

**J.F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées***

Chiha Gaha

Volume 46, Number 4, 1991

Article abstract

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050720ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050720ar>

J.F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées.*

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Gaha, C. (1991). J.F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 46(4), 839–849.  
<https://doi.org/10.7202/050720ar>

## **NOTE CRITIQUE**

### **CHIHA GAHA**

#### ***L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées***

J.-F. Chanlat (dir.), Québec, Les Presses de l'Université Laval; Paris: Éditions Eska, 1990, 842 p.

Les sciences du comportement organisationnel, un sous-champ des sciences de l'administration, se composent d'un ensemble de connaissances composites et parcellaires où s'entremêlent des fragments de psychologie, de sociologie, d'anthropologie, de science politique, d'économique, etc. (Audet 1986). Afin de pallier cet état d'effritement, J.-F. Chanlat a dirigé un ouvrage collectif, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, dont l'un des objectifs est de produire un discours qui, à partir de l'ensemble des sciences de l'humain, cherche à appréhender la totalité du fait social. Comment l'auteur a-t-il procédé pour construire son discours intégrateur et dans quelle mesure cette oeuvre est-elle pionnière? Tel est l'objet de la présente note critique. Dans une première partie nous décrivons le livre et son contenu, dans la deuxième nous analysons sa structure morphosémantique, dans la troisième nous étudions les «dimensions oubliées» de l'ouvrage et, dans une dernière partie, la méthode retenue.

#### **LE CONTENU**

##### **Les objectifs**

Pour construire un discours global et englobant qui, à partir de l'éclairage de la «totalité des sciences», tente d'appréhender la «totalité humaine», Chanlat fait appel à des disciplines qui étaient «jusqu-là tenues à l'écart» (p. vii) par le courant pragmatique dominant. Quant à sa méthode, elle sera fondée, précise-t-il, sur la «multiplicité des regards» et sur la «pluridisciplinarité». Une méthode qui prendrait en

---

\* GAHA, C. étudiant au doctorat à la Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

\*\* Nous remercions vivement les professeurs Bernard GARNIER et Michel AUDET de la Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, qui nous ont encadré, avec patience, dans l'élaboration de cette note critique.

charge la nature «systémique» du fait humain et qui romprait avec la tendance «trop réductionniste» qui caractérise les approches «utilitaires» et «ethnocentriques» auxquelles les spécialistes du comportement organisationnel ont souvent recours (p. viii). L'ouvrage de Chanlat se présente donc comme porteur de deux «innovations essentielles». La première consiste à introduire dans l'étude du comportement organisationnel des dimensions oubliées et la seconde à cerner le comportement humain comme un tout irréductible.

Pour réaliser cette oeuvre «pionnière», Chanlat fait appel à plusieurs producteurs d'appartenance disciplinaire et de trajectoire professionnelle différentes<sup>1</sup>. C'est là, pour l'auteur, une manière de garantir cette «multiplicité des regards» et d'approcher le comportement humain en recourant à «l'ensemble des connaissances que nous avons» (p. 8). Cependant, une telle pluralité d'intervenants ne va pas sans poser certains problèmes quant à l'intégration de leur production respective dans un tout cohérent. Dans une tentative d'éviter l'éparpillement et de donner corps à son ouvrage, Chanlat définit six dimensions principales réparties en six parties distinctes.

### **Description des parties**

Afin de rendre compte du contenu de l'ouvrage, nous procédons à une recension rapide des différents articles inscrits dans chacune des parties<sup>2</sup>.

#### *Première partie: Pensée, parole et langage*

Cette partie se compose de cinq articles. Son thème principal est l'analyse de la fonction communicationnelle et cognitive du langage. À ce sujet J. Girin, dans un article dense et bien mené, cherche à déterminer «en quoi le fait langagier contribue [...] à faciliter ou à entraver le développement des organisations». A. Chanlat et R. Bédard analysent, pour leur part, quatre types d'obstacles susceptibles d'entraver le dialogue dans les organisations. R. Déry, dans une étude plutôt théorique, met l'accent sur l'importance de l'argumentation comme moyen de persuasion et d'action. A. Borzeix et D. Linhart prennent en étude les raisons de l'échec de la fameuse loi Auroux, qui, selon les auteurs, s'explique par la formulation même de la loi. Enfin P. Feyereisen et J.-D. De Lannoy s'intéressent, quant à eux, à la gestualité comme outil de communication.

