

Jean-François Chanlat

Sciences sociales, management et sociétés : plaidoyer pour une anthropologie élargie, Presses de l'Université Laval, 2022

« GALILÉE : Je crois en l'homme, et ça veut dire que je crois en sa raison ! Sans cette croyance, je n'aurais pas la force de me lever le matin de mon lit. »

Brecht, *La vie de Galilée*

C'est là une qualité des livres qui « font date » que de précisément conserver leur saveur sans souffrir outre mesure du passage du temps. Quant à l'auteur, le Pr Jean-François Chanlat, faut-il encore rappeler la brillante et riche carrière qui est la sienne ? C'est d'abord un parcours universitaire mené plus de vingt ans au sein d'HEC Montréal après un doctorat en sociologie, puis, plus tard, au sein d'une autre institution tout aussi historique : l'université Paris Dauphine à partir de 2001 ; carrière ponctuée en outre de maints échanges académiques dans autant d'universités prestigieuses (séjours doctoraux à Berkeley ou encore à l'EHESS), auxquels s'ajoute une considérable activité d'enseignant marquée, entre autres choses, par la création du master de management interculturel à Dauphine en 2008. Gageons que ces quelques lignes, hélas trop courtes, sauront offrir un mince aperçu des contributions apportées à la gestion par l'une de ses figures majeures, suscitant ainsi l'envie de découvrir et redécouvrir les travaux de Jean-François Chanlat.

Ses travaux, donc, nous y voici ! Pour l'ouvrage en question, il s'agit de la réédition d'une première édition parue en 1998, dont la thèse,

agrémentée d'une actualisation des références bibliographiques, conserve toute sa vigueur et son actualité. J.-F. Chanlat y défend la proposition d'une « anthropologie élargie » pour les organisations, en lieu et place de celle, considérablement réductrice et inspirée du modèle de l'économie standard (le bien-nommé « *homo æconomicus* »), qui continue, hélas, de prévaloir dans certaines franges de la recherche et de la pratique en gestion. Une ambition qui s'inscrit par ailleurs pleinement dans la filiation de l'École française d'anthropologie, dont Mauss fut l'un des plus illustres représentants¹, visant à saisir l'individu dans toute sa complexité, se démarquant de tout paradigme réductionniste, *a fortiori* de type strictement economiciste.

Reste que le terme peut surprendre ; que peut signifier une « anthropologie élargie » pour la recherche en gestion ? À cet égard, l'enjeu s'en trouve précisé dès l'introduction : « Quelle contribution peuvent avoir les sciences sociales dans la compréhension du management contemporain et quelle place doivent-elles occuper dans la formation en gestion ? » (p. 16). Cela étant posé, la suite de l'ouvrage peut se lire comme une tentative rigoureuse de mener à bien ce programme, conjuguant les acquis historiques des sciences sociales avec le meilleur de la recherche en gestion. J.-F. Chanlat s'attèle ainsi à la démonstration de cette thèse au fil de cinq chapitres, à la fois denses et synthétiques. Les deux premiers s'ouvrent par un rappel historique des rapports entretenus entre les sciences humaines et l'émergence de la gestion ; le troisième revient sur l'usage (souvent limité à une approche instrumentale) des sciences humaines par la gestion ; le quatrième dresse un panorama saisissant des conséquences désastreuses engendrées par le modèle gestionnaire néolibéral considérant l'individu comme rien de moins qu'un « capital humain » ; quant au cinquième chapitre, le dernier, il ancre plus directement la thèse de cette « anthropologie élargie », défendant une interprétation humaniste, critique et complexe des sciences de gestion.

Débutons par l'introduction du livre. Celui-ci s'ouvre sur le constat de trois transformations socio-économiques structurelles caractérisant la situation contemporaine. Tout d'abord, une hégémonie historique, mais somme toute assez récente à l'échelle de l'histoire humaine, de l'activité économique au détriment d'autres valeurs et registres d'action ; ensuite, le « culte de l'entreprise » qui y correspond : productivité, efficience ou rationalité y tiennent lieu de valeurs cardinales face à un processus de « désenchantement du monde » qui participe de la modernité ; enfin, dernier phénomène, plus récent encore, la mainmise des catégories gestionnaires, et strictement financières, sur la pensée et la pratique sociale. Ainsi que le résume J.-F. Chanlat : « On peut donc affirmer sans se tromper que

1. Voir notamment, sur cette tradition, J.-F. Chanlat, « The forgotten contributions of the French schools of anthropology to the foundations of anthropological perspectives in the Anglophone universe: a comment on Morey and Luthans », *Journal of Organizational Ethnography*, 3, 2014.

le gestionnaire et l'entrepreneur sont devenus deux figures centrales de la société contemporaine » (p. 15). Dans cette situation troublée, quelle place peuvent donc occuper les sciences humaines, si celles-ci refusent une position ancillaire à l'égard de la gestion ?

