

## **L'homme producteur et le manager.**

### **L'ergologie doit-elle avoir sa place dans la formation du futur manager ?**

*Intervention aux rencontres « Des hommes producteurs et les tâches du présent », le 12 mars 2005*

*Christine Noël*

#### Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le professeur Yves Schwartz qui m'a fait l'immense honneur de m'inviter à ces journées. Il y a des rencontres qui bouleversent un itinéraire. Je peux affirmer, et il n'y a là aucune flagornerie de ma part, que c'est le professeur Schwartz qui m'a appris le sens du métier de philosophe. Si je n'étais même pas encore étudiante lorsque « L'homme producteur » a été publié, l'indiscipline en marche dans le dispositif ergologique inspire le regard que je porte sur mon métier d'enseignant chercheur et sur la manière dont je conçois la formation des futurs managers.

Il y a exactement cinq ans j'intervenais à la première édition des tâches du présent, qui sont devenues depuis une tradition ergologique. La gestion et la manière dont cette discipline traite cet obscur objet du désir qu'est le travail, était déjà une de mes sources d'interrogation. Mon intervention portait à l'époque sur l'enjeu d'une lecture de Georges Canguilhem pour les sciences de gestion. Mon immersion dans l'univers des managers a quelque peu modifié mon regard et mon optimisme. Il m'a également permis de mesurer l'ampleur de la tâche à entreprendre.

La philosophie conjugquée au management est dans l'air du temps. On pourrait même parler d'un effet de mode. En effet, la philosophie est introduite, il est vrai à des doses homéopathiques, dans les écoles de commerce, dont la finalité est de former les futurs managers. HEC, Audencia, Grenoble école de management par exemple proposent à leurs étudiants en management des enseignements, en général optionnels, en philosophie. Ces enseignements qui devraient garantir aux futurs managers une plus grande distanciation critique se révèlent souvent à mi-chemin entre le tourisme intellectuel et l'instrumentalisation à contre-emploi. Dans sa réflexion sur le sens du métier de philosophe, Georges Canguilhem avait déjà souligné les dangers qu'il peut y avoir à séjourner à la fois chez Kant et chez Michelin. L'entreprise peut être un sujet de réflexion philosophique parce qu'elle est avant tout une aventure humaine, parce que « le vivant pensant est aussi un vivant fabricant d'outils

et d'artifices qui pense être au monde pour le transformer »<sup>1</sup>. Mais la tendance actuelle des gestionnaires consiste à donner corps aux craintes évoquées à juste titre par Georges Canguilhem. La philosophie devient un instrument managérial au mieux mal maîtrisé si ce n'est perverti. Et les réflexions consacrées par certains gourous du management à l'âme des groupes multinationaux fleurissent désormais dans les manifestations scientifiques en sciences de gestion. En même temps, l'activité constitue un angle mort de la réflexion managériale. Les gestionnaires vivent dans la certitude que seuls des chiffres peut jaillir une perception objective et donc exploitable de la réalité. Le travail est considéré comme transparent aux données quantitatives.

Prenons un exemple que je connais bien puisque à GEM j'ai été recrutée comme enseignant chercheur en comptabilité-audit-fiscalité. Les recherches consacrées au travail des auditeurs constituent un exemple révélateur de cette incapacité à intégrer l'activité comme point d'entrée pertinent dans la compréhension de l'entreprise et de son fonctionnement. Il peut être utile de rappeler que le Code de commerce dispose que les sociétés qui revêtent une certaine taille (en terme de patrimoine, d'effectif et d'activité) ou qui ont la forme juridique d'une société de capitaux doivent nommer au moins un commissaire aux comptes dont la mission est de formuler une opinion, exprimée dans un rapport général, sur la fiabilité et la qualité de l'information financière produite. Les sociétés qui font appel public à l'épargne doivent quant à elles nommer deux co-commissaires aux comptes qui sont solidairement responsables dans leur mission et doivent se répartir leurs travaux d'une manière équilibrée. Précisons que les commissaires aux comptes sont librement choisis par la société contrôlée (sous le respect des règles d'indépendance) qui les rémunère. Se noue donc entre le ou les commissaires aux comptes, gardiens du temple, et les dirigeants de l'entreprise contrôlée une relation complexe basée sur une relative dépendance économique et une exigence d'indépendance professionnelle.

