

Ouvrage : « Les nouvelles approches sociologiques des organisations »

Amblard, Bernoux, Herreros, Livian

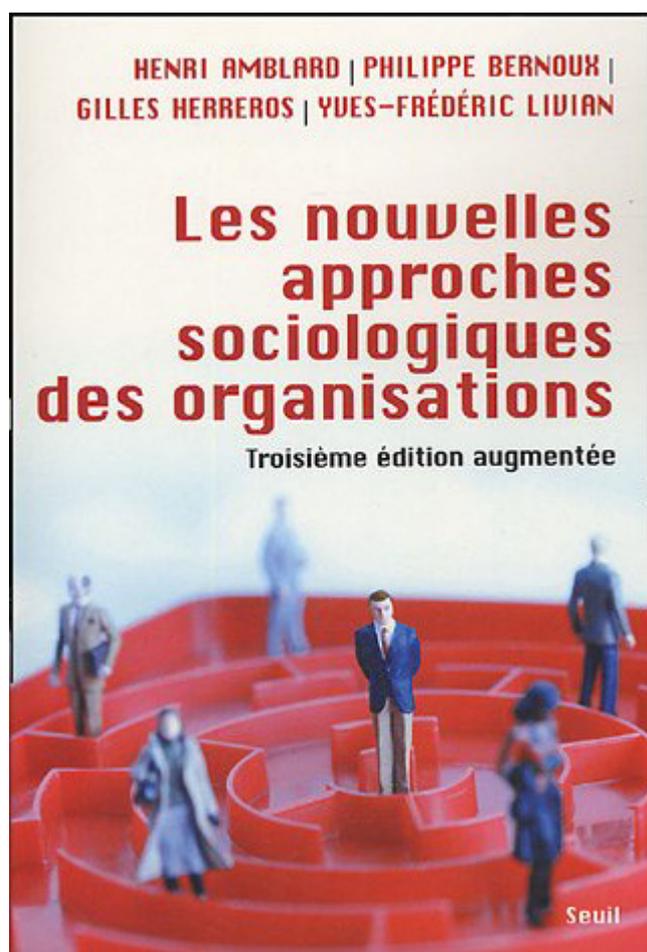
Conservatoire National des Arts et Métiers. Année 2005-2006

Master en Sciences de gestion, mention Management 2nde année

Spécialité : Prospective, stratégie, organisations

Option Organisation et Systèmes d'information (DSY221) / UV de Yvon Pesqueux

Fiche de lecture



SOMMAIRE :

Biographie des auteurs

Objectifs de l'ouvrage

Thèses des auteurs

Le résumé de l'ouvrage

Les principales conclusions

Discussion et critique

I – Biographie des auteurs

Henri Amblard est psychologue praticien et docteur en sociologie. Il a été responsable de formation à BSN, professeur et responsable du Département ressources humaines à l'École supérieure de commerce de Lyon, puis consultant à APSO sur les questions du changement organisationnel. Il est aujourd'hui, professeur honoraire de l'Institut d'administration des entreprises de l'université Jean-Moulin Lyon III et est impliqué et membre du CA d'une ONG engagée dans le développement entre le Nord et le Sud. Il a notamment écrit, *Management des ressources humaines* (collaboration avec Abramovici N.B., Livian Y-F, Poirson P. et Roussillon S., éditions Eyrolles Paris, 1989, 239p)

Philippe Bernoux est sociologue, docteur d'État, directeur de recherche au CNRS, fondateur du Groupe lyonnais de sociologie industrielle. Il a mené de nombreuses recherches dans les entreprises, sur leur création, leur organisation, l'effet des nouvelles technologies... Il est auteur notamment de : *La Sociologie des organisations* (Seuil, 5^{ème} édition 2002) ; *La Sociologie des entreprises* (Seuil, 2^{nde} édition 1999) ; *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* (Seuil 2004, 307p)

Gilles Herreros est maître de conférence en sociologie à la faculté d'anthropologie et de sociologie de l'université Lumière Lyon II et membre du Centre de recherche et d'études anthropologiques. Il est responsable d'un master professionnel intitulé « Sociologie et Développement des Organisations » (cf. lien ci-dessous) http://www.univ-lyon2.fr/NMAA510_245/0/fiche_formation/ ; Il a notamment publié : *Pour une sociologie de l'intervention* (Ramonville-Saint-Agne Erès, collection Sociologie clinique, 2002, 219p)

Yves-Frédéric Livian est diplômé de l'IEP Paris, docteur en sociologie. Il est actuellement professeur de sciences de gestion à l'IAE de l'université Jean-Moulin Lyon III, après avoir été consultant et cadre dans une grande entreprise. Il est enseignant et chercheur en organisation et gestion des ressources humaines. Il a publié de nombreux ouvrages. Sa bibliographie comprend notamment : *Management comparé* (Economia, collection Gestion poche, 2004, 111p) ; *Organisation : théories et pratiques* (Dunod, collection Gestion Sup, 1998, 240p) ; *Introduction à l'analyse des organisations* (Economia, collection Gestion poche, 1995 (retirage 2003), 112p) ; *Comment mener une réorganisation : la conduite du changement dans l'entreprise* (Dunod, collection Dunod Entreprise Gestion Sociale, 1978, 154p)

II – Objectifs de l’ouvrage

Les auteurs se fixent dans cette ouvrage trois objectifs.

Premièrement, rendre compréhensible auprès de la population des managers et gestionnaires, le fond, le contenu constitué des différents apports de la sociologie. Les auteurs pensent en effet que ceci est un problème aujourd’hui, tant, par exemple, certains souffrent d’une forme aridité assez relevée. Cet objectif constitue globalement le contenu des trois premiers chapitres.

Le deuxième objectif – situé dans le quatrième chapitre - est d’élaborer une méthodologie d’analyse et d’intervention de nature sociologique. Cette méthodologie qui doit être suffisamment souple et simple pour pouvoir être utilisée par des managers de tout horizon et compatible avec les leviers qui sont les leurs, doit aussi à l’inverse être suffisamment dense pour prendre en compte l’ensemble des dimensions de la problématique du changement.

Le troisième objectif est d’identifier les nouveaux horizons de la sociologie, c’est-à-dire les nouveaux axes de recherches rendus nécessaires par l’évolution de notre société et les dernières études (non qualifiées encore d’école), qui peuvent être susceptibles de fonder et d’alimenter le corpus de la nouvelle sociologie. C’est le dernier chapitre.

Les leviers utilisés

Disons le tout de suite, ce qui est remarquable dans cet ouvrage, c’est la sensation que l’on a d’être dans un roman policier (tout au moins dans les trois premiers chapitres, les deux suivants se prêtant plus difficilement à cet exercice du fait de leur contenu même). L’apothéose est sans doute le passage où les auteurs racontent l’histoire de la coquille Saint Jacques de la baie de Saint Brieux et c’est en tout point remarquable quand on considère la difficulté des concepts manipulés (point de passage obligé, investissement de formes,...). On peut citer aussi cette recherche, cette « traque » de la logique de coopération (pour quelle raison les acteurs cherchent-ils aussi à coopérer ?), où les passages dans les thèses de Bourdieu, Raynaud, Boltanski, ... sont explorés comme les hypothèses que Hercule Poirot étudie scrupuleusement avant de déduire que la vérité sur cette question est encore ailleurs.

Les exemples cités sont nombreux : les techniciens de maintenance de « Altadis », le projet Aramis, la controverse Pasteur, les coquilles Saint Jacques... Les auteurs ont manifestement eu le souci d’alterner apports théoriques puissants et exemples frappants.