J.-F. Chanlat poursuit la réflexion par deux premiers chapitres en forme de synthèse historique, revenant sur l'évolution croisée des sciences humaines et des sciences de gestion. L'histoire disputée des sciences sociales s'y trouve dans un premier temps remise en perspective, dans un style à la fois dense et d'une grande précision ; les grands débats fondateurs structurant encore aujourd'hui de nombreuses disciplines sont évoqués afin d'en mieux percevoir les enjeux actuels. À ce titre, si la ligne de partage entre « expliquer » et « comprendre » apparaît de nos jours si convenue, encore faut-il souligner combien, dès leur naissance, les sciences humaines se sont établies autour d'un héritage contesté, voire d'une véritable « querelle² », tant dans leur finalité que dans leur praxéologie, c'est-à-dire leur rapport à la pratique. Pour un auteur comme Auguste Comte, identifié plus ou moins à raison comme le parangon, et le père, du positivisme moderne, il ne fait aucun doute que les sciences sociales se situent sur la même courbe d'évolution que celle de la nature ; ce qui signifie à terme la possibilité de produire une science du social établie sur des fondements définitifs, strictement objectifs, et donc se voulant « scientifiques ». Inutile de dire que cette vision fonctionnelle et hautement normative du social, qui irrigue certains courants en sociologie (songeons ainsi à un auteur tel que Parsons), n'a pas fait – et ne fait toujours pas – l'unanimité ; aussi d'autres courants plaident-ils pour une approche des faits sociaux comme étant fondamentalement le produit d'une activité humaine partagée, soumise à la délibération, au langage, et de fait à la transformation. C'est bien entendu cette dernière position qui a la faveur de l'ouvrage.

Mais enfin, pour passionnantes que fussent ces digressions, en quoi cette histoire des sciences humaines concerne-t-elle la gestion ? C'est tout simplement qu'on y comprend d'autant mieux le nouage, toujours problématique, qui s'effectue entre la gestion et son usage (souvent instrumental) des sciences humaines. En effet, « le management, écrit J.-F. Chanlat, apparaît donc, d'abord et avant tout, comme une pratique sociale qui met en jeu un ensemble de personnes dans un cadre organisé et qui vise l'efficacité avant tout économique d'une activité collective finalisée » (p. 36). Et l'on perçoit ici, déjà, quelques-unes des dissonances qui continuent de fracturer le rapport entre ces deux disciplines et certaines incompréhensions : prévalence des fins sur les moyens ; rapport à l'instrumentalité et l'efficacité économique ; enjeux de réflexivité et de critique.

2. T.W. Adorno, *Le conflit des sociologies : théorie critique et sciences sociales*, Paris, Payot, 2016 [1972].

J.-F. Chanlat rappelle combien « le management sort tout droit des activités commerciales et industrielles de la seconde moitié du XIX^e siècle » (p. 31), concomitant de l'essor de l'industrie capitaliste sur le continent européen et américain. Plusieurs moments-clés sont ainsi mis en avant par l'auteur, en ce qu'ils ponctuent l'émergence de la gestion à la fois comme technique appliquée dans la recherche de productivité, comme pratique sociale et enfin comme domaine de savoir progressivement institutionnalisé par des universités et centres de recherche. Le premier essor serait de nature plutôt technique et, au sens strict, empirique ; correspondant plutôt à la formidable intensification productive à partir de la seconde partie du XIX^e et qui s'étend jusqu'au début du XX^e ; l'usine s'érige progressivement comme un lieu central de la vie économique et sociale, avec une proposition de nature gestionnaire qui domine les réflexions ; de grands noms de l'histoire du management s'y trouvent ainsi associés : Taylor bien sûr, ou encore Ford, dont les noms évoquent à eux seuls la grande entreprise archétypale, mais également ceux, moins connus, de l'ingénieur français Henri Fayol ou encore de Mary Parker Follett, dont la contribution ne sera reconnue que bien plus tard pour sa compréhension humaniste, et même politique, de la gestion³. Un deuxième moment se situe dans la tertiarisation progressive de l'économie des pays industriellement les plus avancés, où le secteur des services en vient à constituer une part prépondérante de l'emploi et de la production, catalysée par ailleurs par les balbutiements de l'économie numérique. À cela succède un troisième moment de la gestion, que J.-F. Chanlat qualifie de « stratégique », au tournant des années 1970, défini en priorité par la montée en puissance d'un contexte de compétition économique âpre à l'échelle mondiale, mais surtout la prolifération rapide, avant leur prise de pouvoir insidieuse, des indicateurs strictement financiers dans la conduite des entreprises et de l'économie. Un dernier moment, celui-là plus contemporain, renoue avec des interrogations d'ordre critique, à la fois socioculturelles, épistémologiques et historiques (études marxistes, féministes et post-coloniales, institutionnalisation des « *critical management studies* ») ; les préoccupations humanistes, mais aussi écologiques, y retrouvent une certaine vigueur, qui avait pu être oblitérée au cours d'une longue parenthèse historique.

