



06

---

07

---

08

**SCIENCES  
HUMAINES  
ET SOCIALES**

# OCE : une dynamique collective aux temps de l'individualisme académique

PAR LES MEMBRES DU CENTRE DE RECHERCHE ORGANIZATIONS, CRITICAL AND ETHNOGRAPHIC PERSPECTIVES

# M

ais qu'est-ce qu'un centre de recherche ?

Les définitions, les tentatives d'analyse du travail de laboratoire, du travail scientifique, de l'idée

même de collectif scientifique, abondent (Woolgar & Latour 1988). Le rôle de l'écrit dans la production des faits scientifiques a aussi fait l'objet d'analyses (Brives 2009). De façon générale, ce que font les chercheurs dans leurs laboratoires répond à des dynamiques complexes entre les efforts et ambitions individuelles et les besoins de mise en commun et de travail coopératif.

Un centre de recherche comme OCE est le parfait reflet de cette complexité : c'est un espace au sein duquel opèrent des mécanismes permettant d'ériger des frontières, en tout cas de marquer des limites entre de nombreuses injonctions souvent contradictoires. Par exemple, il existe une frontière relative entre la production de connaissances et l'appropriation pédagogique qui peut en être tirée. Il existe aussi une frontière, en tout cas un passage délicat, entre une certaine idée du bien commun généré par la recherche (une manière d'enseigner, la production de connaissances ancrées dans les exigences du monde social...) et celle d'un bien plus personnel, exacerbé depuis quelques décennies par les épreuves individualistes

du monde académique (produire une réputation individuelle à partir des publications des scientifiques).

Pour nous, un centre de recherche tel qu'OCE a toujours été pensé comme un moyen pour que ces interfaces souvent tendues ne soient jamais des obstacles à la coopération. Cela implique un soubassement idéologique et épistémologique largement partagé, même si pas forcément consensuel : OCE est un centre de recherche qui pratique « l'engagement ethnographique » (Cefai 2010), et s'inscrit, au moins en partie, dans le mouvement académique des *Critical Management Studies*. OCE serait donc un « espace-frontière », si l'on reprend la notion d'objet frontière définie par Star, c'est-à-dire « *un arrangement qui permet à différents groupes de travailler ensemble sans consensus préalable* » (Star 2010). Le centre de recherche offre une sorte de feuille de route et indique alors un chemin qui facilite la structuration des pratiques collectives, la construction d'un vocabulaire partagé permettant de faire des choses ensemble (Becker 1982), ne serait-ce que parler, échanger sur des travaux considérés comme pertinents et intéressants par la majorité des membres.

Cette idée permet de comprendre un peu mieux la nature du travail coopératif dans un groupe favorisant la diversité des thèmes et des sujets qui doivent être mis sur la feuille de route du collectif. Mais il y a plus en ce qui concerne un collectif de recherche comme OCE œuvrant dans une école de manage-

ment : l'épreuve de jugement de qualité y est largement fondée sur les évaluations individuelles des chercheurs, plus que sur une idée [assez vague à ce jour] de ce qu'est la performance collective d'un centre de recherche [si ce n'est l'addition, précisément, des performances individuelles]. Comment faire collectif dans un tel contexte ? C'est la question fondamentale, qui, croyons-nous, a animé les membres d'OCE depuis presque vingt ans.

## Il s'agit alors de reconnaître l'ampleur du travail invisible qui permet la production scientifique collective, c'est-à-dire qui donne à l'OCE une « identité collective ».

Il s'agit alors de reconnaître l'ampleur du travail invisible qui permet la production scientifique collective, c'est-à-dire qui donne à l'OCE une « identité collective » qui lui a permis de naviguer depuis bientôt vingt ans sur les eaux agitées du monde académique. Il faut mettre au jour l'écart considérable entre les représentations formelles du travail scientifique (en particulier la publication) et le travail en coulisse, moins mesurable en unités temporelles ou monétaires (si ce n'est le nombre de séminaires ou de réunions tenues chaque année qui, *en soi*, ne dit rien de la production scientifique collective). Il faut inclure aussi l'ensemble des conversations, formelles et surtout informelles, le partage de données de terrain, souvent discutées dans l'optique d'une publication éventuelle, et surtout pour améliorer sans cesse le travail empirique, les échanges autour des projets individuels et collectifs, pédagogiques et de recherche qui indiquent (parfois discrètement, souvent de façon incertaine) les directions prises par un collectif et auquel il faut donner sens. Car il faut écrire des rapports, faire des comptes-rendus pour des organismes divers dont l'objet est d'évaluer (à nouveau) la qualité de la production de recherche institutionnelle.

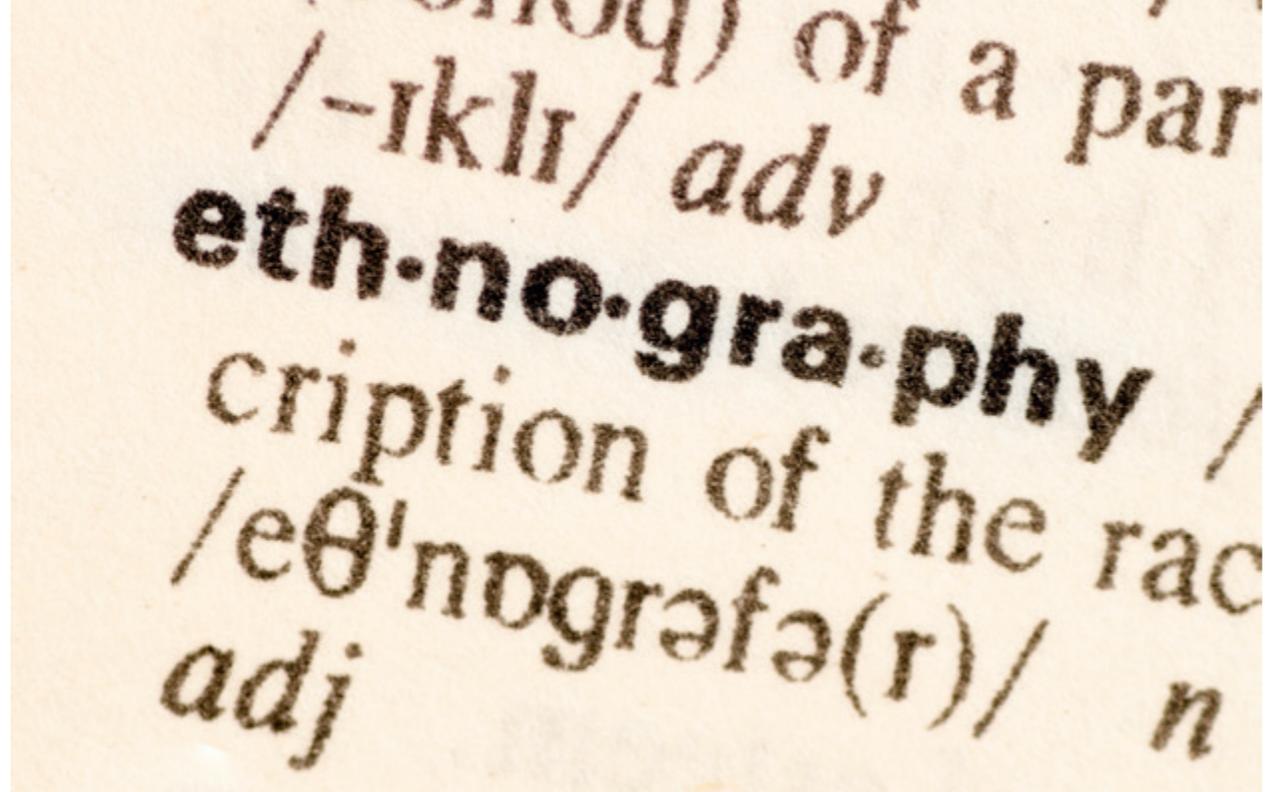
Le tout constitue une succession d'assemblages d'idées qui poursuivent leur chemin, tantôt écrites, tantôt verbales, sur le campus ou dans d'autres lieux, à d'autres moments... et qui donnent au centre de recherche une idée, à l'extérieur, de ce qu'il représente. Un centre de recherche permet donc d'éta-

