

CNAM de PARIS

MASTER 2 Gestion des ressources humaines et Sociologie du travail

Cours : Ethique et ressources humaines

Professeur : Yvon PESQUEUX

Année : 2006-2007

Fiche de lecture

Commentaire du livre dirigé par Marc UHALDE

L'intervention sociologique en entreprise

De la crise à la régulation sociale

Paris, Desclée de Brouwer, 2001, 485 p.

Sommaire

1 - Biographie de l'auteur	5
2 – Postulat	5
3 - Hypothèses	5
4 – Démonstration	6
5 - Résumé de l'ouvrage	6
5.1 Préface :	6
5.2 Introduction : l'intervention en entreprise : de la pratique à la recherche :	6
5.2.1 La trace :	6
5.2.2 La voix :	6
5.2.3 Le chemin :	6
5.2.4 Le regard :	7
5.2.5 Le déroulement :	7
5.2.5.1 De l'expérience au récit théorisé :	7
5.2.5.2 Des lectures d'auteur au cadre d'interprétation ad hoc :	7
5.2.5.3 Les participations et contrôles croisés :	7
5.3 Partie I : les sociologues et l'action :	7
5.3.1 Chapitre 1 : De l'époque industrielle à nos jours :	7
5.3.1.1 Une périodisation des conceptions de l'intervention sociologique :	7
5.3.1.2 Des débuts de l'industrialisation à son apogée : 1840-1920 à 1960 :	8
5.3.1.2.1 Sciences et techniques : une synergie nouvelle révolutionnant l'ordre social traditionnel :	8
5.3.1.2.2 Emergence de nouvelles instances de régulation : expression de conflits d'intérêts irréductibles ?	8
5.3.1.2.3 L'improbable compromis quant aux normes de travail :	8
5.3.1.2.4 Des communautés professionnelles à l'espace – usine : la focalisation des cadres d'analyse :	8
5.3.1.2.5 La fin annoncée du professionnel : vers la généralisation de la coupure entre concepteurs et exécutants :	8
5.3.1.2.6 L'émergence de trois postures d'action :	8
5.3.1.3 L'ère de la croissance : le triomphe de la consommation de masse : 1960 à 1973-1975 :	9
5.3.1.3.1 La chaîne au service de la production de masse :	9
5.3.1.3.2 Le triomphe du compromis fordien :	9
5.3.1.3.3 Vers des normes du travail négociées ?	9
5.3.1.3.4 Le cadre de référence dominant : l'entreprise en expansion :	9
5.3.1.3.5 Un projet social dural : consommateurs comblés mais salariés soumis :	9
5.3.1.3.6 L'accentuation de la dualité expérimentation – critique radicale :	9
5.3.1.4 Les années d'incertitudes : de la crise économique aux crises sociales : 1973-1975 à 1995 :	9
5.3.1.4.1 Miniaturisation des produits et apparition du phénomène de la dématérialisation :	9
5.3.1.4.2 Développement de la précarité et effritement des relations fordiennes :	10
5.3.1.4.3 L'homme au travail sous l'emprise croissante de la flexibilité :	10
5.3.1.4.4 L'organisation et les mouvements sociaux : scènes d'intervention et objets d'analyses critiques :	10
5.3.1.4.5 Le facteur humain : unique variable d'ajustement face aux crises ?	10
5.3.1.4.6 La structuration de sociologies d'intervention autour de deux conceptions du développement social :	10
5.3.1.5. Questions d'éthiques et quête d'un mode de développement durable : 1995-2000...	11
5.3.1.5.1 De l'empire de la communication à l'emprise sur le vivant :	11

5.3.1.5.2	Quête d'équilibre et d'équité dans le travail et dans les activités hors travail :	11
5.3.1.5.3	La logique du client roi comme seul fondement des normes au travail ?	11
5.3.1.5.4	Vers des analyses multiples et enchâssées au service d'une appréhension de la complexité :	11
5.3.1.5.5	De l'importance des projets au service d'une sociabilité refondée :	12
5.3.1.5.6	Le renforcement des interventions micro sociales à visée de changement institutionnel ou global :	12
5.3.1.6	Les enjeux contemporaines de l'intervention dans les organisations :	12
5.3.2	Chapitre 2 : Référentiels pratiques et théoriques des recherches intervenantes en entreprise :	12
5.3.2.1	Les dispositifs et pratiques des recherches intervenantes :	13
5.3.2.2	La construction d'une connaissance scientifique de la vie au travail :	14
5.4	Partie 2 : Analyse de démarches d'intervention en entreprise :	16
5.4.1	Introduction :	16
5.4.2	Chapitre 3 : L'intervention sur les systèmes locaux de production :	17
5.4.2.1	Récit 1 : Favoriser une meilleure articulation du système et des acteurs : pour une approche de la construction sociale du changement :	17
5.4.2.1.1	Contexte de l'intervention :	17
5.4.2.1.2	Le dispositif d'intervention :	17
5.4.2.1.3	Les dynamiques sociales de l'apprentissage :	17
5.4.2.1.4	Pour une approche de la construction sociale du changement :	17
5.4.2.2	Récit 2 : Intervenir pour la mise en débat :	18
5.4.2.2.1	Aux origines de la demande : la mise en débat :	18
5.4.2.2.2	Les ressorts d'une intervention sociologique :	18
5.4.2.3	Récit 3 : soutenir l'invention de nouvelles pratiques syndicales :	18
5.4.2.4	Chapitre conclusif : Un processus d'activation des compromis sociaux :	18
5.4.2.4.1	Un processus de changement social par construction incrémentielle de l'action :	18
5.4.3	Chapitre 4 : L'intervention auprès des acteurs dirigeants :	19
5.4.3.1	Récit 4 : les ressorts de la décision dans une entreprise en transition :	19
5.4.3.2	Récit 5 : La restitution de recherches et sa dynamique d'intervention sur l'entreprise :	19
5.4.3.3	Récit 6 : Systèmes d'acteurs dirigeants et légitimité d'une recherche intervention de longue durée :	20
5.4.3.4	Récit 7 : Une opportunité de régulation conjointe autour du temps partiel choisi :	20
5.4.3.5	Chapitre conclusif : une action sur les mécanismes individuels et collectifs de la décision :	
5.4.3.5.1	Trois registres activés face à l'énigme de la décision :	20
5.4.3.5.2	De l'acteur au « système dirigeant » :	21
5.4.4	Chapitre 5 : L'intervention auprès des acteurs fonctionnels :	21
5.4.4.1	Récit 8 : La péripétie de la construction d'une position de conseil interne :	21
5.4.4.2	Récit 9 : Le soutien d'une démarche d'innovation : la GRH à l'éducation nationale :	22
5.4.4.3	Récit 10 : d'un projet imposé à une mobilisation collective dans une direction départementale de l'agriculture et de la forêt :	22
5.4.4.4	Chapitre conclusif : le soutien d'acteurs au carrefour des tensions institutionnelles :	22
5.4.4.4.1	La construction d'une position légitime vis-à-vis des systèmes d'action locaux :	22
5.4.4.4.2	L'émergence d'acteurs de l'innovation :	23
5.5	Partie 3 : Fondements théoriques de l'intervention sociologique en entreprise :	23
5.5.1	Introduction :	23
5.5.2	Chapitre 6 : L'intervention, une action sur les régulations sociales de l'entreprise :	23
5.5.2.1	Les différentes régulations sociales dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise :	23

5.5.2.2 La recherche d'une régulation socio-institutionnelle :	24
5.5.2.3 L'enclenchement d'une régulation socio-institutionnelle :	24
5.5.3 Chapitre 7 : L'intervention, un processus de développement des ressources de négociation :	25
5.5.3.1 Le développement de capacités d'action instituante :	25
5.5.3.2 Un processus d'apprentissage de régulations négociées par la confrontation :	26
5.5.3.3 Postures d'appréhension du diagnostic sociologique de l'entreprise :	26
5.5.3.4 L'engagement des acteurs dirigeants dans une régulation négociée :	27
5.5.3.5 Trois processus de mobilisation des acteurs :	28
5.5.4 Chapitre 8 : L'intervention, une relation négociée entre le sociologue et les acteurs :	28
5.5.4.1 Une posture scientifique critique au service de l'action :	28
5.5.4.2 La mise en acte d'une éthique de la responsabilité sociale :	29
5.5.4.3 Une critique sociale des choix de gestion :	29
5.5.4.4 La confiance comme condition et conséquence d'une relation négociée :	30
5.5.4.5 La relation d'intervention comme support d'enclenchement d'une régulation socio-institutionnelle :	30
5.5.5 Chapitre 9 : Légitimation, changement social et apprentissage :	30
5.5.5.1 Un autre éclairage sur la régulation sociale d'entreprise : le problème de la légitimation :	31
5.5.5.2 Le changement social en question : adaptation, transformation et régulation :	31
5.5.5.3 Les entreprises apprennent-elles ?	31
5.6 Conclusion : intervention locale, intervention globale : contribution au débat sur l'utilité de la sociologie :	32
5.6.1 Les différentes formes d'utilité de la sociologie :	32
5.6.2 Des entreprises en quête de régulations alternatives :	32
5.6.3 Niveaux macro social et niveau institutionnel : une autonomie irréductible :	32
5.6.4 Une double posture d'utilité sociale :	32
6 - Principales conclusions	32
7 - Discussion et critique	33
8 - Actualité de la question	33
9 - Bibliographie complémentaire	33

1 – Biographie de l'auteur :

Maître de conférence à la Chaire d'Analyse sociologique du travail et des organisations (Master) du Conservatoire National des Arts et métiers de Paris, attaché au LISE-CNRS, Marc UHALDE codirige également le Master Diagnostic et stratégie de changement à l'Institut des Sciences Politiques de Paris.

Outre *L'intervention sociologique en entreprise*, Marc UHALDE a participé à de nombreux ouvrages, notamment, en collaboration avec Isabelle FRANCFORT, Florence OSTY et Renaud SAINSAULIEU, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, paru en 1995, à Paris, aux éditions Desclée de Brouwer.

Il a également publié de nombreux articles comme « les mystère des restitutions », in *Sociologie Pratiques*, n°1, 1999 ou plus récemment, « Quand gestion rime avec confusion », in *Sciences humaines*, février 2007, n°179.

Marc UHALDE est également codirecteur de la revue *Sociologies Pratiques* et membre du conseil d'administration de l'Association des Professionnels en sociologie de l'entreprise.

2 – Postulats :

Les entreprises françaises connaissent depuis vingt ans un mouvement d'adaptation aux nouvelles contraintes du marché, où la recherche de la qualité, la quête d'économies d'échelle, d'innovation et de réactivité les poussent à dépasser les modèles classiques du taylorisme et de la bureaucratie. Ces transformations suscitent fréquemment des crises internes, se manifestant par des malaises, des tensions sociales ou des dysfonctionnements du système productif.

Le sociologue doit aujourd'hui diagnostiquer la complexité des facteurs du monde social de production et en interpréter les régulations de système pour pronostiquer les capacités d'avenir vers des volontés de reproduction des régulations de crise ou dans le suivi de changement transformateur.

Le sociologue doit également intervenir sur les dimensions de la socialisation des individus, celles des rapports stratégiques entre producteurs, celles des échanges régulateurs, celles des modalités de coopération. Il construit du lien entre acteurs, compte tenu de l'état des cultures reçues, des pressions extérieures auxquelles il faut réagir et des jeux de pouvoir dans les interactions productives.

Partant, des pratiques d'intervention permettant le passage du diagnostic à l'action sur ces crises sociales de développement existent et visent la conception de procédures de gestion rationnelles, le développement personnel de l'individu et l'amélioration des communications. Elles favorisent également la légitimation des règles de fonctionnement nécessaires à la cohérence de toute vie en société.

Aussi, les théories de l'action, initialement centrées sur les organisations, puis sur les groupes, les mouvements collectifs de contestation et les séquences de négociation entre partenaires institutionnels peuvent aujourd'hui être appliquées aux dynamiques sociales de la performance, au management du changement, à l'élaboration de propositions nouvelles ou alternatives pour un développement économique et social.

Enfin, il existe une asymétrie fondamentale des positions sociales autour des règles instituées, entre les dirigeants des autres acteurs ; et cette asymétrie explique une partie du fonctionnement social de l'organisation, les jeux, les logiques des acteurs et la dynamique de leurs ajustements.

3 – Hypothèses :

La sociologie appliquée aux changements institutionnels repose sur un corpus théorico-pratique commun mais peu lisible.

L'intervention sociologique active les registres cognitif, stratégique et éthique de la rationalité des acteurs dirigeants selon des processus et des combinaisons variables. Les liens entre ces dimensions de la mobilisation subjective des acteurs dirigeants et leur engagement dans des décisions restent toutefois assez obscurs.

L'intervention sociologique met en mouvement, non pas un acteur dirigeant unique et personifié, mais plus souvent un système d'action dirigeant composite et hétérogène. Ce système est lui même traversé par une double problématique de compromis entre des intérêts différents et de distanciation par rapport à des normes collectives. Ces dynamiques sociales alimentent la nature des décisions d'orientation réformatrice.