En dépit de ce retour assez récent d'une constellation critique en gestion, il n'en reste pas moins, comme le souligne J.-F. Chanlat, que les sciences sociales ont historiquement occupé, à l'égard de la gestion, une position, sinon subordonnée, du moins de nature « opératoire ». En effet, si les impératifs et la sémantique de cette efficacité peuvent varier au fil du temps, se drapant sous les oripeaux changeant de la mode managériale et économique du moment, la maximisation du « capital humain » reste la

3. H. Dumez, « Un retour sur Mary Parker Follett », *Le Libellio d'Aegis*, 15, 3, 2019, p. 45-55.

finalité prisée des organisations du travail. Conséquemment, la réduction du « facteur humain » à un rouage parfait de l'usine, dont le paroxysme sera atteint par la représentation figurée qu'en donnera Chaplin dans *Les temps modernes*, pose inévitablement la question de la souffrance, de la domination et du bien-être au travail. L'incroyable expansion capitaliste au long cours, du XIX^e et du XX^e siècle, charrie son lot d'aliénation et de souffrance, rappelant combien l'entreprise demeure un lieu de pouvoir et de domination. Autant d'enjeux qui, dès les débuts du capitalisme, ont fait l'objet de critiques virulentes et plus ou moins scientifiques (du socialisme au marxisme en passant par ses nombreuses variantes), cependant que l'institutionnalisation universitaire d'un mouvement critique en gestion, sous l'appellation de « *critical management studies*⁴ », ne s'effectuera, sous l'impulsion d'universités britanniques, qu'à l'orée des années 1970 et 1980, en réaction, certes, au capitalisme débridé promu en son temps par la Première ministre M. Thatcher.

Si Chaplin a été brièvement évoqué, rappelons combien la dimension symbolique de l'expression artistique – et de toute expression en général – est à même non seulement de figurer dans sa fonction illustrative, mais de rendre présents et visibles certains phénomènes organisationnels occultés par les rapports de pouvoir et domination, fournissant ainsi un surcroît de connaissance légitimement scientifique⁵. Et, de fait, c'est en partie cette dimension symbolique des organisations qui se trouve mise en avant récemment, en particulier au croisement de la psychanalyse et des sciences de gestion ; autant de travaux, précise J.-F. Chanlat, « qui ont pu mettre en évidence le rôle joué par les ressorts psychiques dans le comportement individuel et collectif et comment la dimension affective était constitutive du lien social » (p. 50). C'est par-là un autre entrelacement entre gestion et sciences humaines qui apparaît : rien de moins que la question de la solidarité et de ses formes historiques, interrogeant l'entreprise comme un acteur central de la vie démocratique et politique. Car certes, dès les premiers temps, face aux manquements manifestes de cette gestion se voulant « scientifique », quelques courants de pensée – songeons en particulier à celui des « relations humaines », à l'initiative en partie d'Elton Mayo – ont contrebalancé cette vision unilatérale de l'être humain comme facteur productif, introduisant des aspects de convivialité et de coopération sur les lieux de travail. Cependant, outre que ces tentatives n'ont pas foncièrement remis en cause l'hégémonie d'impératifs économiques et de rentabilité, la question axiologique, celle des valeurs humaines et éthiques poursuivies

4. Dont l'ascendance remonte à une importante tradition française, souvent occultée au demeurant : J.-F. Chanlat, « Les études critiques en management. Un rappel historique », *Communication*, 31, 1, 2013.

