



**HAL**  
open science

# Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines

Yves Livian

► **To cite this version:**

Yves Livian. Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines: Fondements de la GRH. 2012. halshs-00804685

**HAL Id: halshs-00804685**

**<https://shs.hal.science/halshs-00804685>**

Preprint submitted on 26 Mar 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Les fondements de la GRH**

## **LES APPORTS DE LA SOCIOLOGIE**

**Y.F. Livian**  
2<sup>e</sup> version  
novembre 2012

Nées dans le giron des sciences économiques, les sciences de gestion se sont progressivement ouvertes à l'apport d'autres sciences sociales, et notamment de la sociologie. Le domaine de la GRH était particulièrement susceptible d'être "aux premières loges" de cette relation, et les questions relatives aux rapports entre GRH et sociologie sont apparues dès que la GRH est devenue un sous-champ clairement identifié de la gestion. Dès le 3<sup>e</sup> congrès de l'AGRH en 1992, certains auteurs traitaient de ce sujet (Courpasson, Dany 1992) et dans le 5<sup>e</sup> congrès en 1994, un symposium était consacré aux "Sciences sociales et spécificités de la GRH". L'auteur de ces lignes y proposait quelques pistes de réflexion sur "les relations de la sociologie des organisations et de la GRH" (Livian 1994). A l'époque, les apports sociologiques en GRH étaient sporadiques et parfois envisagés par les spécialistes de la gestion avec réticence. Ceux-ci étaient soucieux d'affirmer l'indépendance de leur "discipline". C'était d'autant plus sensible qu'à ce moment certains sociologues s'intéressaient fortement à l'entreprise (Bernoux 1985, 1995, Segrestin 1992, de Terssac 1993,).

Depuis, des rapprochements ont eu lieu : certains sociologues participent à des travaux de recherche en gestion, des enseignements de sociologie (du travail ou des organisations) ont été intégrés à des cursus de gestion. Dès sa première édition, l' "Encyclopédie des RH" comprend un sociologue dans son comité de pilotage et sur les 34 chapitres consacrés aux "grands auteurs", une dizaine portent sur des sociologues. Sur certains objets de recherche, les intérêts convergent. Mais aussi chacun de leur côté, les champs de la GRH et de la sociologie s'intéressant à l'emploi et à l'organisation ont évolué.

Les cadres conceptuels et les méthodologies de recherche bougent également.

Nous nous proposons, dans ce chapitre, de faire un point actuel sur les contributions que la sociologie, dans certains de ses champs, peut apporter à la GRH et sur les rapports que ces deux domaines peuvent entretenir aujourd'hui<sup>1</sup>.

Il va de soi que la sociologie est une discipline très vaste et que ne seront envisagés ici que certaines de ses approches et certains de ses objets d'étude, ayant un rapport avec la GRH. Des relations fortes existent aussi entre la sociologie et le champ du management stratégique, du comportement organisationnel et surtout de la théorie des organisations, que nous ne traiterons pas directement ici.

De même, les apports et contributions peuvent être de plusieurs types : épistémologique (la position du chercheur face à son objet), méthodologique (les outils d'enquête et les

---

<sup>1</sup> Le présent chapitre résulte forcément d'un choix de l'auteur et ne peut prétendre à l'exhaustivité. De même, pour chaque approche abordée, nous n'avons pas l'ambition de résumer l'ensemble de l'œuvre du sociologue cité ; le lecteur voulant en savoir plus devra s'aider de la bibliographie et procéder à des recherches complémentaires.

pratiques d'intervention), conceptuel (les concepts susceptibles d'être utilisés) et technique (le contenu des résultats sur des objets d'étude communs).

Pour limiter notre ambition, nous ne traiterons pas dans ce chapitre des aspects méthodologiques, en partie communs à l'ensemble des sciences sociales ; les apports techniques nous conduiraient à un panorama trop vaste. Nous aborderons principalement l'apport conceptuel, et, occasionnellement, l'apport épistémologique, quand les différences de positionnement face à l'objet apparaissent de manière forte et peuvent éclairer l'usage qui peut être fait (ou pas fait) de grilles d'analyse sociologiques.

Nous aborderons deux contributions essentielles : tout d'abord, la gamme des différentes conceptions de l'acteur que la sociologie nous propose, ensuite l'analyse du fonctionnement organisationnel qu'elle nous fournit.

## **1. Une gamme de conceptions de l'acteur**

La GRH ne peut se passer de concepts tentant d'expliquer le comportement des salariés, et plus largement des acteurs sociaux, face aux situations de travail dans lesquelles ils se trouvent. L'explication simpliste de l'économie néo-classique (un individu recherchant un gain monétaire maximum) a rapidement montré ses limites, même si elle reste parfois sous des jours apparemment nouveaux, à la base de certaines théories en gestion, et même de pratiques de GRH (notamment en matière de rémunération).

La sociologie fournit une gamme de schémas explicatifs très variés, correspondant à des positions théoriques différentes. Une grande partie des controverses agitant cette discipline depuis 50 ans tient dans la confrontation de ces schémas.

Le spécialiste de gestion, et même le praticien, ne peuvent que gagner à élucider leurs propres hypothèses quant aux mobiles de ceux qui sont l'objet des politiques et des outils de gestion qu'ils élaborent. La GRH, si elle veut être autre chose qu'un pur bricolage aléatoire ballotté par des modes, doit se camper sur des cadres conceptuels cohérents : ceux-ci existent et il importe de les connaître<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Nous ne prétendons pas que la sociologie est seule à en fournir : la psychologie, l'anthropologie peuvent aussi être mobilisées.

La gamme des conceptions de l'acteur<sup>3</sup> va, selon les choix théoriques de chaque courant, du sujet individuel libre à l'agent dominé. Nous les passerons en vue et en tirerons quelques conclusions quant à la GRH aujourd'hui.

### **1.1. Un individu du rationnel et raisonnable**

R. Boudon développe depuis trente ans environ, l'idée selon laquelle la compréhension des phénomènes sociaux doit partir de l'individu et de ce qui le pousse à agir<sup>4</sup>. "Il est indispensable de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène en question" (Boudon in Birnbaum, Leca 1991, p. 46). Ces motivations peuvent être de divers ordres, mais il faut partir du postulat que, "dans la situation qui est la sienne, il avait de bonnes raisons" de se comporter comme il l'a fait.

Ce principe, il le qualifie "d'actionnisme" (plutôt que d' "individualisme méthodologique"). Selon Boudon, c'est en s'interrogeant sur l'action individuelle et ses mobiles qu'on peut comprendre la réalité sociale.

La rationalité en jeu de cet acteur n'est-elle fondée que sur le calcul coût/avantage ? Non, il y en a aussi d'autres : une rationalité cognitive (ce qui paraît vrai à l'individu) ou une rationalité axiologique (ce qui lui paraît juste).

Renouant avec la tradition de Durkheim et Weber, Boudon insiste sur l'importance de ce que le sujet croit vrai, comme mobile principal de l'action humaine. Comment, dès lors, passer de l'individuel au collectif ? Pour Boudon, toute action sociale est réalisée dans un contexte particulier constituant un système d'interaction. Ce sont ces interactions qui produisent des effets "émergents" ou de "composition" (exemple : la crainte d'insolvabilité des banques pousse des individus à retirer leur argent ; ce comportement multiplié par des milliers provoque effectivement cette insolvabilité). Les motivations individuelles s'agrègent et deviennent des phénomènes sociaux collectifs.

Boudon en vient à proposer une "théorie de la rationalité ordinaire", "selon laquelle tout acte ou toute croyance (...) sont l'effet de raisons personnels et impersonnelles, paramétrées par le contexte" (Boudon, 2010 p. 90). La recherche de ce qui fait agir les individus ne doit

---

<sup>3</sup> Nous utilisons par commodité le terme d'acteur, qui est issu d'une des approches ; nous utiliserons parfois le terme plus approprié au courant dont nous parlons (sujet, agent...).

<sup>4</sup> Nous nous centrons sur R. Boudon, dont l'œuvre est considérable et reconnue internationalement, sans ignorer les sociologues de sa "mouvance", moins connues des spécialistes de gestion (F. Bourricaud, F. Chazel, M. Cherkaoui...).

pas passer par la recherche de causes occultes, ni par l'opposition entre causes subjectives et causes objectives.

On peut expliquer "le macro par le micro et le micro par des raisons" (ibid. p. 84).

R. Boudon est relativement peu cité en sciences de gestion même si "l'individualisme méthodologique" qu'il défend y est largement répandu. L'idée d'un individu rationnel "en contexte" est cependant une idée forte, que de nombreux chercheurs en GRH utilisent sans toujours la fonder solidement. Pour ceux à qui cette vision convient, un retour à Boudon est donc toujours fructueux.

## **1.2. Un acteur pragmatique adoptant une stratégie**

Les apports de M. Crozier et E. Friedberg (1977) sont sans doute parmi les plus connus et utilisés en sciences de gestion<sup>5</sup>. S'ils constituent l'un des fondements des théories sociologiques de l'organisation, ils ne manquent pas non plus d'implications pour les spécialistes de GRH, tant pour les postulats de base sur lesquels repose cette approche que pour la grille d'analyse des situations de travail qu'elle propose.

Les auteurs partent du fort degré d'indétermination des organisations. Même si les facteurs économiques ou technologiques jouent un rôle, ils ne suffisent pas à façonner l'organisation, qui est toujours une construction sociale particulière, un cas spécifique à étudier en tant que tel.

Les individus et les groupes qui opèrent au sein de l'organisation sont contraints par les règles et les procédures, mais savent aussi les adapter ou les contourner. Ils utilisent les zones non prévisibles de l'organisation (il y en a toujours, disent les auteurs) pour atteindre des buts qui sont les leurs. En fonction des problèmes qu'il a à résoudre, des contraintes mais aussi des opportunités qui s'offrent à lui, l'acteur organisationnel va déployer une stratégie (consciente ou non) qui est favorable à ce qu'il pense être ses intérêts. Il est donc avant tout utilitaire et pragmatique.

Bien entendu, il s'agit des intérêts (matériels mais aussi symboliques) tels que les acteurs les perçoivent. Cette stratégie est donc "rationnelle" au sens des "bonnes raisons" qu'il a de l'avoir. Mais il s'agit d'une rationalité limitée (allusion directe à Simon) et plurielle : il y a toujours plusieurs rationalités qui s'affrontent ou s'articulent.

---

<sup>5</sup> Il ne s'agit pas ici de synthétiser ces apports. De nombreux ouvrages d'initiation existent, comme ceux de Ph. Bernoux (2009, 6<sup>e</sup> éd.) ou du collectif Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G., Livian Y. (2005, 3<sup>e</sup> éd.). Voir aussi le chapitre sur l'analyse stratégique (p. 1444) et sur J.D. Reynaud de l'Encyclopédie des RH (p. 1616).

Résister face aux déterminismes invoqués ("c'est à cause de la technologie, de la crise"...), analyser chaque cas dans sa singularité, comprendre les marges de manœuvre des salariés et les stratégies des acteurs par rapport aux changements sont trois leçons incontournables pour la mise en œuvre d'une GRH intelligente.

L' "analyse stratégique" par les acteurs fournit ainsi des concepts et une grille d'analyse qui est fondée sur les nombreuses enquêtes de terrain de l'équipe des auteurs et a permis d'effectuer de nombreuses interventions en entreprise.

Certains sociologues, sans toujours s'inscrire explicitement dans "l'analyse stratégique" offrent des compléments et des enrichissements à cette sociologie par les acteurs qui peuvent également intéresser le spécialiste en GRH. Les stratégies des acteurs peuvent s'expliquer non seulement par le pouvoir recherché, mais aussi par le partage des modes de relation aux autres, dessinant ainsi des groupes culturels ayant des normes relationnelles différentes (fusion dans le groupe, ou affinités, ou individualisme...) (Sainsaulieu 1977).