4 – Démonstration :

Dans une première partie, l'auteur dresse le cadre épistémologique de sa réflexion en brossant un historique rapide des rapports entre les sociologues et les actions tout en portant un vif intérêt aux changements contextuels afin de positionner l'ouvrage dans une perspective historique. L'auteur établit également un panorama rapide des référentiels pratiques et théoriques des recherches intervenantes en entreprises tout en introduisant une matrice méthodologique de l'intervention sociologique en entreprise.

Dans une seconde partie, l'auteur propose dix analyses de démarches intervenantes auprès de systèmes locaux de production, d'acteurs dirigeants et d'acteurs fonctionnels, afin d'appuyer ses hypothèses et d'établir une typologie des pratiques d'intervention.

Enfin, dans une troisième partie, l'auteur pose les fondements théoriques de l'intervention sociologique en entreprise tout en proposant un véritable manifeste socio-politique de la pratique intervenante.

5 – Résumé de l'ouvrage :

5.1 Préface :

L'idée récente de gouvernance a souligné l'importance des pilotages de développement face à la pression des actionnaires et des milieux financiers. Pour soutenir les RH, on s'est intéressé à la gestion des compétences plus qu'à la gestion de l'emploi.

Aujourd'hui, dans un contexte de profondes transformations, les individus manquent de références et sont en recherche d'appui de leur sociabilité pour agir les uns avec les autres, se coordonner et créer les conditions sociales et culturelles d'une efficace réactivité.

Par cela, le sociologue intervient sur les dimensions de la socialisation des individus en construisant un lien entre les acteurs en appliquant les théories de l'action aux dynamiques sociales de la performance, au management du changement, à l'élaboration de propositions nouvelles ou alternatives pour un développement économique et social.

5.2 Introduction : l'intervention en entreprise : de la pratique à la recherche :

5.2.1 La trace :

La sociologie française de l'organisation, naissant au début des années 1960 autour de Michel Crozier, ouvre la voie d'une sociologie impliquée dans les affres de la vie des organisations, en revendiquant l'enquête de terrain et l'écoute de la subjectivité des acteurs. La structuration d'une interaction dynamique entre la position de recherche et la position d'action se met en place.

5.2.2 La voix :

La méthode sociologique utilisée développe des réponses aux problèmes de gestion en adoptant une position de recherche liée à la contractualisation avec des milieux demandeurs et cherchant des alternatives à la position instituée de chercheur et une interrogation forte des acteurs de l'entreprise sur leurs modes de régulation sociale.

5.2.3 Le chemin :

Le diagnostic sociologique d'entreprise, retourné aux acteurs, génère souvent des issues incertaines sur l'action. Pour cela, il est nécessaire de s'orienter vers trois perspectives canalisant les buts de l'intervention.

- La première perspective s'attache à comprendre les mécanismes de changement/reproduction des institutions productives.

- La seconde perspective s'emploie à restaurer la raison scientifique des choix pratiques et latéraux du chercheur en situation intervenante.
- La troisième perspective pose les bases scientifiques de l'intervention sociologique en entreprise, à savoir :
 - o Des recherches empiriques contractualisées
 - o Une production de connaissance sur le fonctionnement social de l'institution considérée
 - o La favorisation d'un transfert des connaissances produites vers les acteurs

5.2.4 Le regard :

La construction inductive de la problématique entraîne l'élaboration d'un outil comparatif *ad hoc* organisant les différents points de réflexion autour de quatre dimensions génériques :

- Les pratiques et dispositifs d'intervention mis en œuvre
- Le cadre d'analyse mobilisé dont les référentiels peuvent dépasser la stricte sociologie de l'organisation et de l'entreprise
- Les référentiels du changement, souvent plus implicites mais par hypothèse toujours présents dès que les choix de protocoles sont orientés vers une finalité intervenante.
- Posture et relation d'intervention conçues comme une dimension de la condition d'intervenant et comme un élément constitutif des dynamiques de changement en question.

5.2.5 Le déroulement :

Un va et vient constant entre le registre de la pratique d'intervention et celui de l'analyse des situations est effectué.

5.3 Partie I : les sociologues et l'action :

5.3.1 Chapitre 1 : De l'époque industrielle à nos jours :

La démarche présentée lie l'intervention à l'expérimentation, ce qui place le sociologue devant trois questions :

- le sujet étudié se modifie durant la phase d'observation et d'expérimentation sans qu'il soit possible de recréer les conditions identiques.
- L'expérimentation ne peut être envisagée sans le consentement des sujets qui reste aléatoire.
- Les théories mobilisées pour la compréhension du sujet sont liées avec le projet explicite ou implicite du sociologue.

Il existe deux courants de l'intervention sociologique. Le premier considère que les processus sociaux peuvent et doivent être maîtrisés grâce à une logique d'efficacité, de régulation et d'intégration. Le second courant opte pour des approches privilégiant des processus d'efficacité et de différenciation.

La méthode pour évaluer l'intervention sociologique confronte ses objets, ses méthodes, ses théories aux réalités sociales qu'elle questionne depuis un siècle. L'interrogation porte ici sur le bien fondé de ces pratiques en engageant un travail réflexif.

5.3.1.1 Une périodisation des conceptions de l'intervention sociologique :

Le terrain de recherche privilégié demeure l'entreprise, au sens d'organisation dans laquelle sont mis en œuvre des processus de production de biens et de services. Ce choix est fondé sur trois considérations :

- L'entreprise, l'établissement industriel, le service public possède l'avantage d'une certaine continuité dans le paysage social de l'histoire moderne
- L'entreprise possède l'avantage de constituer un lieu où se réalisent des régulations sociales nombreuses et de nature différente qui influencent tout à la fois la personne et la société.
- L'étude des courants d'intervention sociologiques centrés sur l'entreprise révèle une gamme étendue de focales d'analyse, de projet, de dispositif.

Le travail se limite aux pays développés. Cinq paramètres sont choisis pour élaborer la typologie des modes d'intervention :

- L'état des techniques mobilisées, les process centraux dans les entités de production ainsi que les liens entre développement des sciences et des applications technologiques.
- Les formes, rôles et modalités d'action des instances de régulation sociale dans les entités de travail et leurs interactions éventuelles avec d'autres lieux de socialisation.
- Les caractéristiques et les modes d'élaboration des normes relatives à l'organisation du travail ainsi que le repérage des facteurs contribuant à leur émergence et à leur évolution.
- La nature des ensembles sociaux de référence caractérisant chaque période ainsi que la nature des interactions avec l'environnement et les autres cadres d'analyse.
- La place et la vision de l'homme au travail, leurs caractères dominants ou relatifs dans les dynamiques individuelles et collectives.

Le choix est donc fait d'une approche compréhensive centrale donnant une place seconde aux raisonnements de type linéaire.

5.3.1.2 Des débuts de l'industrialisation à son apogée : 1840-1920 à 1960 :

5.3.1.2.1 Sciences et techniques : une synergie nouvelle révolutionnant l'ordre social traditionnel :

L'industrialisation se caractérise par le lien quasi systématique entre invention et innovation. : l'ère des brevets industriels s'ouvre. Les solidarités de type communautaire sont mises à mal par l'importance des mouvements de population.

5.3.1.2.2 Emergence de nouvelles instances de régulation : expression de conflits d'intérêts irréductibles ?

Le syndicalisme est frontal. L'école cristallise l'opposition blanc/rouge. Face à la dureté des situations individuelles et collectives, une sociologie prônant des constructions intermédiaires apparaît comme une issue alternative aux visions holistes.

5.3.1.2.3 L'improbable compromis quant aux normes de travail :

Les normes dominantes visent l'efficacité économique à court terme. Les rythmes de travail et les modes de rémunération s'imposent aux salariés. Le changement de normes s'effectue souvent de manière brutale. Les tensions entre une régulation de contrôle perçue comme l'expression de l'arbitraire patronal et une régulation autonome identifiée comme outil de résistance de la classe ouvrière s'avèrent permanentes.

5.3.1.2.4 Des communautés professionnelles à « l'espace – usine » : la focalisation des cadres d'analyse :

Le « domestic system » s'efface au profit du « factory system ». Ces lieux de vie ouvrière sont étudiés et dénoncés par L. Villermé et C. Booth. Il faut attendre E. Durkheim pour que naisse un raisonnement sociologique objectivé : le concept de fait social est très important.

5.3.1.2.5 La fin annoncée du professionnel : vers la généralisation de la coupure entre concepteurs et exécutants :

Une place de plus en plus importante est accordée au modèle mécaniste de F.W. Taylor, prolongé par H. Fayol pour les fonctions d'encadrement.

La coupure entre conception et exécution s'élargit. G. Friedmann dénonce le « travail en miette » tandis que K. Lewin et E. Mayo entrevoient au cœur de la crise économique et sociale les leviers que constituent la valorisation et la reconnaissance de la personne dans ses activités professionnelles, surtout si celles-ci sont pauvres sur le plan cognitif.

La traque de toute flânerie exclue la possibilité d'initiative de l'agent.

5.3.1.2.6 L'émergence de trois postures d'action :

- Une approche sectorielle : à forte connotation technique dont l'horizon d'action est court : intervention d'expert, pour une mise ou remise en œuvre de normes définies par le dirigeant : Taylor.
- Vision holiste à dominante socio-historique, long terme ; intervention sociologique pour bâtir de nouvelles catégories d'analyse et les brandir contre l'ordre dominant.
- Approche micro sociale à visée alternative : intervention militante : engager les acteurs vers un mode d'organisation différent.

5.3.1.3 L'ère de la croissance : le triomphe de la consommation de masse : 1960 à 1973-1975 :

5.3.1.3.1 La chaîne au service de la production de masse :

Un changement d'énergie s'opère avec le gaz et le pétrole. Le mode de production en grandes séries s'impose. Mayo analyse l'ouvrier dans l'usine mais dès 1946, Friedmann repère les risques liés à cette approche trop unidimensionnelle. Pour lui, il faut appréhender les engagements des salariés dans d'autres collectifs plus vastes que l'atelier : recherches de l'école de Cambridge : J.H. Goldthorpe et D. Lockwood apportent des réponses à cela.

5.3.1.3.2 Le triomphe du compromis fordien :

Le syndicalisme bien structuré au niveau des branches accroît son influence dans les entreprises, soit en s'alliant avec un parti politique, soit avec des grandes manifestations. Le modèle productiviste n'est pas remis en cause et les syndicats s'attachent surtout à acquérir des avantages sociaux.

L'autogestion inspirée par J. Proudhon connaît un regain d'intérêt. L'expérience est menée en France avec C. Freinet à l'école, analysée dans une approche holiste par Bourdieu et J.C. Passeron (*Les héritiers*, 1964) et (*La reproduction*, 1970). À l'opposé, R. Boudon étudie les choix successifs opérés par les élèves et leurs familles dans leurs orientations.

5.3.1.3.3 Vers des normes du travail négociées ?

Une sociologie d'intervention critique portée par des sociologues s'engageant directement dans la vie en usine tente de faire connaître les populations laissées pour compte par le compromis fordien : J.P Sartre irrigue toute une génération de sociologues, comme R. Linhart (*L'établi*, 1981), C. Echerelli, (*Elise ou la vraie vie*, 1967), S. Weil (*La condition ouvrière*, 1941).

5.3.1.3.4 Le cadre de référence dominant : l'entreprise en expansion :

L'entreprise est devenue une organisation tentaculaire, analysée par A.D. Chandler en 1972 dans *Stratégies et structures de l'entreprise*. L'entreprise est multifonctionnelle et multidimensionnelle. La technostructure acquiert une place centrale dans l'organisation (Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, 1980).

M. Crozier et E. Friedberg en 1977 (*L'acteur et le système*) montrent la zone d'incertitude et relèguent ainsi le compromis fordien.

5.3.1.3.5 Un projet social dural : consommateurs comblés mais salariés soumis :

Le compromis fordien paraît à son zénith et les Etats providences contribuent par leur engagement à son développement.

5.3.1.3.6 L'accentuation de la dualité expérimentation – critique radicale :

Durant le compromis fordien, l'intervention sociologique demeure mais s'intéresse aux modèles alternatifs : visée adaptatrice par une action sur les dispositifs socio-techniques. Elle donne la parole aux acteurs dans des groupes *ad hoc* selon une approche psychosociologique. L'intervention agit avec les acteurs. L'intervention sociologique œuvre dans les milieux mêmes du travail. Elle se structure grâce à l'observation participante.

5.3.1.4 Les années d'incertitudes : de la crise économique aux crises sociales : 1973-1975 à 1995 :

5.3.1.4.1 Miniaturisation des produits et apparition du phénomène de la dématérialisation :

La conception assistée par ordinateur se banalise. S. Moscovici éclaire les comportements des petits groupes en étudiant les minorités innovantes. M. Crozier conceptualise les régulations systémiques. R. Sainsaulieu met en évidence les dimensions identitaires et les conséquences culturelles des relations qui se nouent au travail.