5. O. Germain et A. Laifi, « Les possibilités de la fiction pour rendre présente l'organisation », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIV, 2018, p. 195-208.

par l'entreprise, demeure sinon absente, du moins marginale compte tenu de la promotion de la convivialité au rang de simple facteur de productivité venant s'ajouter à d'autres. Au risque ainsi d'en faire un usage basement stratégique. Or, comme l'écrit J.-F. Chanlat : « Les conséquences de cette logique technique abandonnée à elle-même et conjuguée à une logique financière ne sont pas sans affecter profondément le tissu économique et social, et donc les humains que nous sommes » (p. 57). Anthropologie économique par ailleurs dangereusement réductionniste⁶, car, comme le rappelle le chapitre suivant, celle-ci n'est pas sans incidence sociale, économique et politique.

Le quatrième chapitre réinscrit par conséquent sur une durée plus longue les conséquences néfastes de cette rationalisation frénétique des pratiques de gestion. Avec un constat sec, précis et scrupuleusement argumenté de ces dérives gestionnaires apparaît le tableau d'un véritable naufrage collectif nourri des illusions de compétitivité économique, d'impératifs financiers et d'une sorte de fantasme de productivité illimitée, dont le moins que l'on puisse dire est qu'il se révèle terriblement contre-productif. J.-F. Chanlat prend ici à titre d'exemple le cas des États-Unis, paradigmatique d'un pays à la dérive pour partie du fait que ces tendances gestionnaires s'y trouvent déchaînées en l'absence de tout garde-fou ou presque ; et si les données statistiques recensées par l'ouvrage sont actualisées c'est moins pour remettre en cause les acquis de l'édition du livre de 1998 que pour en accroître la portée – et parfois même l'effroi. La hausse des inégalités économiques, loin de s'être enrayée, a connu un rebond massif, dont les conséquences se font ressentir jusqu'au niveau épidémiologique, avec un déclin avéré et continu de l'espérance de vie de la population américaine. Case et Deaton⁷, deux économistes américains, relatent le désarroi de certaines franges de la population, avec l'apparition de ce que les auteurs nomment des « morts par désespoir », fléau qui frappe en particulier les zones récemment désindustrialisées – des millions d'emploi s'y sont évaporés en quelques années –, des zones où règnent le chômage et une anomie à vaste échelle : la consommation d'alcool et d'opiacés, les suicides, les morts par arme à feu ou accidents sont si nombreux et réguliers qu'ils constituent littéralement une épidémie. Ravages sociaux et humains, mais qui affligent tout autant une économie en berne, où les gains de productivité connaissent un ralentissement accru doublé d'une hausse de l'endettement des ménages – dont les conséquences se sont fait sentir à une échelle inédite lors de la crise de 2008.

6. Et largement critiquée par Pierre Bourdieu tout au long de son œuvre, voir notamment : R. Boyer, « L'anthropologie économique de Pierre Bourdieu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 150, 5, 2003, p. 65-78.

7. M. Barbieri, « Anne Case, Angus Deaton, 2020, *Deaths of Despair and the Future of Capitalism*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 312 p. », *Population*, 76, 2, 2021, p. 408-409.

Autant de symptômes dont l'ouvrage impute une responsabilité indubitable, mais certes pas univoque, à l'hégémonie d'impératifs financiers ne jurant que par le ROI et autres sacro-saints indicateurs de performance, laissant des entailles béantes dans le tissu social et économique et portant atteinte aux fondements de la solidarité. Et si, sur le versant objectif, les faits plaident largement contre un tel modèle, les éléments subjectifs sont tout aussi accablants : la perte de solidarité au sein des collectifs de métier alimente la peur, le cynisme et la déloyauté au travail et les conséquences sur l'expérience vécue des individus, abondamment documentés par la clinique du travail, sont désastreuses tant psychologiquement que collectivement.

C'est en prenant appui sur cet antimodèle anthropologique que J.-F. Chanlat expose – récompense précieuse pour le lecteur ou la lectrice s'étant montré(e) jusqu'ici si patient(e) – ce qu'il nomme une « anthropologie élargie » des organisations. Nous voici donc au cœur de la démarche de l'auteur.

Complexe et dense, cette proposition peut se résumer selon deux principes méthodologiques qui en orientent la pensée et l'action. Premièrement, il est impératif de défendre une compréhension de l'intelligence humaine et des faits sociaux en tant qu'ils sont situés, c'est-à-dire pris dans un contexte général d'action à la fois symbolique, social, historique, biologique et psychologique ; la pluralité des perspectives n'étant pas un pis-aller, et surtout pas un doux appel à humaniser la gestion, mais un parti pris d'ordre éthique – nous dirons même une nécessité épistémologique imposée par la nature même de l'objet à étudier : l'être humain dans son environnement. J.-F. Chanlat, citant ici le psychanalyste Roland Gori, nous avertit sur les périls qu'encourt une recherche réduite à une sténographie des faits sociaux, rappelant le constat dressé en son temps par le sociologue allemand Georg Simmel qui déplorait cette « tragédie de la culture » ; véritable flétrissement d'une pensée identifiée à d'impeccables produits techniques, mais dépourvue de véritable portée intellectuelle et culturelle⁸.