De même, le jeu avec les règles a été affiné par J.D. Reynaud (1997), qui offre une analyse de la confrontation (de l'articulation) entre "règles de contrôle" (émises par le sommet de l'organisation) et "règles autonomes" (produites par les opérateurs eux-mêmes). On peut se demander si le rôle de la GRH ne consiste pas, entre autres, à favoriser une "régulation conjointe", fruit de ces deux régulations.

Cela rendrait réalistes les règles officielles (qui sont souvent inapplicables) et respecterait celles des règles "du bas" qui peuvent être favorables au bon fonctionnement social de l'entreprise (solidarité, apprentissage sur le tas, etc.).

Plusieurs critiques ont été portées contre toutes ces analyses. Elles donneraient une trop large place aux jeux de pouvoir (chaque acteur utilisant les marges de manœuvre dont il dispose pour renforcer son pouvoir ou bloquer celui des autres) au détriment d'enjeux symboliques et culturels. Elles donneraient une vision trop utilitariste des comportements de chacun (cf. infra, "un acteur capable de désintéressement"). Elle surestimerait surtout les marges de manœuvre dont disposent les acteurs. Selon certains, le contexte actuel caractérisé par les fortes contraintes financières et les modes de management fondés sur l'engagement et l'idéologie d'entreprise, ont pour effet d'aligner les comportements de chacun par rapport à des normes de plus en plus étroites. Ainsi, une analyse partant de la liberté de l'acteur ne correspondrait plus aux conditions actuelles d'exercice du pouvoir dans les organisations (Courpasson 2000).

Certains courants récents des études critiques en management vont plutôt chercher du côté du "sujet dominé" (cf. infra) l'analyse leur paraissant la plus pertinente (Golsorkhi, Huault, Leca 2009).

### **1.3. Un acteur capable de désintéressement**

Sans proposer un modèle d'ensemble de l'acteur en organisation, N. Alter a développé une vision insistant sur certains des points aveugles de l'analyse stratégique (Alter 2009). Non seulement l'acteur n'est pas que calculateur, mais il est même susceptible de développer des comportements fondés sur le don. La coopération en entreprise, sur laquelle les managers insistent de plus en plus, n'est possible que si les salariés procèdent à des dons et des contre-dons, leur permettant d'échanger des services et des informations à côté ou en plus des règles officielles. Les théories du management reconnaissent peu l'importance de cette bonne volonté, permettant aux salariés de coopérer entre eux. "Les règles, pour être efficaces, supposent que les salariés les investissent de leur être, de leurs engagements affectifs et moraux réciproques" (p. 10). L'acteur n'exploite pas toujours ses marges de manœuvre pour augmenter son pouvoir, mais aussi et surtout pour développer des interactions avec les autres dans le cadre d'un système social ingénieux correspondant à ses besoins d'appartenance et de coopération.

On reste bien dans l'idée d'une rationalité mais qui n'est pas qu'économique : elle est aussi affective et morale, dimensions non centrales dans l'œuvre de Crozier et Friedberg. Ce don et contre-don (la théorie de M. Mauss est citée explicitement) peuvent être motivés par de l'altruisme mais pas seulement : donner et recevoir créent des liens, permettent d'obtenir des choses et d'en attendre de ceux que l'acteur a obligés... Il ne s'agit donc pas (ou pas seulement) de bons sentiments et de civisme, comme certains sociologues l'affirment péremptoirement, en parlant d'un âge d'or du travail altruiste et citoyen, avant l'irruption de ce méchant management (Linhart 2009). L'acteur, inséré dans son organisation est amené à s'engager dans des relations qui lui permettent de coopérer avec d'autres et l'appel au seul contrat ou à la seule "mobilisation" est insuffisant pour expliquer ce qu'il va faire.

Il n'est pas besoin d'insister sur l'enseignement que peut tirer le spécialiste de GRH de cette mise en évidence des sources de la coopération : politiques fondées sur le dialogue et la proximité, sur la reconnaissance du travail et sur le sens de la justice ne peuvent qu'en être renforcées.

#### 1.4. Un acteur dominé

Les thèses partant de l'individu, comme celle de R. Boudon, cherchaient à contester ce qui a été le courant dominant en sociologie (et en SHS en général) dans les années 1970 autour du structuralisme et du marxisme.

Par rapport aux théories représentant un acteur relativement libre et rationnel, l'autre pôle est incarné par une sociologie ancienne dans ses sources et marquée par la figure de P. Bourdieu, qui, au contraire, privilégie le système social et ses contraintes. Les critiques du "holisme" (du grec "holos" : le tout) ont souvent caricaturé cette position, et la théorie proposée par Bourdieu est beaucoup plus fine que la position dans laquelle on l'a enfermé. Mais il est vrai quand même qu'une des traditions sociologiques françaises (notamment à partir de Durkheim) consiste à replacer les phénomènes élémentaires (actes et choix individuels, relations sociales...) dans le contexte de processus sociaux globaux. Dès lors, ce qui se passe au niveau de l'individu n'est que le résultat des contraintes et des déterminations qu'il subit, consciemment ou non. Au lieu d'être un "acteur", il est un agent, ou même un sujet mû par des forces sociales qui lui échappent largement. P. Bourdieu (et son équipe) illustrent dans leurs travaux empiriques que même ce qui apparaît comme des choix libres (les goûts musicaux, les loisirs...) correspond à des logiques sociales implacables liées à la "distinction" (titre de son ouvrage de 1979) entre classes sociales. La gamme de comportements et de goûts d'un individu est le produit d'un "habitus", ensemble de dispositions durables et inconscientes inscrites dans son corps comme dans son esprit et lié à ses ressources en capital social. Dans un esprit voisin, M. Foucault présente la manière dont la pensée humaine est dominée par des structures mentales inconscientes.

On reproche à ce courant de tout expliquer par le macrosociologique et de ne considérer "l'individu que comme un support de structures aveugles sur eux-mêmes et sur le monde" (Boudon, p. 23). L'une des conséquences de cette position est le manque d'intérêt des sociologues de ce courant pour l'entreprise. Puisque l'essentiel se passe dans les structures sociales, et notamment à travers les luttes entre classes sociales, rien de bien spécifique ne peut se passer au niveau organisationnel. Le salarié dominé ne peut que se révolter contre l'oppression dont il est l'objet. Le courant de la sociologie des organisations et de l'entreprise, très actif dans les années 1980-1990 (Crozier, Friedberg mais aussi Bernoux, Reynaud, Segrestin, et d'autres) qui évidemment intéresse le plus le spécialiste de gestion, s'opposait de fait "par son objet même à l'épopée structuralo-marxiste" des années 1970 (Cuin et Gresle, 1992).

Les thèses de M. Foucault et P. Bourdieu ont beaucoup nourri le courant critique, surtout dans la littérature anglo-américaine (Alvesson et Deetz 2005). Il est vrai qu'elles apportent un utile contre-feu au mythe de l'individu libre présent dans une certaine littérature managériale, où le salarié est ici comme pouvant faire des choix de carrière ou pouvant "acheter" la politique sociale proposée par son employeur ("marketing social"). Le DRH est, quant à lui, souvent vu comme un "honnête homme" cherchant à concilier performance et humanisme et concevant librement des politiques ambitieuses. Le rappel de l'existence de groupes sociaux en conflit et la distance à prendre face à une gestion sociale pilotée de manière purement technique, sans prise en compte d'enjeux macro sociaux sont salutaires. Le corps de connaissances que nous produisons en GRH a besoin, lui aussi, de passer au filtre des "régimes de vérité" de M. Foucault. Le faire permet à certains de ses producteurs de perdre l'illusion d'une expertise éthérée, hors de tout mouvement social (Brabet dir., 1993, Dany in Golsolkhi et al., 2009).

### **1.5. Un acteur influencé et influençant les systèmes sociaux**

A. Giddens refuse de choisir entre l'importance de l'individu et celle des systèmes sociaux, qui sont pour lui les deux faces d'une même médaille. Les pratiques sociales sont le fruit d'une interaction entre des actions individuelles et des structures : il y a à la fois contrainte des structures mais aussi autonomie des acteurs. Entre "l'acteur" et "le système", titre du fameux ouvrage de Crozier et Friedberg, Giddens décrit une structuration réciproque.

Il y a là une vision de l'acteur proche de celle de Crozier : l'acteur se définit par son exercice du pouvoir, par rapport à des buts, des intentions. Il a une conscience pratique, une réflexivité propre ; il n'est pas agi de l'extérieur.

Mais les systèmes sociaux sont également contraignants pour les acteurs, dimension qu'on a reproché à Crozier et Friedberg de sous-estimer. Ce double mouvement de contrainte et de facilitation est la base de la "théorie de la structuration" proposée par l'auteur (Giddens 1984-2005).

La réflexion sur l'individu est plus poussée que celle de Crozier, notamment dans le contexte de nos sociétés "modernes" où l'individu est confronté à des choix nombreux, des projets de vie multiples, en s'appuyant sur des informations nombreuses et contradictoires. Giddens, contrairement à Crozier et Friedberg, propose une vaste réflexion sur les caractéristiques de la modernité et les contextes auxquels les individus sont confrontés (évolutions de la famille, recherche d'identité...). L'ambition est macro-sociologique et

l'auteur ne s'intéresse pas spécialement aux organisations. L'ampleur de l'œuvre, la difficulté de sa lecture et son caractère exclusivement théorique n'ont pas découragé certains auteurs en GRH, qui ont cru y trouver un cadre utile (Rojot et alii 1998). Il est vrai que la théorie de la structuration élimine en quelque sorte la distinction macro-microsociale et résout la question d'un dilemme perpétuel entre acteur et système. Elle constitue une synthèse qui peut paraître bienvenue entre des thèses opposées parfois excessivement. La vision d'une société en mouvement, auto organisée, recrée sans cesse par les acteurs sociaux, correspond bien à des besoins d'analyse de changements nombreux comme on les voit à l'heure actuelle. Voir les acteurs comme des êtres capables de buts, d'intentions, et capables aussi de dire les raisons qu'ils ont de faire ou de ne pas faire quelque chose rejoint également le rejet des déterminismes structurels en vogue dans les années 1970-1980. En cela, Giddens est proche de Boudon autant que de Crozier et une telle analyse peut aider à comprendre la multiplicité des stratégies des acteurs dans le monde du travail. Certains auteurs ont proposé une adaptation en matière de théorie des organisations (Autissier, Wacheux 2000). Le caractère complexe et touffu de son œuvre empêche cependant une transposition aisée en modèle d'analyse ou en concepts opératoires. De nombreux travaux en GRH se contentent de parler de "co-construction" des systèmes ou des outils et font une référence générale au "structurationnisme" pour présider à des développements montrant des itérations acteurs/systèmes.

Après ce trop rapide survol, on peut souligner que les cadres conceptuels évoqués précédemment sont parfois en partie incompatibles entre eux et correspondent à des choix théoriques différents. Mais aussi, sans faire preuve de trop d'éclectisme qu'il peut y avoir une certaine complémentarité entre ces perspectives. "L'individu moderne ne peut-il pas toujours être considéré à la fois comme "pris au jeu, dans l'illusion" (agent) "jouant le jeu, dans la stratégie" (acteur) "en quête de lui-même dans l'incertitude" (sujet) "producteur d'un récit sur son monde" (auteur). Tout dépend du point de vue adopté et du contexte étudié" (Dubar 2005, p. 5). Les chercheurs en GRH doivent donc choisir dans leurs travaux celui ou ceux des cadres qui leur convient le mieux en fonction de la situation à étudier.

On voit mal, de toutes façons, un chercheur en GRH fonder aujourd'hui son travail sans se référer à l'une ou l'autre de ces théories, qui ont chacune des racines anciennes et s'inscrivent dans des controverses scientifiques incontournables.

