

Odile Piriou
LSCI, IRESCO-CNRS

LA SOCIOLOGIE À L'ÉPREUVE DE SES APPLICATIONS : le cas d'Edf-Gdf*

Si le milieu des sociologues ne cesse, depuis les années 1950, d'être confronté au phénomène des applications de la sociologie, les termes dans lesquels la question d'une pratique neuve et appliquée se pose diffèrent et s'enrichissent. Dans les années 1960 en France, ce problème fut, comme en Hollande mais aussi aux Etats-Unis, celui du travail social. Dans les années 1970, les sociologues se posèrent des questions plus spécifiquement centrées sur la figure du sociologue expert et technicien. A l'époque où « la contractualisation s'organise »¹, les sociologues engagent un débat critique sur le développement d'une sociologie appliquée qui perdrait sa liberté de manoeuvre et ses règles déontologiques parce qu'elle serait appliquée. Conséquemment, s'impose le problème des référents du travail sociologique, c'est-à-dire celui des clientèles pour lesquelles les sociologues travaillent : l'Etat, les dirigeants ou les pairs ? Plus tard, dans les années 1980 et maintenant encore, c'est le sens de l'intervention sociologique comme moyen de recherche par l'action ou comme moyen de recherche-action sur les milieux institutionnels qui est poursuivi et questionné.

Ces questions posées dans les années 1950, ont été reformulées dans les années 1970-1980, notamment avec la création de l'Association Professionnelle des Sociologues. Aujourd'hui, elles resurgissent, avec d'autant plus d'acuité qu'un fait nouveau pose question à la discipline : le développe-

ment de formations « professionnalisantes »² (DESS, DEA). Conjointement, on observe une diversification des pratiques de sciences sociales, comme en témoignent les travaux portés par l'AISLF³. Certes cette diversification correspond, en vingt ans, à d'important placements de jeunes formés en sociologie à des niveaux 4 et 5 au moins. Cependant, elle traduit aussi l'impasse des étudiants en sociologie, qui visent pour beaucoup les concours publics ou ceux du travail social par absence de visibilité d'un avenir professionnel en rapport direct avec leur diplôme de sociologie⁴.

C'est à ce fait nouveau, qui se conjugue avec l'évolution de la discipline, que nous souhaitons apporter une contribution empirique (cf. Encadré méthodologique). Celle-ci résulte de l'observation approfondie de cadres mettant en oeuvre des pratiques sociologiques à Edf-Gdf qui, à l'instar de Renault⁵,

* Nous voudrions remercier Sophie Le Corre, Renaud Sainsaulieu, Claude Dubar, Pierre-Noël Denieul, Charles Soulié, Sylvie Bardèche pour leur lecture attentive de ce texte et les remarques qu'ils ont bien voulu y apporter. Quoique le contenu de ce texte ne les engage en rien, la qualité qu'on voudra bien lui accorder est redevable à leur vigilante lecture critique.

1 Lautman J., « Les sciences sociales et le CNRS, entre la culture et la demande bureaucratique », *Commentaire*, n°21, printemps 1983, pp. 186-197.

2 Depuis les années 1990, près de 50 DESS ont été créés. Il en existait 12 en 1989. Notre population d'enquête réunit des gens formés en sociologie dans les années 80. Ainsi, l'entrée en sociologie à Edf-Gdf, dont les cadres interviewés sont porteurs, remonte rarement avant cette période. De fait, les formations de sociologie à visée professionnelle dans lesquelles ces cadres ont été formés sont celles qui ont été créées dans les années 80. 29 cadres sur 60 ont été formés à l'IEP Paris (DEA ou DESS), 31 à l'Université de Paris Dauphine, Lyon 2, Strasbourg, Paris VII et autres (DESS, doctorat, formation continue).

3 Legrand M., Vrancken D., *Compétences de sociologues et dynamiques de société*, Presses Universitaires de Nancy, 1997.

4 Sur cette question Cf. Piriou O. *Pour une sociologie des sociologues. Formation, identité, profession*, Editions de l'Ecole Normale Supérieure, Fontenay Saint-Cloud, 1999. Fijalkow Y., Soulié C., *Les étudiants en sociologie de l'université de Rouen, Premier aperçu 1990-1998*, 1998, Université de Rouen, département de sociologie, GRIS. Soulié C., *Mais que deviennent nos étudiants ? Une enquête sur le devenir professionnel des étudiants en sociologie.*, Lettre de l'ASES, 2001.