#### *Deuxième partie: Espace et temps*

Cette partie, constituée de cinq études, met l'accent sur l'importance de la dimension spatio-temporelle pour l'individu. Pour G.-N. Fischer l'espace comme le langage et la gestualité est significatif. C'est un «construit social». Dans cet article

<sup>1</sup> Nous comptons 36 producteurs dont la quasi-totalité appartient au monde universitaire. Ces derniers pratiquent des disciplines différentes et poursuivent des intérêts non concordants. Signalons que ces producteurs provenaient, lors de la construction de l'ouvrage, de neuf pays différents.

<sup>2</sup> Chanlat introduit chacune des six parties par une courte présentation où il récapitule, brièvement, les idées essentielles.

équilibré et bien écrit, l'auteur explique par le truchement de la psychologie environnementale «les relations entre l'individu et son environnement». J. Girin, dans une approche quasi «ethnographique», tente de voir comment les gens travaillent et communiquent dans une grande tour parisienne et conclut que l'«uniformité» de l'aménagement des lieux de travail étouffe la communication. G. Gasparini étudie le «temps et [le] travail en Occident», mais c'est J. Hassard qui analyse d'une manière particulièrement fine et claire le «temps» dans ses deux dimensions cyclique et linéaire. Il conclut, à la lumière de quatre études qualitatives, que l'organisation du vécu temporel des travailleurs est plutôt «volontaire et non pas seulement déterminée par le système de production». Enfin, E. Kamdem écrit sur le temps et le travail tels que vécus par des habitants de l'Afrique subsaharienne. Pour l'auteur, le temps, dans cette région de l'Afrique, est le présent. Quant au travail, parce qu'il n'y a pas d'enjeu, de compétition, ou de classe, il ne vise ni l'«accumulation, ni l'anticipation».

### *Troisième partie: Vie psychique*

Cette partie, composée de six articles, a pour objet l'appréhension du comportement organisationnel à partir de la psychanalyse. Cependant, chacune des études semble privilégier un éclairage particulier. Pour L. Lapierre, il y a une connaissance formelle et analytique qu'on acquiert à partir d'un apprentissage extérieur et «officiel», et une connaissance interne «sentie, expérimentale, intuitive, inconsciente...». À partir de l'opposition intériorité/extériorité, l'auteur distingue «la gestion selon le mode de leadership» et «la gestion selon le mode de l'administration». Quant à M. F.R. Kets de Vries et D. Miller, ils focalisent leur intérêt sur les manifestations du phénomène de transfert chez les responsables d'entreprise. S'appuyant sur plusieurs exemples, les deux auteurs procèdent, ensuite, à une analyse typologique claire de certains transferts organisationnels. Dans un second article, M. F.R. Kets de Vries réussit à nous expliciter les manifestations de l'envie et ses effets sur les comportements des individus. Par un balayage théorique concis et clair, l'auteur analyse les différentes facettes cachées de l'envie. L'article de T. Pauchant nous introduit dans le monde ésotérique de Kohut et interprète certains faits sociaux comme la manifestation d'une «fragmentation du self». B. Sievers s'attaque, quant à lui, à la motivation et exprime son rejet de toute la littérature classique à ce sujet. Le travail humain a perdu toute signification et la motivation, dit-il, est devenue un simple instrument pratique «d'intrusion, de manipulation et de contrôle». Enfin M. Dufour, dans un discours linéaire, nous présente les qualités intellectuelles et humaines nécessaires pour être un bon chef de projet.

### *Quatrième partie: Altérité*

Cette partie étudie les rapports interactifs du «Je» et du «Tu». À la lumière des relations interindividuelles, il y a constitution de soi et rejet ou acceptation de l'autre. L'étude de S. Vincent s'inscrit dans ce cadre de recherche et se présente comme une analyse théorique du racisme. Dans la seconde partie de son article, l'auteur centre son intérêt sur les origines profondes du rejet de l'autre et se questionne sur l'être humain et son agressivité. Quant à F. Harel-Giasson, G. Symons et F. Belle, chacune d'elles, dans un article à part, étudie une même question centrale: le travail féminin. Alors que Harel-Giasson examine si l'arrivée des femmes dans les organisations a pu affecter le fonctionnement de ces dernières, Symons se donne

comme objet de «réexaminer la question concernant l'intégration des femmes à l'univers de la gestion dans les grandes organisations». Quant à Belle, elle reprend plusieurs points développés par Symons, et conclut, à partir de trois cas typiques, que le sexe est un élément neutre qui n'affecte pas le fonctionnement de l'entreprise. De son côté, A. Joly analyse les effets et les conséquences d'être cadre dans un pays dont la culture et la rationalité sont différentes. Selon l'auteur, vivre dans un milieu culturel autre, c'est perdre quelque peu de ses symboles et détruire quelque chose dans le «moi». Dans le sixième et dernier article. A. Rondeau focalise son intérêt sur les conflits du travail et se donne comme objectif de «dégager les principes utiles au gestionnaire contemporain».