blir, au long de ces processus formels et informels qui manifestent ses avancées, une *infrastructure* (Star & Ruhleder 1996) : cela inclut l'acceptabilité de ses choix au niveau de l'institution elle-même, voire son encouragement par cette dernière : publie-t-il assez ? Ses thèmes sont-ils porteurs d'impact ? ... OCE est un espace qui existe à l'intérieur d'autres structures, qui va au-delà d'un événement isolé, d'une pratique unique (organiser des *paper workshops* réguliers ne suffit pas à définir un centre de recherche comme une infrastructure durable), ainsi qu'un espace d'apprentissage et de transmission de savoirs, de goûts thématiques, et bien évidemment, de rituels de sociabilité et de pratiques de convivialité (Gargani 2006).

### BRÈVE HISTOIRE DE L'OCE : 2004-2022

Les premiers temps de la création du centre de recherche OCE permettaient justement de respirer le parfum des atmosphères conviviales et de l'énergie collective d'un ensemble de chercheurs réunis par des valeurs et des envies de rencontres conceptuelles et empiriques, à un moment où emlyon n'était pas encore mue par une vision productiviste de la recherche. Alors que les pressions à la productivité scientifique sont aujourd'hui partout sans précédent, il nous a semblé intéressant de raconter comment le centre OCE est parvenu, tant bien que mal, à « résister » aux assauts d'un individualisme forcené, qui a largement détérioré les collectifs de travail, à l'université, dans les écoles, comme à l'usine. Et comment ce petit collectif singulier s'est maintenu contre vents et marées dans un contexte où il n'est pas facile de faire des sciences sociales et humaines, *a fortiori* critiques.

Ancré au démarrage sur des problématiques de recherche orientées sur les dynamiques sociales des organisations, le centre développait dès l'origine un regard critique sur les formes prises par les expériences et carrières des gens au travail, voire plus généralement, sur le rapport social entre l'individu et son travail. L'enjeu premier était ainsi formulé : analyser les ressorts profonds des trajectoires individuelles [l'idée de carrière au sens de l'Ecole de Chicago, comme *trajectoire de vie*, de biographie, voir Ferrarotti 2013] dans des contextes de plus en plus fragmentés et marqués par la « liquidité » de la modernité avancée (Bauman 2013). Les recherches ethnographiques menées par les membres soulignaient la disparition progressive des solidarités de travail, la dissymétrie politique croissante entre les individus et le « système » organisationnel, reprenant à leur compte certaines des anticipations clas-



siques des grands penseurs de la modernité. La société du travail est anomique (Durkheim 1951), marquée par la montée de l'indifférence d'individus en recherche exclusive de statut (Tocqueville 2003), et assise sur les forces inaltérables de la forme de gouvernement bureaucratique (Weber 1978), seule parfois capable de calmer les éventuelles ardeurs des dissidences internes. L'analyse du travail et des travailleurs poussait alors les chercheurs OCE à l'adoption d'une posture critique, visant à poser un regard serein, sans nécessaire substrat idéologique, sur les conséquences humaines et sociales déléterées des transformations organisationnelles (Courpasson 2019).

La notion de critique supposait d'orienter notre travail à deux niveaux : celui de la déconstruction des interactions sociales visant à révéler des phénomènes tels que les inégalités, les rapports de domination, les discriminations, la ségrégation, et celui d'une réflexion spécifiquement *politique* : pour les chercheurs d'OCE, l'organisation est un espace où se croisent et s'entrechoquent des ethos de travail, voire des idéaux et des visions du monde divergents dont la lutte détermine en partie le sort des personnes, ainsi que l'architecture globale des structures du pouvoir managérial. Autant aller y voir de près. Et c'est ainsi que rapidement, la perspective centrale d'OCE fut la recherche qualitative et ethnographique, de façon à privilégier l'immersion du chercheur (Dumont 2022) dans les mécanismes subtils des tensions endogènes au « système ». Le cœur théorique des discussions du centre de recherche visait alors à élaborer un programme de travail sur les ressorts des projets de domination managériale, dans les contextes « néo-libéraux » qui constituaient déjà l'essentiel de nos observations empiri-

riques. En parallèle, des projets de réflexion sur les alternatives au régime bureaucratique classique, sur les formes managériales prétendument débarrassées des dogmes hiérarchiques étaient enclenchés, qui pour certains se traduisaient par un regard critique sur certaines des modes de l'époque, comme l'idée de l'entreprise libérée (Picard 2015).

Ces éléments suggèrent que le collectif, dans sa composition comme dans ses modalités de fonctionnement, a évolué à mesure que les choix de problématiques évoluaient aussi. OCE est tourné vers la société et a donc toujours été poreux aux transformations du monde. Jamais le travail théorique « en chambre » n'a pu surpasser la force des résultats empiriques dans la construction et reconstruction constante des axes de travail. Par exemple, en 2008, un projet de recherche financé par l'Agence Nationale de la Recherche a permis à plusieurs membres d'aller regarder de plus près comment les employés, en particulier les cadres et personnels qualifiés, parviennent parfois à résister aux projets puissants de la domination managériale : l'idée que les dominations pouvaient, comme dans l'espace public, être l'objet de contestations situées et réalisées par les cadres eux-mêmes devenait stimulante car des mouvements de contestation émergeaient du *middle-management* depuis quelques années, dans une population traditionnellement dévouée à l'orthodoxie gestionnaire et managériale. L'axe de travail sur la résistance productive des personnels qualifiés a donc par exemple durablement marqué le centre du sceau critique et politique, en suggérant que la domination reste un régime précaire, et un projet toujours en travail (Courpasson, Dany & Clegg 2012). Les chemins qui mènent à

la résistance s'avéraient aussi producteurs de destinées parfois entrepreneuriales (Courpasson, Dany & Marti 2016), parfois *d'exit* du monde du travail, parfois de douleur et de radicalité (Courpasson 2017).