Depuis la loi NRE (2001) les honoraires perçus par les commissaires aux comptes sont publiés par les entreprises. Cette publication facilite désormais une comparaison des honoraires pratiqués par chaque professionnel du chiffre. Or il est possible de constater un écart considérable entre les rémunérations des co-commissaires aux comptes intervenant au

---

<sup>1</sup> CANGUILHEM G., « Qu'est-ce qu'un philosophe en France aujourd'hui ? », *Conférence du 10 mars 1990*, Société des amis de Jean Cavaillès, ENS.

sein d'une même société. Cet écart peut aller du simple au double<sup>2</sup>. La conclusion que les chercheurs tirent de cet écart de rémunération est la suivante : le système de co-commissariat n'est pas effectif en France. Les sociétés cotées nomment effectivement deux commissaires aux comptes mais parmi ces deux commissaires aux comptes seul l'un d'eux se livre au contrôle effectif de l'information financière produite par son client. L'autre se contentant d'enregistrer les conclusions de son collègue. L'hypothèse sous-jacente à cette conclusion est que la rémunération versée aux commissaires aux comptes dépend directement du volume de travail assumé. Or à aucun moment n'est envisagée l'éventualité que les écarts constatés dans la rémunération du commissaire aux comptes puisse dépendre également de sa réputation (l'entreprise achète également une signature qu'elle va pouvoir monopoliser dans sa stratégie de communication financière), de la confiance qu'il a su établir avec les dirigeants ou de tout autre facteur auquel on ne peut accéder que dans l'analyse de l'activité de l'auditeur. A aucun moment n'est envisagée l'éventualité qu'une prise en compte de l'activité réelle des commissaires aux comptes pourrait permettre de mieux comprendre l'enjeu de leur mission et les déterminants de leur fonction. Les relations dans l'entreprise, le résultat et les conditions de leur travail sont appréhendées à partir d'une combinaison de variables, d'un enjeu de pouvoir porté par les modèles théoriques dominants en management : la théorie de l'agence et l'école des conventions.

C'est dans ce contexte que j'ai eu envie de proposer au sein de Grenoble Ecole de Management différents enseignements autour de thématiques liées au travail et à l'éthique dont un module optionnel de 36 heures baptisé « Philosophie et management » et centré sur l'approche ergologique. Ce module est proposé aux étudiants de deuxième année (bac+4). Sur une promotion de 450 étudiants, seuls 9 d'entre eux ont choisi cette option (soit 2% de la promotion).

L'ouverture de cette option est pourtant une semi-réussite car parvenir à attirer l'attention d'étudiants en management, même peu nombreux, sur l'activité est en soi un challenge surtout lorsqu'ils doivent choisir entre l'ergologie et la relaxation. L'objectif initial de ce module était en effet de pousser les étudiants en management à prendre de la distance vis-à-vis des outils et des instruments qu'ils apprennent à manipuler et vis-à-vis d'un certain nombre de pratiques qu'ils pouvaient rencontrer dans leur future activité professionnelle

---

<sup>2</sup> LE MAUX J., « Particularisme du co-commissariat aux comptes à la française », Revue Française de Comptabilité, 2004, N°366.

puisque ces étudiants sont en principe destinés à créer leur propre entreprise ou à accéder à des fonctions de cadres supérieurs en gestion des ressources humaine, en finance, en communication, en marketing-vente ou en stratégie. Pourtant, il n'est pas facile de faire comprendre aux managers la nécessité d'un détour par l'activité. Il y a pour ainsi dire une incompréhension essentielle entre les managers et les ergologues. D'où une question que j'aimerais poser et à laquelle je souhaiterais apporter des éléments de réponse aujourd'hui : l'ergologie, qui est née d'une interrogation sur le travail et plus précisément sur le travail producteur, peut-elle prendre comme objet d'études le management ? Et réciproquement les managers comme les futurs managers ont-ils intérêt à adopter une approche ergologique ?