#### *Cinquième partie: Vie symbolique*

Cette partie constitue, à nos yeux, l'une des pièces maîtresses de l'ouvrage. La richesse et la profondeur des idées développées à travers les six articles sont remarquables. Nous relevons dans cette partie deux axes thématiques, l'un se rapporte à la culture d'entreprise et l'autre, d'un niveau d'abstraction plus élevé, verse dans le symbolisme. En effet, alors que J.-P. Dupuis, dans une étude essentiellement théorique, présente une analyse bien documentée de l'état de l'anthropologie aujourd'hui et de son cheminement paradigmatique, l'article d'O. Aktouf, riche et d'une lecture aisée, se veut un examen critique du courant appelé «la culture d'entreprise». Se référant à certaines interventions qu'il a menées sur le terrain, l'auteur expose, à travers six cas, ce qu'il considère comme des indices «culturels» significatifs. G. Amado, C. Fauchoux et A. Laurent étudient, de leur part, le changement organisationnel tel qu'il apparaît dans deux réalités culturelles distinctes, française et nord-américaine. À travers un dialogue didactique entre deux consultants, l'un français et l'autre américain, les auteurs comparent plusieurs dimensions spécifiques à chacune des deux entités. R. Sainsaulieu analyse, dans une étude claire et brève, le concept de «culture d'entreprise» à travers son évolution dans le contexte français. La «culture d'entreprise», dit-il, «ne vient pas *ex abrupto* d'une pure volonté de mieux appréhender et gouverner les motivations au travail; elle se pose quand les entreprises cherchent à moderniser leurs techniques de production». Quant aux études hermétiques de S. Bouchard et de S. Clegg, elles portent sur le symbole. Pour Bouchard, c'est le symbole qui, par le biais de «la réhabilitation de l'imaginaire, réhabilite le sujet et, partant, la subjectivité...». La culture de l'acteur, son langage ainsi que ses comportements renvoient à son système symbolique. Le cas fictif et non moins symbolique des chauffeurs d'autobus de Bouchard est, à cet égard, significatif. Ces travailleurs, ayant perdu de nombreuses charges symboliques, éprouvent vis-à-vis de leur travail démotivation, et de leur organisation, désaffection. Dans l'étude de Clegg, c'est autour du pouvoir et de ses marques symboliques que l'auteur développe sa pensée. Alors que la théorie classique suppose que le pouvoir au sein des organisations est une émanation de la structure hiérarchique, Clegg, à la lumière de la dialectique marxiste, analyse le pouvoir comme un exercice foncièrement «dual».

#### *Sixième partie: Plaisir et souffrance au travail*

Cette partie ne comprend que quatre articles. Elle est consacrée à l'étude des effets psychopathologiques du travail. Dans un premier article, C. Dejourné, dans une étude originale et brillamment menée, analyse le paradoxe du travail comme source à la fois de souffrance et de plaisir. Pour l'auteur, «le plaisir est un produit dérivé de la

souffrance», ce qui suppose que la souffrance est d'une nature bipolaire. Elle peut être «pathogène» et en conséquence démotivante, ou «créatrice» et dynamisante. L'étude de J.-F. Chanlat et celle de N. Aubert se complètent et renvoient toutes les deux à l'article de Dejours. En effet, l'article de Chanlat reproduit *grosso modo* les idées développées par Dejours pour déborder en fin d'analyse sur une critique de la rationalité orthodoxe. L'étude d'Aubert focalise sur le concept de névrose professionnelle et ses liens avec le stress et l'épuisement relié à l'emploi. Clairement écrit, l'article d'Aubert réussit à nous introduire dans le monde enchevêtré de la névrose. Enfin, dans un quatrième et dernier article, M. Perreault prend en étude «la différenciation sexuelle en matière de santé et sécurité du travail». Cette étude, qui contraste avec toutes les précédentes, vise à démontrer que la morbidité dans le travail n'a pas de sexe.