Le collectif de recherche est aussi largement influencé dans ses choix par les personnalités scientifiques de ses membres. Par exemple, l'arrivée en 2008 d'un chercheur, Ignasi Marti, développant des travaux sur la dignité et la pauvreté réorienteront en partie OCE vers des travaux sur la résistance « hors l'organisation » proprement dite, c'est-à-dire sur l'idée de mobilisation et d'action collective : les prisons, les mouvements sociaux, le travail d'oppression des régimes totalitaires... Si la ligne tracée entre l'étude du travail et celle des régimes de pouvoir et de domination restait ferme, il s'est alors agi de compléter nos incursions dans le monde des relations industrielles et de l'emploi proprement dit (par exemple grâce à Marie-Rachel Jacob), dans les thématiques des dynamiques professionnelles et éthiques (grâce à Dima Younès et Mar Perezts en particulier), pour envisager aussi les résonances sociétales et morales de l'entreprise sur l'ensemble de la vie sociale. Un chemin confirmé et renforcé beaucoup plus récemment par le recrutement de nouveaux collègues (Lisa Buchter, Guillaume Dumont, puis Valérie Arnhold et Farida Souiah) dont les appuis empiriques, épistémologiques et méthodologiques permettent peu à peu de rénover et compléter ce que nous entendons depuis vingt ans par la perspective critique tout en s'intégrant, chacune à sa manière, dans les fameuses « feuilles de route » évoquées plus haut. Des travaux sur la différence et la discrimination au travail, la transition énergétique, l'immigration ou la consommation de drogues se sont alors ajoutés à nos objets d'étude.

Au-delà des personnalités scientifiques, le centre de recherche évolue aussi en fonction des disciplines scientifiques représentées au sein du collectif. L'ancrage sciences humaines et sociales, déjà puissant au départ, a été fortement affirmé depuis dix ans avec l'arrivée de sociologues des organisations, d'un anthropologue ou d'une politiste. Dès lors, les thèmes de travail se diversifient aussi, tout en ancrant encore plus fortement le travail du centre de recherche dans des analyses

à fort impact social : étude des pratiques de régulation de la vente et consommation de drogues dures dans une métropole catalane (Guillaume Dumont), étude de l'habitat collectif et de ses effets sur les formes de solidarité contemporaine (Lisa Buchter), analyse de la normalisation des crises dans le nucléaire (Valérie Arnhold), analyse des interrelations entre vie au travail et genre en période de crise (Ludivine Perray et Dima Younès), prise en compte des formes et dynamiques spatiales dans la construction des collectifs de travail et des modalités de la coopération (Julie Fabbri), politiques migratoires et mobilisations sociales (Farida Souiah), analyse de l'industrie du plasma sanguin comme espace d'exploitation de la pauvreté (David Courpasson) : le collectif étoffe ses thèmes d'enquête, tout en restant ferme et stable sur ses parti pris éthiques et politiques.

Parti pris éthiques et politiques...dans la tourmente et la controverse [au moins en France] sur les liens ambivalents entre recherche et militance (voir par exemple Heinich 2021), les membres d'OCE partagent une définition de ce qu'est l'engagement du chercheur. L'idée première est simple, et est selon nous fondatrice du centre, et peut-être de sa durabilité : s'engager signifie s'attacher à rendre compte de l'extraordinaire finesse et complexité des rapports humains, afin de faire apparaître les « gagnants et les perdants » des arrangements sociaux, à partir d'enquêtes au plus près du terrain. Il s'agit donc de défendre une recherche qui est à la fois empiriquement fondée et nourrie, et qui n'est pas nécessairement neutre. S'engager, c'est aussi débattre du *contenu* des observations de terrain, en discuter la validité et les limites, pour retourner au terrain et faire peut-être un peu mieux, un peu plus. Depuis la première

heure, les chercheurs du centre OCE ont discuté, souvent informellement, de l'idée d'engagement, *a fortiori* parce que les contextes de nos enquêtes de terrain sont *de facto* politiques car largement marqués par des dynamiques d'injustice et d'inégalités diverses. La définition de la notion d'engagement pour OCE n'a pas été formellement établie [le fallait-il d'ailleurs?], mais elle revient aujourd'hui dans nos conversations et surtout, dans nos choix de thématiques, alors que le débat sur l'effet des idéologies sur le travail scientifique est désormais posé de façon publique. Nul besoin d'ajouter que le centrage de la



plupart de nos travaux sur une vision ethnographique est en soi un positionnement engagé, qui réclame du chercheur une dose de réflexivité que nulle autre méthode n'impose à ce point.

### UN ESPACE DE TRAVAIL DOCTORAL

La présence et l'activité des doctorants est au fondement de la construction des collectifs de recherche. Cette affirmation n'est ni gratuite, ni flagorneuse, mais assise sur les 18 ans d'expérience d'OCE avec des doctorants aux trajectoires diverses. En particulier, sans eux, notre « base de données » ethnographiques serait beaucoup moins nourrie ; moins de travaux « risqués » socialement et personnellement seraient soutenus. Le travail ethnographique a aussi ses temporalités, et les exigences pesant sur les membres du centre (administratives, managériales, pédagogiques...) peuvent parfois limiter leurs capacités à continuer à mener des enquêtes de terrain de longue durée. L'engagement ethnographique d'OCE ne peut par conséquent pas être conçu ni poursuivi sans le travail doctoral effectué depuis la création du centre.

Les recherches des doctorants du centre OCE ont en effet constitué au long des années le reflet fidèle et le marqueur des choix thématiques collectifs. Les travaux sur la résistance ouvrière en entreprise (David Sanson), ainsi que sur la résistance au capitalisme saisi par les collectifs résistants en Argentine (Pablo Fernandez), sur les formes de travail et de pouvoir autour des « nouvelles » entreprises en plateformes (Claire Le Breton), sur les communautés intentionnelles et les formes d'organisation qui s'ensuivent pour défendre des valeurs alternatives (Carine Farias), sur le travail activiste des organisations non-violentes (Yousra Rahmouni El Idrissi) et violentes (Elise Lobbedez), sur les métiers policiers dans une société démocratique en tension (Vanessa Montiès), sur l'engagement éducatif entrepreneurial à Madagascar (Joseph Tixier), sur la persistance des éthiques « artisanales » en milieu industriel (Sanjana Goreeba) ... etc, sont tous les concrétisations du regard thématique et politique privilégié par le centre.

Jamais loin des terrains d'observation, pour reprendre l'expression de Michel Agier (1997), le travail engagé de nos doctorants a aussi servi à développer une sorte d' « école de la réflexivité » : ils nous aident à défendre l'idée selon laquelle l'existence même d'une « science critique » peut encore être validée solidement *sur et grâce* au terrain. La poursuite de ces travaux doctoraux dépend alors de notre capacité en tant que collectif à renouveler les modes d'observation ethnographique et les formes de l'engagement intellectuel que nous pensons utiles pour *tous* les étudiants d'emlyon, et pour la société dans son ensemble. De la même façon, les recherches doctorales, par

leur diversité même, permettent au centre de recherche de régénérer constamment sa façon d'interpréter les demandes et pressions sociales, car les contextes d'enquête ont changé depuis vingt ans et la place du chercheur en sciences sociales et humaines dans une école de management a besoin d'être [re]définie : accéder au terrain, prendre le temps de l'enquête longue, choisir la forme de l'implication ethnographique « souhaitable », restent les conditions de la production et de la transmission d'un savoir susceptible d'avoir une quelconque utilité sociale dans les contextes étudiés.