5.3.1.4.2 Développement de la précarité et effritement des relations fordiennes :

Le chômage frictionnel fait place au chômage de crise. Les différentes formes de contrat deviennent des outils de régulation du marché. Les sociologues investissent la scène de l'organisation afin de comprendre les enjeux et d'éclairer les acteurs. Les courants sociotechniques, stratégiques et culturels conjuguent leurs efforts. L'approche critique se développe avec P. Bourdieu et *La misère du Monde* tout comme l'approche pluridisciplinaire avec *L'homme au travail* d'A. Cotta et *Métamorphose du travail, quête de sens* d'A. Gorz.

5.3.1.4.3 L'homme au travail sous l'emprise croissante de la flexibilité :

S'adapter aux technologies, à l'évolution des marchés devient le leitmotiv. La réponse des pays industrialisés à la concurrence des pays émergents prend la forme de politique de qualité notamment par la quête du zéro défaut. Flexibilité et qualité ouvrent la voie à l'individualisation des normes dans des secteurs non industriels. La gestion individuelle se déploie alors que les normes collectives perdent peu à peu leur sens. Le modèle du cadre entièrement dévoué à l'organisation émerge.

L'école de la théorie de la régulation (M. Aglietta, *Régulation et crise du capitalisme*, 1976 ; R. Boyer, *La théorie de la régulation, une analyse critique*, 1986) esquisse une voie de transition entre fordisme et post fordisme. Les nouvelles modalités d'organisation (M. Castells, *La société en réseaux*, 1998) sont visibles dans la firme horizontale, réseau dynamique et stratégiquement conçu d'unités auto-programmées et auto-dirigées fondées sur la décentralisation et la coordination.

5.3.1.4.4 L'organisation et les mouvements sociaux : scènes d'intervention et objets d'analyses critiques :

Les structures pyramidales font place au modèle matriciel défini comme plus réactif. Plusieurs approches se définissent telle l'analyse stratégique, l'approche culturelle ou l'approche institutionnelle qui se centrent sur les conflits, définis comme analyseurs privilégiés des rapports sociaux. (M. Pagès, M. Bonetti, D. Descendre, V. de Gaulejac, *L'emprise de l'organisation*.)

5.3.1.4.5 Le facteur humain : unique variable d'ajustement face aux crises ?

Le recours massif à la formation professionnelle révèle le trouble des entreprises et des Etats.

5.3.1.4.6 La structuration de sociologies d'intervention autour de deux conceptions du développement social :

La crise voit se développer une intervention sociologique visant une dé-bureaucratiation des entreprises et des structures publiques en agissant sur les modes d'organisation et sur les structures formelles. Une première approche, de type réformiste, structure la visée autour du diagnostic de système. Celui-ci constitue l'outil de problématisation des questions de gestion qui seront traitées en aval par des modifications d'organigrammes, la formalisation de nouvelles règles.

Un autre projet d'intervention propose d'agir pour le développement des modalités de GRH revisitées. Il s'agit au préalable de transformer les représentations dominantes qui pèsent sur les acteurs. La prise de parole est identifiée comme la voie la plus pertinente pour faire évoluer les dominations symboliques et institutionnelles. La formation professionnelle est présentée comme le principal levier. La quête de sortie de crise s'effectue par la recherche de modèles a priori plus adaptés aux nouvelles contingences, qu'elles soient techniques, économiques ou financières.

Ces deux approches visent un projet de transformation endogène de l'entreprise.

En contrepoint se met en place une intervention sociologique structurée qui tente d'intensifier les mouvements sociaux en agissant avec eux. Sa visée ne s'avère pas réformiste mais révolutionnaire en prônant une transformation exogène de l'entreprise.

5.3.1.5. Questions d'éthiques et quête d'un mode de développement durable : 1995-2000...

5.3.1.5.1 De l'empire de la communication à l'emprise sur le vivant :

Les hommes résistent au télétravail et préfèrent un lien social concret pour une communication directe, humaine et sociale et une recherche du retour sur investissement optimal, clef de la « corporate gouvernance ».

5.3.1.5.2 Quête d'équilibre et d'équité dans le travail et dans les activités hors travail :

Le surendettement des ménages entraîne la revendication d'un retour de l'Etat dans les régulations sociales. La sociologie critique (Bourdieu) entre en scène, tout comme la recherche d'un mode de régulation conjointe au niveau des branches, voire de l'économie toute entière. (J.D. Reynaud, 1989). La question de la souffrance au travail (C. Dejours, 1998) est abordée tout comme la question de la construction des compétences et de leur reconnaissance sociale.

Une économie solidaire (Laville, Roustang, Eme, 1996) se développe tout comme l'émergence d'instances de régulations face à la crise multiforme.

L'obligation de changement des organisations est sans cesse réaffirmée. G. Balandier, (*Le désordre, éloge du changement*), distingue la modernité du modernisme. Le sociologue doit passer au-dessus du premier cas de manifestation qui n'est qu'un statut de symptômes et suivre les modalités d'intervention décrite par E. Enriquez, (*L'entreprise en analyse*).

5.3.1.5.3 La logique du client roi comme seul fondement des normes au travail ?

Les normes de qualité, perçues comme des réponses aux attentes du client s'étendent.

La notion d'injonction paradoxale se développe. Il est demandé à l'individu ou au groupe tout à la fois d'agir en parfaite adéquation avec les normes dont ils ont été, pour partie, les auteurs et d'innover afin d'élever le niveau de compétitivité de leur établissement. La lassitude de l'acteur de l'innovation (Alter 1993), conduit à préférer in fine, le statut d'agent, faut d'avoir pu obtenir les signes de reconnaissance professionnelle et sociale espérée.

L'exigence d'une prestation parfaitement normalisée concourt à une montée de la « juridicalisation » des relations sociales. Le débat sur chaque salarié garant de son employabilité consolide la prééminence de l'individualisme au détriment des références professionnelles collectives.

Les normes au travail se caractérisent par une affirmation de la subjectivité de l'individu. Responsable de ce qu'il produit, l'homme attend une reconnaissance qui exprime sa quête d'identité. Seuls ses alter ego sont en mesure de lui signifier la valeur singulière de son travail. Il faut aussi une reconnaissance institutionnelle. C'est pourquoi la démarche de projets authentiques engagée dans les mondes sociaux de type communautaire et bureaucratique s'avère valorisée (Sainsaulieu, 1995).

Il faut conjuguer l'analyse de l'acteur sur le système et l'étude des configurations sociales qui révèle que certaines cultures d'organisation confèrent plus aisément que d'autres de l'identité.

5.3.1.5.4 Vers des analyses multiples et enchâssées au service d'une appréhension de la complexité :

Les organisations semblent condamnées à évoluer vers le modèle de la firme transnationale avec la formation d'oligopoles. La question de la modélisation de l'homme au travail se pose. Pour Touraine, les mouvements sociaux sont capables d'infléchir les tendances dominantes. F. Dubet, (1994) propose une lecture indéterminée de l'action qui agit selon une combinaison de logiques d'action, logiques liant l'acteur à chacune des dimensions du système. L'acteur social doit être

compris à travers son effort de synthèse permanent entre les normes d'intégration transmises, les stratégies et la subjectivation.

Pour C. Dubar, l'homme est pour une part significative déterminé par sa situation professionnelle mais conserve un regard subjectif sur son moi : il faut donc ouvrir l'analyse sur les investissements hors travail afin de comprendre dans une analyse synchronique les processus identitaires en œuvre par une approche biographique.

5.3.1.5.5 De l'importance des projets au service d'une sociabilité refondée :

La quête d'un élargissement de l'horizon de travail et d'un engagement plus collectif apparaît comme une aspiration centrale : engagement dans une démarche de projet où le salarié a accès à la finalité de l'œuvre : démarche génératrice de reconnaissance individuelle et collective.

5.3.1.5.6 Le renforcement des interventions micro sociales à visée de changement institutionnel ou global :

L'idée de compromis avec l'entrée en scène d'une quête d'éthique et d'un mode de développement durable se développe. L'intervention en entreprise s'inscrit dans les référentiels théoriques suivants : sociologie de l'organisation et des identités, sociologie de l'action, psychosociologie, psychopathologie du travail, sociologie de la régulation.

Deux approches se distinguent :

- Critique : porte des pratiques et un discours contre le modèle dominant. Aux approches holistes et purement intellectuelles s'ajoutent des approches engagées dans les établissements et les ateliers autour d'une analyse radicale des situations de travail.
- Intervention sur les organisations en développant des recherches compréhensives sur les logiques individuelles et collectives de l'action pour identifier les modes de gestion plus adaptés à la double contingence du marché et aux évolutions socioculturelles contemporaines.

Il doit être possible de lier ces deux approches.

5.3.1.6 Les enjeux contemporains de l'intervention dans les organisations :

Entre une acception quasi messianique que résume la notion d'entreprise citoyenne, et une vision vouant aux gémonies, l'organisation productive apparaît comme l'un des lieux sociaux de reconnaissance individuelle et de socialisation.

On ne peut éluder la complexité de la rationalité des acteurs. Il ne faut plus ignorer le désir d'identité par l'activité économique. Être acteur, sinon auteur de sa trajectoire constitue une revendication cruciale.

En rapport avec la pluralité du marché, l'intervenant doit combiner des approches sociologiques plurielles.

La recherche action empêche une trop grande proximité et une trop grande distance. L'articulation entre connaissance et action en évitant les schèmes de la complaisance et de la critique radicale est souhaitée. La recherche action constitue un cadre méthodologique approprié pour favoriser l'élaboration négociée de modes de régulation plus légitimes. Elle favorise la formalisation de concepts empiriques qui font sens pour les acteurs directement concernés par l'intervention. Le but est de permettre une autonomie d'action de l'acteur.

Les sociologues de l'intervention se heurtent aux lieux de surmodernité (Augé, *Non lieux*, 1992, et *Le sens des autres*, 1993). Ceux-ci sont définis par un triple excès : excès événementiel lié à l'inflation des médias, excès d'images sous la même influence, excès d'individualisme, lié à l'affaiblissement des cosmologies collectives.

Les sociologues intervenants semblent plus que jamais appelés à proposer et animer des dispositifs d'analyse éclairant les personnes sur les enjeux souvent contradictoires auxquels ils sont confrontés.

5.3.2 Chapitre 2 : Référentiels pratiques et théoriques des recherches intervenantes en entreprise :

Les expériences de recherches intervenantes présentées ici furent réalisées entre 1994 et 1998, dans une phase de raffinement de référentiels d'analyse micro-sociale du travail et de forte implication des chercheurs dans les lieux de production.

Il s'agit d'une sociologie impliquée qui repose sur deux hypothèses indépendantes.

- 1/ Il existe des invariants théorico-pratiques à travers les dix expériences relatées, en dépit des évidentes variations que chaque démarche peut occasionner.
- 2/ Cette manière de procéder soulève certains points problématiques du rapport entre connaissance et action et par conséquent du changement social dans les organisations.

Une grille descriptive des pratiques et dispositifs d'intervention est élaborée. Il en ressort l'importance prépondérante de la phase d'analyse sociologique des situations.

5.3.2.1 Les dispositifs et pratiques des recherches intervenantes :

La grille est élaborée à partir des travaux empiriques et des courants d'intervention existant : Sociologie des organisations (Cozier, Friedberg) ; Apprentissage organisationnel (Argyris), Psychosociologie et Sociologie clinique (Dubost, Enriquez, de Gaulejac) ; Psychodynamique du travail (Dejours, Clot), Intervention gestionnaire (Moisdon, Hatchuel) ; Intervention sociologique (Touraine, Wiervorka, Trinh) ; Sociologie de la régulation (Reynaud, de Terssac), Intervention socio-analytique (Jaques) ; Analyse institutionnelle (Lapassade, Lourau).

Il faut considérer au minimum sept séquences :

- Les conditions d'accès au terrain
- La contractualisation
- L'étude de faisabilité
- Les pratiques d'analyse
- Les pratiques de mobilisation des acteurs
- Le rythme et la durée de l'intervention
- Les productions finales et leurs destinataires

Quelles sont les pratiques invariantes permettant de donner une première définition à la notion d'intervention sociologique en entreprise ?

Les démarches inscrites à des niveaux décisionnels :

Les commanditaires occupent une position décisionnelle dans les organisations. La grande majorité des démarches sont mandatées ou cautionnées à des niveaux élevés dans la hiérarchie des décideurs institutionnels. Deux tiers des demandes font intervenir des acteurs fonctionnels proches des RH.

Pour l'antériorité des relations entre chercheur et commanditaire, la plupart des recherches se développent dans un milieu sensibilisé à la sociologie même si des relais de prescription existent souvent dans les entreprises. Il faut au préalable rendre accessibles et justifiables des démarches qui reposent sur l'approche sociologique des situations.

Une contractualisation systématique avec les organisations demandeuses de recherche empirique :

Il faut ajuster les intérêts de recherche et les intérêts gestionnaires. Les conditions méthodologiques sont laissées au choix du chercheur.

Il faut aussi contractualiser les délais de production des résultats, la déontologie, les modalités de restitution et les conditions d'utilisation des données dans le cadre plus large de la recherche scientifique.

Toutes les informations sont rendues anonymes. Ceci n'est pas négociable car c'est une condition de la recherche.