Ce qui précède résume les principales idées développées dans l'ouvrage dirigé par Chanlat<sup>3</sup>. Des idées multiples, de niveaux d'abstraction variés et dont la pertinence et l'originalité varient d'un article à l'autre. Pour mieux cerner la particularité du livre comme oeuvre globale et apprécier ses «dimensions oubliées», procédons à une analyse critique d'ensemble qui touchera l'oeuvre dans sa morphologie et dans son contenu.

#### ANALYSE MORPHOSÉMANTIQUE

Trente-six producteurs<sup>4</sup> de lieu de travail et d'appartenance professionnelle différents ont écrit 32 articles regroupés en 6 parties. La diversité dans la formation et la provenance des producteurs ainsi que l'hétérogénéité apparente de leurs champs d'intérêt ont marqué l'ouvrage dans sa forme. En effet, nous relevons d'emblée une répartition inégale des espaces discursifs entre les parties (par exemple la première partie couvre 157 pages, la sixième se limite à 83 pages) et entre les articles (celui de Girin sur le langage compte 40 pages, tandis que l'article de Harel-Giasson est d'une dizaine de pages). Par ailleurs, l'ouvrage présente différentes formes de discours. Certains auteurs qui se veulent didactiques utilisent, pour être explicites, des graphiques ou des tableaux illustratifs (Lapierre, Belle, Rondeau) ou encore mettent leurs idées sous une forme dialogique (Amada *et al.*); d'autres, par contre, s'inscrivent délibérément dans l'ésotérisme et la trame de leur discours est tressée d'une manière serrée (Bouchard, Clegg). Parfois, dans la même étude, l'auteur se voit contraint de s'adonner à deux discours différents. Il construit un premier volet théorique, souvent soigné, qu'il destine probablement aux pairs et un second, greffé et plutôt lâche, adressé aux non-initiés (Dupuis, Joly). Cette diversité dans les formes d'écriture, dans les niveaux d'abstraction et le style ont donné lieu à une structure textuelle multiforme, à une architecture plutôt composite.

<sup>3</sup> Dans la conclusion, Chanlat parle d'une «septième dimension, largement oubliée, à savoir la dimension éthique qui entoure les relations humaines». Selon l'auteur, c'est là une dimension importante souvent omise par les sciences du comportement organisationnel. Par cette dimension, évoquée seulement dans les dernières pages, Chanlat nous surprend. En effet, s'il est exact que celle-ci constitue un axe important, souvent omis par les producteurs des sciences du comportement, comment se fait-il qu'une partie entière et distincte ne lui ait pas été consacrée, alors que le présent ouvrage porte sur les dimensions oubliées de l'individu dans l'organisation?

<sup>4</sup> La majorité des producteurs appartient au corps professoral universitaire (25 sur les 36). Parmi eux, 10 (9 professeurs et une étudiante) appartiennent à l'École des hautes études commerciales de Montréal.

Quant au contenu du livre comme oeuvre globale, il nous paraît difficile de pouvoir déceler nettement son fil conducteur ou encore de définir ses thèmes principaux en nous contentant d'énumérer les «six dimensions fondamentales» abordées dans les parties. Alors que chacune des parties est supposée porter sur une dimension particulière, il s'avère qu'il n'y a pas toujours correspondance entre le titre de la partie et son contenu. Par exemple, la sixième partie porte sur le thème «plaisir et souffrance au travail», et le lecteur s'attend à ce que les articles qui la composent traitent de cette question sous ses différents aspects. Or, nous découvrons que les thèmes traités focalisent sur la souffrance au travail mais, à l'exception d'une allusion faite par Dejours, omettent l'examen de la dimension plaisir. Une deuxième dissonance est à relever dans la troisième partie. Celle-ci a pour objet l'étude de la «vie psychique» de l'individu, ce que Kets de Vries et Miller, Pauchant, Lapiere et Sievers ont tenté de faire, chacun à leur manière. Mais à la fin de la partie, nous nous butons à l'article de Dufour qui, sans rapport avec la «vie psychique», traite des responsabilités du chef de projet. La même remarque s'applique à la dimension de l'«altérité»: l'étude de Vincent sur le racisme, celle de Joly sur l'interculturel ou celle de Rondeau sur le conflit sont loin de présenter une unité thématique claire.

Ces dissonances entre l'intitulé et le contenu de certaines parties traduisent, à notre avis, un certain éparpillement thématique et une hétérogénéité discursive. Chaque thème véhicule l'idée singulière de son auteur, et dans chaque partie sont juxtaposés quatre à six articles sans lien apparent. La pluralité des producteurs, l'hétérogénéité de leur appartenance, ainsi que la diversité de leurs centres d'intérêts sont probablement à l'origine de cet état d'«éclatement» de l'oeuvre, tant au niveau de sa contexture que de sa sémantique.