Plusieurs remarques peuvent être faites quant à l'intérêt que la GRH peut tirer de certains points communs ou orientations générales précédemment décrites. La position consistant à envisager l'acteur comme mû de manière inconsciente par des mécanismes

sociaux qui le dépassent (qui n'est même pas celle que P. Bourdieu a toujours défendue) n'est évidemment pas favorable à une action locale tendant à améliorer ses performances et son bien-être. Ne seraient seules valides, selon cette position, que des actions globales tendant à changer les mécanismes sociaux eux-mêmes, c'est-à-dire à mener une action politique sur la société dans son ensemble. On voit bien là les zones dans lesquelles il y a incompatibilité entre une intention gestionnaire (même réformatrice) et un point de vue macro social privilégiant le renversement des structures établies.

Nous ne pensons pas néanmoins que les problématiques relatives aux rapports de "domination", remises au goût du jour notamment par certains auteurs des "critical management studies" (CMS) sont à écarter totalement. Certes, en elles-mêmes, elles ne peuvent aider à construire des connaissances actionnables. Elles correspondent aussi, chez certains auteurs, à un militantisme idéologique que tout le monde ne peut partager. Mais elles nous aident à éviter certains errements d'une GRH se voulant toute-puissante, à l'écart des processus sociaux globaux. Le point de vue "structuraliste", même si on ne le suit pas, nous aide à replacer les phénomènes dans des ensembles plus vastes, et à comprendre en quoi certaines politiques ou "mots d'ordre" GRH s'analysent par rapport à des processus économiques et sociaux dont la conception échappe aux gestionnaires. Réinjecter des processus sociaux dans la compréhension des questions de gestion de RH peut donc aider à affiner certaines analyses et à rendre la GRH plus réaliste.

Une approche, en partie macro sociale, nous aide aussi à nous écarter d'analyses microsociales béates voyant le salarié d'aujourd'hui comme maître de son destin et choisissant sa trajectoire de vie.

Certains éléments de la recherche nord-américaine en GRH (en matière de carrière notamment) véhiculent cette vision excessivement fondée sur la liberté des choix, qui ne correspond qu'à une faible partie du salariat.

Un bon exemple de cette intention de replacer la GRH dans un contexte macro social (sans répudier la spécificité des connaissances qui lui sont propres) est le manuel de GRH de Cadin, Guérin et Pigeyre (Dunod, 2007, 3<sup>e</sup> éd.) qui comporte par exemple un chapitre sur "le capitalisme : cadres de la GRH" et qui, chaque fois que cela est possible, développe le sujet précis du chapitre en lien avec une théorie des sciences sociales existante. Comment parler de recrutement et de formation par exemple, sans évoquer la question de l'émergence des élites en France et donc citer les travaux de P. Bourdieu sur la reproduction sociale ?

Une articulation entre GRH et approche macro-sociale nous permet enfin, comme nous incitent à le faire les CMS, à nous interroger sur les groupes sociaux utilisateurs ou cibles des

outils de gestion des ressources humaines. La GRH n'est-elle qu'un ensemble d'outils au service des managers (et donc servant leurs intérêts propres) ou bien un corps de connaissances et d'outils ouverts au débat et devant prendre en compte les différentes parties prenantes (direction, managers, salariés, voire clients) ?

Il est clair que la GRH a pour l'essentiel, intérêt à partir d'une connaissance fine des motivations, intérêts, mobiles des salariés. Plusieurs approches différentes, parmi celles que nous venons d'évoquer, convergent au moins sur ce constat. Il est indispensable d'éviter les théories abstraites sur les "besoins" humains, et de resituer constamment les mobiles des individus et des groupes dans les cadres concrets au sein desquels ils opèrent. Il est également nécessaire de prendre ses distances par rapport aux slogans ou vocables à la mode diffusés périodiquement par les managers et les consultants.

De nombreux sociologues contemporains, quelles que soient leurs orientations, insistent sur l'analyse de la situation concrète comme point de départ de toute réflexion. Ceci serait d'autant plus nécessaire que la société actuelle, après l'affaiblissement des institutions, apparaît comme de plus en plus morcelée et laissant place à des "bricolages" sociaux multiples. Un point commun des "nouvelles sociologies" (Corcuff 2007) est d'envisager des "individus singuliers, individualisés et pluriels".

Aussi les sociologues incitent-ils à des travaux de terrain où l'on écoute les acteurs eux-mêmes. Cette attitude éloigne de celle du chercheur capable de "dévoiler" une réalité cachée aux yeux de ceux qui vivent dedans. Elle l'éloigne aussi de la tentation, fréquente en sciences de gestion, d'accorder du crédit essentiellement aux discours des responsables et dirigeants, en négligeant ou relativisant celui des opérateurs, des partenaires et des clients.

Dans une société comme celle des pays développés, où les "grands récits" et les institutions ne jouent plus leur rôle structurant, le chercheur en GRH n'a d'autre solution que de partir modestement de la variété des situations locales.

## **2. Une analyse de la vie en organisation**

Fixer et appliquer des règles, créer des conditions favorables à la motivation, développer les compétences, toutes ces tâches de GRH supposent une connaissance fine des ressorts de l'organisation dont il s'agit. C'est beaucoup du côté de la sociologie qu'on peut aller chercher des concepts et des grilles d'analyse utiles pour acquérir cette connaissance.

Sans procéder à une revue exhaustive, nous voudrions, dans cette partie, relever trois domaines où la contribution sociologique est essentielle à une compréhension du contexte organisationnel et à une conception intelligente d'une action de GRH.

## **2.1. L'organisation complexe et multiple**

L'apport des théories sociologiques de l'organisation (notamment depuis March et Simon) aide d'abord à voir l'organisation (entreprise, association, entité publique) comme un ensemble ayant plusieurs objectifs, même si l'un d'entre eux seulement est mis en avant par ses dirigeants. Faire du profit, vendre de bons produits ou effectuer des services efficaces, occuper un rang prestigieux, être un bon employeur, avoir une bonne image, respecter les lois, contribuer à la protection de l'environnement : chacun de ces objectifs peut être considéré comme essentiel en fonction de la position qu'on occupe dans l'organisation.

La gestion des RH ne peut donc que tenir compte de cette pluralité de perspectives, et ne peut se contenter de la vision étroitement économique contenue dans son intitulé.

Chaque groupe social ayant affaire à l'organisation privilégie à un moment donné un ou plusieurs objectifs, et l'on sait qu'aujourd'hui la multiplicité des "parties prenantes" accroît les exigences adressées à celle-ci : actionnaires, personnel, clients, usagers, fournisseurs, sous-traitants, collectivités locales, syndicats, associations de consommateurs...

L'action RH, qu'elle soit exercée par les managers ou la fonction spécialisée, doit comprendre cette multiplicité et tenir compte des demandes, pour pouvoir négocier des compromis efficaces entre objectifs contradictoires, d'ordre économique, social, environnemental, public...

Reformulant de manière nouvelle cette idée de pluralité, la sociologie pragmatique française (Boltanski et Thévenot 1991, Thévenot 2006), a dégagé six principes constituant autant de "mondes" justifiant des modes de coordination différents (monde de l'inspiration, mondes domestique, civique, marchand, industriel, de l'opinion). Toute situation organisationnelle mobilise des "mondes" différents entre lesquels il y aura soit affrontement, soit juxtaposition (plus ou moins fragile) soit compromis et accords (plus ou moins durables). L'action RH est, plus encore que d'autres, soumise à la pluralité de ces principes pouvant fonder la légitimité de décisions (légitimités économique, sociale, civique...).

Un second apport décisif de la sociologie à la connaissance de la vie en organisation porte sur la nature des règles. En tant que participant à la direction de l'organisation, la

fonction RH, campée sur sa légitimité juridique, peut n'avoir confiance qu'en l'édition de règlements formels.

Notes de services, procédures et chartes inondent les grandes organisations modernes, à tel point qu'on a pu parler de nouvelle "bureaucratie". Or, on sait depuis longtemps (et l'œuvre de M. Crozier l'a clairement établi) que ces règles formelles n'ont qu'un effet limité, voire être contreproductives. On sait aussi que d'autres règles, ou d'autres processus, parfois cachés, jouent un rôle déterminant, et qu'il y aurait grand danger à les ignorer. Ces règles cachées ne sont pas d'ailleurs toujours en opposition aux règles formelles : elles s'articulent avec elles et souvent en permettent même l'exercice. La sociologie aide à dépasser l'opposition formel/informel et à faire comprendre au décideur qu'il s'agit d'un tissu de règles qu'il faut concevoir ensemble et dont l'évolution doit être suivie au jour le jour. De nombreuses décisions technocratiques, ignorant la réalité de terrain, et dont l'application concrète est de fait impossible, sont encore fréquentes aujourd'hui. Des managers compétents techniquement mais dans l'ignorance de ces phénomènes, continuent de découvrir quotidiennement la vivacité des ripostes et des contournements dont sont capables ces acteurs sociaux "ayant de bonnes raisons" d'éviter des règles manifestement inadaptées ou à l'élaboration desquelles ils n'ont pas participé.

Certains apports sociologiques contribuent donc à une vision plus complexe et, partant, plus réaliste du fonctionnement de l'organisation. Par rapport à l'action en matière de RH, la seule logique économique, faut-il le rappeler, ne suffit pas. La solidité juridique et la compréhension de la vérité psychologique des individus sont nécessaires mais ne permettent pas toujours de rendre compte des situations : le recours à l'analyse organisationnelle est donc indispensable.

## **2.2. Des "RH" aux identités et appartenances collectives au travail**

Les "ressources" sont à optimiser, mais nous savons bien que quand il s'agit d'hommes et de femmes, cette notion est insuffisante. Derrière ce vocable, il y a des individus et des groupes qui s'engagent dans une activité productive, avec des projets, des attentes, des craintes et des souhaits.

Plusieurs apports sociologiques sont décisifs à cet égard pour comprendre les modes d'engagement des salariés dans leur travail<sup>6</sup>.

Tout d'abord, la sociologie nous incite à réinjecter une dimension essentielle, curieusement disparue dans les années 1990, celle du travail ! Même si la sociologie du travail n'a plus aujourd'hui le lustre qu'elle avait il y a peu, elle oblige le spécialiste de gestion à ne pas s'écarter d'un élément fondamental : la relation du salarié à son activité.

Abandonné au seul intérêt des ergonomes, le travail est à la fois omniprésent dans certains des grands dossiers de la GRH aujourd'hui (engagement et productivité, reconnaissance des compétences, risques psychosociaux) et évacué de la théorisation gestionnaire. Or, avant d'être une "ressource", le salarié est d'abord et surtout un individu ayant à mobiliser des aptitudes et savoir-faire, afin de réaliser, avec d'autres, une transformation qui lui est présente avec plus ou moins de clarté. "Activité, travail, ressources humaines : parle-t-on de la même chose ?" est le titre d'un ouvrage collectif animé par des ergonomes (Hubault 2005). Il y a bien sûr des approches différentes, mais chacune est inséparable des autres. L'approche gestionnaire a trop souvent cédé au seul intérêt pour les "résultats". Elle ne peut pourtant se dégager sans dommage d'une sociologie du travail lui-même (et d'une ergonomie de l'activité). "Théories des ressources humaines, du salariat, des salariés : mais où est la théorie du travailleur ?" s'interroge à bon droit le sociologue P. Ughetto (2007, p. 112). Dans des sujets comme la formation, l'amélioration des conditions de travail, l'évaluation, le management des équipes, le travail est central et pourtant l'attention qu'y porte le spécialiste de gestion est insuffisante, alors que la sociologie récente apporte des lumières indispensables, notamment quand elle analyse des milieux ou des technologies particulières (de Terssac 2002, Laville 2010).

