



# Sciences sociales et développement socio- économique en Algérie: les scientifiques peuvent-ils guider la société ?

**Table Ronde du Club Energy Algérie**

**le 21 juin 2025 à Alger**

**Avec**

**Hamid Aït Abderrahim, Mohamed Chérif Belmihoub, Ahmed Djebbar et Taïeb Hafsi**



# L'Amérique après la guerre civile

Les évènements qui ont forgé l'esprit et les sciences de la société  
aux États-Unis



# L'Amérique de 1860 à 1929 (3)

- L'Amérique a été la concrétisation occidentale du grand rêve humain de liberté sans frontière
- Malgré la violence qui a accompagné les pionniers dans le processus de découverte et de conquête des terres, la liberté est demeurée jusqu'à très récemment la première valeur américaine (voir « 1883 » ou « Yellowstone »).
- Sans État pour leur imposer/indiquer quoi faire, les entrepreneurs se sont multipliés et ont inventé les façons de faire qui ont enrichi l'Amérique
  - Le chemin de fer (régler les problèmes de coordination dans de multiples domaines en utilisant la technologie)
  - Le fordisme (les économies d'échelle et la mécanisation massive)
  - La chaîne de valeur de la viande et de la banane (du produit à la distribution à grande échelle)
  - La bourse (structurer et domestiquer le financement pour le rendre flexible et prévisible)
  - Etc.
- Rien ne devait venir perturber ce processus de création
- Ainsi se sont développés tous les grands monopoles puis les oligopoles américains
- La science n'a pu gagner la légitimité et l'influence qu'elle avait en Europe, sauf si elle résolvait un problème pratique (technologie, invention, gestion des affaires)



# Le contexte de la renaissance des sciences sociales aux États-Unis: après 1929 (2)

1. La grande dépression, le Krach économique et financier
2. La misère et les révoltes sociales (Steinbeck : les raisins de la colère) mettent en cause le modèle américain considéré comme trop sauvage
3. Grands conflits industriels avec comme exemple les Usines Ford à Bâton Rouge
4. L'anti-intellectualisme comme philosophie dominante complétait l'hostilité envers l'État et renforçait la liberté d'entreprendre et de créer



# Le contexte de la renaissance des sciences sociales aux États-Unis (1)

1. Les écoles de management naissantes à la recherche de légitimité académique et professionnelle
  1. Le cours 15 à MIT
  2. Harvard Business School
2. Beaucoup d'aventuriers et de leaders intellectuels, dont Elton Mayo et Lawrence Henderson
3. Beaucoup de bouillonnement et de créativité
4. Exemple marquant: les expériences Hawthorne



# Les expériences Hawthorne (1)

- **Objet:** tester les théories tayloriennes ou quasi-tayloriennes (aussi appelée Fordistes)
- **Localisation:** Les ateliers de Western Electric à Hawthorne ont été transformés en laboratoires sur le comportement humain au travail
- **Plus tard:** Un grand nombre de recherches et de découvertes



# Les expériences Hawthorne (3)

- Exemple : la salle des relais (fabrication de composantes électriques)
  1. Les conditions matérielles et la productivité
  2. La théorie taylorienne prouvée puis démentie
  3. Découverte du groupe et de la société comme variables déterminantes grâce à E. Mayo.
- L'utilisation des résultats lors de (consultations/éducation) des gestionnaires moyens
  1. Une faible compétence émotionnelle et un langage inapproprié
  2. Ni les pieds sur terre, ni la tête dans les nuages !
  3. Une grande défaillance dans les rapports interpersonnels



# Importance des rapports interpersonnels (2)

1. Le conflit au travail est comme un moteur du conflit social et un frein à l'efficacité et au progrès
2. Trouver les méthodes d'interaction les plus fécondes pour promouvoir la coopération
3. Valoriser la recherche des faits :
  1. Valoriser le questionnement face à la crise socio-professionnelle comme méthode de résolution de problème et de développement de rapports interpersonnels pacifiés
  2. Le gestionnaire comme authentique promoteur de la paix industrielle et de la coopération par la promotion de la participation des travailleurs à l'organisation de leur travail