Aujourd'hui la feuille de route évolue toujours, pour s'ouvrir sur des enjeux sociétaux de plus en plus alarmants, comme l'immigration, la transition énergétique, le handicap, la santé publique, la survie dans les contextes extrêmes, le genre... tout en conservant en son cœur la question politique liée au travail. La recherche en sciences sociales et humaines a, espérons-le, de beaux jours devant elle dans le contexte d'une *business university* naissante. Pourtant, la constance de notre perspective depuis presque vingt ans a été et reste un combat contre les *a priori* et les jugements orthodoxes souvent fallacieux et mal informés sur ce qu'est une recherche légitime. Cette constance réclame plus que de l'opiniâtreté. L'adaptation des conditions qui permettront à un travail de recherche fondé sur l'enquête de terrain de continuer et de se perpétuer, un message fort sur le sens que peut avoir aujourd'hui une recherche trop exclusivement préoccupée de citations et de calculs indiciaires.

# OCE: a collective dynamic in an age of academic individualism

BY THE MEMBERS OF THE ORGANIZATIONS, CRITICAL AND ETHNOGRAPHIC PERSPECTIVES RESEARCH CENTER

**B**ut what is a research center? Definitions and attempts to analyze laboratory work, scientific work, and the very idea of a scientific collective abound (Woolgar & Latour 1988). The role of writing in the production of scientific facts has also been analyzed (Brives 2009). In general, the activities of researchers in their laboratories are shaped by the complex dynamics between individual efforts and ambitions and the need for sharing and collaborative work.

A research center such as the OCE perfectly reflects this complexity: it is a space in which mechanisms operate in order to erect boundaries, or at least to mark the limits between numerous and often contradictory commands. For example, there is a relative boundary between the production of knowledge and its resulting pedagogical appropriation. There is also a boundary, or at least a delicate passage, between a certain idea of the common good generated by research (a way of teaching, the production of knowledge rooted in the demands of the social world, etc.) and that of a more personal good, exacerbated in recent decades by the individualistic tribulations of the academic world (establishing an individual reputation based on scientific publications).

For us, a research center such as the OCE has always been conceived as a means to ensure that these tense interfaces do not become obstacles to cooperation. This implies a widely shared, although not necessarily consensual, ideological and epistemological underpinning: the OCE research center practices "ethnographic engagement" (Cefai 2010) and subscribes,

at least in part, to the Critical Management Studies movement. The OCE would thus be a "boundary space", if we were to adopt the notion of boundary objects as defined by Star, i.e., "a sort of arrangement that allow[s] different groups to work together without consensus" (Star 2010). The research center offers a kind of roadmap, indicating a path that facilitates the structuring of collective practices and the construction of a shared vocabulary that enables us to do things together (Becker 1982), even if it is only to discuss, and share ideas about, work considered relevant and interesting by the majority of members.

This idea gives us some insights into the nature of cooperative work in a group promoting diverse themes and topics to be put on the collective roadmap. But there are also other matters to be considered when a research collective such as the OCE operates in a management school: the quality judgment test is largely based on researchers' individual evaluations, rather than on the (currently vague) idea of what the collective performance of a research center actually is (if it is not the sum of individual performances). How can we work together in such a context? This is the fundamental question, which, we believe, has motivated the members of the OCE for almost 20 years.

It is thus a question of recognizing the extent of the invisible work that enables collective scientific production, that gives the OCE a "collective identity", allowing it to navigate for nearly 20 years on the turbulent waters of the academic world. We need to bring to light the considerable gap between the formal representations of scientific work (in particular publication) and the work behind the scenes, which is less measurable in temporal or monetary units (aside from the number of seminars or meetings held each year, which in itself says nothing about collective scientific production). We should also include all conversations, formal and espe-

cially informal; the sharing of field data, often discussed with a view to potential publication, and above all to constantly improve empirical work; and the exchanges relating to projects—individual and collective, pedagogical and research—which indicate (sometimes discreetly, often in an uncertain fashion) the directions taken by a collective and which must be

**It is thus a question of recognizing the extent of the invisible work that enables collective scientific production, that gives the OCE a “collective identity”, allowing it to navigate for nearly 20 years on the turbulent waters of the academic world.**

given meaning: because researchers must write reports and reviews for various organizations whose purpose is to evaluate (yet again) the quality of the institutional research production. This all constitutes a succession of assembled ideas that continue on their way, sometimes written, sometimes verbal, on the campus or in other places, at other times... and which give the research center an external view of what it represents. These formal and informal processes reveal the research center's progress and enable it to establish an infrastructure (Star & Ruhleder 1996), which includes the acceptability of its choices at an institutional level and even its encouragement by the latter: Does it publish enough? Do its themes make an impact? The OCE is a space that exists within other structures, that goes beyond an isolated event or a single practice (the regular paper workshops that are organized cannot alone allow the research center to be defined as sustainable infrastructure). It is also a space for learning and transmitting knowledge, thematic preferences, and of course, rituals of sociability and practices of conviviality (Gargani 2006).

#### A BRIEF HISTORY OF THE OCE: 2004–2022

The early days of the OCE research center allowed us to inhale the convivial atmosphere and collective energy of a group of researchers united by values and the desire for conceptual and empirical encounters, at a time when emlyon was not yet driven by a productivist vision of research. In the current climate where the pressure for scientific productivity is unprecedented and widespread, we thought it would be interesting to tell the story of how the OCE center has managed, more or less, to “resist” the onslaught of unbridled individualism, which has largely weakened collective work, in universities, in schools, as well as in factories. How perhaps, this small and unique collective has survived against the odds in a context where it is not easy to take a critical approach to the humanities and social sciences.

Initially focused on research questions addressing the social dynamics of organizations, the center developed, from the outset, a critical view of the forms taken by workers' experiences and careers, and more generally, of the social relationship between individuals and their work. The primary issue was formulated as follows: to analyze the deep pools of individual trajectories (with the idea of career in the sense of the Chicago School, as a life trajectory, a biography, see Ferrarotti 2013) in contexts increasingly fragmented and marked by the “liquidity”

of advanced modernity (Bauman 2013). The ethnographic research carried out by our members underlined the progressive disappearance of work solidarities and the growing political dissymmetry between individuals and the organizational “system”, echoing some of the classic predictions of the great thinkers of modernity. The division of labor in society is anomic (Durkheim 1951), marked by the increasing indifference of individuals solely concerned with their own status (Tocqueville 2003) and based on the unalterable forces of bureaucratic government (Weber 1978), sometimes the only method capable of calming the potential ardor of internal dissent. Their analysis of work and workers encouraged the OCE's researchers to adopt a critical stance, unfettered by any ideological underpinning, in an attempt to calmly examine the damaging human and social consequences of organizational transformations (Courpasson 2019).