Cette qualité de l'écriture apporte bien plus – étrangement – que les études de cas. Encore une preuve de l'enjeu fondamental de savoir écrire et raconter.

III – Thèses des auteurs

La thèse principale est que les différentes écoles sociologiques retracées dans les chapitres 1, 2 et 3, sont compatibles. Chaque fin de chapitre est l'objet d'une comparaison minutieuse des concepts et des définitions.

C'est une idée forte car les auteurs des écrits cités en référence, réfutent plus ou moins eux-mêmes cette idée d'intégration. Soit ils ne citent pas – le plus souvent – leurs confrères, soit en certaines occasions, ils remettent en cause directement les écrits de leurs concurrents. Les quatre auteurs remarquant tout juste une évolution récente de cette situation, où les « coopérations » semblent aller de l'avant.

Dans cet ouvrage, les quatre auteurs défendent l'indéfendable, réconcilient l'inconciliable et montrent que ces théories « ne sont pas si rivales que cela ».

Cette thèse est importante sur le plan théorique d'une part, mais aussi et surtout sur le plan pratique. « La fragmentation théorique nuit à la crédibilité de la sociologie de l'entreprise » (p. 192). Il est clair que tant qu'un ensemble n'est pas accordé, il est illusoire – selon les auteurs – de croire qu'il va être facile néanmoins de l'utiliser en entreprise. Et ce pour deux raisons :

- mobilisation d'idées contraires, qu'un gestionnaire ne manquera pas de pointer
- impossibilité de rédiger une méthodologie d'analyse et d'intervention pertinente, complète et cohérente

V – Le résumé de l’ouvrage

Chapitre 1 : Les fondements de la sociologie :

Les quatre auteurs dans ce chapitre se proposent de parcourir le corpus classique de la sociologie, d’une part parce qu’il constitue un acquis fondamental et toujours vrai et d’autre part, parce les autres chapitres s’appuieront toujours sur les concepts exposés dans celui-ci.

1.1 L’approche par la contingence :

L’école de la contingence cherche à rendre compte de la manière dont se structure les organisations. On parle de contingence au sens où le poids des contraintes retenues (technologiques, marché, système institutionnel) rendrait contingent les structures de l’organisation. Ce courant théorique est né en 1965 des travaux d’un économiste britannique, J. Woodward qui a comparé les organisations d’entreprises dans un environnement institutionnel stable et appartenant à la même région. Il a conclu que ces structures étaient liées à la technologie et au marché. Aujourd’hui, ce type d’approche est largement vulgarisé par Henry Mintzberg, qui ajoute cependant que la structure est certes liée à l’environnement mais qu’elle dépend aussi des buts des dirigeants. Mintzberg a élaboré une typologie d’entreprises en 6 configurations », chacune se structurant (sauf une) autour d’un des 5 pôles que l’on trouve : Le sommet stratégique, la technostructure, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, le support logistique

Le 1^{er} modèle est appelé « Configuration **Entrepreneuriale** » : Il caractérise les entreprises naissantes où le pôle structurant est celui du sommet stratégique. C’est autour de la direction que s’exerce la prise de décision, la coordination et le contrôle. La formulation de la stratégie est réalisée par le leader.

Dans le 2nd modèle, le pôle dominant est la technostructure qui recherche l’optimisation des processus. Cette configuration « **Bureaucratique** » est adaptée à un environnement stable et simple.

La 3^{ème} configuration est celle où la force structurante se situe sur la ligne hiérarchique : c’est **l’organisation en divisions**, où les différentes lignes sont évaluées en général sur leur performance financière. Le contexte favorable à ce type

d'organisation est celui d'un marché diversifié. La formulation de la stratégie est délicate, car à la stratégie de « groupe » s'ajoutent les stratégies propres des Business Units.

La force dominante peut se situer aussi dans le centre opérationnel, c'est le 4ème modèle, celui de **l'organisation professionnelle**, marquée par une autonomie, un savoir faire et expertise prononcée.

Le 5ème modèle fait émerger l'innovation qui fait se regrouper les experts en équipes pluridisciplinaires travaillant avec les managers et où le rôle du support est clé. Le contexte est celui d'un environnement complexe et dynamique, combinant technologies de pointe et changements fréquents de produits. C'est **l'organisation innovatrice**.

Un 6^{ème} modèle apparaît lorsque la force est structurée autour d'une enveloppe appelée « **culture** » ou « **identité** ». C'est le cas de McDonald, IBM, Toyota, qui abritent cependant dans un second plan, l'un des 5 modèles exposés ci-dessus. La dynamique de la coordination est fondée sur un ensemble de normes et de croyances qui remplacent par les régulations issues d'un des cinq pôles.

Selon les quatre auteurs, une des limites de la théorie de la contingence est qu'elle ne met pas en lumière le rôle de l'acteur stratégique autrement que par le fait que les jeux d'acteurs nuisent à l'émergence du modèle qui serait le plus approprié selon cette théorie. Tout cela est manifeste dans son 7ème modèle « **l'arène politique** » qui est présentée de manière négative.

Une autre limite selon les quatre auteurs est que chez Mintzberg l'apparition des configurations est présentée comme une adaptation nécessaire à l'environnement. « Or ce type d'évidence est profondément négateur de la liberté qui caractérise les organisations et les humains ». Profondément utile, cette théorie ne permet pas de comprendre comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système et le font évoluer. C'est l'apport de l'analyse stratégique

1.2 L'analyse stratégique

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg est le socle de la sociologie en France. On parle d'analyse stratégique en ce sens que le comportement des acteurs dépend des objectifs clairs et conscients, des atouts qui sont à leur disposition et de la situation

donnée au moment de l'action. La capacité d'action de l'acteur repose sur quatre postulats :

1^{er} postulat : L'organisation est un construit : en ce sens que les acteurs ont bien conscience des contraintes externes, mais ce sont eux qui vont construire sur le terrain la nouvelle organisation en fonction du jeu des acteurs

2^{ème} postulat : L'acteur est relativement libre : « l'acteur n'est jamais complètement enfermé dans son rôle dans l'organisation ». Tout le monde peut donner une interprétation de son rôle en mettant à profit les ambiguïtés, incohérences et contradictions qu'il recèle.

3^{ème} postulat : Les objectifs des organisations et des individus se recouvrent mais pas totalement. Même dans les situations fortement mobilisatrices (sauvetage d'une entreprise par son personnel), on observe de nombreux arrangements négociés, ne traduisant jamais une soumission fataliste

4^{ème} postulat : La rationalité limitée : Pour J.G. March et H.A. Simon, cette limitation se fait en plusieurs sens. Il faudrait que l'acteur, pour être rationnel, ait toute l'information au départ. L'acteur ne cherche pas l'optimisation, mais la satisfaction. Le choix « rationnel » est toujours exercé selon un schéma simplifié, limité et approximatif.

L'acteur agit par intérêt mais il ne s'agit d'un utilitarisme primaire, visant uniquement le pouvoir, l'argent. L'analyse stratégique reconnaît un autre enjeu : la création, la constitution du lien social au prix d'un sacrifice relatif payé par chacun des acteurs pour construire le groupe social. La question du pouvoir touche alors directement à la question de l'identité. **Selon les auteurs, ce concept permet de comprendre l'orientation non utilitariste du concept de pouvoir.**

Les jeux d'acteurs en situation : Les zones d'incertitudes

Ce sont les incertitudes qui viennent créer les situations propices aux jeux d'acteurs. L'exemple de l'étude du monopole des Tabacs par Crozier est frappant. Dans cette entreprise, il n'y a qu'une forme d'incertitudes (la fiabilité des machines) : ce sont les ateliers de maintenance – qui maîtrisent le plus cette incertitude – qui peuvent alors développer des stratégies contre les autres acteurs.