# L.J. Henderson et le séminaire de sociologie pratique (1)

- **Henderson a été un grand savant, physiologiste, biologiste, philosophe, sociologue et aussi psychologue. Un scientifique accompli, il a apporté des contributions décisives en physiologie médicale, notamment dans le rôle du sang comme véhicules des gaz et produits chimiques essentiels à la vie. Son rayonnement et son engagement scientifiques ont influencé toute une génération de scientifiques qui ont apporté des contributions majeures à la compréhension des organismes, du cosmos, et des organisations humaines comme systèmes sociaux.**
- Il a conclu que la nature était un système ordonné téléologique, qui était en harmonie avec les systèmes biologiques et les systèmes sociaux. Il a conclu que cette harmonie était tellement grande qu'on ne peut l'imaginer sans une certaine préparation. Mais comme scientifique agnostique, il refusait de faire le lien avec la théologie/religion.



# L.J. Henderson et le séminaire de sociologie pratique (1)

Son association avec le Doyen Donham de HBS l'a rapproché des considérations pratiques et de l'articulation de la démarche scientifique qui selon lui est vraie pour toutes les sciences mais surtout pour les sciences sociales. Cette démarche s'inspirait de la méthode d'Hippocrate.

# LA MÉTHODE D'HIPPOCRATE

(2)

- Le premier élément de la méthode (d'hippocrate) est **un travail difficile, persistant, sans relâche, dans la chambre du malade et non dans la bibliothèque**; une adaptation complète du médecin à sa tâche, une adaptation qui est loin d'être simplement intellectuelle.
- Le 2ème élément de la méthode est fait **d'observations précises des choses et des évènements**, de sélection, **guidée par un jugement basé sur la familiarité et l'expérience**, des phénomènes récurrents et qui ressortent, puis leur classification et exploitation méthodiques.
- Le 3ème élément est **la construction judicieuse d'une théorie** - non pas une théorie philosophique, ni un grand effort de l'imagination, ni un dogme quasi-religieux, mais une modeste affaire piétonne ou peut-être, devrais-je dire, **un bâton de marche** utile pour le chemin, et son utilisation ensuite.

## LE CADRE DE HENDERSON

- IMPORTANCE D'UN SCHÉMA CONCEPTUEL
- N'EST PAS UNE QUESTION DE VRAI OU FAUX MAIS DE CONVENANCE
- SCHÉMA DOIT ÊTRE UTILISÉ
- SCHÉMA N'EST PAS UNIVERSEL
- UTILISÉ AUSSI LONGTEMPS QU'IL APPORTE UNE AIDE
- SOYEZ PRÊT À L'ABANDONNER POUR UN AUTRE PLUS UTILE



# L.J. Henderson et le séminaire de sociologie pratique (2)

- Avec l'aide du Doyen Donham de HBS, de Whitehead et de Mayo, il a créé le laboratoire d'étude de la fatigue, qui a été un centre de création intellectuel impressionnant. Il a notamment conçu et inspiré les expériences Hawthorne.
- **Henderson a rassemblé, autour de l'étude de la sociologie de Pareto, et coaché un grand nombre de jeunes chercheurs qui ont apporté des contributions décisives dans les sciences sociales et qui ont été à la source de la compréhension avancé des systèmes sociaux complexes, à laquelle on peut attribuer au moins en partie la naissance d'une société américaine résiliente et dynamique**