5 Perriaux A.S., *Renault et les sciences sociales. 1958-1991*, Seli Arslan, 1998.

a longtemps fait figure de modèle, en matière de management ou de relations aux usagers mais aussi comme laboratoire d'expérimentation pour les chercheurs en sciences sociales et humaines et, notamment, pour les sociologues (Meynaud 1996, 1999). A ce double titre, Edf-Gdf constitue un site privilégié pour une analyse de l'apport des pratiques sociologiques au développement de l'entreprise et à l'accompagnement des acteurs du changement, même si, depuis les années 1990, le recours aux sciences sociales et à la sociologie, en particulier, se heurte aux nouvelles exigences managériales et commerciales qui marquent l'entrée de l'entreprise dans l'économie de marché.

EDF-GDF ET LES SCIENCES SOCIALES : ENTRE BIENVEILLANCE ET CONTRAINTES

Edf-Gdf a été très en avance sur beaucoup d'autres entreprises, concernant la demande de sciences sociales appliquées. L'intégration des sciences sociales y débute très tôt, dès les années 1940, suite à la nationalisation de l'entreprise. Mais c'est à partir de la première moitié des années 1950 que les sciences sociales commencent véritablement à « irriguer » Edf-Gdf. Tout au long des années 1960 et 1970, c'est la psychosociologie, en particulier, qui prédominera dans les activités de formation et de conseil jusqu'à déboucher sur l'institutionnalisation de postes de praticiens psychosociologues internes à l'entreprise. La veine psychosociologique s'épuise à partir des années 1980, qui sont aussi celles de la mise en place d'un nouveau mode de management plus soucieux de la dimension organisationnelle et de la dimension « socioprofessionnelle »⁷ (Kergoat 1996). Des critiques, qui visent l'ensemble des formations influencées par les apports psychosociologiques, sont émises dans

l'entreprise. Durant ces années, celle-ci fait progressivement appel à des sociologues, universitaires ou chercheurs. Cependant, à de très rares exceptions, celle-ci n'a jamais développé de compétences sociologiques internes, excepté dans le cadre d'îlots de recherche et d'observation sociale tels que le GRETS⁸. Au contraire de la veine psychosociologique, l'entreprise n'engage pas de sociologues, mais des experts d'études et de conseil qui ne sont pas nécessairement des spécialistes en sciences sociales. En fait, le « modèle Edf-Gdf » a été quelque peu écorné depuis les années 1990, tout au moins au sujet de ses relations avec les sciences sociales, et les rapports entre science et action n'ont pas été aussi idylliques que le suggère le mythe⁹.

Selon nos entretiens, les voies de modernisation et de privatisation sur laquelle s'engage l'entreprise, à l'aune européenne, fragiliserait les démarches d'accompagnement de type sociologique. De plus en plus soumise aux contraintes du marché et à la logique commerciale, confrontée à la concurrence; l'entreprise aurait de moins en moins de « force », de « temps » à consacrer à l'observation sociale et n'engagerait plus de réformes à long terme : « *l'ouverture des marchés tend de plus en plus l'entreprise à décider qu'on ne peut plus penser à long terme, par exemple le temps donné à la formation est moindre. L'entreprise n'a plus le temps d'investir entre 5 et 8 ans. Les nouveaux dirigeants pensent qu'ils ne peuvent plus se le permettre et aussi qu'une structure comme l'observation sociale est un luxe.* » (femme, 45 ans, cadre hiérarchique,

6 Meynaud H.Y., « Sciences sociales et entreprises : l'expérience d'EDF-GDF ou « les ingénieurs de l'âme », *Sociologies pratiques*, n°2, 1999. Meynaud H.Y. (sous la direction de), *Les sciences sociales et l'entreprise, cinquante ans de recherches à edf*, Paris, Editions la découverte, 1996.