## LES DIMENSIONS OUBLIÉES

### Les dimensions multiples de l'ouvrage

Pour Chanlat, les «dimensions oubliées» prennent appui sur des disciplines qui existent déjà, telles la linguistique, la psychanalyse ou les sciences de cognition, etc. (p. vii), et son objectif est de les inscrire dans le sous-champ du comportement organisationnel et de s'en servir, de façon conjuguée, pour comprendre le comportement humain. La question qu'on se pose alors est de savoir si ces «dimensions» sont réellement oubliées dans le corpus déjà existant du comportement organisationnel. Nous remarquons d'abord que parmi les 32 articles que comprend l'ouvrage, 7 ont déjà fait l'objet d'une publication intégrale ou partielle<sup>5</sup> et, par conséquent, ce dont ils traitent ne peut être considéré comme des éclairages oubliés. Par ailleurs, l'objet de certains articles est, à notre avis, loin d'être «oublié» et se situe en plein dans le corpus dit «classique» du comportement organisationnel. En effet, des études comme celles de Rondeau, de Chanlat et de Bédard, de Gasparini ou de Dufour reprennent des idées couramment développées dans le sous-champ. Et même des articles comme ceux d'Aktouf, de Sainsaulieu ou de Dejours ne paraissent pas, à notre avis, vraiment nouveaux, en dépit de la finesse de leur analyse et de leur pertinence probante. Certes, nous trouvons, dans le livre, de nombreuses études menées d'une manière

<sup>5</sup> Ces articles sont ceux de Girin sur la tour de bureaux parisienne (p. 185), de Hassard (p. 215), de Kets de Vries et Miller (p. 279), de Kets de Vries (p. 297), de Vincent (p. 379), de Symons (p. 417) et de Belle (p. 431).

originale, l'article de Girin sur le langage, celui de Bouchard en dépit de son hermétisme, ceux de Kets de Vries et Miller, de Pauchant, d'Amado *et al.*, ou de Hassard, en sont des exemples convaincants. Mais affirmer que l'ouvrage est construit à partir de dimensions, jusque-là, oubliées, ceci nous paraît contestable.

#### Les «dimensions oubliées» dans la littérature spécialisée

L'ensemble des thèmes traités figurent de différentes manières dans la littérature spécialisée. En effet, nous remarquons que la dimension «pensée, parole et langage» a fait l'objet de plusieurs études parmi lesquelles nous mentionnons le livre classique de Mintzberg (1973) sur le travail des gestionnaires et le rôle important du langage, l'étude de Schwartzman (1986) sur les cérémonies et les rencontres au travail, celles de Goffman (1987) et ses discours sur le face-à-face et de March (1988) sur l'importance et la richesse du bavardage dans les organisations. Pour la dimension «espace et temps», signalons les écrits de Weber (1971) sur l'importance psychosociale de l'environnement, de Homans (1950) ainsi que ceux de Fisher parus au début de la dernière décennie (1980). Quant à la dimension «vie psychique», nous trouvons dans les analyses classiques de Zalesnik et de Kets de Vries et Miller (1985) un éclairage déjà bien «rodé» en comportement organisationnel. Pour la dimension de l'«altérité», citons le livre de Moscovici (1984) et en particulier son premier chapitre qui traite de la communication sociale, l'étude de House (1988) qui met l'accent sur l'interaction et sur la cognition sociale. Pour la cinquième dimension «vie symbolique» centrée sur le concept de «culture d'entreprise», de nombreuses études et enquêtes ont été faites dans le cadre de ce courant de recherche vieux d'au moins vingt ans. Les écrits du mouvement du management comparé traitaient, depuis les années 1960, des différences culturelles et de leurs effets sur les systèmes de gestion (Webber 1969). Par ailleurs, mentionnons l'article critique de Segall (1986) qui considère la culture comme un «concept superflu» et oiseux et enfin l'étude de Van Maanen et Kunda (1989), plus pointue, qui traite de l'émotion dans l'organisation comme expression culturelle. Pour cette même dimension, citons, enfin, les nombreux écrits de Ouchi (1982) et de Sainsaulieu (1985). Pour la dernière dimension «plaisir et souffrance au travail», nous trouvons dans la littérature spécialisée de nombreux écrits sur le stress et l'épuisement relié à l'emploi, mais il y a relativement peu d'études portant sur la dimension psychopathologique du travail. Nous relevons toutefois l'article de Rodin et Salovey (1989) traitant de la morbidité du travail, ainsi que l'article de Holahan (1986) sur le stress environnemental et l'effet de l'espace physique sur la santé mentale des employés.