# The Fatigue laboratory





# Quelques contributions marquantes (10)

Roethlisberger, Barnard, Simon, W.F. White,  
Homans, Selznick, Chandler



# Fritz Roethlisberger

- A écrit les résultats des expériences Hawthorne (*Management and the worker*)
- A écrit plusieurs livres qui ont structuré les rapports entre employeurs et employés et sont devenus le cœur des enseignements en management des personnes dans l'entreprise (*Management and morale; Man in organization*)
- A formalisé la première expression de l'École des relations humaines (*Training for Human Relations*)
- A laissé une autobiographie professionnelle qui est précieuse pour ceux qui veulent apprendre l'histoire de l'évolution des idées



# Chester Barnard: The functions of the executive

- A renversé la logique dans la conception de l'organisation
- Sa théorie de la coopération est encore dominante dans les enseignements en management
- Une théorie du leadership, scientifique et conceptuelle mais aussi descriptive
- Aboutit à une indétermination: valeurs, éthique et sens des responsabilités sont nécessaires
- Une sorte de bible du management et du leadership managérial



# Chester Barnard: The functions of the executive

- Une organisation, simple ou complexe, est toujours un **systeme impersonnel d'efforts humains coordonnés** ; avec toujours une **finalité** comme principe d'unité et de coordination ; toujours l'indispensable **capacité à communiquer** ; toujours le besoin d'une **volonté personnelle de contribuer de la part des participants** et la nécessité de **l'efficacité et de l'efficience** pour maintenir l'intégrité de la finalité et la continuité des contributions



# Barnard's conclusion

- Leadership does not annul the laws of nature, nor is it a substitute for the elements essential to coöperative effort; but it is the indispensable social essence that gives common meaning to common purpose, that creates the incentive that makes other incentives effective, that infuses the subjective aspect of countless decisions with consistency in a changing environment, that inspires the personal conviction that produces the vital cohesiveness without which coöperation is impossible



# Herbert Simon et la rationalité limitée

- Inspiré par Barnard, il a étudié les organisations les plus complexes de l'époque, celles de l'État
- Administrative behavior (Le processus de prise de décision)
  - Le comportement rationnel est dominé par les prémisses qui servent à la décision (les valeurs et les informations)
  - Les organisations contrôlent le comportement des personnes en contrôlant les informations et en définissant les valeurs
  - La rationalité ne peut être totale. Elle est forcément limitée et sujette aux limitations des capacités humaines
- Étude du fonctionnement du cerveau humain et inspiration de la conception des ordinateurs (précurseur de l'IA)
- Généralisation du concept de rationalité et conceptualisation de la rationalité intuitive
- Prix Nobel d'économie, 1978.



# William Foot White: Street Corner Society

- A vécu avec un gang de rue à Boston pour étudier le leadership
- Le leadership est quasiment universel et obéit à des règles similaires quel que soit le milieu
- A formulé la première grande étude sur le leadership
- A inspiré un grand nombre d'études qui ont confirmé ses résultats et les leçons qu'il a tiré
- A alimenté les réflexions sur le leadership dans les usines et explicité ce qui a été observé dans les expériences Hawthorne



# Georges Homans: Human behavior, its elementary form

- Etude très originale au plan méthodologique
  - Pas de travaux terrains mais exploitation judicieuse de travaux connus réalisées par d'autres (Hawthorne, Trobriands (Tikopia) de Malinovsky, étude du déclin des villes du MA, étude du changement dans une entreprise)
  - Utilisation de théories développées par d'autres (Durkheim, Radcliffe-Brown, Malinovsky, Parsons)
- Proposition d'une théorie générale sur le fonctionnement d'un groupe humain (activités-interactions-sentiments)
- Développement finalement d'une théorie sur les petits groupes et leur importance pour la survie de l'humanité ou du moins de la civilisation
- Un trésor pour guider les chercheurs et forger leur compréhension de ce qu'est la science