Le pouvoir n'existe pas dans l'absolu ; il surgit autour des zones d'incertitudes. Quelques positions procurent cependant des ressources importantes permettant plus particulièrement le contrôle des sources du pouvoir. C'est d'abord l'expertise, à condition qu'elle soit pertinente pour résoudre le problème auquel on est confronté. Ce n'est donc pas l'expertise en soi qui qu'il s'agit, mais de la compétence pertinente, pour réparer une machine par exemple. Il en va de même pour l'information. Une autre source concrète du pouvoir concerne les positions dans un réseau de communication. Etre un relais efficace avec l'environnement, avoir un « réseau » est non seulement utile pour l'organisation mais donne du pouvoir. Enfin, la capacité d'action sur les règles du jeu est importante. Etre capable d'édicter les le droit ou d'interpréter la règle dans une position ambiguë élargit le champ d'influence.

Mais comment alors les organisations peuvent-elles tenir dans le temps ? C'est du côté du système d'action concret que les quatre auteurs nous invitent à comprendre le passage vers un fonctionnement collectif.

Le système d'action concret

Les auteurs citent l'exemple de cette PME qui informatise sa supply chain via un logiciel performant et qui dans les premiers mois se heurtent à d'importantes difficultés d'appropriation de la solution. Heureusement, les chefs d'ateliers se confectionnent depuis longtemps des stocks clandestins pour satisfaire les besoins des commerciaux, à l'encontre de l'organisation formelle nouvellement imposée. Cet exemple n'est pas là pour réduire l'importance de l'organisation formelle mais pose la question du repérage des logiques d'action que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'action. Ainsi, avant l'arrivée de ce logiciel, les chefs d'ateliers, et les vendeurs, les ouvriers professionnels et les magasiniers avaient trouvé des moyens d'ajustement bien avant l'arrivée de l'informatique. **Leur jeu de pouvoir n'était donc pas machiavélique. Chacun essayait de faire de son mieux**, tant pour ses propres objectifs que pour le maintien de l'entreprise et son développement.

A côté de son côté pratique de résolution de problèmes au quotidien, le système d'action concret concerne le maintien de la structure par des mécanismes de régulation qui constituent alors d'autres jeux. « C'est ce construit à la fois stable et souvent informel mais jamais achevé qui permet aux acteurs d'établir dans les situations difficiles les transactions nécessaires au maintien et à la poursuite de l'action. »

Ce qui ne dit pas, ou pas suffisamment assez, le système d'action concret de l'analyse stratégique est la manière dont se construisent les règles. Tout un courant sociologique s'intéresse, au-delà de l'analyse des organisations, à la production des règles dans ces organisations.

La régulation

« La théorie sociologique de la régulation (Reynaud 1989) répond à la question de construction des règles, celles par lesquelles un groupe social se structure et devient capable d'actions collectives. »

A travers l'usage des postulats croziériens du construit et de la liberté de l'acteur, J.D. Reynaud met l'accent sur la construction, en récusant le recours à des valeurs (sauf à dire qu'elles sont elles aussi des construits). Selon la théorie sociologique de la régulation, **ces règles (dont l'ensemble ainsi formé est appelé culture) sont le produit de la régulation conjointe, du compromis négocié. C'est donc une culture que se créent et recréent en permanence. « Il ne s'agit pas d'un système de valeurs, avec des contraintes qui seraient données, elles sont le résultat des effets de la consultation et de la négociation. »**

Pour autant, « se plaçant globalement dans la perspective de l'analyse stratégique, elle a les mêmes points obscurs que celles-ci. Elle a du mal à rendre compte de la permanence des règles et de leur continuité. Pourquoi les acteurs créent-ils des règles ? ». Elle ne donne une réponse qu'en termes de stratégie et de jeux. Pour les quatre auteurs, introduire le concept d'identité, c'est permettre d'aller plus loin en montrant que les finalités de ces stratégies ne sont pas qu'instrumentales, **mais peuvent avoir comme finalité pour un groupe de se définir lui-même.**

Identité et culture

L'identité au travail

Une manière d'aborder concrètement la construction des règles est de mettre l'accent sur les dimensions affectives, sur les positions idéologiques des acteurs et sur les modes particuliers de calcul des possibilités de gain et de perte.

Sainsaulieu repère alors quelques situations particulières, quelques modèles d'identité au travail. Ces situations sont fondées sur trois éléments : l'expérience quotidienne du travail et l'inégalité des rapports vécus face au savoir, à l'influence et à la capacité d'action sur les règles, les expériences comme la formation et la mobilité professionnelle, enfin, les grands changements techniques vécus dans l'organisation permettant aussi de véritables apprentissages.

Le 1er modèle d'identité au travail est la **fusion** où l'on joue le groupe comme une unité dans laquelle on se fonde, car il n'y a guère d'autres ressources que le collectif

En revanche, lorsque les situations de travail permettent un accès aux positions stratégiques, de type de celles des ouvriers qualifiés, on est devant un modèle marqué par la **négociation** et l'acceptation des différences. Les relations interpersonnelles sont riches et caractérisés par l'acceptation du débat entre majorité et minorité. L'autorité imposée est refusée, mais les leaders qui facilitent les relations dans le groupe sont reconnus.

Un 3^{ème} modèle, celui des **affinités**, apparaît dans les situations de mobilité professionnelle, où l'évolution individuelle a engendré une la perte d'appartenance au groupe de travail. C'est le cas des ingénieurs et des cadres : Les valeurs de promotion par le travail et de réussite personnelle se concrétisent en stratégies autour de la carrière.

Un dernier modèle, celui du **retrait** se retrouve dans les situations où l'expérience du pouvoir est tellement sporadique qu'elle ne permet qu'un faible investissement dans les relations personnelles au travail : Le travail n'est pas une valeur mais une nécessité économique.

La variable pertinente de ces modèles est celle de l'accès au pouvoir. « Approcher l'identité à propos du pouvoir permet de réfuter l'accusation d'utilitarisme dans la lutte pour le pouvoir et donc de mieux comprendre les raisons des stratégies. Bon nombre de comportements ne sont pas directement tournés vers une stratégie de pouvoir utilisant les opportunités de situations qui sont offertes. C'est même quasiment l'inverse qui semble correspondre au réel et ces comportements ont des aspects de gratuité au pouvoir et plus généralement à l'organisation » (Bernoux 1985). Selon les quatre auteurs, le groupe agit pour se prouver à lui-même qu'il existe, pour se faire reconnaître par les autres et pas seulement pour conquérir du pouvoir vis-à-vis des autres. Même si

« l'organisation est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul » (Crozier et Friedberg 1997), l'action sert aussi et autant aux groupes à se structurer à travers de la conquête de l'influence des autres : **Le fait même d'entrer dans le jeu de la négociation, d'être reconnu comme partenaire, est aussi important que le contenu des négociations elles-mêmes.**

La culture

L'observation montre, en face de ce mouvement permanent de construction-déconstruction bien mis en lumière par l'analyse stratégique, **une certaine stabilité des construits et des capacités d'action collective.** Le concept de culture a l'ambition de rendre compte de cette stabilité, de ses sources et de sa permanence.