7 Kergoat J. et al., « Histoire des formations au management à EDF-GDF », *Rapport Edf-Gdf*, 1996.

8 Le GRETS (Groupe de Recherche Energie, Technologie et Société) est un département de recherche en sciences humaines de la Direction des Etudes et Recherches formé d'une équipe pluridisciplinaire d'une vingtaine de chercheurs : statisticiens, économistes, sémiologues, linguistes, sociologues et psychosociologues. Il a été créé dans les années 1980 (Hélène-Yvonne Meynaud 1999).

9 Dubost J., 1992, « Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique », *Education permanente*, n°113., Lihnart D., « Le droit d'expression quinze ans après », in H.Y. Meynaud, *Les sciences sociales et l'entreprise, cinquante ans de recherches à edf*, Paris, Editions la Découverte, 1996, p.150-170.

observation sociale, maîtrise de science politiques, troisième cycle diplômante de sociologie IEP)

La logique d'efficacité renforcerait l'exigence d'opérationnalisation des études et tendrait plus, dans l'avenir, à servir les politiques commerciales que la compréhension du système social et soumettrait les consultants et chargés d'études à une « obligation de résultats ». Selon un cadre, elle pourrait conduire à généraliser les impératifs financiers auxquels sont déjà soumis certains services de consultation interne, changeant une relation d'aide et d'expertise en une relation commerciale : « jusqu'à présent nos prestations ne sont pas payantes. Mais..., je ne sais pas si ça va durer longtemps. Je pense qu'on va rationaliser comme dans toutes les entreprises. A un moment donné, on va intervenir comme des consultants externes, c'est-à-dire avec des rapports client-fournisseur. Ce qui fait que la contingence, enfin le marché, va faire qu'on sera soumis aux mêmes impératifs que les consultants externes. Ce qui veut dire que comme tous ces gens-là, on aura certainement des chiffres d'affaires à assurer, avec des marges. Ça donne moins de distance par rapport à la demande ». (Homme, 42 ans, ingénieur-consultant, troisième cycle de sociologie, DESS). Ainsi, malgré une sensibilisation indéniable aux sciences sociales, nous faisons l'hypothèse, avec P.E. Tixier et N. Mauchamp¹⁰, d'une difficulté générale de l'entreprise et de la direction à élaborer un projet concerté à l'égard de l'utilisation ou de l'apport de la sociologie quand les préoccupations et les réformes deviennent, comme dans les entreprises privées, aussi subordonnées aux impératifs commerciaux et économiques.

Les ressources stratégiques de l'action des praticiens de sociologie

Entre ingénieurs et managers, des compétences sociologiques en quête de reconnaissance

10 Tixier P.E., Mauchamp N., *Edf-Gdf, Une entreprise publique en mutation*, La découverte, Recherches, 2000.

Les entretiens indiquent que l'intégration des sciences sociales dans les démarches et lectures managériales s'est bien faite, sans pourtant aboutir à une organisation structurée de la demande : « il n'y a pas de projet institutionnel conscient des sciences sociales et de la sociologie dans l'entreprise. Il n'existe pas de projet conscient de créer un pôle de recherche. Beaucoup de choses se font, mais leur utilisation et leur rendement sont faibles. On accepte que la sociologie soit ici, on accepte l'intervention, le diagnostic sociologique, mais pas toujours en connaissance de cause. (Femme, 48 ans, chef de projet, doctorat de sociologie)

Ce défaut d'institutionnalisation ou de projet concerté en matière de recours à la sociologie conduit à une faible identification de ses compétences ainsi qu'à un défaut de valorisation des ressources qu'elle constitue : « il y a une méconnaissance des méthodes, de la démarche ». (Femme, 36 ans, chargée d'études, DESS sociologie).

Conséquemment, la demande lorsqu'elle existe est floue, peu anticipative et fortement déconnectée des décisions prises très largement en amont. Plusieurs explications expliquent l'absence de projet concerté en matière de demande sociologique dans l'entreprise. Les différences opposant la culture technique et gestionnaire à celle des sciences humaines et sociales conduit souvent à un déni méthodologique des interventions sociologiques. Outre ces obstacles, d'autres directement liés au statut des praticiens de sociologie dans l'entreprise participent à expliquer l'absence d'institutionnalisation des sciences sociales dans l'organisation. Le pouvoir professionnel qu'ils détiennent les place dans une position subordonnée par rapport aux managers car c'est le pouvoir opérationnel et managérial qui prévaut dans l'organisation. De ce fait, la pratique sociologique est souvent soumise au pouvoir discrétionnaire des managers, des dirigeants, de laisser conduire à leur terme les interventions sociologiques, et à leur volonté de s'approprier les études. Les praticiens ne sont cependant pas sans ressources. L'autonomie dont ils disposent pour susciter des demandes, légitimer leur démarche et faire