# Travaux plus récents (3)

Un sociologue: Selznick

Un historien: Chandler



# Philip Selznick: leadership in administration

- Etude des partis communistes d'Europe
- Développement d'une nouvelle théorie organisationnelle
  - Une organisation = une machine
  - Une organisation + valeurs = un organisme vivant capable de réflexion et d'adaptation
  - Organisation + valeurs = institution
  - Valeurs viennent du leadership
  - Leadership est critique pour les valeurs et pour le mécanisme de leur infusion d'où l'importance de l'élite
- Les grandes organisations américaines se comportent comme les PC !
- The moral commonwealth: intérêt général de la communauté !
- Un grand précurseur de la théorie institutionnelle des organisations



# Alfred D. Chandler: The visible hand

- Histoire des entreprises américaines qui ont dominé leur secteur d'activité
- L'économie américaine ne s'est pas développée du fait de la main invisible du marché comme le suggérait Adam Smith
- Le marché est nécessaire mais il faut un autre ingrédient: la main visible des gestionnaires et entrepreneurs
- Le marché sans les managers ne peut générer les initiatives et les actions créatrice de valeur
- Les managers et les entrepreneurs à la recherche de profits et de réalisation inventent tous les jours les voies d'exploitation du marché
- Ce sont ainsi les managers qui ont construit l'économie américaine et les règles qui la régissent

# Quelques conclusions (5)





# Leçons pour le développement algérien

1. Le développement économique est réalisé par des acteurs motivés par leur propre réussite
2. Les états se méfient beaucoup des individus motivés par leurs propres réussites
3. Ils ont donc tendance à les brimer et à les empêcher de réussir
4. C'est là que les scientifiques peuvent jouer un rôle, notamment en faisant l'opinion et la norme
  1. Cela prend du travail
  2. Et... du temps
  3. Et... un écosystème de réflexion-débat



# Leçons pour les universitaires dans les sciences sociales

- Les universitaires se tiennent souvent loin de la pratique parce qu'ils ne se sentent ni suffisamment acceptés ni suffisamment compétents
- Pour avoir de l'effet, ils doivent :
  - faire des travaux scientifiques plus focalisés et plus orientés vers les besoins de la société
  - Dégager les conséquences concrètes pour le fonctionnement des organisations et pour la vie des citoyens
- Leur philosophie d'intervention: **ETRE EXPLICITEMENT NORMATIF** ce qui signifie **AFFIRMER CE QUI EST BON POUR LA SOCIÉTÉ ET SES COMPOSANTES** sur la base de leurs travaux
- Lancer un processus de débat d'initiés et le faire sur la place publique en respectant des formes de civilité élevées
- Introduire ces débats dans les enseignements universitaires pertinents, notamment ceux en maîtrise et doctorat



# ÊTRE EXPLICITEMENT NORMATIF ?

- Qu'est-ce qu'un bon gestionnaire du secteur public ?
  - Qu'est-ce qu'un bon gestionnaire du secteur privé ?
  - Qu'est-ce qu'une bonne stratégie économique ?
  - Qu'est-ce qu'une administration publique efficace ?
  - Quels systèmes de gestion de l'énergie seraient compatibles avec la situation des entreprises algériennes ?
  - ETC...
- 
- POUR CELA
  - Avoir des histoires exemplaires qui peuvent servir de modèles
  - Introduire ces histoires dans les enseignements universitaire en économie/management



# RETENIR

1. IMPORTANCE DE QUESTIONS CLAIRES
2. MÉTHODOLOGIE ADAPTÉE (qualitative ou quantitative)
3. CRÉATIVITÉ DANS LES EXPLICATIONS (plusieurs explications possibles, viser la logique la plus élevée)
4. IMPORTANCE DE LA CONCEPTUALISATION (articuler les relations de cause à effet et les algorithmes)
5. LA PASSION POUR LE SUJET (qui permet de générer l'énergie nécessaire à l'innovation/créativité/discipline)
6. L'ENGAGEMENT À LONG TERME (les phénomènes ne se révèlent pas à court terme)



Qu'en pensez-vous ?