Afin de répondre à ces questions, je procéderais en trois temps :

- je définirais tout d'abord ce qu'est un manager
- je définirai ensuite en quoi l'activité du manager peut être un objet pertinent pour l'approche ergologique et en quoi ce nouvel objet peut éclairer sous un jour nouveau les leçons de l'homme producteur
- enfin je présenterais les obstacles rencontrés dans ma tentative pour appliquer au management une approche par l'activité

### 1°) **Le manager, cet énigmatique acteur au travail :**

Le terme de manager est utilisé couramment dans un sens plus ou moins lâche. Ce terme d'un usage courant et englobant masque une réalité disparate et difficile à isoler sous une définition standard, totalement satisfaisante. On parle de manager d'équipe pour celui qui pilote les vendeurs de Big mac, on parle de manager financier pour le chef comptable qui est responsable de la consolidation d'une filiale, on parle de manager pour le dirigeant d'une petite structure comme pour le responsable des ventes. Au fond, le manager est un gestionnaire. Il est celui pour lequel la gestion constitue la part caractéristique de son métier. Le manager est alors un administrateur au sens de Fayol. Parler de managers, c'est évoquer une scission dans l'entreprise entre ceux qui sont là pour produire et ceux qui sont là pour gérer les producteurs et leur mode de fonctionnement. Le manager doit planifier les activités dans sa sphère de responsabilité, prévoir les moyens de production nécessaires (en terme de moyens techniques, financiers et humains), piloter le personnel en coordonnant les efforts de chacun et contrôler les processus et les résultats par rapport aux règles et aux objectifs qui lui viennent du top management (en général des propriétaires de l'entreprise).

Définir le manager comme celui dont le métier est de gérer ne doit pas nous conduire à nier l'importance de la gestion dans chaque métier. L'homme producteur n'est pas un pur exécutant qui s'en remettrait corps et âme au manager pour savoir quoi faire et comment le faire. Le dispositif ergologique permet de saisir d'une manière irrévocable que la thèse selon laquelle il n'est de gestion que celle des spécialistes reconnus et habilités comme tels doit être reléguée au rang d'un fantasme managérial<sup>3</sup>. Parce que pour reprendre l'expression de Yves Schwartz, tout travail quel qu'il soit est toujours « un destin à vivre<sup>4</sup> », parce que la gestion « advient partout où il faut faire des choix sans pouvoir recourir à des procédures stéréotypées, toute gestion suppose des choix, des arbitrages, une hiérarchisation d'actes et d'objectifs, donc des valeurs au nom desquelles ces décisions s'élaborent<sup>5</sup> ». La remise en cause du taylorisme plus ou moins partielle dans les entreprises a contribué à estomper la ligne de démarcation entre les travailleurs chargés de produire et ceux chargés de les gérer. L'enrichissement des tâches, la direction par objectifs témoignent de cette volonté de prendre acte des errements de la séparation stricte et aveugle entre la gestion et la production. Prenant acte de la richesse que constitue le personnel des entreprises, le professeur Peretti invite les entreprises à favoriser l'implication de tous ses acteurs par la formule « Tous D.R.H. »<sup>6</sup>.

Sous la diversité des visages et des fonctions que peut revêtir un manager, nous retiendrons comme élément déterminant dans notre définition : la légitimité à opérer des choix et à prendre des décisions pour l'obtention de résultats conformes aux objectifs fixés par les dirigeants.

## 2°) L'activité du manager comme point d'inflexion ergologique :

Mais l'activité du manager peut-elle être une source d'interrogation ergologique ? Y-a-t-il lieu de trouver dans l'activité managériale une invitation à penser et à enrichir nos connaissances sur l'activité humaine ? Cette question peut sembler bien exotique. Comme toute activité industrielle, l'activité d'un manager suppose des dramatiques d'usages de soi qui influencent directement l'ensemble des activités d'une entreprise. Jamais l'activité managériale n'est entièrement soumission au diktat de la performance. Le responsable des ressources humaines qui doit procéder à des licenciements ne se contente pas de rédiger un

---

<sup>3</sup> SCHWARTZ Y., Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe, Toulouse : Octarès, 2000, p. 434.