Cet effort est d'autant plus nécessaire que les conditions du travail productif ont été bouleversées par les changements des systèmes économiques et technologiques, dont les sociologues se font les analystes attentifs (Zarifian 1995, Veltz 2000, Ughetto 2007). La réflexion sur les compétences, par exemple l'un des chapitres majeurs de la GRH des années 2000, n'aurait sans doute pas eu lieu sans cette analyse des nouvelles exigences du travail dans les organisations contemporaines (et pas seulement dans les entreprises !).

D'autre part, au-delà des "Ressources Humaines", la sociologie apporte une contribution essentielle à la compréhension de ce qui différencie ou rapproche les individus au travail. Des

---

<sup>6</sup> Nous ne serons de nouveau pas exhaustifs dans cette partie et renvoyons le lecteur à des ouvrages de synthèse, notamment : N. Alter (dir.) (2006), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF ; M. Lallement (2007), *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard.

identités collectives se forment au contact des réalités du travail et de l'emploi : ce que le praticien de la "gestion du personnel" saisit empiriquement, le sociologue l'analyse et fournit des grilles de compréhension des sous-groupes identitaires pouvant exister dans une organisation. Etudiant 360 groupes dans 81 entreprises, R. Sainsaulieu avait par exemple distingué en fonction de leurs ressources face aux incertitudes et à l'accès au pouvoir, 6 grands groupes de salariés : de l' "acteur émergent" (technicien compétent pouvant avoir une stratégie de carrière) jusqu'à l' "acteur contraint" (salarié à faible qualification ballotté par les restructurations). Comment les salariés se représentent-ils leur travail, leur relation à l'entreprise et à la hiérarchie ? Autour de quels éléments s'identifient-ils : leur travail, leur statut, leur communauté, leur projet individuel ? Quelles normes de sociabilité développent-ils entre eux ? Telles sont les trois grandes questions ayant permis à R. Sainsaulieu (1977) et aux sociologues qui ont repris son héritage (Uhalde, Osty, Sainsaulieu 2007) de développer une sociologie de l'identité professionnelle fort utile pour comprendre les attitudes des salariés face aux conditions de leur travail et aux politiques sociales attendues de leurs entreprises.

Les stratégies professionnelles sont aussi au cœur de l'étude de Cl. Dubar, qui analyse l'identité du salarié comme au confluent de l'identité pour autrui (celle qu'on lui donne par le système d'emploi) et de l'identité pour lui-même (celle qu'il s'attribue par sa formation, ses origines, etc.).

Ces identités sociales agissent dans le milieu de travail mais aussi dans la sphère privée, aboutissant à des types d'implication différents (les salariés en retrait, les exclus, les impliqués...). L'analyse qui est faite globalement de nos sociétés révèle d'ailleurs un affaiblissement et une recomposition des références identitaires (Dubar 1991, 2000, Paugam 2000,) pouvant expliquer le malaise ressenti dans certaines organisations (et la responsabilité des dirigeants s'ils voulaient agir dans ce domaine).

On ne peut évoquer les appartenances au travail sans rappeler que ces relations entre salariés ou entre les salariés et leur organisation sont fortement influencées par des normes ou des valeurs géographiquement contingentes. Le management en contexte interculturel, devenu familier des formations au management à l'ère de la mondialisation, ne serait qu'une série de recettes anodines sans l'approche socio-anthropologique développée par des auteurs comme Ph. d'Iribarne et son équipe. Malgré le développement des firmes multinationales et des réflexions auxquelles il a donné lieu, la question de la relativité culturelle des pratiques de GRH reste un chantier d'actualité qui ne peut être entrepris que grâce à une compréhension sociopolitique des différences -et des convergences possibles- entre civilisations.

Le renouveau de la sociologie des professions (Piotet 2002, Osty 2003, Dubar et Tripiier 2005) qui passe semble-t-il relativement inaperçu aux yeux des spécialistes de gestion, peut aussi apporter des éléments intéressants à une époque où le vocabulaire courant de l'entreprise parle de "professionnalisation" ou de "métier" souvent à tort et à travers.

S'élargissant à une "sociologie des groupes professionnels" (Gadéa et Demazière 2009) cet ensemble de travaux peut porter sur des populations intéressant le spécialiste de GRH. Nous plaçons au premier rang les apports relatifs à l'encadrement, pour lequel un renouveau de recherches s'est fait jour depuis les années 2000. Le GDR CNRS "Cadres" qui a fonctionné de 2001 à 2010, a rassemblé des chercheurs de différentes disciplines mais à dominante sociologique, permettant une analyse des dynamiques qui traversent le groupe des cadres, si importants pour la GRH. A travers l'éclatement de leur groupe, leurs changements de statuts et de modes d'organisation et de management (dont ils sont à la fois les coauteurs et parfois les objets), c'est toute l'évolution des organisations qui se lit, parfois de manière brutale (Bouffartigue, Gadéa 2000, Bouffartigue 2001, Livian 2006).

On voit donc que l'ensemble de ces apports, trop rapidement esquissés, nous font passer du "personnel", de "la main-d'œuvre", ou des "ressources" à gérer, à une vision plus fine et plus contrastée de la réalité sociale. Des dimensions individuelles y sont mises en évidence (les stratégies de carrière, par exemple, selon les groupes professionnels) autant que des éléments plus "macro", mais essentiels, pour la gestion : les nouvelles exigences du travail productif, les recompositions identitaires liées au marché du travail, les nouvelles positions occupées par l'encadrement, pour ne citer que ces exemples. Des clés de diagnostic sont fournies, voire dans certains cas des pistes d'action dans le cadre d'interventions "socio-gestionnaires" autour de thèmes comme la reconnaissance au travail, le renforcement de l'implication au travail ou le développement des compétences.

### **2.3. Des conceptions du changement**

Si les sociologues (et les anthropologues) traitent depuis longtemps du "changement social" au niveau des sociétés, leur intérêt pour les processus du changement organisationnel est relativement récent (sauf chez les pionniers américains). Il est vrai que certaines conceptions de l'acteur dominé (cf. supra Partie 1) n'encouragent guère à envisager ce sujet. Il n'est donc pas étonnant qu'une des synthèses les plus complètes sur le changement dans les entreprises et les organisations émane de l'analyse stratégique (Bernoux 2004). Celle-ci reconnaissant à l'acteur une marge de liberté, considère que "les acteurs de l'organisation ont

des projets, des objectifs" et qu'ils donnent du sens à leur action : un changement, même s'il fait l'objet d'une communication habile, risque donc d'échouer s'il ne prend pas sens pour ceux auxquels il s'adresse. De même, c'est l'interaction entre les acteurs eux-mêmes qui donnera un résultat, plus que les outils ou les technologies en eux-mêmes. L'insistance sur l'appropriation par les acteurs est un thème récurrent (Segrestin 2004) : ce thème émet bien à l'intention du manager un message de modestie sur les outils qu'il met en œuvre et sur la nécessaire prise en compte des différentes logiques en présence.

Cette conception du changement organisationnel, commençant par une analyse fine de la réalité sociale, puis avançant par une suite d'ajustements et de négociations, donnant une large place à la pédagogie et à la "co-construction" est un socle aujourd'hui largement repris dans des ouvrages gestionnaires fortement influencés par les sciences humaines (Dupuy 2004, Rouilleault, Rochefort 2005).

Bien sûr, il est possible de considérer que cette vision du changement ne correspond qu'à certaines situations où l'urgence n'est pas trop présente et où les acteurs acceptent de coopérer... Les ruptures stratégiques vécues actuellement par de nombreuses organisations mettent à mal des processus où il faut compter avec le temps et la discussion entre de multiples acteurs.

Toutefois, les sciences humaines nous rappellent que les projets menés de manière brusque et univoque donnent au manager l'illusion de sa puissance mais résistent rarement à l'analyse de leurs apports réels après quelques temps.

Un autre courant de la sociologie apporte une contribution originale à la réflexion sur le changement (mais sans doute plus difficile à opérationnaliser), celui de "l'acteur-réseau" animé par M. Callon et B. Latour (ensemble ou seuls)<sup>7</sup>. Ces auteurs s'intéressent à l'émergence des faits scientifiques et par conséquent n'ont pas pour terrain principal le champ des organisations. Mais leur approche des conditions à partir desquelles les acteurs peuvent se retrouver en convergence autour d'une innovation mérite examen et est riche d'enseignements pour la GRH.

Pour eux, c'est le réseau, rassemblant des "humains" et des "non humains" (machines, objets, outils...) qui permet de comprendre comment concrètement se relie entre eux des idées, des énoncés, des solutions qui finissent (parfois) par prendre corps. Par ce réseau, des énoncés sont transformés pour correspondre aux logiques et aux besoins des "actants" en présence (opération de "traduction"). Plus globalement, le projet de la sociologie de B. Latour

---

<sup>7</sup> Pour une prise de connaissance de cette approche, se reporter à Akrich M., Callon M., Latour B (2006).

(Latour 2006) est de "détecter comment se mobilisent et s'associent -ou non- des entités hétérogènes (des individus, des groupes, des machines, des instruments, des informations...".

Certains auteurs ont tenté d'utiliser les concepts de "l'acteur-réseau" en démarche d'analyse pouvant être opérationnelle (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian 2005, Pichault 2009). Plus globalement, des recherches en gestion utilisent cette approche, notamment dans le domaine des systèmes d'information, du contrôle de gestion, du management stratégique<sup>8</sup>.

Sans entrer dans le détail de ces apports, il est possible de souligner que la "sociologie de la traduction" apporte des éléments intéressants pour le gestionnaire au moins sur trois plans :

- Le changement résulte d'une multitude de relations dans et hors des organisations concernées et s'articule sur des réseaux souples, fluides qu'il importe de mobiliser en permanence.
- Le changement incorpore des objets techniques, qui ont leur influence propre, et qu'on aurait tort d'oublier (pensons aux systèmes informatiques). Ne pas séparer le social, le relationnel et le technique est une précaution indispensable...
- Le changement n'est pas une affaire de projet et de planification. La "sociologie de la traduction" insiste sur les trajectoires incontrôlées, les errements, les accidents, les hasards. Elle minimise l'idée d'une vision claire et partagée du changement, et fait douter de l'efficacité d'une volonté centrale censée mener le changement à marche forcée, dans une direction voulue à l'avance.

### **3. Une analyse du travail et de la société salariale**

La sociologie du travail est l'un des domaines les plus actifs de la sociologie française. Elle s'est intéressée à de nombreux sujets qui sont au cœur des préoccupations de la GRH. Celle-ci a une perspective d'action et s'intéresse aux modalités et instruments par lesquels le pilotage d'une organisation peut être réalisé. Mais elle a besoin de concepts et d'approches relatifs au travail dont certains sont fournis depuis longtemps par la sociologie. Nous retiendrons, de manière non exhaustive, trois domaines de fructification de la GRH par la sociologie : l'organisation du travail et les transformations du salariat ; la qualification du salarié ; les relations professionnelles et les conflits sociaux.

---

<sup>8</sup> Voir par exemple la journée d'étude du 14.7.2007 à l'Université Dauphine "Organiser le tâtonnement".

### **3.1. Organisation du travail et transformation du salariat**

Depuis sa naissance, la sociologie du travail analyse l'évolution de l'organisation du travail, au départ surtout industriel. L'analyse des effets sur le salarié des changements économiques et techniques constitue le fond sur lequel se bâtit ce domaine scientifique, incarné par la revue "Sociologie du Travail" (créé en 1959 par A. Touraine, J.D. Reynaud, M. Crozier, J.R. Tréanton, sous le patronage de G. Friedmann). Transposée aux problèmes d'aujourd'hui, cette thématique fournit d'abondants travaux qui permettent de ne pas oublier que la gestion ne porte pas seulement sur "les RH" mais sur le travail et le travailleur. La relation du salarié avec son environnement technique et matériel est un élément premier. Le découpage des tâches et des responsabilités effectué par l'organisation détermine les degrés d'autonomie du salarié, et contribue par exemple à fixer les niveaux de salaires, les possibilités de passage d'un poste à un autre et les sources de motivation (ou de démotivation).