Il faut insister sur le retour pour les entretiens d'enquêtes. Il faut une à plusieurs restitutions orales en face à face.

Il y a évidemment un aspect monétaire au contrat. Il y a une relation dynamique entre l'intervenant et le milieu commanditaire.

La prédominance de la dimension « recherche » dans le protocole d'enquête est visible dans :

- La prise d'information préalable
- Le mode de recueil du matériau
- La production du diagnostic : formaliser le sens que les acteurs accordent à leur discours et à leurs actions. L'ensemble du matériau d'enquête, décomposé par thèmes puis par items de sens, permet de dégager des opinions collectives puis des attitudes à l'égard de la vie sociale de l'organisation.
- La formalisation du diagnostic

La séquentialité diagnostic – action :

Il y a la présence du « pari de la connaissance » (Friedberg, 1993) : en suspendant les décisions le temps d'une analyse circonstanciée de la situation, les acteurs se retrouvent dès l'origine de la démarche dans une posture active de réflexivité.

Des dispositifs d'appropriation des résultats d'enquête et de projection vers des solutions alternatives :

Mise en place d'un groupe de suivi de la démarche, de séquences de restitution des résultats aux acteurs de l'organisation et de séquences de réflexion sur les options décisionnaires qui en découlent.

Une temporalité d'intervention longue :

Période de six mois à cinq années avec le point médian à un an.

Une double production : pour l'organisation et pour la communauté scientifique :

L'intervention sociologique est avant tout une intervention par le diagnostic sociologique, par la production d'une connaissance scientifique locale, formalisée et restituée aux acteurs dans une perspective d'apprentissage.

5.3.2.2 La construction d'une connaissance scientifique de la vie au travail :

La coopération comme énigme d'une sociologie de l'action organisée :

Pourquoi et comment des hommes et des femmes orchestrent-ils leurs actions au service d'une finalité de production de biens ou de services ? (Crozier, Friedberg, 1977) Aucune structure ne s'impose de fait. Des règles sont construites en permanence par les jeux et les acteurs, le sens qu'ils investissent dans leurs actions et aussi par les contraintes organisationnelles.

La question de la coopération interfère avec celle de la légitimité des règles de fonctionnement institutionnels ou d'usage. La coopération est d'autant plus régulée, fiabilisée, que ces processus d'élaboration intégreront la dimension du compromis, voire de l'accord entre les acteurs. J.D. Reynaud (1989) qualifie ces processus d'élaboration des règles communes à partir de situations marquées par la différenciation des enjeux d'acteurs, voire leur exclusion mutuelle. En posant comme problématique la rencontre entre deux sources de règles, celles de contrôle et celles autonomes, la sociologie de la régulation propose le concept de régulation conjointe comme forme sociale possible de coopération.

Comprendre les régulations de la coopération :

Adoption d'un angle d'analyse particulier pour rendre compte d'un ensemble de dimensions qui interviennent dans le problème à comprendre.

Les modes de rationalisation du travail comme cadre de contraintes et d'opportunités pour les acteurs :

Il est nécessaire de reconstituer les principes de rationalisation de la division du travail, des modes de coordination et de contrôle des délégations et les recompositions des flux de dépendance

fonctionnelle (Mintzberg, 1982). Ces principes de régulation formelle visent à réguler a priori les coopérations entre acteurs autour de finalités productives définies et codifiées.

La forme de spécialisation des activités de travail, liée à la division du travail, permet d'appréhender le degré d'autonomie concédé aux salariés dans la réalisation de leur activité de travail.

L'analyse des modes de coordination permet de rendre compte du degré d'anticipation des problèmes de coopération imposés par le procès de production et de mettre à jour les différentes zones d'incertitude ou problèmes non réglés par des mécanismes formels.

La prise en compte des dispositifs de gestion apporte un support à l'analyse des modes de contrôle de l'activité qui peuvent varier et se décliner tout au long de l'échelle hiérarchique. Ces principes de gestion des hommes apportent une indication précieuse sur les principes de rationalisation de l'intégration individuelle et collective de l'entreprise.

La prise en compte des technologies de production définit un autre cadre de contraintes pesant sur les différentes fonctions ou postes de travail.

Les interactions au travail et la régulation stratégique de la coopération :

Sous l'angle des relations de pouvoir (Crozier, Friedberg), on dresse le constat de défaillance des règles organisationnelles qui se traduisent par des incertitudes relationnelles. Celles-ci sont investies par des acteurs qui mobilisent des ressources pour faire valoir leurs prérogatives dans des interactions avec d'autres acteurs. La structure formelle d'organisation et de gestion devient un contexte d'action posant des contraintes de rôles et d'ajustement relationnel, mais fournissant aux individus des marges de manœuvre laissées à leur discrétion. Les relations de travail peuvent prendre la forme de coalitions marquées par une conflictualité forte, d'ajustement au coup par coup par des processus de négociation ou être contenues par un consensus sous-jacent, renvoyant à des valeurs partagées (Sainsaulieu, 1995).

En passant de l'acteur au système, cette sociologie propose de considérer le fonctionnement d'une organisation comme un système d'action concret, une structure de relation, en équilibre dynamique et provisoirement stabilisé par des processus de régulation analysables en termes de jeux d'acteurs.

Elle permet aussi de reconstituer la rationalité des acteurs sous l'angle des buts qu'ils poursuivent. Cette approche n'est possible qu'à travers une démarche compréhensive qui prend au sérieux la subjectivité de l'acteur.

La dimension culturelle de la régulation stratégique :

Le caractère relativement stabilisé des jeux de pouvoir cristallise la formation d'images collectives et conduit les individus et les groupes à intérioriser les rapports de force en présence. La thèse des effets culturels des rapports de pouvoir (Sainsaulieu, 1977) met en évidence l'existence de normes collectives de comportement calquées sur les différentes positions de pouvoir d'une système d'action.

L'expérience des relations de travail constitue en elle-même un processus de définition identitaire dans une double orientation : la définition de soi par rapport aux autres, constitués des acteurs avec lesquels des rapports de pouvoir toujours réversibles sont entretenus. Et la définition de soi par rapport aux mêmes, c'est-à-dire ceux qui partagent la même position dans les relations et qui mutualisent leurs ressources pour peser dans la structure. La régulation stratégique repose donc sur une base culturelle.

Les jeux de pouvoir interviennent comme des processus de différenciation identitaire mais font aussi l'objet d'une transmission normative au sein des groupes. La structure des jeux sociaux s'apprend et se transmet entre pairs et participe de la sédimentation des cultures organisationnelles.

À la représentation d'un acteur calculateur, dont l'action ne s'inscrit que dans la temporalité des enjeux présents, s'ajoute une voie d'analyse possible de l'inertie de ses mobiles, liés aux processus identitaires et culturels générés par les rapports de travail. Sont en jeu les intérêts contingents et les marges de manœuvre des acteurs mais aussi les valeurs et normes culturelles qu'ils revendiquent comme légitimes.

La construction de règles légitimes de fonctionnement :

La question est abordée selon la perspective actionnaliste, portant sur les stratégies d'action et la perspective identitaire portant sur les processus d'intégration.

La sociologie de la régulation (Reynaud, 1989) propose une canalisation de l'analyse des jeux d'acteurs autour de la problématique de la rationalisation qui oppose deux processus distincts : la régulation de contrôle, rationalisant l'activité par le haut, à travers des règles formelles produites en dehors des groupes sociaux concernés ; et la régulation autonome, englobant toutes les pratiques d'usage déployées par les individus pour assurer la réalisation de leur activité.

La dualité structurelle de ces règles étend la problématique de la coopération à celle du compromis et à la légitimité des solutions élaborées conjointement. Certaines négociations restent un marchandage qui ne présage d'aucun rapprochement de vues entre les acteurs. D'autres s'établissent sur la modalité de la prise en compte des contraintes mutuelles des parties.

Cette théorie accorde une place importante à la dimension institutionnelle en plaçant la régulation de contrôle comme l'un des termes d'un rapport social problématique. La théorie de la régulation conjointe ouvre une piste d'analyse complémentaire en pointant le caractère fondamentalement social de l'activité de production de compromis autour de règles de contrôle de l'organisation.

Une autre piste s'intéresse à la problématique de la cohérence identitaire par l'analyse de la transaction entre individus et les institutions. La théorie de la double institution (C. Dubar, 1991) vise à cerner les processus de définition identitaire des individus, qui se jouent dans l'articulation entre une dimension biographique et une dimension relationnelle ou encore institutionnelle. L'attention se porte sur les projets d'identité construits par les individus au cours de leur trajectoire, ainsi que sur l'offre identitaire que véhiculent les outils de gestion des RH de l'entreprise où ils sont en poste à un moment donné.

Ce cadre d'analyse permet de mettre en évidence des ruptures ou des continuités dans les transactions biographiques et leur résonance ou dissonance avec ces dispositifs de GRH.

La théorie de C. Dubar ajoute la dimension temporelle de la biographie personnelle ainsi que l'idée d'une transaction relationnelle avec les dirigeants qui conçoivent des offres identitaires via la GRH. L'autre apport consiste à pointer la dimension socialement structurante des règles de gestion.

La théorie de la double transaction, comme celle de la régulation conjointe, insiste sur la dualité structurelle des rapports sociaux de production entre des offres institutionnelles d'une part et de l'autre des projets identitaires.

La mobilisation de théories complémentaires :

On peut s'autoriser à mobiliser d'autres théories afin de valoriser l'innovation scientifique mais il faut le justifier.

La mise en œuvre de la démarche de diagnostic :

Ici, on privilégie la démarche hypothético-inductive (Crozier, Friedberg).

La racine scientifique d'une démarche entreprenante est :

- Des questions de recherche qui renvoient toutes au problème générique de la coopération au travail.
- Un cadre théorique charpenté
- Une orientation inductive
- Une problématisation finale des questions de recherche centrée sur une sociologie des compromis entre acteurs et des processus de légitimation des règles communes.

5.4 Partie 2 : Analyse de démarches d'intervention en entreprise :

5.4.1 Introduction :

Dix expériences sont relatées. L'hypothèse centrale du travail est que la sociologie appliquée aux changements institutionnels repose sur un corpus théorico-pratique commun mais peu lisible.

Chaque entrée repose sur un pari de changement privilégié (Sainsaulieu, 1987).

→ L'intervention sur les systèmes locaux de production met en avant le principe expérimental hérité de l'approche sociotechnique (Tavistock Institute, Thorsrud, 1975, Martin, 1991). L'approche consiste à introduire des changements durables par l'apprentissage de nouvelles capacités d'action et d'interaction à travers l'expérimentation d'un fonctionnement collectif alternatif.

→ L'approche réformatrice du changement : action directe sur les règles de gestion et d'organisation et une action par le haut en réponse à une déficience repérée des règles antérieures et de leurs modalités sociales d'appropriation. Cette scène place la problématique du rapport entre connaissance et action au niveau de l'acteur dirigeant, défini par un rôle décisionnaire en matière de règles institutionnelles de fonctionnement.

→ L'approche transférentielle, qui se réfère aux travaux d'évaluation sociologique de la formation professionnelle (Sainsaulieu et al, 1981) et des confrontations culturelles (Caillies, 1985). Elle consiste à développer de nouvelles capacités cognitives et relationnelles auprès d'acteurs relais de l'organisation, qui, par leur position dans le fonctionnement, pourront ensuite diffuser les innovations socio-gestionnaires.

5.4.2 Chapitre 3 : L'intervention sur les systèmes locaux de production :

5.4.2.1 Récit 1 : Favoriser une meilleure articulation du système et des acteurs : pour une approche de la construction sociale du changement :

5.4.2.1.1 Contexte de l'intervention :

Il s'agit d'un organisme créé par la fusion de deux services chargés de mission d'animation, d'élaboration de normes, de capitalisation et diffusion des connaissances recueillies par des dispositifs particuliers.

Le ministère s'interroge sur le processus d'acquisition et de renouvellement des compétences. Il y a un vécu bureaucratique à régler.

5.4.2.1.2 Le dispositif d'intervention :

Il s'agit de mettre les agents en situation concrète de travail. L'hypothèse de l'acteur dirigeant et de l'intervention *avec* et *par* le système et non *sur* afin de voir comment mieux articuler l'organisation formelle et les pratiques réelles de travail est retenue.

L'hypothèse qu'une communauté d'individus innovants puisse voir le jour est posée

Le cadre théorique de référence s'inspire de la technique du CADIS (Touraine, 1977, Dubet, 1987)

La méthode se base sur la création de groupes de travail.

5.4.2.1.3 Les dynamiques sociales de l'apprentissage :

L'étape de réflexivité :

Plusieurs stratégies d'action ressortent et il faut s'interroger sur la manière de combiner ce qui est séparé (le système et les acteurs, les identités plurielles ou les vécus professionnels) ? L'analyse des dynamiques liées aux confrontations entre les groupes apporte des réponses.

L'étape de la confrontation et les prémices de nouvelles règles du jeu :

La restitution est effectuée par le directeur pour placer le diagnostic dans une stratégie managériale. L'hypothèse que cette discussion préfigure l'élaboration d'un espace favorisant la mise en place d'une régulation conjointe est posée.