<sup>4</sup> SCHWARTZ Y., Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe, Toulouse : Octarès, 2000, p. 433.

<sup>5</sup> SCHWARTZ Y., Ibid.

<sup>6</sup> PERETTI J.M., Tous DRH, Les éditions d'organisation, Paris, 1997.

plan social, qui serait une simple formalité juridique. En tant que responsable chargé de la mise en application des décisions du top management, il est un exécutant ce qui ne signifie pas qu'il procède aux ordres le cœur léger sans se poser de questions sur le sens de son métier et les conséquences de ses actes. Dans la sélection des salariés qui sont licenciés se joue des ordres de priorité à hiérarchiser, des critères à assouplir, des décisions à justifier qui appellent constamment à sa conscience et à ses valeurs.

Le responsable comptable qui doit produire la liasse fiscale de son entreprise sera contraint de choisir parmi les normes du référentiel comptable celles qui lui permettent de présenter l'image la plus flatteuse de son entreprise. Pris en tenaille entre la direction qui exige souvent l'adoption d'une interprétation extensive de la législation comptable et fiscale, son sens de la probité et sa volonté de préserver sa responsabilité pénale, le comptable doit concilier des exigences antagoniques qui dépendent d'un ordre de priorités toujours provisoire (satisfaire sa direction pour obtenir un avancement ou conserver sa position, faire son métier dans le respect de la loi, protéger sa famille contre un éventuel licenciement...) et de valeurs personnelles et collectives. Je me souviens de mon premier jour de travail dans un cabinet d'expertise-comptable en Alsace. Mon responsable m'avait précisé qu'un bilan n'est jamais fabriqué, il est toujours négocié, discuté avec le client en fonction de ce qu'il veut obtenir. Car la satisfaction du client est la valeur primordiale du cabinet. Accepter de travailler dans ce cabinet, c'était nécessairement acquiescer à cette valeur suprême.

L'activité du manager constitue donc un travail qu'il s'agit de prendre au sérieux. Pourtant cette activité est difficile à cerner, à observer parce qu'il ne livre pas facilement ses secrets. Tout se passe comme si au plus un manager a des responsabilités, au plus il adopte un discours forgé dans une langue de bois destinée à masquer la complexité des valeurs en jeu et des ajustements singuliers à opérer. Le dépeçage de l'activité managériale demande une patience et des occasions qui sont parfois difficiles à rencontrer mais je suis convaincue qu'il s'agit d'un champ à investir, champ qui se révélera d'autant plus fécond que s'il nous faut comprendre le travail avant de prétendre le transformer, ce sont les managers qu'il faudra convaincre en dernière instance. Pour apprivoiser le management, encore faut-il le connaître.

### 3°) Les managers et les ergologues : un dialogue de sourd ?

Si nous pouvons apprendre du champ du management, les managers peuvent-ils apprendre de l'approche ergologique ? Quel peut être l'intérêt de l'approche ergologique dans la formation des managers et des futurs managers ? A l'occasion de mon travail d'enseignant chercheur à GEM, je peux discuter fréquemment avec des cadres, principalement dans le domaine de la finance. Je dispense également des cours dans des programmes de formation continue pour des managers qui souhaitent actualiser leurs connaissances concernant les normes I.F.R.S. ou la fiscalité intra-communautaire. J'ai pu ainsi mettre à jour un nombre d'obstacles ou du moins de difficultés propres à la rencontre de l'ergologie et du management.

Avant de les expliciter, il est nécessaire de rappeler brièvement le type de formation des étudiants en management dans une grande école. Les étudiants en management dans la plupart des ESC sont recrutés par voie de concours (j'aurais beaucoup à dire sur les critères de sélection retenus qui conditionnent l'accès à l'école à un moule bien déterminé) après une classe préparatoire et de manière minoritaire par voie d'accès parallèle après un BTS, un DUT ou une licence. Leur formation comprend trois années de cours (et au total au minimum une année de stage en entreprise) parmi lesquelles les étudiants assistent à des cours obligatoires (tronc commun en comptabilité, en droit, en gestion de production), choisissent une spécialisation correspondant au type de fonction qu'il souhaite intégrer (finance, marketing, gestion de la production, stratégie...) et des options destinées à compléter leur bagage.