The notion of criticism implied orienting our work on two levels: first, deconstructing social interactions with the aim of reveal-

ing phenomena such as inequalities, power relationships, discrimination, and segregation; and second, a specifically *political* reflection. For the OCE researchers, the organization is a space where divergent types of work ethos, or even ideals and worldviews, intersect and clash, with the struggle between them partly determining the fate of individuals, as well as the overall architecture of managerial power structures. This subject merited a closer look, and so the central perspective of the OCE quickly became qualitative and ethnographic research, in order to facilitate the researcher's immersion (Dumont 2022) in the subtle mechanisms of tensions endogenous to the “system”. The theoretical core of the research center's discussions



thus focused on developing a work program to examine the sources of managerial domination projects in the “neo-liberal” contexts that already constituted the bulk of our empirical observations. At the same time, projects to consider alternatives to the conventional bureaucratic regime, or forms of management supposedly freed from hierarchical dogmas, were initiated, which for some resulted in a critical look at various fashions of the time, such as the idea of the liberated company (Picard 2015).

These elements suggest that the collective, in its composition as well as in its operating methods, has evolved in line with the choice of issues. The OCE faces outwards towards society and has always been open to the transformations occurring in the outside world. Theoretical, “desk-based” work has

never been able to surpass the strength of empirical results in the constant construction and reconstruction of workstreams. For example, in 2008, a research project funded by the French National Research Agency allowed several members to take a closer look at how employees, especially managers and skilled personnel, are sometimes able to resist powerful managerial domination projects. The idea that this type of domination could, as in the public space, be resisted by the managers themselves was fascinating because resistance movements had been emerging from middle-management for several years, in a population traditionally devoted to the managerial orthodoxy. The workstream on the productive resistance of

skilled workers thus permanently marked the center with a critical and political seal, by suggesting that domination remains a precarious regime requiring continual effort (Courpasson, Dany, & Clegg 2012). The paths that lead to resistance sometimes spur entrepreneurial destinies (Courpasson, Dany, & Marti 2016), sometimes an exit from the world of work, and sometimes pain and radicalism (Courpasson 2017).

The research collective's choices have also been strongly influenced by the scientific personalities of its members. For example, the arrival in 2008 of Ignasi Marti, a researcher who was developing work on dignity and poverty, would partly reorient the OCE towards work on resistance “outside the organization” itself, in other words, towards the idea of mobilization and collective action: prisons, social movements, the work of



oppression of totalitarian regimes, etc. With the link between the study of work and the study of regimes of power and domination firmly established, it was a matter of completing our incursions into the world of industrial relations and employment (thanks to Marie-Rachel Jacob, for example) and into the themes of professional and ethical dynamics (thanks to Dima Younès and Mar Perezts, in particular), in order to also consider the company's social and moral resonances on social life as a whole. This path was confirmed and reinforced much more recently with the recruitment of several new colleagues (Lisa Buchter, Guillaume Dumont, and then Valérie Arnhold and Farida Souiah) whose empirical, epistemological, and methodological supports have gradually allowed us to renew and complete the understanding we have developed over the last 20 years via the critical perspective, while integrating, each in their own way, into the famous "roadmaps" mentioned above. Work on difference and discrimination at work, the energy transition, immigration, and drug use were therefore added to our study topics.

Beyond its scientific personalities, the research center has also evolved in function of the scientific disciplines represented within the collective. Its humanities and social sciences roots, which were solid from the outset, have been strongly asserted over the last ten years with the arrival of organizational sociologists, an anthropologist, and more recently, a political scientist. Accordingly, the research topics studied have also diversified, while at the same time increasingly focusing the research center's work on analyses with a strong social

impact: a study of the regulation of the sale and consumption of hard drugs in a Catalan city (Guillaume Dumont); a study of collective housing and its effects on contemporary forms of solidarity (Lisa Buchter); an analysis of the normalization of crises in the nuclear industry (Valérie Arnhold); an analysis of the interrelations between work life and gender in times of crisis (Ludivine Perray and Dima Younès); a consideration of spatial forms and dynamics in the construction of collective workspaces and cooperation methods (with Julie Fabbri); migration policies and social mobilizations (Farida Souiah); an analysis of the blood plasma industry as a space where poverty is exploited (David Courpasson), etc. The collective continues to expand its research themes, while remaining firm and stable on its ethical and political position.

Ethical and political position... amidst the turmoil and controversy (at least in France) over the ambivalent links between research and activism (see Heinich 2021 for example), the OCE members share an understanding of what it means to be an engaged researcher. The primary idea is simple, and in our opinion constitutes the center's foundations and perhaps its resilience: being engaged means striving to describe the extraordinary finesse and complexity of human relationships in order to reveal the "winners and losers" of social arrangements, based on investigations as close to the field as possible. It is therefore a matter of defending research that is both empirically based and nourished, and that is not necessarily neutral. To be engaged is also to debate the *content* of field observations, to discuss their validity and limits, in order to return to

the field and perhaps do a little better, a little more. From the very beginning, the OCE researchers have discussed, often informally, the idea of engagement, in particular because the contexts of our fieldwork are de facto political since they are largely marked by dynamics of injustice and diverse inequalities. The OCE has not formally established a definition of engagement (should we have done so?), but it now comes up in our conversations and, above all, in our choice of themes, at a time when the debate on the effect of ideologies on scientific work is being voiced publicly. We hardly need to add that most of our work is focused on an ethnographic vision, which is in itself an engaged position, requiring the researcher to adopt a greater degree of reflexivity than with other methods.

### A DOCTORAL WORKSPACE

The presence and activity of doctoral students is at the very heart of any attempt to construct a research collective. This assertion is neither gratuitous nor sycophantic, but based on the OCE's 18 years of experience with doctoral students on various paths. In particular, without them, our ethnographic "database" would be considerably less replete and fewer "risky" studies, from a social and personal perspective, would be supported. Ethnographic work also has its own timescales, and the demands placed on the center's members (administrative, managerial, pedagogical, etc.) can sometimes limit their ability to continue with long-term fieldwork. The OCE's ethnographic engagement could be neither designed nor pursued without the doctoral work performed since the center's inception.

The research undertaken by the OCE center's doctoral students has, throughout the years, faithfully reflected and marked the collective thematic choices. Studies on workers' resistance in companies (David Sanson); on the fight against capitalism taken up by resistant collectives in Argentina (Pablo Fernandez); on the forms of work and power relating to "new" platform companies (Claire Le Breton); on intentional communities and the ensuing forms of organization that emerge to defend alternative values (Carine Farias); on the activist work of non-violent (Yusra Rahmouni El Idrissi) and violent (Elise Lobbedez) organizations; on police work in a democratic society under tension (Vanessa Montiès); on the commitment to entrepreneurship education in Madagascar (Joseph Tixier); on the persistence of "craft" ethics in an industrial environment (Sanjana Goreeba); to mention but a few, are all concrete examples of the thematic and political perspective adopted by the center.