5.4.2.1.4 Pour une approche de la construction sociale du changement :

L'intervention repose sur l'élaboration d'une configuration sociale *ad hoc* représentative du système (groupes de travail) qui vise à faire prendre conscience aux individus de ce qu'ils ont en commun avec d'autres acteurs du système. L'utilité du groupe n'est qu'instrumentale. On cherche à se déplacer du niveau du groupe au niveau du rapport social.

L'intervention vise ici une dynamique d'apprentissage du changement au sein même de l'institution afin de favoriser la mise en place de règles légitimes, construites par l'ensemble des acteurs sur la base d'une lecture sociale partagée.

La dynamique institutionnelle partagée, qui passe par des processus d'apprentissage sociaux intermédiaires, permet de trouver les modes opératoires favorables à une meilleure articulation du système et des acteurs. Cela se rapproche de l'analyse de N. Alter selon laquelle il n'existe pas de

capacité à programmer, directement et simplement, le changement, mais il existe des capacités collectives à l'intégrer dans l'entreprise. Il est essentiel de connaître les processus plus que la manière dont le changement est censé être conduit rationnellement (1996, p 5)

L'intervention cherche à favoriser le passage d'un milieu social reposant sur des règles implicites à un milieu social se construisant sur des compromis entendus par le plus grand nombre.

En développant une réflexion sur des propositions d'amélioration fonctionnelle, les groupes se projettent dans le futur et prennent conscience des effets et des conséquences de leurs projets de changement sur les autres.

5.4.2.2 Récit 2 : Intervenir pour la mise en débat :

5.4.2.2.1 Aux origines de la demande : la mise en débat :

Les différentes phases de l'intervention :

Une première phase diagnostique : un milieu de travail entre malaise et méfiance :

La dynamique des groupes de débat : un souhait de nouvelles relations de travail

La séance de restitution publique : l'amorce d'une constitution d'acteurs.

Les suites de l'intervention

5.4.2.2.2 Les ressorts d'une intervention sociologique :

Pour affirmer qu'il y a eu intervention sociologique il faut démontrer que les outils mis en place ont modifié les régulations sociales antérieures.

La révélation d'une capacité de débat dans le centre :

Il existe une contradiction entre autonomie et hiérarchie qui pèse sur le moral de beaucoup et crée une souffrance résultant de mécanismes dysfonctionnels (Ch. Dejours, 1998)

Un processus transformateur de type expérimental :

Trois entrées sont possibles : Structure (S), Interaction (I), Culture (C) :

- L'entrée par SIC : réforme organisationnelle mais souvent limitée à $S \rightarrow S'$ en oubliant les réactions du corps social (I-C).
- L'entrée par C, liée à des actions de formation ou de mobilité, pour appuyer le changement sur des transformations cognitives pour influencer ensuite les jeux d'acteurs et afin de mettre en œuvre les structures nouvelles (C-I-S).
- L'entrée par I pour produire des échanges entre actions (I-S-C) ou des apprentissages de nouvelles formes de socialisation (I-C-S-S') par l'effet d'intenses relations intersubjectives.

5.4.2.3 Récit 3 : soutenir l'invention de nouvelles pratiques syndicales :

La découverte de la parole des techniciens

L'effet diagnostic

L'apparition d'une autre problématique de coopération... au sein du syndicat cette fois

La démarche finalement neutralisée par la division syndicale

Comprendre les processus sociaux activés par l'intervention :

Une dynamique socio-cognitive de changement par le diagnostic sociologique.

- une action sur les représentations de la réalité
- une action sur la rationalité de l'acteur
- La dynamique complexe de la compréhension

La posture d'intervention comme composante du changement :

5.4.2.4 Chapitre conclusif : Un processus d'activation des compromis sociaux :

Ces trois interventions s'appuient sur un travail intensif sur des groupes d'acteurs, pour une issue extensive en termes de modification des règles du système. Les trois récits insistent sur des phénomènes de prise de conscience des dynamiques de système chez les individus, d'apprentissage de la prise de parole ou encore d'expérimentation de la confrontation de projets entre acteurs.

5.4.2.4.1 Un processus de changement social par construction incrémentielle de l'action :

L'étape de réflexivité différenciatrice :

Deux processus de déplacement caractérisent cette étape de réflexivité différenciatrice :

- Un premier déplacement de nature cognitive se dessine au niveau individuel : chaque participant reçoit la lecture sociologique du système comme une confrontation avec ses propres représentations de la réalité.
- L'expérience intégrative de la réflexivité en situation de groupe peut conduire les individus à glisser du pôle de l'acteur vers celui du système.

5.4.3 Chapitre 4 : L'intervention auprès des acteurs dirigeants :

La recherche d'une production de meilleures décisions, plus intégratives des différentes composantes de la réalité sociale, qui alimenteront une meilleure régulation sociale entre niveaux hiérarchiques est effectuée.

L'entrée réformatrice est choisie car il s'agit d'univers très importants. On opte pour un principe de changement par la décision éclairée. Elle suppose que les problèmes de fonctionnement repérés trouvent leur source dans des décisions inappropriées, hâtives ou partielles. L'action intervenante vise la correction de ces décisions, en chargeant la barque des informations préalables qui interviennent dans tout processus de décision. (March et Simon, 1959)

Ces contributions montrent deux problématiques de l'intervention sociologique auprès des acteurs dirigeants :

- La décision institutionnelle mobilise des registres de rationalité diversifiés dont la cohérence mérite d'être interrogée au regard des régulations sociales attendues
- La décision institutionnelle résulte en second lieu, non seulement d'informations bien fondées, mais aussi de transactions complexes et plus ou moins lisibles au sein d'un sous-système social de la gouvernance.

5.4.3.1 Récit 4 : les ressorts de la décision dans une entreprise en transition :

5.4.3.1.1 Les conditions de l'intervention dans le cadre de l'entreprise en transition :

La modernisation exceptionnelle d'une usine hongroise rattachée à un groupe multinational est analysée. À partir de décisions réformatrices d'envergure est mis en lumière la diversité des registres de rationalité qui peuvent être mobilisés chez l'acteur dirigeant dans ce type de situation.

Par une observation participante, des entretiens semi directifs et le recours à la participation des salariés, une démocratisation des rapports sociaux s'engage en activant un registre cognitif correspondant à des stratégies et des normes éthiques.

5.4.3.2 Récit 5 : La restitution de recherches et sa dynamique d'intervention sur l'entreprise :

Il s'agit d'un partenariat de recherche de longue durée avec une entreprise publique sur le thème de l'évolution des compromis sociaux afin de maîtriser les incertitudes de modernisation par la réflexivité. Les relations professionnelles et sociales sont en mouvement ce qui amène à définir une pluralité de modèles professionnels et le rôle important du syndicalisme dans la « cité entreprise ». Un management par la réflexivité est donc porteur de sens.

5.4.3.3 Récit 6 : Systèmes d'acteurs dirigeants et légitimité d'une recherche intervention de longue durée :

Il s'agit de pointer la tension entre les normes de management et la posture critique du sociologue. Et de montrer que dans ce type de situation, le pari réformateur ne correspond en rien à un processus mécanique et linéaire ; il suppose des ajustements dynamiques constants entre l'intervenant et les acteurs dirigeants.

5.4.3.4 Récit 7 : Une opportunité de régulation conjointe autour du temps partiel choisi :

Dans une compagnie d'assurance, préoccupée par la préparation d'un accord sur le temps de travail, la recherche montre qu'un sous-système d'action, par les enjeux et les compromis, grève les décisions institutionnelles.

5.4.3.5 Chapitre conclusif : une action sur les mécanismes individuels et collectifs de la décision :

Deux hypothèses ressortent :

- L'intervention sociologique active les registres cognitif, stratégique et éthique de la rationalité des acteurs dirigeants selon des processus et des combinaisons variables. Les liens entre ces dimensions de la mobilisation subjective des acteurs dirigeants et leur engagement dans des décisions restent toutefois assez obscurs.
- L'intervention sociologique met en mouvement, non pas un acteur dirigeant unique et personifié, mais plus souvent un système d'action dirigeant composite et hétérogène. Ce système est lui-même traversé par une double problématique de compromis entre des intérêts différents et de distanciation par rapport à des normes collectives. Ces dynamiques sociales alimentent la nature des décisions d'orientation réformatrice.

5.4.3.5.1 Trois registres activés face à l'énigme de la décision :

Le registre cognitif : quand le déplacement de regard favorise le déplacement des décisions :

Le premier niveau de cognition est celui des représentations de la réalité sociale de l'entreprise. Le processus repose sur l'apport d'informations détaillées sur le fonctionnement de l'entreprise, dans ses dimensions sociales et subjectives et sur leur confrontation avec les représentations en vigueur.

Deux types d'informations engagent un déplacement des représentations : celles sur le fonctionnement concret de l'organisation et l'intensité ou la nature de certains dysfonctionnements et celles qui concernent l'état d'esprit et la logique sociale des acteurs de l'organisation.

→ la remontée d'informations sur la réalité sociale de l'entreprise représente bien souvent une opération lourde de déplacement des représentations.

À un deuxième niveau de la cognition, l'approche sociologique touche les conceptions des acteurs, c'est-à-dire les modes de raisonnement avec lesquels ils appréhendent la réalité de l'entreprise.

Le registre stratégique : quand la connaissance devient un enjeu d'action :

L'engagement dans l'action alternative ne procède pas seulement d'un effet de déplacement des perceptions de la situation socio-organisationnelle. Ce déplacement n'est en réalité agi par les individus qu'à partir du moment où il s'articule avec le registre de l'intérêt.

Le registre éthique : quand les valeurs et la responsabilité sociale sont questionnées :

Cela suppose que les décisions réformatrices peuvent répondre à une rationalité en valeur et plus seulement en finalité (Weber, 1971), et que par conséquent l'orientation économique et l'orientation sociale des décisions sont respectivement pesées.

La mobilisation du registre éthique s'inscrit dans le cadre d'une histoire institutionnelle de l'entreprise.

Concordance ou indépendance entre les registres de décision ?

Il existe un continuum d'articulations entre ces registres, distinguant les situations où ils sont mobilisés conjointement autour de décisions et les situations où ils font l'objet d'une scission.

Il paraît évident que les composantes mêmes de ce type d'intervention aiguillonnent ces trois registres et questionnent leur mise en cohérence dans la séquence de la décision.

L'hypothèse que la décision réformatrice obéit le plus souvent à une rationalité sérielle est retenue.

5.4.3.5.2 De l'acteur au « système dirigeant » :

L'intervention sociologique active les régulations du sous-système de l'action dirigeante, soit dans le sens d'une meilleure intégration, soit dans le sens du desserrement de régulations contrariant l'orientation réformatrice. Cette mise en mouvement interfère avec la nature même des décisions alternatives qui apparaissent ainsi non plus éclairées par la seule raison d'un individu mais plutôt comme le produit de transaction au sein d'un sous système d'acteur de l'entreprise.

Les décisions comme produit des interactions entre acteurs dirigeants :

L'intervention sociologique pose aux acteurs de contrôle la question de la légitimité des décisions institutionnelles qu'ils sont amenés à prendre. Les acteurs dirigeants partagent un souci commun, celui d'être reconnu comme légitimes par les bases au regard des décisions prises, mais ils ne poursuivent pas pour autant les mêmes objectifs.

Une action sur la régulation normative du système dirigeant :

Les modes de gouvernance sont marqués par des modèles dominants et normatifs de comportement qui soumettent les cadres supérieurs et les dirigeants à l'appréciation subjective de leurs pairs. (Gaulejac, Aubert, 1991, Courpasson, 2000). Le management s'apparente à un système de contrainte mutuelle centré sur des logiques de recommandations croisées et sur l'idée de réputation.

B. Ollivier (1995) propose trois types de construction personnelle face à ce dilemme :

- l'autonomie inventive subordonnée
- l'autonomie protégée
- l'autonomie exposée

5.4.4 Chapitre 5 : L'intervention auprès des acteurs fonctionnels :

Les trois expériences d'intervention ici prennent le parti d'engager des acteurs des technostructures dans le développement de nouvelles compétences professionnelles reposant sur la maîtrise d'outils et de concepts issus de la sociologie de l'entreprise. L'intervention consiste à accompagner un groupe de cadres fonctionnels dans l'apprentissage d'une posture d'analyse des fonctionnements collectifs et à redéfinir leur position dans le sens de l'invention d'une alternative à la dichotomie entre position de contrôle et position de suivi.

5.4.4.1 Récit 8 : La péripétie de la construction d'une position de conseil interne :

L'intervention se déroule auprès d'un groupe de consultants internes d'une grande entreprise de process qui dispose d'une vingtaine d'usines en France. L'intervenant engage les acteurs dans une démarche réflexive afin d'insuffler une dynamique collective. Un groupe pionnier, préalablement repéré, est mis progressivement à mal par l'émergence de stratégies individuelles et le délitement de ces mêmes groupes pionniers.

Puis, l'intervenant engage les consultants dans un processus de professionnalisme plus abouti afin de créer un double mouvement de renforcement de la régulation de contrôle et d'injonction aux pratiques autonomes.