#### Les dimensions oubliées dans les manuels

Si nous pouvons soutenir que les dimensions étudiées dans l'ouvrage de Chanlat sont présentes dans la littérature spécialisée en comportement organisationnel, il n'en va pas de même si nous changeons notre cadre de référence et fixons notre comparaison sur un support particulier de propagation: le manuel<sup>6</sup>. En effet, si nous ins-

6 Chanlat considère que son ouvrage n'est ni un «manuel, ni [un] ouvrage encyclopédique» (p. ix), c'est un «livre» écrit-il. Cependant en situant les thèmes de son ouvrage, l'auteur fait référence aux manuels américains et positionne son livre par rapport à eux (voir ses notes 4 et 5, p. 26).



crivons l'ouvrage dans ce genre discursif particulier, nous consentons à l'auteur que ces dimensions ont été, en majorité, oubliées et nous considérons alors que son livre est un «ouvrage pionnier».

L'analyse de contenu de certains manuels de comportement organisationnel<sup>7</sup> révèle, comme l'a d'ailleurs précisé Chanlat<sup>8</sup>, que ces derniers, dans leur ensemble, tournent autour des principaux thèmes suivants: motivation, leadership, dynamique du groupe et développement organisationnel et oublient souvent des dimensions comme le langage, la vie psychique, le symbole ou la souffrance, dimensions qui constituent, aux yeux de plusieurs, des éléments cruciaux pour la compréhension et l'explication du fait humain. Voulant sortir des «sentiers battus» et construire un discours nouveau, Chanlat écarte de son ouvrage les thèmes couramment développés et privilégie des éclairages et des dimensions autres, susceptibles d'outiller les lecteurs et de leur permettre de mieux cerner le comportement de l'individu dans les organisations. C'est là, à nos yeux, un mérite important de l'oeuvre de Chanlat: sensibiliser le lecteur, et en particulier le futur gestionnaire, à ces dimensions généralement inaccessibles, sauf par le recours à une littérature spécialisée et généralement anglophone de surcroît.

Par ailleurs, au delà de ces «dimensions oubliées», Chanlat se propose de construire un ouvrage dont «l'objectif est de redonner une unité à un champ et à une réalité aujourd'hui éclatés» (p. ix). À cette fin, il adopte une méthode qui, par la conjugaison de «l'ensemble des connaissances que nous avons» (p. 8), cherche à appréhender la totalité du fait humain.

## LA MÉTHODE

Pour cerner l'humain en tant qu'unité systémique et pallier l'état d'effritement qui caractérise son savoir, seule une approche englobante est susceptible de rendre un tel projet possible. Pour Chanlat, la démarche classique n'a pu traduire dans ses procès ni la complexité de l'homme ni sa globalité. Le discours classique, en raison de sa finalité opérationnelle, est un discours fragmenté. Pour éviter un tel écueil, l'auteur projette de recourir au «total des sciences» et d'adopter un éclairage fondé sur «la multiplicité des regards». Cependant, dans ses propos introductifs, Chanlat, en précisant sa méthode, fait usage de deux concepts importants mais non synonymes: la pluridisciplinarité (3 fois) et l'interdisciplinarité (1 fois), ce qui laisse croire qu'il attribue à ces termes un sens qui lui permet de les utiliser de façon interchangeable. Pourtant, ces deux concepts ont des significations bien différentes. Lever cette ambiguïté et définir brièvement les deux concepts nous aidera à mieux apprécier la méthode qu'a privilégiée Chanlat.

<sup>7</sup> C'est après consultation des manuels de T.R. Mitchell (1982), auquel Chanlat fait référence (note 4, p. 26), de Don Hellriegel *et al.* 1989, de J. Rajot et A. Bergmann (1989), que nous avons pu établir ces thèmes centraux, auxquels il faut ajouter selon des livres, des thèmes spécifiques. Nous remarquons que les manuels récents comme celui de Don Hellriegel *et al.* semblent élargir les frontières du comportement organisationnel et toucher à la «culture d'entreprise», au stress au travail et au «conflit», thèmes, habituellement «oubliés» dans ce genre de support de propagation.

<sup>8</sup> Voir Chanlat *et al.* (1990), note 4, page 26.