Le concept de culture comporte beaucoup d'ambiguïtés. A un extrême d'une échelle, on appellera culturalisme (Bourdon et Bourricaud 1983) le système de valeurs d'une société constituant un ensemble original et cohérent caractérisé par certaines valeurs dominantes formant un ensemble. A l'autre extrême de la pensée de la culture, sous son aspect micro, on assimilera la culture au système de règles régissant les relations dans des groupes, dont les entreprises. Culture serait pris alors au sens que M. Crozier et E. Friedberg (1977) donnent au système d'action concret, ensemble de régulations des relations. Michel Liu (1981) a inventé le concept de « micro culture d'atelier » pour rendre compte de ces différences à l'intérieur d'une même entreprise. Dans cet ouvrage, c'est cette approche qui sera retenue par les auteurs.

Schein précise cette définition en ajoutant que la culture « est enseignée aux nouveaux membres comme la manière correcte de penser et d'agir face à ses problèmes » (1985) **Cette définition présente la culture comme un construit.** Cette définition élimine l'aspect culturaliste, culture donnée une fois pour toute.

Les cultures nationales

Les auteurs rapportent que l'examen des entreprises comparables de pays différents, voire du même pays, montre que des solutions apportées à des problèmes identiques ne sont jamais les mêmes. La genèse de la culture se comprend à travers les analyses comparatives entre cultures nationales, d'une part, cultures de métier, de l'autre.

L'ouvrage de Maurice, Sellier et Silvestre (1982) a eu un grand retentissement parce que à partir de la comparaison systématique menée entre la France et l'Allemagne, il a renversé la thèse d'un modèle unique ou de modèles similaires de développement dans

les pays industrialisés. Les trois auteurs sont ainsi parvenus à un triple sous-système nommé rapport qui compose le modèle national : **le rapport éducatif**, c'est-à-dire la formation des travailleurs, les hiérarchies et les qualifications, la mobilité, **le rapport organisationnel** : les structures d'emploi, les rapports dans le travail, la hiérarchie et l'encadrement, et **le rapport industriel** : les rémunérations, le syndicalisme, les modes de conflits et de négociations.

De son côté, Philippe d'Iribarne (1989) a tenté de bâtir une autre approche des cultures nationales en comparant des établissements semblables de la même entreprise dans trois pays : France, Etats-Unis et Pays Bas. En référence à des auteurs anciens (par exemple Montesquieu, L'Esprit des lois), il a cru les trouver. En **France**, la primauté est attribuée à **la logique de l'honneur** : il faut avant tout tenir son rang. Les **Etats-Unis** sont hantés par **l'image du contrat**. Les relations aux **Pays-Bas** sont modelées par la conciliation et la recherche de **consensualité**.

Les cultures de travail

L'activité de travail est aussi une autre source d'élaboration des cultures. Les cultures de métier se constituent dans les communautés professionnelles, à partir des expériences cumulées de capacités stratégiques venant de

- la culture sociale antérieure (origine rurale ou citadine) qui trouve ses propres modes d'expression sur les lieux de travail
- les caractéristiques du travail à travers ses symboles (l'eau, le feu, la mécanique)
- L'organisation technique de la production (chaîne ou process)
- La situation stratégique dans les relations aux pouvoirs
- Le système des relations au travail (système de salaire, de promotion, de formation, syndicalisme)

Cet ensemble de variables permet de reconstituer ce qui pour un groupe social exerçant un métier particulier correspondrait à une culture.

Chapitre 2 : Conventions et accords

Selon les quatre auteurs, l'approche dite des « économies de la grandeur » fournit une tentative explicative des logiques d'actions, originale et très ambitieuse. L. Boltanski (sociologue d'origine) et L. Thévenot (économiste d'origine) proposent une approche s'intéresse en effet aux accords justifiés, légitimes entre les membres d'une société.

Dans ce chapitre, l'objectif des quatre auteurs est double :

- traduire les ouvrages qui composent le socle de ce modèle « Les économies de la Grandeur » (Boltanski et Thévenot 1987) et « De la justification » (Boltanski et Thévenot 1991), car ces ouvrages sont – selon les auteurs – d’un hermétisme assez décourageant
- montrer en quoi leur apport peut être utile au gestionnaire comme mode d’analyse des organisations

Les auteurs sont évidemment conscients du risque d’aller au delà de l’intention de Boltanski et Thévenot.

Pourquoi dit-on d’une situation qu’elle se tient ? Quelles sont les conditions de production des accords entre personnes qui justement permettent à une situation de se tenir ? Voilà quelque unes des questions auxquelles L. Boltanski et L. Thévenot avancent une série de suggestions tout à fait essentielles : Ils ont élaborés un ensemble de six mondes purs, tous ayant une cohérence dans leur grandeur, leur système d’équivalence, dont voici les grandes lignes

Le monde de l’inspiration : dans le monde de l’inspiration, les objets valorisés sont ceux qui renvoient au génie créateur ; L’artiste ne se souciant guère de la critique que l’on réservera à son œuvre, de la valeur marchande de celle-ci, se déplace dans un monde « inspiré ». Seuls importent la création, le jaillissement de l’inspiration.

Le monde domestique : Les figures de référence sont ici celles de la famille, de la tradition, des anciens, des ancêtres. Les relations se tiennent, dans le « monde domestique », parce qu’elles sont en conformité avec les règles de l’honneur que suggère le respect du devoir envers les pairs, envers le père. La hiérarchie domestique repose sur la subordination. La grandeur des êtres tiendra à la position occupée dans la lignée et non aux compétences « rationnelles » qui pourraient être affichées par les personnes. Les coordinations d’action dans ce monde trouvent leur socle avec le respect et l’activation des traditions.

Le monde de l’opinion : Au principe de ce monde on retrouve l’opinion de l’autre ou le renom qu’une action peut procurer à son auteur. La reconnaissance d’un large auditoire que permet d’obtenir le comportement est ici au fondement des situations répondant à la logique de l’opinion. Etre réputé, connu, considéré, accéder au succès ou au vedettariat, bénéficier d’un jugement positif de la part du plus grand nombre sont les ressorts de l’action de ce monde.

Le monde civique : L'intérêt collectif prime l'intérêt particulier dans le monde civique. Les personnes qui s'y meuvent mobilisent, en tout premier lieu, les notions d'équité, de liberté, de solidarité. La loi qui régit le fonctionnement des espaces démocratiques est au centre de l'édifice civique. Le droit d'expression de chacun ou des représentants légaux est ici souverain. La démocratie en organisation (Sainsaulieu et Tixier 1983), en ce qu'elle permet de défendre la citoyenneté, importe plus que tout autre dans le monde civique.

Le monde marchand : Ce monde met au centre des principes qui le régissent les notions servant habituellement à définir les lois du marché. Etre concurrentiel, capter la clientèle, réussir une affaire, obtenir le meilleur prix, tirer profit d'une transaction ... sont autant d'objectifs qui illustrent ce qui importe dans la situation marchande. Les commerciaux d'une entreprise définissant ensemble une stratégie de vente peuvent être en désaccord sur les méthodes, les outils à utiliser, mais leur controverse peuvent se clore s'il est fait appel à ce que chacun d'accorde à reconnaître comme fondamental dans le monde marchand à savoir : « être le meilleur sur le marché »

Le monde industriel : Dans le monde industriel, la performance technique, la science sont au fondement de l'efficacité. Investir dans une machine ou dans la formation de l'opérateur chargé de la conduire, mesurer la productivité à l'aide d'instruments procédant eux-mêmes d'une approche scientifique sont des caractéristiques du monde industriel. L'entreprise fortement équipée, moderne dans sa façon de produire, se donnant à voir dans son excellence (machine impeccablement réglées, professionnels domptant harmonieusement la technique...) est une image pure de ce monde industriel. Si un litige survient entre personnes, un test technique, une analyse rationnelle et scientifique viendra résoudre le désaccord.