5.4.4.2 Récit 9 : Le soutien d'une démarche d'innovation : la GRH à l'Education Nationale :

Dans le contexte d'un service public contesté, la création d'une nouvelle fonction entraîne la difficile construction d'une position d'acteur du changement. L'intervention propose de montrer les enjeux de la GRH à l'Education Nationale, les atouts et les compétences à développer pour exercer la fonction de DRH, les leviers d'action en matière de DRH ainsi que le positionnement du DRH.

5.4.4.3 Récit 10 : d'un projet imposé à une mobilisation collective dans une direction départementale de l'agriculture et de la forêt :

L'élaboration de projets portés par les structures décentralisées est perçue comme une réponse à la complexité des missions. La mise en place de ces projets passe par une demande de structuration d'un projet local. En conjuguant un regard diachronique centré sur le singulier, le local, le particulier d'une part, et une vision synchronique sur l'institution et sur ses partenaires externes d'autre part, l'intervenant essaie de combiner des fonctions de diagnostic et d'accompagnement des changements avec celles dévolues à un observatoire du social.

5.4.4.4 Chapitre conclusif : le soutien d'acteurs au carrefour des tensions institutionnelles :

Une intervention sur des populations intermédiaires entre les systèmes locaux de production et l'instance institutionnelle repose sur le pari d'un effet de diffusion de capacités alternatives, portées par les acteurs fonctionnels. Cette intervention s'appuie sur la création de nouveaux espaces de régulation conjointe (Reynaud, 1989), permise par l'action de la technostructure.

La proximité avec le niveau local représente une des conditions de légitimation de ces acteurs qui mettent leur ancrage fonctionnel au service d'une objectivation des fonctionnements sociaux. Par ailleurs, leur position institutionnellement proche du sommet stratégique de l'entreprise les conduit à redéfinir un rôle cohérent, mais difficile entre le relais des acteurs de contrôle et le soutien aux dynamiques locales autonomes.

5.4.4.4.1 L'émergence d'acteurs de l'innovation :

Cette approche renvoie à la position des acteurs, sans cesse traversée par une tension entre les règles de contrôle de l'institution et l'accompagnement de changements sur le terrain au service des sites opérationnels. À l'articulation entre ces deux systèmes, les acteurs cherchent dans le dispositif d'intervention les moyens de construire des pratiques professionnelles génératrices d'innovations institutionnelles dont la plus-value puisse être reconnue conjointement par les directions centrales et les entités locales.

L'ambivalence du discours institutionnel à l'origine d'une demande d'intervention :

Les sociologues donnent aux acteurs les grilles d'analyses et des éléments sociologiques pour analyser eux-mêmes la situation : renforcement d'une capacité d'action pour les acteurs, en matière d'accompagnement de changement. Il s'agit de transmettre les clés de lecture sociologiques.

La construction d'une compétence d'analyse sociologique :

- 1 – Phase de démarrage et de constitution du groupe qui active le processus d'apprentissage
- 2 – Mise à l'épreuve de cette compétence émergente dans une démarche d'enquête et de conseil auprès des sites de production.
- 3 – Sociologue intervient pour corriger des dérives interprétatives.

La plus-value réside ici dans l'accès à une vision globale de l'entreprise ouvrant la voie à une problématisation de l'articulation entre la standardisation des règles de gestion et la différenciation des situations locales.

5.4.4.2 La construction d'une position légitime vis-à-vis des systèmes d'action locaux :

Cette position permet la reconnaissance des pratiques innovantes résultant d'une lecture partagée des fonctionnements et de concourir à une meilleure régulation conjointe au sein des systèmes locaux.

Entre l'institutionnalisation des pratiques de suivi et la reconnaissance d'une nouvelle position professionnelle :

Les acteurs fonctionnels concourent par leur intuition et leur projet d'innovation, à la structuration de ces espaces. Ils cherchent à positionner leur action dans cette zone faible des institutions. Les difficultés d'action et de positionnement qu'ils rencontrent peuvent s'expliquer par la nature de ces zones institutionnelles, des zones de régulation conjointe, c'est-à-dire en suivant Reynaud (1989), de tensions constantes autour de la recherche de compromis entre des régulations de contrôle et des régulations autonomes.

Les trois récits achoppent sur la même difficulté, celle de pérenniser ce type de pratique sous la forme d'un métier reconnu (Osty, 2000).

5.5 Partie 3 : Fondements théoriques de l'intervention sociologique en entreprise :

5.5.1 Introduction :

On peut attribuer à Elliott Jaques la première formalisation de la notion d'intervention en entreprise, bien que F.W. Taylor (1911), le précédant de cinquante années, pourrait être aussi considéré comme un intervenant social. Le contraste entre ces deux personnages, l'un psychanalyste, l'autre ingénieur montre que l'intervention a été marquée par la multiplicité des référentiels théoriques.

Ici, on isole les dimensions d'une analyse comparative qui puisse donner à voir clairement l'originalité des rapports entre les différents référentiels théoriques. La notion de théorie d'action, proposée par C. Argyris (1995) paraît suggestive. Elle désigne un système théorico-pratique défini par une double continuité, entre la conception du fonctionnement et celle du changement d'une part, et entre le cadre théorique mobilisé et la pratique de rapports aux acteurs d'autre part. Tout mode d'intervention s'appuie simultanément sur une théorie du fonctionnement collectif et sur une théorie du changement.

Quatre parties se distinguent dans l'intervention :

- Le dispositif et les pratiques mis en œuvre : partie émergée de l'intervention.
- Le cadre d'analyse mobilisé : théorie du fonctionnement collectif de référence
- La théorie du changement de référence : sur quel objet portent les efforts de changement et par quels processus ce changement est-il escompté ?
- La posture et la relation d'intervention.

5.5.2 Chapitre 6 : L'intervention, une action sur les régulations sociales de l'entreprise :

5.5.2.1 Les différentes régulations sociales dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise :

Deux dimensions de la régulation : organisationnelle et sémantique :

Il y a un rapport social dialectique autour de la stabilisation des règles de travail.

Pour J.D. Reynaud, d'un côté du rapport social, les dirigeants des organisations mettent en œuvre des régulations de contrôle, se présentant comme des règles de travail produites en dehors des groupes professionnels en vue d'ordonner leurs actions. De l'autre côté, ces mêmes groupes professionnels produisent eux aussi des règles de travail, mais de manière autonome, à partir de leur savoir-faire et de leurs pratiques d'usage.

Le problème social pointé ici est celui de la dysfonction, définie comme un écart entre des comportements attendus et des comportements réels. Les notions de compromis, de rapports négociés ou encore de régulation conjointe véhiculent l'idée d'une entente minimale entre les acteurs

pour stabiliser les règles du jeu. Le fait fondateur du social est celui de la rationalisation de la production et de la confrontation entre une logique sociale de prescription et une logique d'autonomie productive.

La vie en organisation active aussi la dimension subjective des comportements d'acteurs. La dimension sémantique de la régulation fait intervenir la question du sens et de l'identité du travail. La dialectique du contrôle et de l'autonomie éclaire.

La production de micro culture (M. Liu, 1981) ou de culture organisationnelle (Sainsaulieu, 1997) échappe à l'institué et peut être comprise comme un mécanisme collectif d'adaptation à des situations de travail contraintes mal régulées par l'organisation formelle du travail.

Pour Sainsaulieu, l'individu au travail se trouve engagé dans des rapports collectifs de pouvoir qui agissent comme des mécanismes constants d'identification/différenciation. La question du sens de l'action et de la reconnaissance d'une identité de groupe indépendante des prescriptions formelles de l'organisation intervient centralement dans la compréhension des mobiles des acteurs.

C. Dubar (1991) insiste sur l'influence des trajectoires emploi-formation dans la construction autonome des identités professionnelles face aux normes de la gestion de l'entreprise.

Ici, la question n'est plus celles des dysfonctionnements mais celle de la reconnaissance et de l'intégration sociale. Sainsaulieu (1991), Dubar (1991) et Segrestin (1987) parlent d'institution et non d'organisation pour signifier ce lieu de construction du sens et de l'identité, ce lieu de demandes de reconnaissance pouvant entrer en tension avec les projets d'orientation culturelle des dirigeants ou avec la vacuité sémantique des règles formelles produites.

Cette double dimension organisationnelle et sémantique se superpose dans la réalité.

Deux niveaux de régulation : institutionnel et socioproductif :

On part ici d'un double postulat en insistant sur l'intervention auprès de l'acteur dirigeant : il existe une asymétrie fondamentale des positions sociales autour des règles instituées, entre les dirigeants des autres acteurs ; et cette asymétrie explique une partie du fonctionnement social de l'organisation, les jeux, les logiques des acteurs et la dynamique de leurs ajustements.

La théorie de la régulation (Reynaud, 1989), institue une partition des rôles sociaux autour du couple contrôle-autonomie et rejoint la conception des ordres de domination légitime de Weber (1971).

5.5.2.2 La recherche d'une régulation socio-institutionnelle :

Toutes les démarches ici prennent pour point de départ un déficit de régulation, c'est-à-dire que certains problèmes de fonctionnement, organisationnel ou sémantique, ne trouvent pas de traduction concrète dans l'ensemble des règles produites par le jeu social de l'entreprise.

Ecart et disjonctions entre régulations :

Le premier écart bien connu est celui entre le prescrit et le réel. Face au processus de rationalisation institutionnelle sélectif, les acteurs de la sphère socio-productive réagissent, renforcent ou modifient leurs interactions, cherchent à stabiliser de nouveaux compromis d'usage selon des voies incertaines pour l'organisateur. Les solutions organisationnelles élaborées localement diffèrent souvent de la prescription organisationnelle. → Une disjonction entre deux niveaux, institutionnel et socio-productif s'opère.

Une autre source de disjonction est visible dans les liens entre la rationalisation organisationnelle du travail et la reconnaissance identitaire. La régulation sémantique se joue en grande partie dans le miroir entre les pratiques de GRH et la construction identitaire des individus et des groupes. (Dubar, 1991). Or, la GRH tend à suivre une course d'adaptation plus lente que celle de l'organisation.

5.5.2.3 L'enclenchement d'une régulation socio-institutionnelle :

L'objet de l'intervention sociologique porte sur l'analyse des différentes régulations sociales en présence et de leurs articulations dans le fonctionnement ordinaire de l'organisation. Le diagnostic sociologique consiste à expliquer les difficultés de fonctionnement à l'aune de ces régulations. La partie intervenante concerne la mobilisation de différents acteurs autour du diagnostic sociologique.

En les faisant agir et interagir, elle propose finalement un espace particulier dans lequel une régulation socio-institutionnelle pourra être expérimentée par les acteurs.

La régulation se définit par quelques caractéristiques distinctives :

- Une vision plus claire des différentes régulations sociales chez les acteurs
- Leur souci de rechercher des moyens termes entre ces différentes régulations et logiques sociales pour remédier aux problèmes du fonctionnement collectif
- Une activité finalisée autour de décisions instituant qui se traduisent par des règles institutionnelles nouvelles.

5.5.3 Chapitre 7 : L'intervention, un processus de développement des ressources de négociation :

La notion de structure sociale d'entreprise qui guide le travail évaluatif se définit par les traits suivants :

- Une structure de rapport de pouvoir fondée sur l'interdépendance des acteurs et sur des actions marquées par la liberté relative de l'acteur mais aussi par ses limitations cognitives et culturelles
- Des phénomènes d'identités collectives qui ajoutent la logique des valeurs et du sens à celle du calcul d'opportunité et permettent de considérer comme possible l'indépendance relative de ces deux registres de la rationalité
- Un rapport social institutionnel caractérisé par une confrontation permanente des logiques de contrôle et d'autonomie autour du problème de la rationalisation du travail
- Le rejet du principe d'adaptation mécanique des structures à l'environnement comme processus de changement au profit d'une vision endogène, centrée sur les actions concrètes des individus et sur leurs apprentissages.

L'intervention sociologique permet l'enclenchement d'une régulation socio-institutionnelle dès lors qu'elle agit simultanément aux niveaux socioproductifs (acteurs opérationnels) et institutionnel (acteurs dirigeants)) travers un processus cognitif et identitaire de développement des capacités instituant, un processus de confrontation entre les acteurs et un processus d'engagement des dirigeants dans une régulation négociée.

5.5.3.1 Le développement de capacités d'action instituant :

Le diagnostic comme levier de déplacement des représentations :

Il est nécessaire de formaliser un diagnostic et de le restituer aux acteurs, d'expliquer de manière conceptuelle un fonctionnement aux acteurs mêmes qui le mettent en œuvre. Ceci signifie faire la pari de la connaissance (Friedberg, 1993) afin d'agir sur les représentations et sur le raisonnement des acteurs.

- *L'adéquation des représentations à la réalité :*

Dans sa marge de manœuvre, l'individu a recours à deux types d'éléments : les données qu'il perçoit de son environnement proche et un raisonnement interprétatif qui leur donne sens. Le temps de la restitution constitue un point d'entrée plus ou moins cathartique, mais il est prolongé par des travaux de groupes et des confrontations entre acteurs dont l'objet référent reste le diagnostic sociologique.