Never far from the fields of observation, to use Michel Agier's expression (1997), the engaged work of our doctoral students has also served to develop a kind of "school of reflexivity": they help us defend the idea that the very existence of a "critical science" can still be solidly validated *in* and *because of* the field. The continuation of this doctoral work depends on our ability as a collective to renew the modes of ethnographic observation and the forms of intellectual engagement that we believe are useful for *all* emlyon students, and for society as a whole. Likewise, doctoral research, by its very diversity, enables the research center to constantly renew its way of interpreting social demands and pressures, because investigation contexts have changed over the last 20 years and the place of the humanities and social sciences researcher in a management school needs to be (re)defined: accessing the field, taking the time to conduct a long investigation, and choosing the "desired" form of ethnographic involvement remain the conditions for producing and transmitting knowledge likely to have some kind of social utility in the contexts studied.

The roadmap continues to evolve to this day, to turn towards increasingly alarming social issues, such as immigration, energy transition, disability, public health, survival in extreme contexts, gender, etc., while keeping at its heart the political question of work. Research in the humanities and social sciences hopefully has a bright future in the context of a nascent business university. Yet the constant element of our perspective for almost 20 years has been and remains the struggle against preconceptions and the often misleading and ill-informed orthodox judgments about what constitutes legitimate research. This constancy requires more than persistence, it involves adapted conditions that will allow fieldwork-based research to continue and to flourish, and a strong message on the merits, in today's world, of research overly obsessed with citations and index-based calculations.

# Les Sciences humaines et sociales

## QUELLE PLACE POUR LES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES EN ÉCOLE DE MANAGEMENT ?

Par Valerie Arnhold, Lisa Buchter, David Courpasson, Julie Fabbri, Elise Lobbedez, Mar Perezts et Joseph Tixier

**L**es Sciences humaines et sociales (SHS) deviennent aujourd'hui une dimension intégrante de la formation des managers à emlyon. L'École porte, grâce à sa direction et grâce à une équipe d'enseignants-chercheurs en pleine expansion, une vision nouvelle et innovante du rôle et de la place des SHS en prise avec les transformations des sociétés contemporaines et des mondes des entreprises et du travail.

Que l'on pense aux transformations environnementales et changements profonds des pratiques économiques et de consommation qui en résultent, aux enjeux de justice sociale et de lutte contre les discriminations en entreprise, à la place changeante des technologies dans le travail et les interactions sociales, ou encore aux évolutions des contextes géopolitiques dans lesquels les entreprises sont amenées à se positionner, il est évident que les étudiants en management ne peuvent pas faire abstraction des enjeux sociaux et politiques qui traversent les organisations publiques et privées.

### ÊTRE MIEUX ARMÉS POUR S'ADAPTER FACE AUX TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE ET DU TRAVAIL

Les cours en SHS offerts à emlyon permettent aux étudiants et étudiantes de comprendre ces transformations et leurs dynamiques, d'anticiper les repositionnements stratégiques des entreprises, ainsi que de devenir acteurs et actrices de ces transformations via leur activité professionnelle et en dehors de celle-ci. Ils favorisent également le développement de capacités d'analyse, d'autonomie intellectuelle et d'esprit critique qui permettent de questionner les certitudes apparentes qui fondent la vie contemporaine: les SHS proposent un regard

singulier sur les grands récits comme le progrès, l'innovation, la transition, ou encore le management, permettant de les interroger mais aussi de développer de nouvelles compréhensions adaptées aux nouveaux enjeux des entreprises. Cela implique de sortir d'une vision consensuelle du monde et d'être attentifs et attentives aux relations de pouvoir, aux conflits sociaux, aux controverses scientifiques, ou encore aux défis de transformations économiques à venir qui ne pourront pas se contenter de réitérer les pratiques du passé.

Pour répondre à ces enjeux, nous proposons des formations aux sciences sociales appliquées, notamment par le déploiement d'enquêtes de terrain, afin que les étudiants et étudiantes puissent comprendre les ressorts de la recherche en train de se faire, puissent s'approprier des textes académiques pour écrire une revue de littérature, et mettre en œuvre un dispositif d'enquête cohérent, qui leur permette d'appréhender la conduite d'entretien, les méthodes d'observation ethnographique, ou encore d'analyse textuelle. Cette approche par la recherche en train de se faire est ancrée depuis longtemps dans l'ADN de différents programmes à l'École (cf. description de RECAPSS ci-dessous), et continue de se déployer à travers la création en 2021 d'un Institut d'Ethnographie, institut aux confins de l'espace de recherche et d'enseignement, qui a pour vocation, notamment d'un point de vue pédagogique, de développer la réflexivité, les capacités d'observation et la prise de recul critique de nos étudiants, et de les amener à réfléchir à partir de leurs expériences professionnelles (cf. description de la vision de notre Institut d'Ethnographie ci-dessous).

Une autre spécificité que nous cultivons est de confronter nos étudiants à la recherche et aux chercheurs contemporains. Le fait que notre équipe soit composée d'enseignants chercheurs toutes et tous actifs en recherche nous permet d'enseigner en partageant aux étudiants nos perspectives et nos questionne-

ments de chercheurs et de chercheuses. Nous mobilisons ainsi nos expériences de recherches (terrains, connaissances des enjeux de la recherche, articles académiques) afin de nourrir le contenu de nos cours. En outre, nous mettons l'accent sur la lecture de recherches actuelles, qui bien souvent font écho à l'actualité et à des questionnements auxquels ils et elles ont pu se confronter au préalable. Cette approche, en plus d'ancrer les conversations en classe dans des problématiques du débat public, permet aux étudiants de saisir et décrypter la recherche académique contemporaine et potentiellement, la mobiliser pour développer leur trajectoire personnelle et professionnelle.

Dans la lignée stratégique d'emlyon, nous portons de plus en plus une vision des SHS plurielle et diversifiée. La plupart de nos syllabi invitent ainsi à la lecture de textes scientifiques divers, à la fois en termes d'objet de recherche, de variété des points de vue exprimés, et s'ouvre sur les perspectives de différentes zones géographiques, afin d'apporter des points de vue internationaux. De plus, emlyon met l'accent sur la pluralité des disciplines de sciences sociales. Notre équipe comprend aujourd'hui des politistes, des sociologues, des ethnographes, des philosophes. Nos objets de recherche sont aussi divers, incluant la sociologie du travail, des organisations et des entreprises, les migrations, les mouvements sociaux, la gou-

## Les étudiants en management ne peuvent pas faire abstraction des enjeux sociaux et politiques qui traversent les organisations publiques et privées.

vernance du nucléaire, les incubateurs dans le domaine de l'Économie Sociale et Solidaire, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la précarité, le développement des habitats participatifs et coopératifs, l'anthropocène et les politiques environnementales.