Evidemment, chacun de ces mondes ainsi décrits n'a d'existence que théorique. Mais l'hypothèse ici est que l'identification des mondes est une phase nécessaire pour construire des accords, trouver des solutions, résoudre les inévitables conflits entre mondes.

Les différentes dimensions d'un monde

1/ Le principe supérieur commun : C'est autour du principe supérieur commun que se scelle l'accord entre les personnes. C'est en référence à ce principe que les personnes

Ouvrage : « Les nouvelles approches sociologiques des organisations »

Amblard, Bernoux, Herreros, Livian

évoluant dans un même monde sont capables d'établir les équivalences qui vont leur permettre d'être en accord, d'appartenir au même monde.

2/ *L'état de grandeur* : C'est une caractérisation de ce qui est « grand » ou « petit » aux yeux de ceux qui sont dans ce « monde ».

3/ L'état de grand ne s'obtient pas sans un coût d'acquisition. C'est la formule d'investissement. Ce prix à payer est toujours une prise de risque. Il faut bien accepter de perdre son intimité pour accéder au renom, transiger avec sa morale si nécessaire pour saisir opportunément les « bonnes affaires » du monde marchand.

Adapté de « De la justification, les économies de la grandeur », les quatre auteurs ont élaboré ce tableau remarquable, synthèse des différentes dimensions des mondes communs :

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure. Jaillit de l'inspiration	Relations personnelles, hiérarchie, tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance
Etat de grandeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performance, fonctionnel
Dignité	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
Formule d'investissement à payer	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Eduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une activité collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner
Figure harmonieuse	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système
Epreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'évènement	Manifestation pour une cause juste	Affaire, marché conclu	Test

Ouvrage : « Les nouvelles approches sociologiques des organisations »

Amblard, Bernoux, Herreros, Livian

Mode d'expression du jugement	Eclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct
Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure
Etat de petit	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu,	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace

Ainsi, les personnes peuvent entrer dans au moins trois types de relations :

- une controverse qui survient dans un même monde ;
- une juxtaposition de plusieurs mondes survient dans une même situation mais ne crée pas de conflits ;
- au contraire, une dispute qui éclate de la confrontation des mondes.

Dans les trois cas, les formes de coordination mises en œuvre sont particulières.

La discorde dans un même monde

Les controverses surgissent y compris dans un même monde. Pour les clore, le retour au principe supérieur commun après engagement d'une épreuve s'impose. Exemple : le test dans le monde industriel.

Des mondes différents sans discorde

Dans cette situation, les deux mondes cohabitent mais jamais l'épreuve n'est engagée. Les coordinations existent et les rencontres entre mondes se font autour d'objets et sujets non conflictuels. Ainsi des mondes différents peuvent cohabiter. Ainsi par exemple, tant que les commerciaux ne s'attaquent pas aux logiques de production, les mondes marchands et industriels peuvent cohabiter. Mais ces équilibres restent provisoires

La controverse entre mondes

Dans les organisations, le conflit dont l'origine peut être retrouvée dans la rencontre de mondes différents est, incontestablement, le cas de figure le plus fréquent. Trois types de solutions peuvent alors être recherchés : la clarification s'opère dans un seul monde, un arrangement local est trouvé, un compromis est obtenu.

La clarification dans un monde : Dans cette situation, les personnes identifient un principe supérieur unificateur. Dans un conflit opposant les infirmières aux médecins, le respect du souffrant permet de clore les controverses.

L'arrangement : Dans les situations d'arrangements, contrairement au cas précédent, chacun reste dans son monde. Mais les partenaires parviennent à se mettre d'accord localement sur une transaction. Il s'agit là d'un marchandage plus ou moins explicite, qui arrange les deux parties. On peut trouver au sein des entreprises, ou dans leurs relations entre elles, de nombreuses situations qui illustreraient ce cas. Pour exemple, on peut citer les modalités concrètes de fonctionnement des instances représentatives du personnel dans certaines entreprises. On ne cherche pas à recourir à un principe supérieur commun (il risquerait de ne pas y en avoir) mais on accepte de part et d'autre un fonctionnement qui satisfait les parties (horaires par exemple). Mais deux problèmes sont évidemment posés : ces accords ne sont pas généralisables (il faudrait alors un principe supérieur commun) et ces accords sont provisoires, sujets aux personnes mêmes et aux situations.

Le compromis : Le compromis, quant à lui, est une forme d'accord plus durable. Il vise un « bien commun » qui dépasse les « grandeurs » en présence. On pourrait dire par exemple que l'élaboration d'un produit de série vendable est toujours le fruit d'un certain compromis marchand / industriel.

Mais pour que ces compromis soient stables, il faut qu'ils soient consolidés par des « **dispositifs** ». **Ces dispositifs consistent à extraire des objets relevant de plusieurs mondes et à les associer ensemble pour construire quelque chose de commun dépassant leurs mondes d'origine.** Deux cas peuvent être observés :

- Prendre des objets relevant de différents mondes et les doter d'une identité propre. On pourrait invoquer comme illustration certaines structures de type « **groupes de projet** », susceptibles de créer à partir de principes supérieurs communs différents, une logique commune.
- Construire un **objet innovant** associant différentes logiques. Cf., P. Boisard et M.T. Letablier « un compromis d'innovation dans l'industrie laitière ».

Les quatre auteurs ajoutent que construction de ces compromis nécessite peut être des acteurs ayant des caractéristiques particulières. Une personne émanant de plusieurs mondes, et qui sera considéré comme légitime dans les différents mondes d'origines, pourra sans doute plus facilement établir des ponts entre des mondes différents.

Chapitre 3 : Une sociologie de la traduction

Les travaux de M. Callon et de B. Latour ont porté sur l'émergence des faits scientifiques, ainsi que sur les réseaux qui les portent. Leur travaux les font entrer de plein pied dans la communauté des spécialistes de l'organisation et ils fournissent un indispensable complément au corpus classique de la sociologie des organisations : « Quelles sont les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation peuvent se trouver en convergence autour d'un changement ou d'une innovation ? » (p.128), telle est la question centrale à laquelle les deux auteurs se proposent de répondre.

Le réseau : Le réseau est une « organisation » qui rassemble les humains et non humains mis en intermédiation. Par exemple, sur le débat de la couche d'ozone, le réseau est constitué de la chaîne : photos satellites + constats des scientifiques + les météorologistes + les entreprises qui fabriquent des bombes aérosols + le consommateur qui les utilise.

La traduction : Selon Callon et Latour, la traduction est définie comme une relation symbolique « qui transforme un énoncé problématique dans un langage d'un autre énoncé particulier » : la traduction devient « un mouvement qui lie les énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures (Callon et Latour 1991, p.32) : pour résoudre le problème A, il est nécessaire d'apporter une solution au problème B.

La controverse : Pour Callon et Latour, une découverte scientifique, une innovation technologique et par extension toute forme de changement ne peut se comprendre dans sa réussite ou son échec à partir de ses propriétés propres : c'est le cheminement dont il a été l'objet qui permet de comprendre ce dont il est porteur. « Un fait lorsqu'il est créé est une boîte noire qui ne donne rien à voir d'elle-même. Pour l'analyser, il convient soit de le suivre en train de se faire, soit de l'ouvrir et reprendre les controverses qui l'ont précédé ; ce sont elles qui portent le sens et le contenu des faits » ;

L'entre définition : La thèse d'Einstein concernant la relativité n'existe en tant que fait scientifique que lorsqu'un réseau se trouve pour la porter. « Avant d'être constituée en tant que théorie scientifique elle n'est au mieux, qu'une intuition, au pire, qu'une élucubration » (p. 138). « Par extension du raisonnement, on peut dire qu'un changement dans une organisation tient sa pertinence du degré de cohésion qu'il suscite ».