### Pluridisciplinarité et interdisciplinarité

La pluridisciplinarité signifie «la mise en présence de plusieurs disciplines» pour étudier un objet donné (Resweber 1981:77). Chaque expert, cantonnée dans les limites de ses frontières disciplinaires, investit l'objet en question de son seul point de vue et en donne son propre diagnostic. La méthode pluridisciplinaire consiste donc à réunir plusieurs intervenants autour d'un même objet. Chacun d'eux interroge et construit, selon sa représentation, un discours propre. L'objet éclaté en multiples aspects reflète, tel un miroir brisé, des images fragmentées et la connaissance produite est alors parcellaire dans sa forme et dans son contenu. Contrairement à l'approche pluridisciplinaire, la méthode interdisciplinaire cherche par la mise en interdépendance des producteurs, à «tenter d'opérer une synthèse entre les méthodes utilisées, les lois formulées et les applications proposées» (Resweber 1981:75). Par un procès interactif liant différents champs ou sous-champs, l'approche interdisciplinaire cherche à construire une théorie de l'humain capable d'«intégrer l'ensemble des phénomènes observés» (Grawitz 1984:338), à produire une connaissance unitaire et unifiée. Ainsi, le comportement humain n'est pas seulement le produit d'une structure, d'une culture ou d'un tempérament, mais la résultante de tous ces facteurs qui interagissent et s'enchâssent.

### La méthode retenue

Selon les définitions énoncées ci-dessus, l'objectif explicitement poursuivi par Chanlat suppose un recours à la méthode interdisciplinaire. Or nous devons constater qu'il n'en est rien. L'ouvrage, comme nous l'avons montré à travers son analyse morphosémantique, se compose d'un ensemble d'articles qui diffèrent par leur nature et leur structuration. Pour chaque dimension, chaque auteur questionne son objet à partir de concepts propres à son champ et construit un discours spécifique et autonome<sup>9</sup>. Le livre de Chanlat, comme le précise d'ailleurs son auteur, est une oeuvre où «chaque collaborateur développe dans sa sphère respective une perspective particulière» (p. viii) mais, devons-nous ajouter, le plus souvent indépendante de celle des autres. Le livre, fragmenté dans sa répartition thématique et dans son procès discursif, est loin de rompre ou même de transgresser les frontières séparant les disciplines.

Chanlat n'a pas vraiment réussi à construire un livre interdisciplinaire. Devant cet insuccès qui s'ajoute à celui de nombreux autres producteurs de connaissances en sciences de l'administration dans leur tentative de dépasser l'écueil de l'émiettement, nous nous demandons quelles en sont les raisons et s'il est possible de réaliser un discours englobant? La fragmentation discursive du corpus du comportement organisationnel semble étroitement liée à la nature même de son objet, à l'hétérogénéité de la formation et des pratiques des producteurs et à sa constitution relativement récente (Audet 1986). Pour ces raisons, l'éclatement des sciences du comportement

---

<sup>9</sup> G. GUSDORF écrit à ce propos, dans son livre: «les sciences de l'homme sont des sciences humaines» «une question étant donnée, on réunit un mathématicien, un psychologue, un physicien, un historien, un climatologiste, un spécialiste des Amérindiens [...] Chacun donne son avis au milieu de l'indifférence sympathique des autres [...] Après quoi on publie un gros volume donnant le compte rendu de cette «table ronde», volume dans lequel il n'y a de vraiment interdisciplinaire que le brochage et la reliure» (Cité par Mouchot 1975:12.)

organisationnel paraît être inévitable. Cependant, en dépit de ces difficultés réelles, nous croyons qu'il est possible de dépasser le dilemme et de construire un discours capable de contourner les cloisonnements disciplinaires. C'est par le dialogue entre les experts et par la confrontation de leurs méthodes, langage et points de vue, qu'il serait possible de créer une connaissance globale. Réunir, comme l'a fait l'auteur, une pléiade de spécialistes ne saurait garantir, seul, l'interdisciplinarité. Un plus grand engagement de Chanlat, en tant qu'architecte de l'ouvrage, par la mise en échange des producteurs et par l'élaboration de discours synthétiques aurait été, à notre avis, nécessaire pour éviter l'éclatement et donner une unité aux contributions contenues dans l'ouvrage. Mais n'était-ce pas trop ambitieux de poursuivre en même temps deux objectifs importants: mettre au jour des dimensions oubliées et construire un discours intégré à partir de la totalité des sciences et portant sur la totalité du fait humain dans l'organisation?