La sociologie du travail -appuyée sur l'économie industrielle- aide tout d'abord à dégager des cohérences permettant d'aller au-delà des singularités de chaque entreprise et de comprendre des logiques d'ensemble au sein duquel la GRH se trouve insérée. L'analyse des "modèles industriels" ou "modèles d'organisation" montre bien l'articulation entre organisation de la production (de biens ou de services), types de marchés, accès au financement, structure de la firme et "rapport salarial".

L'analyse de l'évolution du "modèle fordien" et de sa transformation a beaucoup occupé les sociologues dans les années 1990 (par exemple Boyer, Durand 1993) et a permis de replacer ce que chaque entreprise peut vivre dans un cadre d'ensemble, permettant de s'interroger sur des évolutions possibles (Veltz, Zarifian 1993).

Les conditions nouvelles de recherche de flexibilité, imposées par une gouvernance de plus en plus financiarisée plantent dès les années 2000 un décor nouveau au sein duquel la GRH voit sa marge de manœuvre limitée. Les acteurs de la GRH auraient cependant tort d'ignorer ces analyses, même si elles peuvent aboutir dans certains cas, à un constat d'impuissance. Ces analyses peuvent aussi provoquer une réflexion critique sur les enchaînements présentés prétendument comme inévitables (cf. l'étude des processus de décision de licenciement par R. Beaujolin) et sur les alternatives possibles, notamment dès qu'apparaissent des comparaisons internationales montrant des différences dans les "modèles sociaux" des divers pays pourtant confrontés aux mêmes pressions économiques.

La sociologie du travail fournit également un tableau de la situation des salariés dans ce contexte. Les multiples enquêtes sur la place du travail dans la vie des individus, sur les

éléments positifs ou négatifs qu'ils ressentent, sur les nouveaux équilibres travail-loisirs-vie familiale dressent un panorama abondant et diversifié de ce qu'est le salarié français aujourd'hui (Concialdi et alii 2009, Lallement 2010, Méda 2010). Par exemple, dans le "salarié de la précarité" (Paugam 2000), les deux dimensions de la précarité professionnelle sont analysées (d'un côté, degré de satisfaction dans le travail et de l'autre, stabilité dans l'emploi) et dessinent, selon cet auteur, quatre types d'intégration professionnelle plus ou moins réussie en fonction des situations vécues par le salarié.

Un des changements majeurs de l'organisation du travail réside dans le développement massif des activités de services, non seulement à travers le secteur tertiaire en général, mais aussi à travers la dimension "servicielle" des activités industrielles.

Depuis la sociologie américaine (notamment Hughes), les sociologues s'intéressent à la professionnalité spécifique des salariés opérant dans les services et aux tensions dont ils sont l'objet (entre les conditions de délivrance du service et les réactions du client, entre leur conception du métier et ce qu'on leur demande de faire réellement, etc.). Une "sociologie des relations de service" naît suite à de nombreux programmes de recherches dans les années 2000 (et fait même l'objet d'une chaire au CNAM depuis 2002, occupée par J.L. Laville). Des travaux portent sur la relation marchande de service (Dubuisson-Quellier 1999). De nombreux travaux portent aussi sur les services publics et les changements auxquels ils sont soumis dans le contexte actuel. Cette sociologie des relations de service étudie de près l'impact des méthodes de management sur les conditions du travail des salariés, et souligne à nouveau les contradictions pouvant exister entre les injonctions qui convergent vers le salarié (qualité de l'accueil et productivité, ouverture au client et pression à la vente, traçabilité totale des opérations et autonomie requise, etc.). Par exemple, Dujarrier (2006) montre bien, dans deux cas différents, combien les règles d'organisation élaborées au sommet supposent un salarié "idéal", et contiennent des prescriptions impossibles à réaliser pratiquement, laissant au salarié une marge de manœuvre à la fois positive pour lui et source d'angoisse.

Une fois de plus, la sociologie, quand elle travaille sur le terrain, apporte une analyse des situations qui enrichit la compréhension du spécialiste de gestion et devrait lui permettre d'adapter ses outils et ses propositions opérationnelles.

### 3.2. Qualification et compétences

La sociologie du travail ayant traité de la qualification du travail depuis ses débuts, il était normal qu'elle s'intéresse aux évolutions du concept et des méthodes auxquelles il donnait lieu, puis à l'émergence d'un concept "nouveau", celui de compétences.

Face aux gestionnaires qui étaient surtout préoccupés de mettre en œuvre la méthode de qualification la plus efficace et la plus acceptable, les sociologues ont toujours insisté sur le caractère contingent de la qualification reconnue pour un salarié, en fonction du système industriel et de la politique de l'entreprise. Construction sociale négociée de manière fine, la qualification des personnes s'insérait souvent, dans les branches, dans des accords relatifs à la classification, étudiés de près par des sociologues spécialisés (comme J. Saglio). Certains de ces sociologues furent donc les premiers à constater la remise en cause de ces concepts suite à l'affaiblissement des relations sociales en France et aux nouvelles exigences de productives des entreprises : réactivité, autonomie, besoin de collectif, etc.

Un courant de la sociologie formulera même de manière systématique en quoi ces nouvelles conditions faisaient émerger un "modèle de la compétence" (rejoignant ainsi les réflexions de consultants et de certains milieux patronaux) et en quoi ce "modèle" était porteur de changement (Zarifian 1988, Reynaud 2001). Certains se font les apôtres de cette conception et ont un écho important dans les entreprises (Zarifian 1998, 1999), celles-ci instrumentant massivement ce modèle grâce à la "gestion prévisionnelle des emplois et compétences" dans les années 1990-2000.

L'articulation entre ce courant de la sociologie et la GRH est très forte et occupe une large place dans la formation des spécialistes de la GRH dans les années 1990-2000.

Par rapport aux gestionnaires croyant avoir trouvé là un véritable renouveau de leur domaine, en phase avec les préoccupations pratiques de mise en place d'une "GPEC" dans les entreprises, certains sociologues entonnent toutefois un discours différent.

D'abord, certains s'interrogent sur les changements, réels ou seulement langagiers, impliqués par cette nouvelle toute-puissance de la "compétence". Comme souvent, le recours à des disciplines anciennes des sciences sociales (la sociologie, mais aussi bien sûr l'économie et la psychologie) permet de contextualiser les apparentes "nouveau" dont sont friands les spécialistes de gestion et de mieux assurer les concepts, sur la base de débats anciens, parfois ignorés ou sous-estimés par les gestionnaires (Dadoy 1990, Stroobants 1993, Dubar 1996). La compétence n'est-elle pas que locale, spécifique à une situation ? N'est-elle qu'un artifice

trouvé par les directions d'entreprises pour échapper aux lourdes négociations de "classification" et renforcer ainsi leur pouvoir ?

Ces interrogations, parmi d'autres, rejoignent celles émises par ceux des chercheurs en gestion qui à la fois constatent l'intérêt de ce "modèle" et en observent avec circonspection l'application dans les entreprises (Gilbert, Dietrich, Oiry) ; leurs critiques, fondées sur l'observation de nombreux cas, rejoignent certaines interrogations des sociologues, sauf que ces derniers restent parfois plus loin des réalités de l'entreprise et ne font pas pour la plupart de recherche-action dans ce domaine.

Un autre courant de la sociologie, fidèle à la tradition marxisante (Naville, Durand) développe une critique frontale contre un "modèle" ayant pour but d'adapter, selon lui, les salariés au nouveau visage du capitalisme et d'affaiblir les points de repère négociés jusque-là (Rozenblatt 2000, Dupray, Guitton, Monchatre 2003).

Récemment, des ouvrages ont eu pour objectifs de dresser un bilan de toute cette aventure de la "compétence" et de s'interroger sur son avenir : ils sont le fait de chercheurs en GRH mais ceux-ci utilisent largement la contribution des sociologues (Oiry). Les articles sont nombreux qui analysent la transformation des rapports sociaux dont le mouvement de la compétence est porteur (Paradeise et Lichtenberger 2001).

Un autre apport spécifique de la sociologie a consisté à replacer la construction des compétences et leur reconnaissance par les entreprises dans le contexte de la diversification croissante du salariat français.

Les sociologues ont largement contribué à montrer l'influence des différences de "genre", par exemple, en milieu de travail. La qualification du salarié ne se construit pas de la même manière selon qu'il est un homme ou une femme. Les rapports à la hiérarchie y sont différents. Et, pour commencer, les femmes n'ont en majorité pas les mêmes contrats de travail et les mêmes perspectives de carrière. Une analyse des "rapports sociaux de genre" se développe à partir des années 1980-1990 en France, sous la plume de M. Maruani, D. Kergoat, notamment. Elle montre la segmentation de fait des marchés du travail et la persistance des "plafonds de verre". L'étude de certains secteurs à forte concentration féminine, comme les activités de service, contribue à une meilleure connaissance des réalités de l'emploi dans la société actuelle et s'articule directement avec la nécessité d'une gestion des ressources humaines renouvelée, sachant saisir les spécificités actuelles.

D'une manière plus générale, le courant contemporain relatif à la "diversité" s'appuie aussi directement sur les travaux des sociologues relatifs aux inégalités devant l'emploi et la carrière. Diversité des genres, des âges, des origines ethniques ou religieuses, des orientations

sexuelles : la sociologie générale et la sociologie du travail avaient déjà attiré l'attention sur les défis que posent les nouveaux visages de la main-d'œuvre, face à une GRH jusqu'à présent conçue implicitement pour un salarié à temps complet, homme et français de souche... Là encore, "l'idéal" implicite est dénoncé. La GRH a à proposer des solutions de gestion adaptées à cette diversité, en favorisant la pleine utilisation des talents de chacun. Mais l'analyse de base de ces transformations provenait au début d'études sociologiques. Aujourd'hui, il est à noter que les études et débats pratiques sur la diversité dans les organisations, au-delà de la seule dénonciation des inégalités, associent étroitement les "gestionologues" aux autres chercheurs en sciences sociales.

### **3.3. Relations professionnelles et conflits sociaux**

En France, la GRH a largement abandonné le domaine des relations professionnelles aux économistes, aux juristes et aux sociologues. Même si dans la pratique, ces relations sociales (et les éventuels conflits qui en découlent) constituent une part importante de l'activité des DRH et des cadres de la fonction "RH", elles ont peu suscité de recherches autonomes. Un exemple en est l'excellente "Encyclopédie des RH", déjà citée, qui consacre certes quatre "entrées" au syndicalisme et trois à la négociation sociale (dont l'une à la "théorie économique" de la négociation) mais une seule aux relations professionnelles, à travers l'œuvre de J. Dunlop. C'est peu sur 203 contributions. Et les auteurs en sont principalement des économistes et un sociologue ancien syndicaliste.

La sociologie apporte donc une contribution majeure à l'étude de ces questions. Elle le fait à travers, d'une part la connaissance des partenaires sociaux, d'autre part l'analyse des processus de négociation.

L'analyse des forces en présence, des stratégies des organisations représentatives et de leur mode d'action constitue un courant aujourd'hui affaibli (à l'image de son objet d'étude) mais qui comporte des travaux importants. Si la sociologie des organisations patronales est peu développée, celle portant sur les organisations de salariés a longtemps constitué l'essentiel des connaissances sur ce sujet (avec des auteurs comme G. Adam, G. Groux, D. Labbé, M. Lallement, J.D. Reynaud). Elle a mis l'accent sur les difficultés du syndicalisme liées aux transformations du salariat et aux conditions économiques prévalant depuis les années 2000, notamment dans le contexte de la mondialisation (Aballéa, Mias 2010). Les modes de relation et de négociation entre direction et syndicats ont fait l'objet depuis longtemps de travaux sociologiques. Ceux-ci ont porté sur les spécificités de la négociation sociale en France, et sur

les réussites (et les échecs) des formes institutionnelles courantes en France (par exemple les accords nationaux interprofessionnels).