Le principe de symétrie : Les deux auteurs avancent deux propositions fondamentales :

- les réseaux sont des dispositifs d'action mêlant humains et non humains : ils faut accorder autant d'importance aux sujets qu'aux objets
- les faits scientifiques puisent leur légitimité en dehors d'eux-mêmes : la question de l'échec ou de la symétrie se traite de la même façon : c'est le principe de symétrie généralisée.

Deux illustrations viennent porter dans cet ouvrage ce qui précède :

Le métro Aramis, qui est un projet qui mourra faute de n'avoir été **vigilant** sur les initiatives comparables et en compétition.

La controverse Pouchet / Pasteur, remporté par le jeune Pasteur à l'époque, non pas au moyen de ses propres démonstrations (elles n'existaient pas !) mais grâce au contexte favorable aux idées Pasteur (la génération spontanée d'organisme vivant n'existe pas) : **le contenu et le contenant se soutiennent mutuellement.**

Les principales étapes de la méthodologie d'élaboration d'un réseau. « Toute analyse en termes de traduction, toute tentative d'élaboration d'un réseau et par extension toute démarche de changement pourrait s'inspirer du canevas qui suit » (p. 155)

Avant de présenter cette méthodologie, les quatre auteurs racontent l'histoire du marin, de la coquille et du chercheur, histoire extra ordinaire et triste : le projet échouera du fait du manque de **confiance** entre tous les partenaires du projet.

Les principales étapes (ou modules) de la méthodologie :

1. *L'analyse du contexte* : La contextualisation revient à une analyse des actants en présence, de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence.

2. *Problématisation et traducteur* : La problématisation consiste à repérer dans une situation « ce qui unit et ce qui sépare ». C'est un exercice consistant à faire passer chaque entité d'un contexte, d'une position singulière et isolée, à une acceptation de coopération. La problématisation ne peut d'opérer que sous l'effet d'un traducteur, c'est-à-dire un acteur qui après s'être livré à l'analyse du contexte, dispose d'une légitimité nécessaire pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise.

3. *Le point de passage obligé et la convergence* : Le point de passage obligé est un lieu concret (expérimentations, laboratoires, hypothèses) qui crée la convergence. (Dans le cas de l'histoire des coquilles Saint Jacques, le parc spécial d'études des œufs constitue le PPO)

4. *Les portes paroles* : Le réseau étant le produit d'une négociation permanente entre contenu et contexte, cette négociation suppose qu'elle soit conduite entre porte parole de chacune des entités de la situation.

5. *Les investissements de forme* : Les investissements de forme réduisent la complexité, la rendent saisissable. Des graphiques, des tableaux de bord viennent ainsi donner un sens aux matériaux complexes et épars émanant de l'ensemble du réseau. Ces investissements de formes produisent des intermédiaires.

6. *Les intermédiaires* : Il y a quatre types d'intermédiaires : les informations, les objets techniques, l'argent et les êtres humains et leurs compétences. Callon précise que la distinction entre actant et intermédiaire n'est pas toujours nette ... Les intermédiaires produisent le « common knowledge ». « Le réseau se cimente par les intermédiaires, mais sa mobilisation dépend aussi de la qualité de l'enrôlement opéré pour chacune des entités en présence » (p. 162)

7. *Enrôlement et mobilisation* : L'idée ici est que tout simplement l'affectation d'un rôle (l'enrôlement) provoque une forme d'implication dans l'action (la mobilisation). Avoir un rôle, c'est trouver du sens et de l'intérêt à l'élaboration du réseau.

8. *Rallongement et irréversibilité* : Rallonger le réseau est une des conditions de la solidarité de celui-ci. Cette phase consiste à multiplier les entités que le composent dans une logique qui conduit du centre à la périphérie.

9. *La vigilance* : Toute chaîne de traduction est soumise en permanence à des concurrences, des traductions concurrentes, qui ne peuvent être contrées que dans la mesure où celles-ci ont été préalablement identifiées.

10. *La confiance* : « Si, à la transparence des actions susceptibles d'entraîner la confiance, se substituent la méfiance, le calcul tactique, alors, ceux des éléments du réseau qui auront le sentiment d'être tenus à l'écart de ce qui, à leurs yeux, deviendra

une manipulation n'auront que de bonnes raisons pour penser qu'ils ont été trahis. La traduction initiale des enjeux et intérêts devient une trahison, elle-même synonyme de dislocation du réseau. »

Chapitre 4 : Les logiques d'action

Les quatre auteurs soutiennent que le plus souvent, les différents théoriciens de la sociologie d'entreprises s'efforcent d'ignorer les apports de leurs confrères « concurrents ». Les exemples se trouvent sans grande difficulté, malheureusement : Crozier, Sainsaulieu et Reynaud ne sont jamais cités par les conventionnalistes et les sociologues de l'innovation. De leur côté, ni Sainsaulieu, ni Crozier ne mentionnent jamais leur concurrent. Selon les quatre auteurs, cela entraîne des difficultés majeures. Premièrement, on about à un ensemble de modèles non cohérents, ce qui – deuxièmement – nuit considérablement à la crédibilité de la sociologie en entreprise et à sa diffusion.

La sociologie des logiques d'actions prétend réconcilier l'inconciliable. Elle prétend n'y voir aucune hérésie à combiner MM. Crozier, Boltanski, Sainsaulieu et Callon. Les quatre auteurs assument cette posture théorique.

Leur projet est de faire tenir ensemble les sociologies analysant les conditions de l'accord et celles privilégiant l'importance des relations de pouvoir. Pour cela, ils montrent en quoi ces deux ensembles cohabitent et s'alternent. Ils s'appuient sur les thèses d'un philosophe : J. Habermas.

L'héritier de l'École de Francfort fournit une argumentation essentielle à la compréhension de leur proposition. « L'accord et l'influence sont des mécanismes de coordination de l'action qui s'excluent, du moins du point de vue des intéressés. Il est impossible d'engager des processus d'inter-compréhension dans l'intention d'aboutir à un accord avec un participant à l'interaction et en même temps dans le but de l'influencer, c'est-à-dire d'exercer sur lui une action causale » (Habermas)

Partant de ce point fondamental, la sociologie des logiques d'action analysent les différents niveaux des logiques d'actions des acteurs fussent-ils contradictoires : c'est pour cela qu'elle suppose l'activation d'une pluralité d'approches.

La sociologie des logiques d'action peut se définir en une équation fort simple :

$$\text{L'acteur} + \text{la situation d'action} = \text{logiques d'action}$$

L'acteur sera appréhendé sur toutes les dimensions : L'acteur social historique qui mobilise les dimensions du type de celle de Bourdieu, l'acteur stratégique (cf. Crozier),

l'acteur groupal et pulsionnel qui se décrit selon les sept instances identifiées par Enriquez

Mais pour être intelligible, il doit être mis en présence de la situation d'action.

La situation d'action : L'entreprise est aussi plongée dans un contexte historique et institutionnel. Elle est également un espace symbolique, mythique, en même temps qu'un ensemble d'entités plus ou moins stables.

- Le contexte historique et institutionnel (les variables exogènes comme le marché, l'histoire, les institutions et le contexte historique)
- L'instance symbolique et mythique : les mythes, les héros, les figures de démon, les boucs émissaires, les pères et les fils
- Le dispositif de la situation
- L'histoire de l'entreprise : ses succès, ses déboires, ses difficultés

Sur ces bases, les auteurs proposent une méthodologie : la méthodologie d'une sociologie des logiques d'action.