- *L'harmonisation des représentations de la structure sociale de production :*

L'enjeu consiste à faire du diagnostic un référent quasi matériel qui agira comme support de débats et d'interactions nouvelles entre acteurs.

L'explicitation et la reconnaissance des logiques identitaires en présence :

Le concept d'expérience (F. Dubet, 1994) renvoie à la synthèse que font les acteurs entre la logique des normes et valeurs transmises, la logique des intérêts et celle de l'action historique. Ce concept permet d'affirmer l'importance de la construction du sens dans la motivation des individus, ce sens se présentant comme la synthèse de l'expérience sociale.

L'identité professionnelle peut être définie à travers trois processus :

- Le rapport au travail
- Le rapport aux autres
- Le rapport à l'institution

Sainsaulieu montre que les rapports de pouvoir nécessairement occasionnés par l'organisation génèrent des effets identitaires. Les individus occupant une même position d'acteur vivent une expérience similaire d'altérité : par l'expérience, ils apprennent de qui se méfier, avec qui coopérer et sous quelles modalités les plus efficaces et les moins coûteuses psychologiquement. La structuration des rapports entre acteurs rejaillit alors sur la structuration intra-groupe.

Reynaud (1989) et de Terssac (1992) se penchent sur les relations hiérarchiques. Ils insistent sur le processus de reconnaissance en postulant que toute activité de travail met en œuvre la question problématique de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel.

L'identité professionnelle se construit aussi dans un rapport de l'individu à l'institution qui l'emploie. L'organisation productive propose aux individus des espaces d'identification (Dubar, 1991) à travers ses pratiques de gestion, de GRH, de management et d'organisation.

L'officialisation et la reconnaissance des identités en présence :

La problématique d'une gestion sociale pertinente consiste à créer des conditions pour que le sens et l'identification au travail puissent exister et à élaborer des décisions intégrant ces différences, plutôt qu'à rechercher une homogénéisation culturelle impossible.

L'intervention sur les identités collectives vise donc d'une part à affermir le lien que les individus et les groupes établissent entre le sens de l'action donc ils sont porteurs et leur comportement réel, et d'autre part à officialiser l'irréductible dispersion des logiques en présence.

L'enjeu est de parvenir à ce que les individus aient confiance en leurs propres capacités de propositions.

5.5.3.2 Un processus d'apprentissage de régulations négociées par la confrontation :

Toute intervention place le principe d'apprentissage social au centre de la conception du changement. Dans cette perspective, on réfute l'idée d'un changement par la contrainte externe ou encore celle du renouvellement des hommes. L'idée de l'apprentissage repose sur une conception évolutive de l'homme, capable de modifier sa manière d'être au cours de vie, de développer de nouvelles aptitudes et de nouveaux réflexes ; et la conviction qu'un milieu social recèle des capacités propres du changement, pour peu qu'on se penche de près sur la manière dont les hommes ont construit leurs relations et sur les capacités qu'ils y ont développées peu à peu.

Cette vision endogène du changement parie sur les ressources individuelles et collectives d'alternative.

5.5.3.3 Postures d'appréhension du diagnostic sociologique de l'entreprise :

Posture réflexive	Posture projective
Qu'est ce que je sais, qu'est ce que je découvre ?	Comment faire autrement ?
Est ce que ce qui est dit est vrai ?	Que vais je perdre ou gagner ?
Pourquoi n'avais je pas perçu les choses de cette manière ?	S'agit-il d'une manipulation ?
Mon propre comportement peut-il effectivement s'analyser ainsi ?	Les autres vont-ils suivre ?
	Que prendra les décisions finales ?

L'apprentissage s'opère dans la double dimension de la confrontation à d'autres modèles interprétatifs de la réalité et de l'expérimentation pratique d'un nouveau modèle face à des problèmes quotidiens.

5.5.3.4 L'engagement des acteurs dirigeants dans une régulation négociée :

Le dirigeant est un acteur comme les autres. Il décide en situation, de manière toujours plus ou moins chaotique, en cherchant à maîtriser des incertitudes et poursuivant des enjeux propres.

Le dirigeant occupe cependant une position d'acteur singulière dans le système, en raison des prérogatives particulières dont il dispose en matière de conception et de mise en œuvre des règles institutionnelles. Par construction juridique et organisationnelle, l'entreprise consacre une asymétrie des pouvoirs, même si en réalité il est limité par celui des autres.

Le dirigeant est généralement seul et la question du leadership lui a trait.

La sociologie des organisations a connu une évolution sensible de la conception de l'acteur dirigeant face au changement. Au début, elle s'adossait au postulat d'une répartition contingente du pouvoir en fonction des situations concrètes qui conduisait à admettre l'hypothèse que la structure formelle des rôles pouvait se trouver totalement inversée dans la réalité. Crozier et Friedberg, en rejetant a priori l'idée de relations déterminées par les rapports macro sociaux entre groupes, proposent d'analyser les dirigeants comme des acteurs parmi d'autres.

Tout changement piloté est impossible sans l'existence d'un entrepreneur social (Friedberg, 1993), acteur qui donne l'impulsion initiale du changement, en construit le projet, en assure le leadership et se positionne en garant du processus mis en place.

Dans un autre côté, le courant socio-technique et celui de l'intervention gestionnaire (CGS, Moisdon, 1994) accordent une importance à l'implication des dirigeants dans le dispositif de changement mais en réduisant leur relation aux subordonnés à un accord initial sur l'orientation du processus.

Or, l'implication des acteurs dans la résolution plus rationnelle de problèmes communs reste ambivalente. Tant qu'un système n'a pas évolué, les comportements restent structurés par les relations antérieures. L'implication se construit à mesure qu'un changement s'implante.

Éléments sommaires d'une sociologie du dirigeant en situation de management et du changement :

Travaux de M. Bauer sur les mécanismes de recrutement et de sélection des élites. Les sciences de gestion anglo-saxonnes (Mintzberg) traitent des pratiques de management. Il reste à faire la sociologie du dirigeant en action.

→ Il existe une asymétrie objective de positions autour de la mise en place de règles institutionnelles. Même s'il fait appel à la participation des acteurs, le dirigeant aura toujours, in fine, la possibilité de prendre seul des décisions concernant le collectif. De leurs côtés, les acteurs pourront aussi toujours trouver les moyens de revenir sur leurs engagements en contournant les règles édictées.

→ Il existe une différence nette de contrainte entre les positions de dirigeants et de dirigés.

→ La position de dirigeant d'organisation est nécessairement traversée par le dilemme du choix économique et du choix social.

Dans la réalité, l'envahissement de la pensée par la préoccupation gestionnaire, réduisant les hommes à des instruments, conviction que les hommes s'adaptent toujours aux structures de gestion mises en œuvre, sentiment confus d'une responsabilité sociale des décisions gestionnaires soulevant des cas de conscience affectent la rationalité du dirigeant. Il existe une articulation problématique entre l'économique et le social.

Les points d'accentuation de l'intervention auprès du dirigeant :

La restitution du diagnostic et la prise de décision sont des moments d'échanges soutenus avec le sociologue, de confrontations directes entre le dirigeant et les autres acteurs.

Le but est de renforcer l'implication consciente et volontaire de l'acteur dirigeant dans le processus de changement.

5.5.3.5 Trois processus de mobilisation des acteurs :

→ Le processus de développement des capacités instituantes concerne le niveau socio-productif, à savoir les acteurs de l'organisation qui ne disposent pas formellement de prérogatives en matière de conception et mise en œuvre des règles institutionnelles. Ce processus consiste à développer des prises de conscience sur l'origine des problèmes collectifs rencontrés pour développer des capacités de propositions alternatives. L'intervention agit ici au niveau des représentations mentales du fonctionnement social et de l'explicitation des logiques d'action en présence, en termes de stratégie d'action et de références identitaires.

→ Le processus de l'engagement dans des régulations négociées, concerne les acteurs dirigeants, consiste en un travail sur la manière de construire un rôle institutionnel dans un contexte de gestion de changement.

→ Le processus d'apprentissage de relations négociées propose une double voie d'approfondissement des déplacements opérés. La première concerne le passage de l'idéal à l'expérientiel et la deuxième la confrontation entre les deux niveaux de la régulation. L'apprentissage repose sur l'expérience de relations négociées dans cette zone du fonctionnement, d'un travail rationnel de recherche de règles légitimes communes qui puissent à la fois répondre à des enjeux économiques ou productifs et admettre l'existence de la pluralité des logiques sociales de l'organisation.

5.5.4 Chapitre 8 : L'intervention, une relation négociée entre le sociologue et les acteurs :

Les dimensions problématiques de la relation d'intervention :

Diverses classifications des courants d'intervention existent (J. Dubost). En empruntant à Rapoport (1968) la notion de dilemmes, deux questions majeures structurent la relation d'intervention.

→ La première question concerne la juste distance à établir vis-à-vis des acteurs, en raison de la perspective d'objectivation du monde social que définit la référence à une discipline des sciences sociales. Être proche des acteurs mais distant pour rester critique. Pour autant, le processus d'intervention ne cantonne pas le sociologue à une fonction d'élucidation. Il opère des choix en situation où perçoit le registre de son action en valeur, de la visée sociopolitique dont il est légitimement porteur. (J. Dubost, 1987, E. Enriquez, 1992). Le sociologue prend toujours parti, ne serait-ce que dans le choix de ses outils théoriques et méthodologiques.

→ La seconde question pose le problème de la portée politique des résultats d'enquête.

5.5.4.1 Une posture scientifique critique au service de l'action :

Le travail d'analyse des régulations sociales, d'objectivation d'un monde social, constitue la racine première du métier de sociologue (Bourdieu, Chamboredon, Passeron, 1969)

La critique d'intelligibilité constitue le point d'ancrage premier et dominant de la posture du sociologue intervenant suivant quelques principes :

- N'accepter aucun primat d'une rationalité d'acteur sur les autres.
- Le sociologue ne s'autorise aucun jugement sur les acteurs.
- Suivre le principe de démonstration des interprétations et de justifiabilité de la méthode scientifique.

L'enjeu de la construction d'une relation pédagogique légitime :

À la mesure de la violence et de l'audace de son propos, le sociologue doit faire les preuves de capacités pédagogiques :

- Clarté de présentation des résultats d'enquête
- Posture d'écoute : pertinence des choix d'énonciation reposant sur des méthodes standards et aussi sur la prise en compte des conditions spécifiques de réception de son message chez ses interlocuteurs.
- Explicitation des référentiels méthodologiques et théoriques mobilisés par l'intervenant.

La légitimité de l'intervenant se construit sur l'efficacité de ses modèles d'analyse pour rendre intelligible des situations complexes.

La négociation et l'apprentissage de l'autonomie critique du regard sociologique sur l'institution :

Ils reposent sur l'indépendance matérielle et symbolique vis-à-vis de l'institution commanditaire.

5.5.4.2 La mise en acte d'une éthique de la responsabilité sociale :

Il s'agit de la question de la responsabilité du processus mobilisé, à savoir l'enquête, le dévoilement du jeu social et ses conséquences sur les stratégies des acteurs ainsi que la responsabilité d'un engagement de l'intervenant pour le changement.

Le recours au concept de responsabilité, montre que la sociologie appliquée aux fonctionnements organisationnels recèle un caractère politique.

La maîtrise des déviations politiques de la parole neutre :

La responsabilité du sociologue devient manifeste car il maîtrise en grande partie les conditions de sa restitution à défaut de maîtriser les forces du système. Il faut une protection minimale des individus face au double processus consistant à saisir leur parole vraie puis à en produire des résultats publics.

L'engagement dans la cause du changement :

En reconnaissant son statut d'acteur dans le processus de changement, le sociologue puise dans son engagement à maintenir coûte que coûte le dispositif d'intervention et à définir une issue réaliste entre le possible et le souhaitable, les principes d'un type de responsabilité qui ne le substitue pas aux acteurs en place et ne le cantonne pas non plus à la citadelle de l'extériorité (Atler, 1992). Tous ces choix définissent une éthique de la responsabilité circonstanciée.

5.5.4.3 Une critique sociale des choix de gestion :

Cinq positions sont envisagées :

→ La première considère l'entreprise comme un lieu de force antagonique, dont la régulation ne peut s'opérer qu'au niveau de la société globale. Orientation critique décelée par J. Dubost (1987) : Touraine.

→ Un second ensemble de courant accorde une importance première à la création d'acteurs capables de mieux négocier leur autonomie dans l'enceinte de l'organisation. Psychosociologie, socio-analyse de E. Jaques, sociologie des organisations de Crozier et Friedberg, courant de l'apprentissage organisationnel de C. Argyris. Ces approches insistent sur le niveau des acteurs, individuels ou collectifs plus que sur leurs relations finalisées autour de règles institutionnelles alternatives.

→ L'approche cognitiviste de l'apprentissage organisationnel (Argyris 1995) revendique une visée qui cherche à libérer les individus de l'emprise du statu quo dans les relations de travail, favoriser les compromis objectifs et chasser les non dits, les fausses interprétations et l'évitement.