reconnaître l'utilité sociale de leur service (les demandes créées sont parfois suivies de demandes effectives) suppose qu'ils sachent anticiper les besoins de l'organisation en sciences sociologiques, profiter de contextes favorables à l'expertise sociologique, s'emparer de demandes sociales qui ne leur sont pas nécessairement adressées. C'est ainsi qu'en participant aux réunions de direction, une responsable d'un service d'études, informée d'une prochaine réforme commerciale, propose une étude sur l'évolution des métiers du secteur et construit une demande : « *X est revenue d'une réunion, en disant : tiens j'ai appris que quelque chose allait se faire sur les commerciaux, il faut absolument qu'on fasse quelque chose. Donc, on fait un projet qu'on propose au DRH, il le valide, et ça en fait une commande. Ensuite on le propose à la direction commerciale, elle-même trouve ça très bien. Elle s'y associe, ça nous permet de sortir un truc en disant : on a répondu à une demande et tout le monde y croit même nous* ». Homme, 38 ans, consultant RH, DESS sociologie).

L'ensemble des interviews réalisés confirme que par défaut d'institutionnalisation de la demande, l'émergence de la demande ou la mise en œuvre de pratiques sociologiques relèvent d'une démarche consciente et opiniâtre.

ce De toute façon, pour moi, c'était aussi ça la démarche - quel que soit mon rôle, de manager ou d'expert, de pouvoir mobiliser ce savoir-là. A la limite, même si je ne suis pas sollicité, j'essaye de me solliciter moi-même par rapport à ça, penser les trucs un peu différemment. » (Homme, 50 ans, Manager, chef de mission, formation diplômante, troisième cycle de sociologie)

« On n'attend pas d'être sollicité en fait, pour attirer l'attention, pour impulser » (Femme, 46 ans, chargée d'études, RH, doctorat de sociologie)

« La demande, on se la crée. On la fait émerger. On la suscite. On leur souffle. On leur écrit et après on a des demandes. »

(Femme, 36 ans, consultante, RH chargée d'études, DESS sociologie)

Résistances d'acteurs, présences d'alliances et marges de négociation

Les rapports difficiles que les praticiens de sociologie entretiennent avec les acteurs institutionnels de la demande sociale expliquent que le système d'action des praticiens se déroule dans un environnement stratégique de pouvoir particulièrement instable. Leur action passe, certes, par un système de négociation et d'alliances, mais elle est surtout caractérisée par des résistances et des oppositions avec l'ensemble des catégories d'acteurs : dirigeants, encadrement, agents et syndicats. Il existe plusieurs raisons à ce mode assez généralisé de relations entre les praticiens et les acteurs. Parmi elles, citons : la suspicion à l'égard de la sociologie comme science inféodée à la direction ou aux syndicats ; la méfiance des agents à l'égard des réformes à propos desquelles les praticiens sont sollicités ; le dévoilement des jeux d'acteurs par les diagnostics des praticiens ; le faible intérêt des dirigeants pour les sciences sociales, l'absence de projet concerté en matière de demande".

Nous observons par ailleurs des oppositions fortes entre les praticiens de la sociologie et les autres écoles et structures d'études ou de conseil, redevables à des idéologies antagoniques¹¹ et à des rivalités entre les structures fonctionnelles qui sont mises en concurrence par les commanditaires internes de sociologie. Ces oppositions sont aussi le résultat d'un repli organisationnel menant à un manque de collaboration et de coordination des pratiques.

11 Le recours aux sciences sociales recouvre d'ailleurs plutôt des demandes de résolution de problèmes ou de dysfonctionnements, semblant indiquer que le système social est encore considéré comme une variable d'ajustement plutôt que comme une variable principale de fonctionnement.