Phase 1 : la contextualisation : lors de cette phase, l'objectif consiste à reconstituer le système d'action concret au sens crozérien classique, mais en utilisant l'ensemble des concepts évoqués ci-dessus (actants, principes supérieurs communs,...)

1^{er} moment : Recensement des actants parties prenantes

2nd moment : Identification des tâches des acteurs, de leurs missions, recensement de la perception que les acteurs ont des tâches en question

3^{ème} moment : Repérage des enjeux mais aussi, afin d'anticiper sur d'éventuelles possibilités de compromis, des systèmes d'équivalence, des mondes.

Repérage des ressources organisationnelles, handicaps et atouts de chacun, zones d'incertitudes à préserver, à conquérir

4^{ème} moment : Identification des identités collectives, des conflits et alliances et repérage des principaux modes de régulation

Phase 2 : Cette seconde phase de l'analyse consiste en un double repérage : repérage des actants occupant une place importante dans l'ensemble étudié et étant susceptibles de pouvoir y jouer un rôle clé et repérage des espaces, objets capables de constituer le

support de conventions ou accords nouveaux. L'idée est ici de déterminer les points d'accroches – mêmes si ils sont provisoires – d'une convergence entre actants.

1^{er} moment : Analyse des justifications et des systèmes de grandeur mobilisés par les uns et les autres.

Hiérarchisation entre ce qui est grand et petit et en conséquence identification des acteurs clés et de leur capacité à être traduits ou au contraire à jouer un rôle de traducteur.

2^{ème} moment : Analyse des lieux de résistance au changement et de la capacité à être un acteur du changement et identification des objets/sujets pouvant constituer le support de compromis.

3^{ème} moment : Quelles sont les traductions à opérer ? C'est-à-dire, quels sont les glissements à opérer pour modifier le système d'action concret pour lui donner un potentiel de convergence plus important.

Phase 3 : La conduite du changement.

L'objectif des actions qui vont être menées vise à favoriser l'introduction du changement en considérant que la réussite de celui-ci dépend de la structuration en réseau de l'entreprise (au sens des sociologues de l'innovation).

1^{er} moment : Les analyses effectuées en phase 1 et 2 doivent à ce stade être communiqués aux personnels. Cette restitution est donc autant un moment d'analyse, que d'action. Au cours de cette restitution, le changement ne se dessine pas, mais le champ provisoire des possibles se précise.

2nd moment : Le gestionnaire doit maintenant s'engager dans le processus de changement. Dès l'instant de la restitution, il doit rechercher une problématisation, des portes paroles. Il a repéré ce qui engendre de la convergence et tente de lier les entités en question entre elles.

3^{ème} moment : L'action est engagée, il convient de rester vigilant sur ce qui est fait, sur l'état des alliances, la solidité des compromis et continuer à investir sur

ces points. Toute cette phase doit être conduite dans la transparence, condition sine qua none de l'irréversibilité du processus engagé.

Chapitre 5 : Des approches renouvelées : réseaux, fin des frontières, société de projet, intervention et métissage, coopération

Réseaux et nouvelles frontières

En étudiant la production des œuvres d'art, Becker (dans ses travaux de 1982 à 1988) soutient la thèse qu'il n'est pas « excessif de dire que c'est le monde de l'art plutôt que l'artiste lui-même qui réalise l'œuvre ». Selon lui, « toute activité humaine fait intervenir les activités conjuguées d'un certain nombre de personnes. L'œuvre d'art commence et continue à exister par leur coopération. Toute œuvre d'art met en jeu une certaine division du travail et inclut un grand nombre de personnes. Il y a des chaînes de coopération, il y faut des conventions qui permettent ce travail » (p. 27). Ainsi, toute œuvre serait donc une action collective qui met des acteurs en réseau. Les compétences individuelles sont insuffisantes. « L'élément primordial de ce réseau, c'est la confiance » (p. 106). Enfin, selon lui, le changement ou l'innovation – l'œuvre d'art – n'a lieu, dans le cas de ces œuvres comme dans celui de l'organisation, que dans la capacité à faire travailler ensemble les différents acteurs, en confiance, avec des conventions communes. Les quatre auteurs citent des exemples frappant de réseau : les réseaux de la troisième Italie et le succès de Benetton ou encore les réseaux des économies asiatiques

Une société connexioniste ou de projets ?

En quelques dizaines d'années, le monde du travail a évolué considérablement : discours anti-hiérarchique ; concurrence et changement permanent ; travail en réseau avec des beaucoup d'intervenants extérieurs ; travail en équipe ou par projet ; externalisation ...

Tout cela fait que de nouvelles règles sont à ré inventer. Le passage d'une société de production de masse (avec de grandes entreprises, intégrées et offrant des emplois « à vie ») vers une société de type connexioniste dominées par l'idée de projet pousse à repenser les règles de fonctionnement des organisations. On ne peut plus inscrire l'organisation dans une temporalité aussi longue qu'avant. Les logiques d'actions ne sont plus les mêmes, les relations au travail ont changés, l'initiative des acteurs est plus importante. C'est le nouveau modèle que voient Boltanski et Chiapello.

L'encastrement relationnel selon Granovetter

Granovetter est l'héritier de l'analyse des réseaux sociaux commencée dans les années 80. Selon lui, l'analyse sociologique doit se fonder sur les relations concrètes qu'entretiennent les individus les uns avec les autres, plutôt que sur des catégories abstraites (les agents économiques, les classes sociales).

Pour citer quelques exemples de résultats, le salarié à la recherche d'un emploi n'obtiendra pas le même résultat selon le type de réseau qu'il va mobiliser (c'est la fameuse étude de Granovetter sur la « force des liens faibles » dans la recherche d'emploi). Les firmes s'implantent plus volontiers dans un lieu où elles savent pouvoir échanger des informations et des services.

Dès lors, l'analyse des réseaux va s'orienter vers l'étude et parfois la mesure des formes de réseaux et des positions des individus en leur sein. On y trouve des notions comme celle de « pont » entre deux réseaux, de « trou structural », de position centrale (« être au centre du réseau »). En étudiant la fréquence et l'orientation des relations de chacun, on pourra dessiner (grâce à des logiciels spécialisés) des cartes de réseaux permettant de mieux comprendre la qualité des échanges ou au contraire les difficultés de relation, la solidité plus ou moins grande de la confiance, la capacité de coopération plus ou moins forte des partenaires. Cette méthodologie est néanmoins relativement lourde : observation longue, comptage des relations,...

L'utilité de cette approche est certaine pour la recherche en gestion et elle commence à inspirer des travaux sur les entreprises familiales, l'entrepreneuriat, les marchés financiers, la gestion de l'emploi.

Néanmoins, cette approche a quelques limites. Les acteurs sont non seulement influencés par les réseaux, mais aussi par des normes, des symboles. Les institutions jouent aussi un rôle fondamental. M. Granovetter reconnaît d'ailleurs que l'encastrement politique et institutionnel est quelque peu négligé dans la sociologie économique américaine. Enfin, cette approche ne décrit pas les conditions favorisant la croissance et le déclin des réseaux.

C'est néanmoins des travaux forts intéressants qui ne forment pas encore une « école ».