L'analyse des types de conflits, les formes de conflictualité, leur évolution dans les dernières années ont intéressé les sociologues depuis longtemps, en approchant parfois ces événements par des observations de première main (Morel 1981) ou des analyses de conflits réels.

Les sociologues travaillant sur les relations professionnelles ont été passionnés par les débats sur la réduction du temps de travail dans les années 2000 et ont produit de nombreuses analyses à ce sujet. La sociologie du travail a toujours adopté une attitude critique sur la manière dont le temps est mesuré et géré dans le contexte industriel. Les évolutions ayant eu lieu à ce sujet, à la fois dans les manières nouvelles d'organiser le temps de travail et dans les différenciations sociales du vécu du temps ont fait l'objet de nombreux travaux (pour ne citer qu'un ouvrage de synthèse de Terssac et Tremblay 2000). Les projets de lois et négociations sur la réduction et l'aménagement du temps de travail des années 2000, les nouveaux équilibres travail/loisir paraissant émerger à cette époque ont suscité une littérature importante.

D'autres travaux, plus ambitieux, ont tenté de s'articuler avec le champ anglo-américain très développé de la théorie de la négociation et ont avancé sur des recherches rares en France (Thudéroz 2000, Thudéroz et Bourque 2011).

Au-delà du conflit ouvert et de la négociation formelle, l'ajustement quotidien entre des intérêts et des projets divergents a fait l'objet d'une grille d'analyse pertinente proposée par J.D. Reynaud à travers sa théorie de la régulation conjointe (évoquée déjà p. 6).

A partir de points de rencontre et de règles mutuellement admises, les parties à la négociation produisent de manière provisoire des règles locales acceptables, en évitant si possible le conflit. Par contre, on évitera rarement le conflit quand il s'agit de modifier les règles. L'apprentissage collectif des nouvelles règles peut passer aussi par une certaine violence, avant qu'un nouvel équilibre ne parvienne à s'établir.

Plus globalement, la théorie des relations professionnelles est beaucoup d'origine anglo-américaine mais a fait l'objet de réflexions et d'adaptations au cas français par des spécialistes venant de la sociologie (Eyraud, Paradeise, Reynaud, Saglio 1990).

La crise des systèmes établis en Europe au cours des années 1960-1970, sous le coup du développement du capitalisme financier, a donné un nouveau tournant aux recherches sur ces sujets. Les comparaisons internationales se sont développées de manière instructive. Au-delà du fonctionnement quotidien des instances représentatives et des négociations d'entreprises,

les spécialistes de GRH ont intérêt à se pencher sur les évolutions majeures réalisées depuis les années 2000 et sur les risques que comporte la persistance d'une situation d'atonie telle qu'on la connaît aujourd'hui en France. L'ensemble des disciplines concernées (sociologie, droit, gestion) devrait être mobilisée pour effectuer une réflexion innovante sur ce sujet négligé.

Plus globalement, pour l'étude de l'ensemble des thèmes relatifs au travail et au salariat, il n'y a pas de solution à vocation scientifique sans approche réellement pluridisciplinaire ; certains ouvrages collectifs récents vont heureusement dans ce sens (exemples : Petit, Thévenot 2006).

## **Conclusions**

Ce panorama trop rapide avait pour buts d'évoquer quelques contributions sociologiques à la GRH. Nous terminerons par les limites de l'influence de la sociologie et nous donnerons un court aperçu des travaux récents se situant à la croisée des deux champs, dans ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la "sociologie de la gestion".

### **Les limites de l'influence de la sociologie**

Les connaissances élaborées en sciences de gestion se définissent par leur aptitude à pouvoir guider et instrumenter des acteurs concrets, confrontés à des contradictions ou des choix. La gestion peut être vue comme "l'art pratique des compromis et arbitrages efficaces et efficaces", mais aussi, ajoute l'auteur, "pertinents, judicieux et équitables (...)" (Martinet in Mouchot, 2010, p. 106).

La sociologie peut certes faire l'objet d'application, mais souvent en dehors de son projet scientifique.

La sociologie se présente comme ayant pour but essentiel (comme d'autres sciences humaines) de décrire, analyser, décrypter une réalité et à livrer cette connaissance à la multitude, en faisant l'hypothèse implicite que celle-ci en fera usage.

Se poser la question de l'utilité de la connaissance sociologique est un débat permanent chez les sociologues et les positions les plus diverses s'y font jour.

Pour certains, la connaissance sociologique est présumée "s'autoriser d'elle-même" et s'adresser à tout le monde, à charge pour chacun d'en méditer l'intérêt.

Par contre, pour une partie importante des sociologues (et notamment ceux qui s'intéressent au travail et à l'organisation) la connaissance sociologique doit être produite au service des "dominés". Elle doit aider les acteurs du "bas" à lutter contre les acteurs du "haut". On peut prendre un exemple, parmi d'autres : celui d'un texte qui analyse les limites des grilles d'analyse privilégiant l'autonomie de l'acteur (ce qui est tout à fait légitime, cf. supra) et qui conclut en rappelant que l'apport de la sociologie doit bien être avant tout "de procurer des ressources au mouvement social" (Flocco, 2006). De nombreux sociologues du travail et des organisations traditionnels, s'adressent de fait aux salariés, supposés en lutte contre leur hiérarchie<sup>9</sup>. Tout en affirmant sa neutralité scientifique, la sociologie, dans nombre de ses manifestations, a en effet du mal à cacher sa position politique (au sens large). Même s'ils n'adoptent pas toujours une position ouvertement "holiste" ou "structuraliste", de nombreux sociologues contemporains restent dans l'idée d'être les seuls à éclairer des masses inconscientes sur le fonctionnement de la société, et ainsi à contribuer à leur "libération". Le sociologue revêt encore souvent le costume de celui (ou celle) qui a le courage de "révéler", de "mettre au jour" des processus qui, sans lui, resteraient cachés. Il est convaincu que la connaissance de ces processus suffira à se débarrasser de ce qu'ils peuvent avoir d'oppressant.

Souvent, cette sociologie de la "révélation" s'arrête là, en estimant avoir fait son travail systématique de "démystificateur" : ayant montré que les sociétés -ou les organisations- ne fonctionnent pas comme on le croit, et que le phénomène étudié est une "production" sociale, le sociologue peut rentrer chez lui avec le sentiment du devoir accompli.

A l'aise dans la remise de rapports commandés par des organismes publics, le sociologue l'est souvent moins dans l'intervention sur le terrain en liaison tant avec des organes de direction que des salariés de base. Ces interlocuteurs sont en attente certes d'une compréhension plus fine de la réalité qu'ils vivent tous les jours (par la restitution des résultats d'une enquête sociologique par exemple) mais aussi d'orientations d'actions (et maintenant que faire ?) et d'accompagnement dans la mise en œuvre de solutions plus ou moins concertées (Avec qui ? Comment ? Avec quels instruments ? Pour quels résultats ? Grâce à quels apprentissages ?).

On voit bien la différence avec la position du spécialiste de gestion qui, lui, ne peut échapper à une production de connaissances s'adressant à des acteurs en situation contrainte et à la recherche de solutions ou d'outils pour résoudre des problèmes. Même si la connaissance

---

<sup>9</sup> Pendant longtemps, les cadres et les dirigeants d'entreprises n'ont pas intéressé outre mesure les sociologues, jusqu'au renouveau des années 1990. Encore s'agit-il pour certains des sociologues qui s'y sont penchés, de les décrire comme de nouvelles classes opprimées (cf. supra, p. 17).

en GRH ne débouche pas toujours sur une capacité d'intervention, elle doit être "actionnable" et soumise à débat pour des acteurs concrets en situation d'atteindre des résultats productifs.

Il existe toutefois une sociologie d'intervention, qu'il serait injuste de négliger mais qui se trouve souvent en marge du champ scientifique reconnu. Elle est composée d'abord des consultants à formation sociologique, ou d'individus se situant à cheval entre la recherche-intervention et le conseil (Dupuy 2009), constituant la "face cachée de la sociologie", selon l'expression d'O. Piriou.

D'autres sont des universitaires ayant une pratique d'intervention plus ou moins ponctuelle, soit dans une approche de "sociologie clinique" (de Gauléjac, Hanique, Roche, 2007), soit en articulant volontairement des concepts de divers courants et en les mettant au service d'une action fréquente auprès de diverses organisations (Herreros 2009).

Ils ne constituent pas cependant en France, un courant majoritaire et peuvent même être considérés par certains "académiques" classiques comme des déviants. "Agir en sociologie" continue à faire l'objet de débats récurrents<sup>10</sup>.

### **Et la sociologie de la gestion ?**

Ceux qui s'intéressent aux confins de la sociologie et de la science de gestion ne peuvent qu'avoir l'attention attirée par le développement d'un nouveau champ de la sociologie, émergé depuis 2004 et reconnu maintenant comme l'un des groupes de l'Association Française de Sociologie (le "RT30" Sociologie de la Gestion)<sup>11</sup>.

Ce champ part d'un constat que le chercheur en gestion ne peut que partager, celui de l'importance dans nos sociétés des outils et des pratiques de gestion, qui débordent de leur sphère d'origine (l'entreprise privée) pour atteindre le secteur public et les administrations publiques. Devenue un "fait social total", la gestion, selon ce courant, doit être l'objet de l'attention des sociologues, car elle devient structurante de notre société.

L'orientation des sociologues s'intéressant à la gestion est clairement critique : il s'agit de démontrer les liens de la "gestion" avec le capitalisme néo-libéral et les ravages de la "gestionnarisation de la société". Car, pour ces sociologues, la gestion est un bloc : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise gestion, il n'y a pas de gestion liée à la finance ou liée aux parties prenantes, il n'y a pas de gestion recherchant la performance durable : la gestion en général est un mal. Ce courant n'hésite pas sur les termes : la gestion est une "maladie" (titre de l'ouvrage

---

<sup>10</sup> Voir notamment le numéro de la revue "Sociologies Pratiques" portant ce titre, 2008.

<sup>11</sup> Consulter le site : <http://rt30.free.fr>

de V. de Gauléjac 2005) ou un "délit" (titre de l'ouvrage de S. Maugeri 2001). Elle crée une emprise, suscitant des violences (thème de l'ouvrage de Benedetto-Meyer, Maugeri et Metzger 2011).

Contrairement à ce que nous avons développé tout au long des pages qui précèdent, la sociologie ne peut donc, selon ce courant, contribuer aux connaissances en gestion : il faut laisser ce travail à une "sociologie technique de la gestion", qui se compromettrait (quelle horreur !) à contribuer au perfectionnement de la gestion (Craipeau et Metzger 2007).

Dans ce courant, la sociologie doit refuser toute "instrumentalisation" de ses savoirs et se cantonner à une posture critique.

On retrouve bien là une des traditions de la sociologie que nous avons abordée plus haut, celle selon laquelle le sociologue, agent de la libération des peuples, est le seul à pouvoir "dénaturaliser" les pratiques sociales dont il est l'analyste et ainsi contribuer à éclairer des esprits abusés.

On comprendra aisément qu'un dialogue avec ce courant est difficile et d'ailleurs peu de spécialistes de gestion, même ouverts aux SHS sont conviés à ses travaux.

Pourtant, certains thèmes traités dans cette "sociologie de la gestion" rejoignent bien des approches critiques du management utiles, croyons-nous, aux sciences de gestion. Il est vrai, par exemple, que la gestion est liée à un groupe professionnel (les cadres, les consultants) dont il faut analyser la genèse. Une approche sociohistorique des sciences de gestion est indispensable pour relativiser ses apports et s'interroger sur son articulation, souvent excessive, aux détenteurs du pouvoir... De même, souligner que la gestion est aussi un "logos" devenu parfois hégémonique (Boussard 2008) est utile et peut permettre de remettre à sa place certaines prétentions totalisantes.