### LE PROJET RECAPSS (RECHERCHE APPLIQUÉE EN SCIENCES SOCIALES)

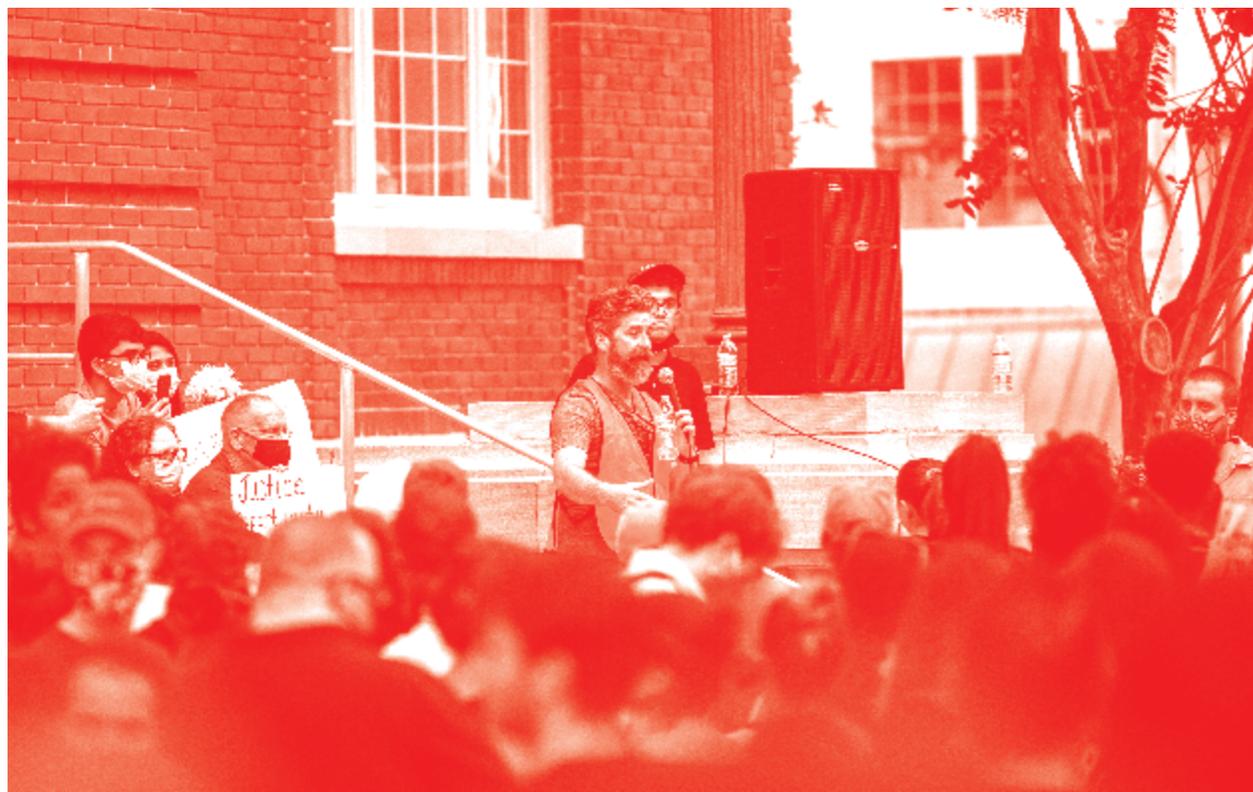
RECAPSS est un projet unique sur la scène des Grandes Écoles de management. Il a pour but de familiariser les étudiants avec l'univers de la recherche tout en leur permettant

d'acquérir des méthodes rigoureuses d'enquête et de synthèse utilisées dans plusieurs milieux professionnels (cabinets de conseil, institutions internationales, département R&D des entreprises) en s'appuyant sur les outils théoriques et méthodologiques approfondis issus des sciences sociales. Ce dispositif pédagogique a été créé en 2009 par des professeurs-chercheurs soucieux de mettre la recherche au cœur de la pédagogie, et constitue depuis le moment fort de la scolarité de la première année du Programme Grande École à emlyon. En français ou en anglais, sur quatre mois, les étudiants vont mener un véritable travail de recherche appliquée, accompagnés par une équipe de professeurs actifs en recherche à la pointe de leurs domaines respectifs. Ils choisissent leur professeur en fonction du domaine d'expertise qui les intéresse, et construisent par groupe d'environ cinq étudiants leur propre interrogation, menant une recherche théorique sur le sujet suivie d'une phase d'enquête terrain.

### L'INSTITUT D'ETHNOGRAPHIE : UNE OFFRE PÉDAGOGIQUE ANCRÉE DANS L'EXPÉRIENCE

L'un des fondateurs de l'ethnographie « moderne », Bronislaw Malinowski affirmait que « les gens ne font généralement pas ce qu'ils disent qu'ils font, mais autre chose. Par conséquent, il faut être là et regarder pour savoir ce qu'ils font. » (Malinowski 1922). Pour un futur acteur de l'entreprise et du monde des affaires, cette affirmation est d'une importance considérable. Elle implique que les décisions et les actes ne peuvent se comprendre sans une connaissance des intentions des gens qui les prennent. Or ces intentions sont souvent cachées aux non-initiés (Villette 2014), dans l'entreprise comme dans n'importe quel espace social. Par conséquent, il faut accéder aux coulisses d'une organisation pour en comprendre le fonctionnement et les règles implicites. C'est d'autant plus important avec l'accélération constante des changements sociétaux, renforcée par les évolutions technologiques récentes, qui requiert l'acquisition de compétences complexes par la pratique (Accenture 2018).

L'enseignement de l'Institut d'Ethnographie est donc toujours plus expérientiel, misant sur la pratique et la co-construction d'un parcours pédagogique avec les étudiants. Il est nécessaire pour construire des compétences managériales d'être immergé pour comprendre un tant soit peu le « monde des



affaires », y jouer un rôle actif, pour acquérir les compétences pratiques permettant d'accéder à une compréhension intime de la vie des cadres, des ingénieurs, des ouvriers et employés dont on prétend gouverner les activités. L'ethnographie permet de s'engager dans des épreuves et d'accomplir des performances liées au travail, ainsi que de partager des émotions, des moments de convivialité qui font la trame des fonctionnements collectifs visibles et invisibles.

Comme le suggère Villette (1996), si manager consiste avant tout à comprendre une situation toujours singulière et d'« improviser avec prudence », le travail intellectuel proposé par l'enquête ethnographique est particulièrement adapté pour contribuer à l'éducation de managers confrontés à des situations de plus en plus hétérogènes et complexes. Rokka et Sitz (2018) montrent l'intérêt de l'approche ethnographique pour appréhender la société et les marchés turbulents d'aujourd'hui. Les données ainsi produites permettent aux managers de connaître les expériences des clients, mais aussi des employés de leur propre point de vue. La compétence ethnographique permet de remettre en question ses propres idées préconçues sur les phénomènes étudiés – ce qui implique de « désapprendre » ce que « nous pensons savoir » et aborder les

changements avec un ancrage plus fort dans la réalité. Ces données peuvent informer l'orientation générale de l'entreprise, tant elles permettent de comprendre la vie des acteurs (interne ou externe à l'entreprise) et anticiper les tendances qui seraient autrement invisibles aux sondages et autres méthodes indirectes d'analyses. Pionnières en la matière, les entreprises des secteurs informatiques et du numérique ne s'y sont pas trompées et conduisent l'évolution de leur stratégie et leurs produits grâce aux données que l'observation ethnographique leur procure (Stiner 2016).