Parmi les obstacles relevés, deux obstacles liés me semblent très difficiles à surmonter.

**1<sup>er</sup> obstacle : la soif instrumentale des managers.** Les managers comme les étudiants en management se nourrissent d'instruments, ils sont en attente de modèles et de recettes immédiatement applicables, comme si seul le « prêt-à-consommer » pouvait leur assurer la maximisation de leur performance. L'analyse de l'activité est vécue comme un détour superfétatoire. Cette soif est présente chez les managers en activité et encore davantage chez les étudiants en management qui sélectionnent a priori leurs sources d'intérêt en fonction de la manière dont ils se projettent dans l'entreprise. Les cours de tronc commun ont pour finalité de procurer au futur manager une culture minimale dans tous les domaines de l'entreprise. Il n'est peut être pas inutile à un futur directeur des ressources humaines qui aura par exemple à établir le bilan social ou à établir des tableaux de bord reprenant la productivité du travail de

comprendre comment on calcule la valeur ajoutée et en quoi l'imputation des charges est en partie subjective dans la mesure où elle dépend du référentiel utilisé. De la même manière il n'est peut-être pas inutile pour un contrôleur de gestion de connaître le fonctionnement d'ensemble d'une organisation et les principales théories formulées à ce sujet. Pourtant les étudiants qui ont souvent une vision précise et parfois d'ailleurs un peu utopiste du type de fonctions auxquelles ils veulent accéder (je serais dirigeant de start-up, PDG, DRH...) sélectionnent les disciplines et les champs d'investigation dont ils ont à apprendre et ceux qui ne leur apporteront rien dans leur métier. Un de mes étudiants qui projette de créer son entreprise m'a dit récemment qu'il ne voulait pas faire de fiscalité ou de comptabilité dans la mesure où cela ne lui servirait à rien car il paiera un expert comptable pour faire la sale besogne. Globalement, les étudiants en management veulent toujours savoir à quoi ce qu'on leur dit pourra leur servir, pourquoi ils ont besoin de le savoir, si c'est vraiment indispensable. Les remises en question critiques sur les outils sont perçues comme des pertes de temps. L'exigence d'opérationnalité immédiate conditionne leur perception de l'utile et du superflu. Cette attitude est d'autant plus perverse que les critères de recrutement tendent à se centrer non sur les qualifications mais sur la personnalité : de plus en plus de cabinets d'audit choisissent de recruter des candidats qui sont totalement ignorant en comptabilité mais qui ont un discours conforme aux valeurs prônées par l'entreprise. Le discours des recruteurs est alors : « on vous apprendra ce que vous avez besoin de savoir sur place ». Cet obstacle est d'autant plus perturbant que l'ergologie n'a pas pour vocation de produire des outils utilisables et transportables d'une situation à une autre. Or pour les étudiants en management hors de l'instrumentalisation point de salut ! Et un enseignant chercheur dans une ESC est un vendeur. Sophiste des temps modernes il doit vendre sa discipline aux étudiants.

**2<sup>ème</sup> obstacle : le refus du doute** : l'approche ergologique déstabilise, suppose une capacité à remettre en question un certain nombre de préjugés, de certitudes. Or les étudiants en management ont besoin de certitudes comme d'autres ont besoin d'air pur. Parler de responsabilité des entreprises, d'éthique suppose que l'on questionne les présupposés à l'œuvre dans les valeurs prônées par une organisation. Les étudiants veulent entendre « comment je dois-faire ? » et non « pourquoi est-ce difficile ? ». Il faut produire des individus adaptables, malléables et prêts à se mouler dans une organisation. Dans ce cadre d'idées, injecter de l'indiscipline ergologique même à faible dose dans le cursus d'un manager risque de contribuer à créer des managers critiques vis-à-vis de l'organisation dans laquelle ils s'inséreront et ce n'est pas forcément l'objectif d'une école de commerce.

En conclusion, la rencontre de l'ergologie et du management se révèle particulièrement difficile. Mais ce n'est pas parce qu'elle est difficile qu'il faut y renoncer. C'est justement parce qu'elle est difficile qu'il faut la provoquer.