D'autres analyses, autour par exemple des thèmes du pouvoir et du contrôle, correspondent aussi à des centres d'intérêt communs. Les monographies produites dans ces travaux ne manquent pas d'intérêt pour le spécialiste de GRH ou de théorie des organisations. Cela dit, la "sociologie de la gestion" dans sa forme actuelle en France n'établit pas clairement de différence entre certaines pratiques de gestion (discutables) et le champ de connaissances lié aux situations de gestion, et de ce fait nie la possibilité de toute construction intellectuelle suscitée par ces situations.

Au lieu de contribuer à une analyse critique de certaines pratiques de gestion (rejoignant en cela les analyses de certains chercheurs en gestion ne partageant pas le credo libéral et managérialiste), c'est l'ensemble du champ qui est voué aux gémonies. Le positionnement de ces sociologues vis-à-vis du champ de pratiques qu'ils prennent comme objet n'est pas clair, et

se cantonne (pour l'instant du moins) dans une position extérieure et presque hostile. On verrait pourtant mal une sociologie de la médecine par exemple refusant d'être utile aux praticiens.

Certaines intuitions pertinentes, que ce courant comporte, ne peuvent malheureusement que déboucher, dans la position épistémologique choisie, que sur une attitude de dénonciation désolée. Une fois de plus, certains sociologues se complaisent à jouer le rôle de l'intellectuel situé au-dessus des compromis quotidiens et aux mains propres qui "met au jour" des processus cachés aux yeux des "pauvres" praticiens, dirigeants, cadres et salariés vivant dans l'illusion.

Les apports possibles de la sociologie dépassent heureusement cette attitude et méritent qu'on s'en saisisse, au-delà de l'attitude convenue de certains de ceux qui la pratiquent.

Si l'on examine par exemple les 45 groupes thématiques qui structurent l'Association Française de Sociologie, on en trouve bien une dizaine traitant de thèmes ayant un lien direct avec ceux de la GRH : par exemple, savoirs, travail et professions (RT1), sociologie économique (12), clinique (16), relations professionnelles (18), travail, organisations et emplois (25), etc. Derrière ces proximités apparentes, il faut bien sûr décrypter les différences théoriques et idéologiques, qui peuvent rendre la fructification difficile.

Du point de vue de la gestion aussi, pourrait-on ajouter, le champ est hétérogène et les préférences théoriques et idéologiques peuvent aussi prédisposer ou non à un intérêt plus ou moins marqué pour la sociologie.

Mais il est clair néanmoins que certains chercheurs des deux "disciplines" travaillent ensemble depuis longtemps, que de nombreuses formations en GRH incorporent des connaissances sociologiques (à quand une formation à la gestion pour les sociologues s'intéressant à l'entreprise ?) et que les programmes de recherches sur certains sujets relatifs à l'organisation, au travail et à l'emploi, ne peuvent être aujourd'hui que pluridisciplinaires.

## Chris ARGYRIS

Né en 1923, C. Argyris a été Professeur à Yale puis à Harvard. Il est l'un des fondateurs de la psychosociologie des organisations et l'une des figures marquantes de l'Ecole des Relations Humaines. Mais son œuvre ne se résume pas à cela et il a effectué des recherches pendant 50 ans sur plusieurs thématiques concernant directement ou indirectement la GRH.

Tout d'abord, il est un ardent défenseur de la recherche-action, et a toujours considéré que la recherche en sciences humaines devait produire un savoir actionnable ("actionable knowledge"). Dans les années 1970, il s'inscrit dans le mouvement de "l'organisation development", qui préconise des méthodes d'intervention globales sur le fonctionnement organisationnel, donnant une large place à la participation des salariés au changement.

La première partie de son œuvre concerne la place de l'individu dans l'organisation et les modalités par lesquelles il peut s'adapter aux évolutions de celle-ci. Il analyse ce qu'il considère comme l'incompatibilité entre les structures classiques des entreprises et les conditions du développement de l'individu. Soumis à la frustration ou à la dépendance, de nombreux salariés adopteront des stratégies de fuite ou des comportements défensifs. C. Argyris se fait l'avocat de pratiques de GRH fondées sur le travail en groupe, la responsabilisation des salariés et la gestion des potentiels. Il ne partage pas les dérives manipulatoires des "relations humaines" mais croit à la possibilité d'organisations à la fois plus humaines et efficaces.

La seconde partie de son œuvre, accomplie avec D. Schön (1930-1997) porte sur "l'apprentissage organisationnel".

Ils partent du constat des "routines défensives" qui souvent bloquent toute innovation. Les entreprises ont parfois créé des cultures qui les empêchent d'apprendre (ce qu'ils appellent le Modèle 1). L'apprentissage "en simple boucle" le plus courant, ne permet que la correction des erreurs (comparaison objectifs-résultats). Seul l'apprentissage en "double boucle" permet un retour sur les valeurs ou les programmes de l'organisation et un changement réel de ses manières de faire.

Les deux auteurs proposent une démarche d'intervention permettant d'aboutir à une "organisation apprenante", nécessaire à l'époque contemporaine.

A partir de leurs travaux, tout un courant de recherche et d'intervention s'est créé tendant à aider les organisations à développer les compétences individuelles et collectives des salariés, thème aujourd'hui admis dans la GRH moderne.

## **Bibliographie** (sélective)

Argyris C. (1957), *Personnality and organization*, NY, Harper.

Argyris C. (1970), *Participation et organisation*, Paris, Dunod.

Argyris C. (1972), *The applicability of organisational sociology*, Cambridge, Cambridge U. Press.

Argyris C., Schön D. (1974), *Theory in practice : increasing professional effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass.

Argyris C. (1976), *Increasing leadership effectiveness*, NY, Wiley.

Argyris C., Schön D. (1978), *Organisational learning : a theory of action perspective*, Reading, Addison-Wesley.

Argyris C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions.

Argyris C., Schön D. (1996), *Organisational learning II : theory, method and practice*, Reading, Addison-Wesley.

### **Sur l'œuvre de C. Argyris :**

Pedon A., C (2010), Argyris : la lutte contre les comportements défensifs in *Encyclopédie des RH*, Paris, Vuibert.

## **Michel CROZIER**

Né en 1922, Michel Crozier, après avoir fait HEC part faire sa thèse de doctorat de sociologie aux Etats-Unis, sur le thème "Usines et syndicats d'Amérique".

Rentré au CNRS, ses enquêtes de terrain portent sur les employés de bureau (1956). Puis, il étudie l'organisation et les relations sociales dans les usines de la SEITA (monopole d'Etat des tabacs et allumettes).

Fortement influencé par la sociologie des organisations américaine, il publie "Le Phénomène bureaucratique" en 1963, qui bâtit sa notoriété.

Il enseigne en France et aux Etats-Unis.

Avec E. Friedberg, sociologue d'origine autrichienne, né en 1942, il publie son principal ouvrage théorique en 1977, où il approfondit les questions du pouvoir, des jeux d'acteurs et du changement.

Créateur du Centre de Sociologie des Organisations en 1961 (à la tête duquel il sera remplacé par E. Friedberg à partir de 1993 jusqu'en 2007), il donne de nombreuses conférences scientifiques et séminaires en entreprises qui diffusent son cadre d'analyse. Il conseille notamment la direction de la SNCF en 1987 et d'Air France en 1993.

Il publie ensuite dans les années 1970-1980 des essais à vocation sociopolitique, dont certains ont un grand retentissement (1970, 1979, 1987).

De très nombreuses thèses et ouvrages (principalement en sociologie mais également en sciences de gestion) s'inspirent de "l'analyse stratégique" proposée par ces deux auteurs.

### **Bibliographie :**

Crozier M., (1956), *Petits fonctionnaires au travail*, Paris, Editions du Seuil.

Crozier M., (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil.

Crozier M., (1965), *Le monde des employés de bureau*, Paris, Editions du Seuil.

Crozier M., (1970), *La société bloquée*, Paris, Editions du Seuil, coll. "Points Politique", 1971.

Crozier M., (1987), *Etat modeste, Etat moderne*, Paris, Fayard.

Crozier M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Interéditions.

Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil.

Crozier M., Friedberg E., Grémion C., Thoenig J.C., Worms J.P. (1974), *Où va l'administration française ?*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Friedberg E., (1972), "L'analyse sociologique des organisations", *Revue Pour*, n° 2, nouvelle édition : 1987, Paris, L'Harmattan.

Friedberg E., (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Editions du Seuil.

### **Sur l'œuvre de M. Crozier et E. Friedberg :**

Bernoux Ph., (2010), *L'analyse stratégique* in "Encyclopédie des RH", Vuibert, 3<sup>e</sup> édition, pp. 1444-1448.

Pavé F., (dir.), (1994), *L'analyse stratégique : sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, Colloque de Cerisy, 1990, Paris, Seuil.

[www.cso.edu](http://www.cso.edu)

### **J.D. REYNAUD**

Né en 1926, Jean-Daniel Reynaud, agrégé de philosophie, a été professeur de sociologie au CNAM pendant plus de 30 ans et est le fondateur de son Laboratoire de Sociologie du Travail. Il a également enseigné à l'IEP de Paris, à l'Université du Chili, à Columbia (NY) et à l'UCLA (Los Angeles).

L'un des fondateurs de la revue "Sociologie du Travail", en 1959, il a consacré l'essentiel de ses travaux aux relations professionnelles. Ses premiers écrits portent sur les syndicats et la négociation sociale (1963, 1978) puis sur les conflits du travail (1982).

Adeptes d'une sociologie empirique, il a toujours privilégié l'étude des manières par lesquelles les individus s'ajustent ensemble, par opposition aux grands schémas déterministes qui dominaient la sociologie des années 1970.

Dès 1979, il esquisse une "théorie de la régulation conjointe", qu'il complètera dans un article en 1988. Son ouvrage essentiel sur le sujet paraît en 1989, réédité à plusieurs reprises.

Certains de ses écrits principaux sont repris dans un volume en 1995.

Il a présidé, de 1976 à 1979, l'Association Internationale d'Etude des Relations Professionnelles.

Il a participé comme expert à de nombreux groupes de travail (sur la mensualisation en 1971, la Commission Sudreau sur la réforme de l'entreprise en 1975, pour la Commission Européenne en 1979, notamment).

#### **Bibliographie :**

Reynaud J.D., (1978), *Les syndicats, les patrons et l'Etat*, Paris, Economie et Humanisme.

Reynaud J.D., et Adam G., (1978), *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF.

Reynaud J.D., (1979), "Conflit et régulation sociale, Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe", *Revue Française de Sociologie*, XX, p. 367).

Reynaud J.D., (1982), "Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action", *Sociologie du Travail*, 2.

Reynaud J.D., (1982), *Sociologie des conflits du travail*, Paris, PUF, coll. "Que sais-je ?".

Reynaud J.D., (1987), "Qualification et marché du travail", *Sociologie du Travail*, 1.

Reynaud J.D., (1988), "Les régulations dans les organisations : régulations de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, V, XX, pp. 5-18.

Reynaud J.D., (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 2<sup>e</sup> édition, augmentée, 1997.

Reynaud J.D., Eyraud F. Pradeise C., Saglio J. (dir.) (1990), *Les systèmes de relations industrielles : examen critique d'une théorie*, Paris, Editions du CNRS.

Reynaud J.D., (1991), "Pour une sociologie de la régulation sociale", *Sociologie et sociétés*, XXII, 2, automne.

Reynaud J.D., (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, coll. "Travail" (2<sup>e</sup> édition, 1997).

### **Sur l'œuvre de J.D. Reynaud :**

de Terssac G., (2003), *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud*, Paris, La Découverte.