**En réponse à ces enjeux de transformation sociétale et d'évolution professionnelle, l'Institut propose une offre pédagogique modulaire et adaptée à tous types de parcours du Programme Grande École. L'institut propose d'accompagner les élèves dans le parcours Apprentissage et de suivre une formation certifiée pendant un semestre dans la période qui suit leur retour de stage à l'international.**

# Humanities and social sciences

## WHAT ROLE CAN THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES PLAY IN A BUSINESS SCHOOL?

By Valerie Arnhold, Lisa Buchter, David Courpasson, Julie Fabbri, Elise Lobbedez, Mar Perezts, and Joseph Tixier

**T**he humanities and social sciences (HSS) are becoming an integral part of management training at emlyon today. Thanks to its leadership team and a rapidly expanding group of professors, the School has a new and innovative vision of the role and place of HSS in relation to the transformations of contemporary societies and the worlds of business and work.

Whether we think of environmental transformations and the resulting and profound changes in economic and consumption practices, the challenges of social justice and the fight against discrimination in the workplace, the changing place of technology in work and social interactions, or the evolving (geo)political contexts in which companies are required to position themselves, it is clear that management students cannot ignore the social and political issues that cut across public and private organizations.

### BE BETTER EQUIPPED TO ADAPT TO CORPORATE AND WORKPLACE TRANSFORMATIONS

The HSS courses offered at emlyon help students to understand these transformations and their dynamics, to anticipate companies' strategic repositioning, and to become actors of these transformations through, and outside of, their professional activity. They also encourage the development of the analytical skills, intellectual autonomy, and critical thinking skills that we need to question the apparent certainties that underpin contemporary life. The humanities and social sciences offer an original vision of the great narratives of progress, innovation, transition, and management, allowing us to question these narratives and to develop new understandings adapted to the latest challenges facing companies today. This implies stepping away from a consensual vision of the world and being attentive to the power relations, social conflicts, scientific con-

troversies, and challenges of the economic transformations to come, as we can no longer simply repeat the practices used in the past.

To meet these challenges, we offer training in applied social sciences, particularly through the deployment of field studies, helping students to understand the sources used for research in progress, to assimilate the academic texts needed to write a literature review, and to implement a coherent investigation method. Students learn how to conduct interviews and how to employ ethnographic observation methods and textual analysis. This research-in-progress approach has long been embedded in the DNA of the school's programs (see the description of RECAPSS below) and continues to evolve through the creation in 2021 of an Institute of Ethnography, an institute on the borders of the research and teaching space, whose vocation, from a pedagogical point of view, is to develop our students' reflexivity, observational skills, and critical perspective, and to encourage them to reflect on their professional experiences (see the description of the Institute of Ethnography's vision below).

Another defining characteristic is that we introduce our students to research and contemporary researchers. The fact that our team is composed of professors, all of whom are active in research, allows us to teach by sharing our perspectives and research questions with our students. Many of us include our own research experiences (fieldwork, knowledge of research issues, academic articles) in our courses. In addition, we emphasize the importance of reading the latest research, which often echoes current events and questions that students may have already encountered. This approach, in addition to steering classroom conversations toward issues of public debate, allows students to grasp and decipher contemporary academic research and to potentially mobilize it to develop their personal and professional trajectories.

In line with emlyon's strategy, we are increasingly adopting a plural and diversified vision of HSS. Most of our syllabi call

for the reading of diverse scientific texts, both in terms of the subject matter and the variety of viewpoints expressed, and offer perspectives from different geographical areas in order to incorporate international viewpoints. In addition, emlyon emphasizes the plurality of social science disciplines. Our team now includes political scientists, sociologists, ethnographers, and philosophers. Our research topics are diverse and include the sociology of work, organizations, and companies, migrations, social movements, nuclear governance, incubators in the social economy field, gender equality in the workplace, poverty, the development of participative and cooperative habitats, the Anthropocene, and environmental policies.

#### RECAPSS (THE APPLIED SOCIAL SCIENCE RESEARCH PROJECT)

RECAPSS is a unique project on the French business school scene. It aims to familiarize students with the world of research while helping them to acquire rigorous investigation and synthesis methods used in several professional environments (consulting firms, international institutions, corporate R&D departments) by relying on in-depth theoretical and method-

## Management students cannot ignore the social and political issues that cut across public and private organizations.

ological tools drawn from the social sciences. This educational framework was created in 2009 by professors eager to put research at the heart of their pedagogical approach, and since then has been the highlight of the first year of the Grande École Program at emlyon. Over a period of four months, students conduct a real applied research project in French or English, supported by a team of professors active in research and at the forefront of their respective fields. Students choose their professor according to the area of expertise that interests them and in groups of about five, they construct their own inquiry, conducting a theoretical research project on their chosen topic followed by a field research phase.

#### THE INSTITUTE OF ETHNOGRAPHY: AN EDUCATIONAL OFFERING ROOTED IN EXPERIENCE

One of the founders of “modern” ethnography, Bronislaw Malinowski, stated that “people usually don’t do what they say

they do, but something else. You therefore have to be there to watch to find out what they are doing.” (Malinowski 1922) For a (future) player in the corporate and business world, this statement is extremely important. It implies that decisions and actions cannot be understood without knowing the intentions of the people behind them. However, these intentions are often hidden from the uninitiated (Villette 2014), in the company as in any social space. It is therefore necessary to look behind the scenes of an organization to understand its functioning and implicit rules. This is all the more important given the constant acceleration of societal changes, reinforced by recent technological developments that require the acquisition of complex skills through practice (Accenture 2018).

The teaching at the Institute of Ethnography is therefore increasingly experiential. It relies on practice and the co-construction with students of a pedagogical path necessary to build managerial skills, enabling them to be immersed in and gain a certain insight into the “business world”, to play an active role in it, and to acquire the practical skills that allow access to a first-hand understanding of the lives of the managers, engineers, workers, and employees whose activities we purport to govern. Ethnography allows us to engage in work-related tests and performances, as well as to share the emotions and moments of conviviality that form the fabric of visible and invisible collective functioning.

As Villette (1996) suggests, if managing is above all about understanding a situation that is always unique and being able to “improvise with caution”, the intellectual work proposed by ethnographic inquiry is particularly well suited to educating managers faced with increasingly heterogeneous and complex situations. Rokka and Sitz (2018) demonstrate the merits of the ethnographic approach for understanding today’s turbulent society and markets. Data produced in this way give managers an insight into the experiences of customers and employees from their own perspectives. The ethnographic skillset allows us to question our own preconceptions about the phenomena under study—which implies “unlearning” what “we think we know” and approaching changes with a stronger grounding in reality. These data can inform the overall direction of the company, as they help us to understand the lives of the various actors (internal or external to the company) and to anticipate trends that would otherwise be undetected by surveys and other indirect analysis methods. As pioneers in the field, companies in the IT and digital sectors are well aware of the value of this information and are steering the evolution of



their strategy and their products in function of data provided by ethnographic observation (Stiner 2016).

**In response to these challenges of social transformation and professional evolution, the Institute offers a modular educational program adapted to all types of courses in the Grande École Program. The Institute supports students in the work-study program and they can follow a certified training course for one semester after they return from their international internship.**