Or cet appel à la complexité, contre la bêtise ambiante qui se nourrit de la fonctionnalisation excessive de l'intelligence, trouve à se concrétiser, dans un second temps, par ce que J.-F. Chanlat définit comme un retour à des dimensions fondamentales de la gestion ; dimensions tenues jusque-là pour marginales ou du moins insularisées et ne communiquant pas de manière systématique. D'où l'importance capitale de cette anthropologie élargie, au carrefour des sciences humaines dans toute leur pluralité et la richesse de leur tradition – et d'une approche humaniste et historique de la gestion.

8. G. Simmel, « Le concept et la tragédie de la culture », dans *La tragédie de la culture et autres essais*, Paris, Rivages, 1988.

Parmi ces diverses propositions, nous en retiendrons quelques-unes seulement, tout en invitant chacun et chacune à se confronter directement à l'ouvrage de J.-F. Chanlat. Mentionnons en premier lieu ce « retour de l'acteur et du sujet », contre-point décisif à la conception instrumentale de l'action strictement perçue en termes de « facteur humain ». À cet égard, l'entreprise ne saurait être tenue, comme le stipule la « théorie de l'agence », pour un simple nœud de contrats où gravitent des acteurs abstraits, entièrement « rationnels » et guidés par une sorte d'impulsion à l'égoïsme, voire carrément à la triche. L'organisation est un lieu où se jouent des luttes de pouvoir et d'appartenance, d'identité et de fidélité, d'ailleurs plus ou moins conscientes et même fantasmées, comme le souligne la psychanalyse – tout le spectre des passions s'y exprimant, tantôt à pleine puissance, tantôt à bas bruit, de la jalousie à l'envie, en passant par la soif de pouvoir et les tendances au mimétisme (p. 105). Ajoutons que cette sorte d'arrière-scène de la vie des organisations ne trouve son plein éclairage qu'à travers le prisme d'autres propositions ; c'est ainsi que le rôle du corps et des affects, du travail comme expérience vécue subjectivement, recouvre une place à part entière dans cette compréhension approfondie de la gestion et des organisations. Travailler n'engage pas seulement un acteur désincarné, sous forme de boîte noire ou dont les paramètres seraient uniquement cognitifs ; il est question avant tout d'un corps sensible, pathique, éprouvant dans sa chair un spectre fort étendu d'émotions, parfois contradictoires et partagées collectivement ; c'est un des acquis majeurs de la clinique du travail francophone que d'avoir défendu l'importance de ces aspects là encore si peu explorés du travail.

Enfin, et c'est peut-être là l'un des centres de gravité de cet ouvrage – dont les entrées possibles sont multiples : la question éthique revient, elle aussi, au premier plan⁹. Les finalités des organisations sont interrogées à l'aune des valeurs qu'elle supportent collectivement – ou refusent de soutenir ; et, si la rhétorique du sens n'a de cesse de s'étendre, avec plus ou moins de bonne foi d'ailleurs, dans les manuels de gestion et au sein des entreprises, ce constat bienvenu, s'il ne veut pas servir d'alibi à une énième tentative de gérer « humainement » une gestion foncièrement inhumaine, ne saurait faire l'économie d'un questionnement approfondi sur la valeur collective accordée à la sphère de la production et le rôle qu'y jouent les entreprises, surtout les plus puissantes et influentes d'entre elles, au regard des enjeux politiques, économiques et écologiques qui se posent aujourd'hui à une échelle inédite.

Au vu de l'ampleur de la proposition développée dans cet ouvrage, dont cette recension constitue un simple aperçu, on ne peut que se réjouir

9. E. Enriquez, « Les enjeux éthiques dans les organisations modernes », *Sociologie et sociétés*, 25, 1, 1993, p. 25-38.

de la réédition de la version de 1998, ouvrant à une nouvelle génération de lecteurs et lectrices – praticiens, chercheurs, étudiants, enseignants ou simples curieux – une pensée mêlant le goût de l’érudition à la rigueur scientifique, tout en maintenant ferme un engagement intellectuel et éthique. Soit un livre d’une portée rare en gestion, définissant une certaine ambition pour l’ensemble de sa discipline.

Gabriel Lomellini
Professeur assistant, ICN Business School