12 Ainsi, certains praticiens établissent une démarcation nette entre la manière dont ils abordent sociologiquement les problématiques RH et/ou celles liées au changement et les conceptions plus traditionnelles dans ces domaines. D'autres critiquent l'engagement politique antilibéral voire gauchisant de certaines structures internes.

Les seules relations fondées durablement sur le mode de l'alliance sont entretenues par les praticiens avec des réseaux porteurs constitués par quelques cadres dirigeants convertis aux sciences sociales et d'autres praticiens de sciences sociales. Cette alliance s'appuie sur une intercompréhension cognitive et culturelle et conduit à des collaborations expliquant que ces réseaux porteurs fournissent une part non négligeable des demandes de diagnostic ou d'accompagnement.

Quant à l'action négociée, elle trouve sa source dans les effets de la pratique sociologique ainsi que dans les activités légitimes exercées par les praticiens et reconnues par les dirigeants. Ces activités légitimes comme la veille sociale, les enquêtes statistiques, les aides méthodologiques permettent l'acceptation de démarches et d'interventions sociologiques. Cependant, il ne peut y avoir de négociation si le praticien n'accepte pas de réaliser des compromis relatifs à l'exercice de la pratique d'études ou de conseil dans l'entreprise. Les compromis énoncés dans les entretiens ont trait au temps imparti à la pratique sociologique à court terme ; à l'adaptation de l'écriture sociologique à la culture de l'entreprise ; à la vulgarisation aux dépens de la conceptualisation ou de problématiques trop générales ; aux limites d'accès au terrain ou à des catégories de population.

Malgré ces contraintes, et eu égard à la tradition sociale d'Edf-Gdf, le système organisationnel laisse suffisamment d'espaces d'incertitude pour que des pratiques sociologiques soient mises en œuvre par des praticiens, dans le cadre de fonctions intégratrices de sciences sociales.

UNE DOUBLE EXPÉRIENCE DE LA SOCIOLOGIE : ENTRE EXPERTISE ET ACTION

A Edf-Gdf, la pratique sociologique dans l'entreprise ne se limite plus aux services d'études spécialisées. Les pratiques sociologiques d'entreprise y sont actées à partir de quatre positions d'exercice¹³ : celle tradi-

tionnelle de consultant interne, celle de chargé d'études des observatoires sociaux, mais aussi celle de conseiller régulier auprès des acteurs de pouvoir et celle plus nouvelle de manager. Ces positions d'exercice intègrent des pratiques¹⁴ plus ou moins analytiques et instrumentales de sociologie, à savoir : une pratique de pilotage des équipes de direction, une pratique d'enquête formalisée et opérationnelle, une pratique d'accompagnement instrumentalisé, une pratique de régulation du système social.

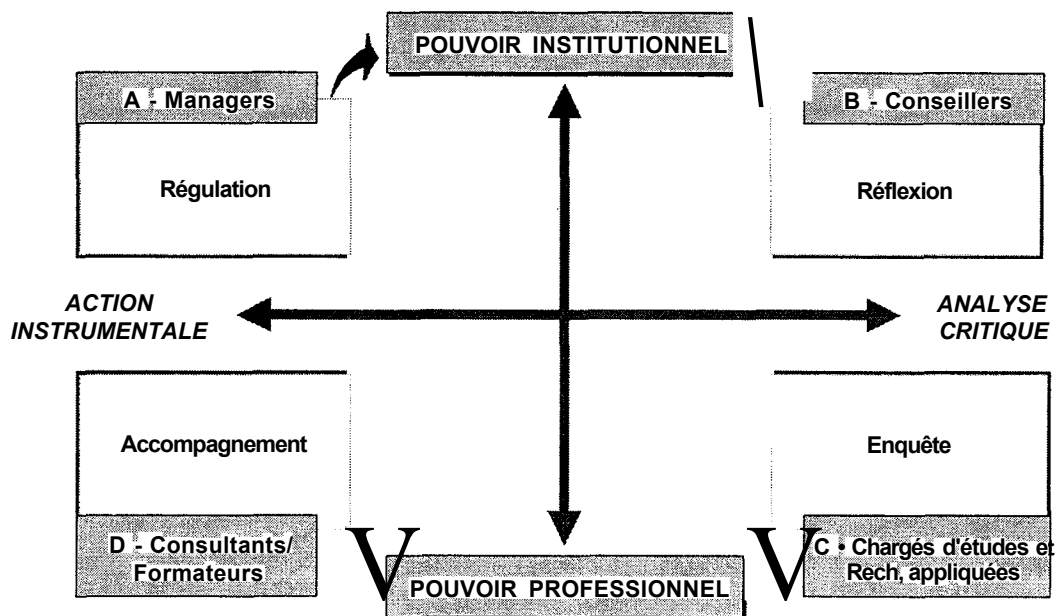
catégories socio-professionnelles (cadres, dirigeants...) et les pratiques mises en œuvre. De fait, si certaines de ces positions correspondent à des catégorisations institutionnelles, toutes cependant ne les recouvrent pas. Celles-ci, trop vagues, ne permettraient pas d'ordonner la réalité de l'exercice sociologique appliqué en entreprise. La reconstitution schématique de ces pratiques sociologiques confirme, tout en le re-précisant, le schéma théorique des positions d'exercice de sociologue construit par R. Sainsaulieu. Cf. Sainsaulieu R., "La profession de sociologue en France", in Mendras H., Verret M., *Les champs de la sociologie française*, Paris, Colin, 1988, pp. 247-256.