Livian Y., (2010), *J.D. Reynaud : la théorie de la régulation conjointe*, in "Encyclopédie de la GRH", Allouche et al., dir., Vuibert, 3<sup>e</sup> édition, pp. 1616-1620.

## **Hugh WILLMOTT**

Né en 1950, H. Willmott est professeur à l'Université de Cardiff après avoir été professeur à Aston, à Manchester et à Cambridge. Il a été professeur invité dans plusieurs universités européennes et est représentatif de ces chercheurs britanniques qui sont à la fois sociologues et spécialistes du management. Ses centres d'intérêt l'ont porté d'abord sur ce qu'on appellerait en France la "sociologie du travail", notamment à travers le courant du "Labour Process", école de pensée analysant les transformations du travail dans le capitalisme contemporain. Se distanciant du courant dominant néo-marxiste dans ce domaine, il insiste sur l'importance de l'enrôlement de la subjectivité dans la reproduction des relations sociales.

A partir de cette approche de sociologie du travail, il s'intéresse au travail managérial, qu'il étudie dans plusieurs études de cas, notamment dans le secteur de l'assurance. Puis, il s'intéresse aux techniques comptables, comme élément-clé des processus de régulation et de contrôle existant dans les entreprises. Il analyse en quoi les professions comptables et de l'audit influencent les modes d'organisation. Le point central de la contribution de H. Willmott est la formulation d'une approche "critique" du management, tel qu'il est enseigné et pratiqué aujourd'hui. Selon lui, le management, loin d'être un ensemble de principes neutres, est culturellement et politiquement défini dans le contexte des conflits d'intérêts opposant les acteurs sociaux. Même le développement des techniques (certains de ses articles portent sur la qualité, le ré-engineering, la comptabilité) est encadré dans des processus sociaux complexes, où sont engagées des conceptions de l'individu, de l'organisation, de la société différentes.

Dès lors, prendre du recul à l'égard du "managérialisme" ambiant et être capable de montrer les liens existant entre certaines techniques de management et des conceptions mécanistes ou déshumanisantes permet de s'interroger sur des alternatives possibles.

Ces alternatives peuvent être relatives à d'autres modes de gestion, mais aussi peut-on commencer par enseigner et théoriser le management autrement, d'où l'intérêt de H. Willmott pour l'apprentissage et l'éducation au management et la critique des formes actuelles d'institutionnalisation mondiale du management.

H. Willmott est l'un des auteurs principaux animant le courant des "Critical Management Studies", développé depuis les années 1990 et ayant fait récemment (et donc tardivement) l'objet de plusieurs publications en français. Les auteurs britanniques ayant initié une réflexion sur la GRH dans ce courant sont Karen Legge et Barbara Townley.

**Bibliographie** (sélective) :

Willmott H. (1986) (avec Knights D.), *Gender and the labour process*, Aldershot, Heinemann.

Willmott H. (1995), "Business ethics : restrictive or empowering ?" *Journal of Business Ethics*, 14. pp. 445-464.

Willmott H. (1996) (avec Alvesson M.) (2<sup>nd</sup> ed. 2012), *Making sense of management*, Thousand Oaks, Sage.

Willmott H. (1999) (avec Knights D.), *Management lives : power and identity in work organisations*, London, Sage.

Willmott H. (2000) (avec Knights D.), *The re-engineering revolution ? Critical studies of corporate changes*, London, Sage.

Willmott H. (2004) (avec Grinshaw D., Marchington M., Rubery J.), *Fragmenting work : blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*, Oxford, Oxford U. Press.

Willmott H. (2007), Critical management perspective in Jenkain M., Ambrosini V., eds., *Strategic Management*, London, Palgrave.

Willmott H. (2007), Critical theory in Thorpe R. et Holt R., *Dictionnaire of qualitative management*, Research, London, Sage.

Willmott H. (2007) "The decline of labour process analysis and the future sociology of work", *Sociology* 43 (5) oct., pp. 931-951.

Willmott H. (2007, 2<sup>nd</sup> ed. 2012) (avec Knights D.), *Introducing O.B. and Management*, London, Thomson.

Willmott H. (2009), (2<sup>nd</sup> ed. 2012) (with Alvesson M. and Bridgman T.), *Oxford Handbook of critical management studies*, Oxford U. Press.

Willmott H. (2009) (avec O'Doherty D.), "The decline of labour process analysis and the future sociology of work", *Sociology* 43 (5), oct., pp. 431-951.

Willmott H. (2010) (avec Draft R. et Murphy J.), *Organization theory and design*, London, Cengage Learning.

### **Sur les études critiques :**

Dany F., Courpasson D. (2010), Les études critiques en RH : spécificités et perspectives, in *Encyclopédie des RH*, Paris, Vuibert.

Huault I., Golsorkhi D., Leca B. (2009), *Les études critiques en management, une perspective française*, Québec, ESKA-Laval.

Palpacuer F., Leroy M. (éd.) (2010), *Management, mondialisation, écologie. Regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Lavoisier-Hermès.

Taskin L., de Nanteuil M. (dir.) (2010), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, Préface H. Willmott, Bruxelles, de Boeck.

[www.criticalmanagement.org](http://www.criticalmanagement.org)

## BIBLIOGRAPHIE

- Aballea F., Mias A. (coord.) (2010) ; *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*, Toulouse, Octarès.
- Alter N. (dir.), (2006), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF.
- Akrich M., Callon M., Latour B. (2006), *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Mines Paris Tech.
- Alter N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G., Livian Y.F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, 3<sup>e</sup> édition.
- Autissier D., Wacheux F. (2000), *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan.
- Benedetto-Meyer M., Maugeri S., Metzger J.L. (dir.) (2011), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan.
- Bernoux Ph. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification*, Paris, Métailié.
- Bouffartigue P. (dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement de goût*, Paris, Minuit.
- Chiappelo E., Gilbert P. (2009), *La gestion comme technologie économique* in Steiner P., Vatin F. (dir.), *Traité de Sociologie Economique*, Paris, PUF.
- Concialdi P., Grimault S., Ughetto P., (2009), *La France au travail : données, analyses, débats*, IRES.
- Corcuff Ph. (2007), *Les nouvelles sociologies*, Paris, A. Colin (2<sup>e</sup> édition).
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte*, Paris, PUF.
- Courpasson D., Dany F. (1992), *GRH et sociologie : complémentarités et frontières*, 3<sup>e</sup> Congrès AGRH.
- Craipeau S., Metzger J.L. (2007), Pour une sociologie critique de la gestion, *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38-1, pp. 145-162, consulté sur <http://rsa.revues.org>.
- Dadoy M. (1990), De la qualification aux compétences in La sociologie du travail et la codification sociale, *Colloque PIRTTEM-CNRS*.
- de Gauléjac V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.

de Gauléjac V., Hanique F., Roche F. (dir.) (2007), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Toulouse, Erès.

de Terssac G., Tremblay D. (dir.) (2000), *Où va le temps du travail ?*, Toulouse, Octarès.

de Terssac G., Lalande K. (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF.

Dubar C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.

Dubar C. (2000), *La crise des identités*, Paris, PUF.

Dubar C. (2006), Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux, *Sociologos* n° 1, Varia, p. 1-14.

Dubar Cl., Tripier P. (2005), *La sociologie des professions*, Paris, A. Colin.

Dubuisson-Quellier S. (1999), "Le prestataire, le client et le consommateur", *Sociologie d'une relation marchande*, *Revue Française de Sociologie*, 40, 4, pp. 672-688.

Dujarrier M.A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, PUF.

Dupray A., Guitton C., Monchatre S., (dir.), (2003), *Réfléchir la compétence*, Toulouse, Octarès.

Dupuy F. (2006), *Sociologie du changement*, Paris, Dunod.

Eyraud F., Paradeise C., Reynaud J.D., Saglio J. (dir.) (1990), *Les systèmes de relations industrielles : examen critique d'une théorie*, Paris, CNRS.

Flocco G. (2006), Du "tout-acteur" à l'analyse des médiations de la contrainte, *L'homme et la société*, n° 162-4.

Foucault M. (1971), *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard.

Gadéa Ch., Bouffartigue P. (2000), *La sociologie des cadres*, Paris, La Découverte Repères.

Gadéa Ch., Demazière D. (2009), *La sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte.

Giddens A. (2005), *La constitution de la société*, Paris, PUF Quadrige.

Golsorkhi D., Huault I. Leca B. (dir.) (2009), *Les études critiques en management*, Québec, Presses Universités de Laval.

Guin C., Gresle F. (1992), *Histoire de la sociologie*, Paris, La Découverte, 2 volumes.

Herreros G. (2009), *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse, Erès.

Lallement M. (2007), *Le travail, une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard. Folio.

Lallement M. (2008), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, Repères.

- Lallement M. (2010), *Le travail sous tensions*, Paris, Editions Sciences Humaines.
- Lallement M. (2010), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, la Découverte, Repères.
- Latour B. (2006), *Changer la société. Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.
- Laville J.L. (2010), *Sociologie des services*, Toulouse, Erès.
- Linhart D. (2009), *Travailler sans les autres ?* Paris, Seuil.
- Livian Y.F. (1994), *Les relations de la sociologie des organisations et de la GRH : quelques pistes de réflexion*, 5<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH.
- Livian Y.F. (dir.) (2006), *Etre cadre, quel travail ?* Lyon, Anact.
- Maugeri S. (2001), *Délit de gestion*, Paris, La Dispute.
- Méda D. (2010), *Le travail : la révolution nécessaire*, Paris, Aube.
- Méda D. (2010), *Le travail : une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Flammarion.
- Morel Ch. (1981), *La grève froide*, Paris, Editions d'Organisation.
- Nizet J. (2007), *La sociologie de A. Giddens*, Paris, La Découverte Repères.
- Osty F. (2003), *Le désir du métier*, Rennes, PUR.
- Paradeise C., Lichtenberger Y. (2001), Compétence, compétences, *Sociologie du Travail* 43, 1.
- Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.
- Petit H., Thévenot N. (dir.) (2006), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.
- Pichault F. (2009), *Gestion du changement, perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, de Boeck.
- Piotet F. (2002), *La révolution des métiers*, Paris, PUF.
- Revue de Gestion des RH* (1998), Numéro spécial, A. Giddens, n° 26-27, mai-juin.
- Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 3<sup>e</sup> édition 1997.
- Reynaud J.D. (2001), Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du Travail*, 43, 1, janvier-mars.
- Rojot J. (2006), A. Giddens et la théorie de la structuration, in *Encyclopédie des RH*, Paris, Vuibert, 2<sup>e</sup> édition.
- Rouilleault H., Rochefort Th. (dir.) (2005), *Changer le travail, oui, mais ensemble*, Lyon, ANACT.
- Rozenblatt P. (coord.) (2000), *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, FNSP.

- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, FNSP.
- Segrestin D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, A. Colin.
- Stroobants M. (1996), *Savoir-faire et compétence au travail*, Bruxelles, PU de Bruxelles.
- Thévenot L. (2006), *L'action au pluriel*, Paris, La Découverte.
- Thudéroz Ch., Giraud-Héraud A. (coord.) (2000), *La négociation sociale*, Paris, CNRS.
- Thudéroz Ch., Bourque R. (2001), *Sociologie de la négociation*, Rennes, PUR.
- Ughetto P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Lyon, Anact.
- Uhalde M., Osty F., Sainsaulieu R. (2007), *Les mondes sociaux*, Paris, La Découverte.
- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- Veltz P. Zarifian Ph. (1993), "Vers de nouveaux modèles productifs ?", 3<sup>e</sup> édition, 1997, *Sociologie du Travail* n° 1.
- Zarifian Ph. (1988), *L'émergence du modèle de la compétence* in Stankiewicz F. (dir.), "Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines", Paris, Economica.
- Zarifian Ph. (1995), *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.
- Zarifian Ph. (1999), *Objectif compétence*, Paris, Liaisons.
- Zarifian Ph. (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Paris, PUF.

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)