955-1962, nous avons surtout la version des plus extrémistes : nous avons un nombre assez important de témoignages de ceux qui croyaient à la nécessité de la torture, et qui peuvent donc en parler comme d'un mal nécessaire. Une fois amnistiés, il leur est possible de conter leur histoire. De l'autre côté nous avons les récits des Français qui se sont battus contre leur propre armée et leur propre police pour que l'Algérie soit indépendante. Ceux-là sont fiers de leur action, souvent très courageuse. Ils ont agi en accord plein avec leurs convictions dans un contexte très hostile à l'expression de ces convictions. Par contre, ceux qui ont participé, quelque fois seulement par leur mutisme, à des crimes de guerre (torture, massacre de civils ou exécutions de prisonniers), ceux-là ne peuvent pas donner de justification à leurs actes, ils sont coupables et se sentent coupables, ils ont honte et ils se taisent. C'est pourquoi les jeunes Français ont plus entendu de récits familiaux de la guerre 1939-45 que de la guerre d'Algérie. L'armée française avait considéré qu'elle ne pourrait engager une guerre qui respecterait les conventions internationales signées par la France. Pour ne pas être dénoncée, elle a fait en sorte que tout le contingent soit impliqué dans ces actes. Ces décideurs politiques ont donc nuï aux Algériens dont plusieurs centaines de milliers ont été tués. Elle a aussi blessé moralement les soldats de son propre contingent.

De la même manière, les cadres qui maltraitent les salariés en agissant contre leurs convictions, se maltraitent eux-mêmes. Ils se détruisent, ne pouvant plus trouver de mots pour expliquer ce qu'ils ont fait. Ils deviennent silencieux, sombres, cyniques, et désespérés. Si on les prend sur le fait, qu'on accumule des preuves contre eux, ils peuvent recevoir l'opprobre de l'ensemble de la société. Et, ils ne doivent guère attendre trop de récompenses de leur servilité. Car qui peut faire confiance à quelqu'un susceptible d'agir en dépit de ses propres normes, cette personne est imprévisible. A la différence, ceux qui refusent d'agir contre leurs

¹ Cependant, le consensus allemand semble toujours favoriser la soumission même paradoxale : "le taux d'obéissance reste, à telle époque, sensiblement différent : 65 % aux Etats-Unis, 85 % en République Fédérale Allemande" (D.M. Mantell, 1971. The potential for violence in Germany. *Journal of Social Issues*, 27/4 101-112. cité par Adam Kiss, «Psychologie et (dés)obéissance», *Les Cahiers de Psychologie politique* [En ligne], numéro 13, Juillet 2008. URL <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=62>)

convictions ont au pire la satisfaction de pouvoir raconter leur combat. Agissant dans le cadre de la loi et de leur morale.

En 1985-86, j'ai enquêté les usines les plus modernes d'Argentine et d'Uruguay. Je me trouve dans une situation extraordinaire pour un jeune chercheur, j'ai un gros budget, un salaire qui est dix fois supérieurs à celui de mes collègues argentins. Ce n'est pas que cela me monte à la tête mais de fait tout le monde me respecte plus que ne le voudraient mes capacités intellectuelles. Et alors je fais une connerie épouvantable. Dans une note en bas de page, j'ai dit ce que j'avais lu partout et confirmé par mes enquêtes, l'Argentine n'a pas assez développé ses infrastructures et cela gêne son développement. Elle a une stratégie de développement qui porte sur un territoire vide et trop grand, alors qu'elle devrait concentrer ses efforts d'infrastructures sur quelques noyaux industriels qui lui permettraient d'atteindre des effets de levier, et au lieu de le dire comme cela, je fais référence à une stratégie d'agrandissement du territoire national par la guerre, ce qui pour moi est une folie. Mes collègues ont vu la note. Nous sommes à six ans de la guerre des Malouines, pour un Français de trente ans, c'est une durée infinie, mais les Argentins n'ont oublié ni la dictature ni la guerre. Personne n'ose aborder le problème car la peur d'un débat public sur la question bloque toute parole. Alors on me dit que je devrais réécrire la page. Je le fais sans toucher la note. Les conséquences ont été assez lourdes pour tout le monde autour de moi. De mon côté, cela a ému l'Ambassade de France et mon laboratoire lyonnais.

Si je vous parle de cela, c'est parce que les erreurs sont peut-être les meilleures leçons pour nous. La première leçon, c'est de se rendre compte que je croyais penser comme tous mes collègues et que je pensais différemment, pas parce que je ne comprenais pas toujours bien la langue, pas pour des raisons culturelles, mais simplement parce que je n'avais pas vécu la même chose. Pour quelqu'un qui va passer le plus clair de sa vie à travailler avec des collègues d'autres mondes, cette leçon est essentielle : ce n'est pas la langue qui est la difficulté pour se comprendre, c'est que pour comprendre il faut se mettre dans la peau de l'autre et avec les problèmes de l'autre. Nos capacités de se comprendre les uns et les autres sont limitées, et cela doit pousser à la modestie un sociologue : que pouvons-nous dire sur les autres aux autres ?

Il y a une deuxième leçon que je mettrai beaucoup plus de temps à retirer de cette histoire : on ne peut mélanger discours scientifique et discours politique. Le discours politique est un discours de convictions et de volonté de transformer la société. Le scientifique peut tester la cohérence d'un discours, mais il ne peut pas le juger. Le scientifique peut avoir des convictions, mais il est loin le temps où je pensais qu'il y avait des choix scientifiques pour la société. Je m'efforce de donner à ceux qui veulent transformer le monde des représentations de la réalité qui leur donnent des leviers pour agir. Et s'il est un combat politique qui peut incomber au scientifique, c'est la lutte contre le mensonge et contre les représentations fausses. Mais, désormais mes opinions politiques ont disparu de mes rapports. Par contre ma manière de faire mon travail reste celle de mon début : je travaille à tenter de résoudre des questions sur l'industrie qui intéressent les gens sur et avec qui je travaille. Si je sais qu'il existe des luttes de pouvoir et des conflits d'intérêts, j'essaie simplement de rendre ces luttes

et ces conflits plus lisibles par l'ensemble des acteurs : c'est l'aide que le scientifique peut apporter à la démocratie.