## CONCLUSION

Que retirer en définitive de cet ouvrage sinon un enseignement important: la construction d'un discours interdisciplinaire, un discours qui, à partir de l'ensemble des sciences de l'humain, cherche à comprendre la totalité d'un comportement organisationnel, ne peut se faire sans une confrontation enrichissante entre les producteurs et sans la création d'une «communauté de langage». Au delà, de cette leçon, il faut reconnaître à l'ouvrage trois mérites incontestables: son discours relativement nouveau dans un ouvrage qui peut servir de manuel, son usage de la langue française et la variété et la richesse de plusieurs de ses articles. En effet, l'ouvrage de Chanlat apparaît original et se démarque nettement des supports qui lui sont similaires. Il privilégie des dimensions et des éclairages souvent absents dans ce genre discursif et auxquels on ne peut accéder que par le recours à une littérature spécialisée et presque exclusivement anglophone. Écrit dans la langue de Voltaire, et c'est là un deuxième mérite non moins important, le livre de Chanlat permet au large public francophone de prendre connaissance d'un corpus qui demeure, somme toute, essentiellement anglophone. Enfin, la richesse thématique de l'ouvrage et la finesse d'analyse de plusieurs de ses articles ne sont pas d'un moindre intérêt. Le livre constitue pour les professeurs, les chercheurs et aussi pour les futurs gestionnaires une source de réflexion, un éclairage susceptible de les aider à mieux comprendre le fait humain dans les organisations.

## BIBLIOGRAPHIE

- AUDET, M. 1986. «Le procès des connaissances de l'administration». M. Audet et J.-L. Malouin (dir.). *La production des connaissances scientifiques de l'administration*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 25-36.
- CHANLAT, J.-F. (dir.) 1990. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval; Paris: Éditions Eska.
- FISHER, G.N. 1980. *Espace industriel et liberté*. Paris: Armand Colin.
- GOFFMAN, E. 1987. *Façons de parler*. Paris: Éditions de Minuit.
- GRAWITZ, M. 1984. *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz.

- HELLRIEGEL, D. *et al.* 1989. *Organizational Behavior*. New York: West Publishing Company.
- HOLAHAN, Ch. 1986. «Environmental Psychology». *Annual Review of Psychology*, 37, 381-407.
- HOMANS, G.C. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and World.
- HOUSE, R.J. 1988. «Power and Personality in Complex Organizations». *Research in Organizational Behavior*, 305-357.
- KETS DE VRIES, M. et D. MILLER. 1985. *L'entreprise névrosée*. Paris: McGraw-Hill.
- MARCH, J.G. 1988. *Decisions and Organizations*. Oxford: Basil Blackwell.
- MAUSS, M. 1968. *Sociologie et anthropologie*. Paris: P.U.F.
- MINTZBERG, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- MITCHELL, T.R. 1982. «Organizational Behavior». *Annual Review of Psychology*, 30, 243-281.
- MOSCOVICI, S. (dir.) 1984. *Psychologie sociale*. Paris: P.U.F.
- MOUCHOT, J.-M. 1975. *Créativité et communication interdisciplinaire dans les sciences humaines*. Strasbourg: Université Louis-Pasteur.
- OUCHI, W.G. 1982. *Théorie Z: faire face au défi japonais*. Paris: InterÉditions.
- RAJOT, J. et A. BERGMANN. 1989. *Comportement et organisation*. Paris: Vuibert.
- RESWEBER, J.-P. 1981. *La méthode interdisciplinaire*. Paris: P.U.F.
- RODIN, J. et P. SALOVERY. 1989. «Health Psychology». *Annual Review of Psychology*, 40, 533-579.
- SAINSAULIEU, R. 1985. «Culture et sociologie de l'entreprise», *Connexions*, 45, 109-122.
- SCHWARTZMAN, H.B. 1986. «The Meeting as Neglected Social Form in Organizational Studies». *Research in Organizational Behavior*, 233-258.
- SEGALL, M.H. 1986. «Culture and Behavior: Psychology in Global Perspective». *Annual Review of Psychology*, 37, 523-564.
- VAN MAANEN, J. et G. KUNDA. 1989. «Real Feeling: Emotional Expression and Organizational Culture». *Research in Organizational Behavior*, 43-103.
- WEBBER, R.A. (dir.) 1969. *Culture and Management*. Homewood, IL: Irwin.
- WEBER, M. 1971. *Économie et société*. Paris: Plon.