L'intervention sociologique et le métissage

Chacun s'accorde à estimer que la sociologie et plus généralement les sciences sociales n'ont pas pour vocation de regarder, dans un rapport de simple extériorité, les objets qu'elles entendent analyser. En se plaçant parmi les protagonistes d'une situation, en les

observant, en s'entretenant avec eux, tout praticien de l'intervention participe à la transformation. Son analyse, une fois transmise, est plus qu'une analyse : elle est une traduction.

En intervention, le concept de métissage est clé : les auteurs rapportent l'histoire de ces médecins dans un CHU qui participent à atelier de peinture en compagnie des soignants et des malades. Ils entrent en cette occasion dans des échanges inhabituels qui vont profondément modifier les équilibres antérieurs. « Métisser », c'est donc accepter pour un praticien de changer de paradigme et de brouiller les frontières : exercer sur des axes multiples (sociologies, mais aussi psycho sociologie, analyse), mettre les personnes en situation « métisse »

Une relecture des fondements de la coopération

Il est possible de résumer les récents apports majeurs dans le domaine de la sociologie en général et de la sociologie des organisations en particulier, en disant qu'ils cernent de manière nouvelle le thème de la coopération. Ce thème récurrent apparaît aujourd'hui avec force, alors que jusque là, il était traité de manière peu explicite. On retrouve ce thème dans trois approches récentes :

La première approche est celle du philosophe Rawls. Pour Rawls, parler de coopération suppose donc résolue la manière dont sont arbitrés les conflits d'intérêt. Il ne peut y avoir coopération que si chaque acteur dans l'organisation a le sentiment que les charges communes ou les difficultés que connaît l'entreprise sont partagées de manière **équitable** par tous. Même si cet apport a déjà été observé avant lui, Rawls souligne fortement que la coopération ne se décrète pas plus qu'elle ne s'impose : elle n'a lieu que si les individus ont le sentiment d'être dans un univers de justice.

Le thème de la coopération est rendu présent à travers une seconde approche qui porte sur le thème de l'**incertitude** lié à celui de l'**innovation**. Aujourd'hui, les incertitudes sont gérées en faisant davantage appel à la coopération. Le centre laisse maintenant à la périphérie le soin de prendre en charge des difficultés, des incertitudes qu'il gérait auparavant. Ainsi, lors de la mise en place de gros systèmes d'information, l'imposition des règles par les concepteurs passe plus difficilement qu'auparavant. Les opérations sont aujourd'hui à ce point complexes, qu'elles obligent à passer par une coopération et des initiatives des opérateurs, car de nombreuses décisions doivent être prises par et sur

le terrain. Les concepteurs partagent donc le pouvoir de la conception avec les opérateurs.

La troisième approche du thème de la coopération concerne l'incertitude et la gestion par projets dont on a vu l'importance à propos de la théorie de la traduction. L'idée est qu'il ne s'agit pas de gérer des projets mais de **gérer par projet**. Le projet permet de renforcer la confiance pour faire converger les actes en univers incertain. L'approche par la coopération, en ce qu'elle ne peut se faire exclusivement ou surtout à travers un rapport de pouvoir, remet le sens en perspective. MM. Lanciano-Morandat et Paraponaris qui ont étudié un projet gigantesque d'acquisition de nouvelles connaissances au CNRS, vont jusqu'à parler « d'intimité professionnelle » dans les projets.

V – Les principales conclusions

Sur le plan des différents écoles : elles sont effectivement compatibles entre elles, elles sont mêmes complémentaires, chacune apportant un cadre d'analyse détaillé suivant l'axe qu'elle investit plus particulièrement. Crozier, Friedberg, Boltanski et Thévenot, Callon et Latour se rejoignent sur l'essentiel selon les auteurs.

Sur le plan de l'opérationnalisation : la sociologie peut effectivement être une science utile au gestionnaire, tant les concepts en jeu sont près de la réalité quand on les regarde de près, mais elle ne sera utile quand d'une part elle ne recèlera pas en elle trop de contradiction (ce que les auteurs se sont efforcés de montrer), quand elle proposera autant d'outils d'action que d'outils de contemplation (ce que les auteurs ont essayé aussi de faire dans cet ouvrage) et quand enfin elle sera « lisible » par ceux à qui se destine cette opérationnalisation.

VI – Discussions et critiques

Sur le plan de la compréhension des principaux apports de la sociologie, les choix opérés par les quatre auteurs permettent une réelle atteinte des objectifs qu'ils s'étaient fixés. Les premiers chapitres sont très clairement expliqués et on comprend sans difficulté la problématique de fond (logique de stratégie et logique de coopération) : on arrive donc au chapitre IV sans surprise de voir cette problématique révélée et étudiée en profondeur.

Le chapitre V tombe sous le sens : à ce stade de l'ouvrage, il est normal d'entrevoir les problématiques qui annoncent certainement une 6^{ème} édition enrichie des découvertes qui ne sont ici que des germes dans cette édition.

Néanmoins, je doute en effet que les managers aient été sensibles à l'inter comparaison minutieuse des écoles et concepts (à moins qu'ils n'en aient fait l'économie de leur lecture) : S'adressant à une cible large (regroupant les gestionnaires, mais aussi praticiens de l'intervention) certains passages sont d'un intérêt moindre selon que l'on se situe dans une l'autre des catégories citées. Néanmoins au global, l'objectif est très largement atteint.

J'ai personnellement pris un plaisir à la lecture de cet ouvrage, plaisir assez comparable avec celui ressenti à la lecture de « Safari en pays stratégie » qui se proposait aussi de faire le tour des principales écoles de formulation de la stratégie, dans un style « terrain » et formidablement démonstrateur. Là aussi, les armes utilisées étaient les mêmes : style clair, exemples intriqués dans la démonstration, conclusion portant sur l'émergence d'un ensemble théorique multi polaire, « l'école des configurations » étant à *Safari en pays stratégie* ce que « les logiques d'action » sont à cet ouvrage.

En sortie de tout cela, les auteurs nous amènent à remarquer deux choses. Analyser une situation d'acteurs et de changement est un acte complexe, nécessitant des compétences particulières. Il suffit pour cela de se référer aux premières étapes de la méthodologie qu'ils nous proposent, où le socle suggère d'explorer en détail un nombre élevé de paramètres.

Le nombre de variables à explorer est important et cependant nécessaire pour embrasser l'ensemble de la situation et notamment de ses possibilités de converger. Et encore, sommes nous limités aux champs sociologiques, l'ouverture vers la psycho sociologie par exemple nous apportant de nombreux autres paramètres à explorer si l'on écoute les approches « métisses ».

Ainsi, au global se pose le problème du coût de « contemplation initial » du système acteurs * situations avant de « lancer » les actions de changement lorsque le dit système le nécessite. Non pas que le problème soit que les sociologues sont uniquement des contemplatifs, c'est même l'inverse que suggèrent les auteurs, car ils sont d'une certaine façon les mieux placés pour opérer des ajustements vitaux dans des projets de changement, mais cela pose le problème de la tactique de changement : jusqu'à quel

niveau d'observation (en fonction de la contrainte coût) du système faut-il aller avant de lancer une conduite du changement ? La situation n'est pas simple car ces observations initiales sont un investissement réel qui permet justement d'élaborer le résultat et le dispositif de changement le plus approprié.

En réponse à ce problème qui se pose dans certaines organisations, il est certain que le chapitre 5, avec ses logiques de projet, de motivation par l'innovation et de métissage, propose un cadre de mise en action des organisations, permettant tout au moins partiellement de limiter les études acteurs / systèmes et de proposer un cadre d'observation déjà en action dans le changement. Les développements en termes de faculté de « mise en musique » du changement dans des projets d'innovations ou de métissage sont donc à ce titre fort intéressant.