→ Avec la sociologie des organisations française, la visée de changement se traduit par une option pragmatique de prise de conscience des contraintes de situation et par une action plus affirmée sur les interactions entre groupes d'acteurs.

→ Vision sociotechnique de Reynaud : conception contractuelle de l'entreprise : régulation de contrôle et régulation autonome. Il voit dans la négociation des rapports hiérarchiques la principale activité de construction sociale des organisations. La régulation conjointe représente une troisième nature de règle, articulant les pratiques non instituées des groupes professionnels et des règles de contrôle mises en œuvre par la hiérarchie et produisant de la légitimité.

Une action orientée vers l'élaboration de compromis sociaux :

Attribuer une orientation d'essence démocratique à l'intervention sociologique en entreprise revient à définir le champ de l'acceptable avec deux bornes : les situations de domination sociale

avérée et leurs corollaires (souffrance, marginalisation socioprofessionnelle, étouffement des individus), et l'aveuglement économiciste réduisant l'homme au travail à une dimension technico-productive.

Cette lecture plurielle et relativiste de la contribution des acteurs au fonctionnement s'inscrit dans une logique démocratique, dans la mesure où elle postule que la réalité du fonctionnement repose sur une pluralité irréductible en dépit des tentations idéologiques du management, et parfois des syndicats, d'une unité d'action absolue.

Le premier point de cette visée consiste à faire admettre l'idée de la pluralité des logiques en présence et corrélativement de leur équivalence de légitimité.

Le second terme de cette visée insiste sur la notion de débat, d'écoute mutuelle et de contractualisation alternative entre les parties.

Pragmatisme et relativité de la critique sociale :

Démocratique, régulationniste, cette vision de l'action intervenante est aussi pragmatique et relativiste. Le pragmatisme renvoie à la prise en compte des conditions concrètes d'interaction qui se produit en actes, c'est-à-dire en tractations avec les acteurs, puis en décisions concrètes.

La dimension relativiste se justifie par la forte différenciation des situations sociales. Diversité des processus sociaux-gestionnaires (*Les mondes sociaux*, 1995).

Une relation d'ajustement non contractualisée sur la vision socio-économique de l'entreprise :

Les argumentaires proposés doivent être cohérents et réalistes et une confiance doit s'instaurer entre les acteurs et l'intervenant tout au long du processus de changement.

5.5.4.4 La confiance comme condition et conséquence d'une relation négociée :

Le paradigme fuyant mais nécessaire de la confiance :

L'hypothèse d'une qualité spécifique de lien social dans des interactions alliant la coopération à la différenciation, voire l'opposition, des positions et des mobiles d'action est posée.

Il est également fait l'hypothèse d'une articulation possible entre une relation fondée sur un substrat dépassant la logique contingente des intérêts convergents entre les protagonistes pour atteindre une qualité supérieure, et le caractère contingent et réversible de cette relation qui reste située dans un espace et un temps social donné.

Les séquences de construction de la confiance dans l'intervention :

La confiance se construit autour de trois paliers :

→ L'épreuve d'intelligibilité du monde social, répétée en plusieurs occasions et maîtrisée par le sociologue produit une confiance technique.

→ L'épreuve éthique autour du couple accès à l'intimité des acteurs/mise en scène publique des informations d'enquête.

→ La dimension du sens et du projet de l'action intervenante.

5.5.4.5 La relation d'intervention comme support d'enclenchement d'une régulation socio-institutionnelle :

La relation d'intervention participe de l'enclenchement d'une régulation socio-institutionnelle à travers deux processus :

- resserrer les préoccupations et anticipations des acteurs autour de l'objet que constitue la régulation sociale.
- La relation incarne les composantes mêmes de la régulation socio-institutionnelle.

5.5.5 Chapitre 9 : Légitimation, changement social et apprentissage :

Le changement social ne peut avoir de définition univoque. Il suppose d'être défini au regard du cadre d'analyse mobilisé et des faits empiriques.

5.5.5.1 Un autre éclairage sur la régulation sociale d'entreprise : le problème de la légitimation :

Le problème de la légitimation (concept d'ordre de domination légitime de Weber, 1971) émerge dès lors que l'on souscrit à trois postulats au moins :

- L'entreprise consacre une asymétrie de position sociale autour du problème de rationalisation, en distinguant les concepteurs de politiques internes des destinataires de ces politiques.
- Son fonctionnement ne repose pas sur un rapport de contrainte pure mais nécessite une adhésion minimale de ses membres aux règles institutionnelles en place
- Les individus qui la composent se mobilisent en fonction du sens qu'ils accordent à leur environnement de travail et revendiquent une prétention à la reconnaissance de leurs actions et à la justification des contraintes qui leur sont posées.

L'intervention sociologique se présente bien comme un processus de légitimation des règles instituées et partant de l'entreprise.

5.5.5.2 Le changement social en question : adaptation, transformation et régulation :

L'origine du changement distingue les processus engagés par les acteurs de contrôle de ceux initiés par les acteurs de la régulation autonome.

Le critère d'intentionnalité apparaît de manière diffuse derrière les notions de changement piloté (Friedberg, 1993).

La portée du changement distingue les actions entraînant des modifications partielles d'une situation socio-organisationnelle et des évolutions radicales, systémiques, touchant à l'ensemble de ses dimensions.

Il y aurait aussi des changements adaptatifs et des changements transformateurs (Sainsaulieu, 1987, 1997) définis par une modification simultanée des règles institutionnelles, du système de relations entre acteurs, des identités collectives et du compromis social qui en résulte.

L'intervention sociologique est un changement régulateur

- Processus d'objectivation et de prise de conscience par les acteurs des composantes hétérogènes du système
- Prise en compte des termes contradictoires du rapport social de domination
- Soutien à l'expression des forces instituantes du système et à leur engagement dans des relations nouvelles dont le premier terme est la reconnaissance des capacités de proposition des individus et le second terme l'accès à l'idée d'entrer en négociation avec les autres acteurs sur la base de ces projets.
- La structuration d'un cadre d'interaction positionné sur les nœuds de régulation socio-institutionnelle
- Une mise en discussion de règles ayant une résonance avec les points carrefour de la régulation socio-institutionnelle.

5.5.5.3 Les entreprises apprennent-elles ?

Il s'agit d'un apprentissage d'ordre cognitif : les individus s'approprient un schéma d'interprétation systémique de la réalité.

Il s'agit également d'apprendre que le champ des compromis socio institutionnels peut se prêter à un travail particulier de régulation, d'ajustement entre des rationalités et composantes de systèmes hétérogènes.

Rares sont les cas où l'on peut parler d'un véritable apprentissage institutionnel, où les organisations développeraient des capacités de régulation socio institutionnelles propres. L'acquis collectif est que les acteurs et les dirigeants expérimentent un processus de dépassement des problèmes socio institutionnels et l'intègrent comme référentiel réaliste et opératoire.

5.6 Conclusion : intervention locale, intervention globale : contribution au débat sur l'utilité de la sociologie :

En rapportant la réflexion sur l'intervention en entreprise à la question de l'utilité de la sociologie, nous cherchons à définir les fondements d'une identité revendiquée de sociologue, sur un terrain limité (l'entreprise) et globalement hostile à ce type de positionnement. En quoi une sociologie intervenante développée à des niveaux micro-sociaux rejoint-elle de nos jours les projets d'utilité des « grandes sociologies » ?

Dans quelle mesure la sociologie d'entreprise à visée intervenante apporte une réponse justifiable à l'utilité de la sociologie.

5.6.1 Les différentes formes d'utilité de la sociologie :

- Position savante
- Position critique
- Position engagée, expérimentale

5.6.2 Des entreprises en quête de régulations alternatives :

Le divorce croissant entre l'institué et les dynamiques socio-productives invite à considérer la dimension hiérarchique des fonctionnements avec un nouvel intérêt.

La question sociale de l'entreprise est aujourd'hui celle de la capacité à intégrer des besoins de reconnaissance et de sens par des processus négociatoires.

5.6.3 Niveaux macro social et niveau institutionnel : une autonomie irréductible :

Il n'y a pas de totale indépendance de ces deux niveaux mais une autonomie relative invitant à distinguer les formes d'utilité de la sociologie en fonction des sphères de régulation sociale.

5.6.4 Une double posture d'utilité sociale :

La sociologie de l'entreprise est une sociologie des espaces de négociation et des capacités de construction des régulations sociales par les acteurs eux-mêmes. Elle considère l'autonomie de régulation des institutions comme un champ de progrès et d'action possible pour les individus impliqués localement. Il faut accepter le principe de contingence de l'action sociale.

Il n'y a pas de contradiction entre une intervention globale sur la société par la réflexivité du savoir sociologique et une intervention institutionnelle par engagement du sociologue dans des processus de changement.

6 – Principales conclusions :

La remontée d'informations sur la réalité sociale de l'entreprise représente bien souvent une opération lourde de déplacement des représentations.

Il existe une asymétrie fondamentale des positions sociales autour des règles instituées, entre les dirigeants et autres acteurs. Cette asymétrie explique une partie du fonctionnement social de l'organisation, les jeux, les logiques des acteurs et la dynamique de leurs ajustements.

Le diagnostic sociologique consiste à expliquer les difficultés de fonctionnement des entreprises à l'aune des différentes régulations sociales en présence et de leurs articulations dans le fonctionnement ordinaire de l'organisation. La partie intervenante concerne la mobilisation de différents acteurs autour du diagnostic sociologique. En les faisant agir et interagir, elle propose finalement un espace particulier où une régulation socio-institutionnelle pourra être expérimentée par les acteurs.

L'intervention sociologique permet l'enclenchement d'une régulation socio-institutionnelle dès lors qu'elle agit simultanément aux niveaux socioproductifs (acteurs opérationnels) et institutionnel (acteurs dirigeants)) travers un processus cognitif et identitaire de développement des capacités institutantes, un processus de confrontation entre les acteurs et un processus d'engagement des dirigeants dans une régulation négociée.

L'intervention sociologique se présente bien comme un processus de légitimation des règles instituées et partant de l'entreprise.

L'intervention sociologique est avant tout une intervention par le diagnostic sociologique, par la production d'une connaissance scientifique locale, formalisée et restituée aux acteurs dans une perspective d'apprentissage.

L'intervention sociologique peut être utilisée sur les plans micro et macro sociaux.

7 – Discussion et critique :

Cet ouvrage, véritable manifeste et méthode de travail pour la pratique intervenante de la sociologie en entreprise, s'adresse aux chercheurs en sociologie, ainsi qu'aux étudiants désireux de se rapprocher de ce courant. Ce livre est également destiné aux praticiens du conseil et de l'intervention ainsi qu'aux responsables d'entreprise et d'organisations syndicales.

Face au nombre impressionnant de praticiens de l'intervention gestionnaire et des consultants en ressources humaines, le développement d'une pratique d'intervention sociologique en entreprise apparaît heureux, dans le dessein de résoudre des dysfonctionnements par des apports conceptuels et actifs uniques pour chaque entreprise.

Les orientations et les analyses sociologiques, peu usitées par les GRH, pourraient permettre, en complément des pratiques gestionnaires, de conduire des changements réussis par l'alliance de deux champs théoriques appliqués au cas par cas. Cette simultanéité permettrait sûrement de résoudre les freins et les inadaptations dus à l'emploi d'un seul champ théorique, dysfonctionnements visibles dans les interventions citées dans l'ouvrage et dans de nombreux cas de processus de changement gestionnaire.

8 – Actualité de la question :

Le courant de l'intervention sociologique en entreprise continue de défendre une recherche action par l'intermédiaire de la revue *Sociologies Pratiques* et de l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise.

Actuellement, le courant de l'intervention sociologique en entreprise s'intéresse à la question des réseaux sociaux afin de repenser l'action économique. Il se penche également sur les notions de management des entreprises en réseaux. La meilleure compréhension du caractère réticulaire des organisations et de la force de liens sociaux renouvelle les postulats néo-classiques.

En outre, la démarche intervenante en sociologie trouve une résonance particulière dans les méthodes élaborées par le CADIS pour analyser les mouvements sociaux.

9 – Biographie complémentaire :

Ouvrages complémentaires traitant de l'intervention sociologique en entreprise :

- ALTER N., *La gestion du désordre*, Paris, L'Harmattan, 1991
ARGYRIS C., *Savoir pour agir*, Paris, InterEditions, 1995
ELLIOT J., *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1972 (trad.fr.)
ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, PUF, 1992
LIU M., *Fondements et pratiques de la recherche action*, Paris, L'Harmattan, 1998
OLLIVIER B., *L'acteur et le sujet*, Paris, Ed. Desclée de Brouwer, 1995
PIOTET F., SAINSAULIEU R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, FNSP et ANACT, 1994
REYNAUD J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Ed. A. Colin, 1989-1993.
VRANCKEN D. et KUTY O. (dir), *La sociologie et l'intervention*, Bruxelles, De Boeck, 2001

Ouvrages et articles récents de Marc UHALDE :

- OSTY F., UHALDE M., *Les mondes sociaux de l'entreprise, penser le développement des organisations*, Paris, La découverte, 2007.
UHALDE M., « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *Revue de l'IRES*, n°45, 2005/1.