14 Les pratiques ont été reconstruites à partir des mises en œuvre concrètes de la sociologie en relation avec les positions exercées. C'est en nous appuyant sur ces reconstitutions orales de pratiques à travers des exemples concrets et leurs occurrences que nous avons redéfini et distingué 4 pratiques sociologiques.

13 Les positions d'exercice des praticiens interviewés ont été reconstituées sur la base des occupations principales de ces derniers, en relation avec les

Figure 1

4 Positions d'exercice appliqué de la sociologie à Edf-Gdf



Lorsqu'elle mobilise les acquis sociologiques, la position de « **conseiller** » fait intervenir le savoir sociologique pour influencer les décisions des dirigeants, par une pratique de pilotage pour l'aide à la définition des politiques nationales. Dans les directions, cette pratique implique un processus permanent d'analyse et de réflexion sociologique construit sur la base d'échanges non formalisés entre pairs, gens d'études, syndicalistes, managers, experts : « *Je ne fais pas d'analyse, d'entretiens formalisés, etc., enquêtes, mais j'ai une sorte de petit réseau de quelques personnes dont je sais comment elles fonctionnent, qu'elles soient pro management, cégétistes ou simplement des agents ... (...) et je vais discuter un petit peu avec elles pour comprendre leur propre vision. C'est de voir ce qu'elles me disent du problème justement ou de la situation qui me préoccupe ou qui m'intéresse au moment où je fais ça.* » (Homme, 47 ans, cadre hiérarchique, chargé de mission, attaché à la direction, formation diplômante, troisième cycle de sociologie)

Outre cette fonction « d'éclairage des options politiques », le conseiller peut aussi être amené à assumer une fonction « d'action politique », à savoir : mener à terme les négociations entre la direction et les syndicats sur des réformes nationales ou piloter des équipes managériales afin de faciliter l'action réformatrice : « *je suis toujours au sein du pôle management ressources humaines national, mais au niveau direction. Là, ma mission a consisté à préparer les deux négociations, j'ai participé aux négociations, je ne les ai pas pilotées, mais je représentais la direction avec le directeur ressources humaines. (...) C'est pas l'unique métier mais, en tout cas, ça y contribue.* » (Femme, 43 ans, cadre hiérarchique, consultante DRH, attachée à la direction, DES S de sociologie)

La position de « **chargé d'études et recherches appliquées** » conduit le praticien à utiliser son savoir sociologique pour produire de la connaissance par un travail d'analyse. A la différence du premier groupe, l'analyse se fonde sur une pratique d'enquête formalisée et opérationnelle réalisée au niveau na-

tional, mais aussi local. Ce travail d'analyse répond à une question précise du commanditaire qui peut être relative à l'impact d'une réforme technologique ou organisationnelle, à l'ARTT, à l'embauche massive de jeunes diplômés etc. Plutôt qu'une exigence de simplification, cette instrumentalisation des enquêtes suppose des ajustements de la démarche d'enquête aux valeurs, normes et exigences de la logique entrepreneuriale. La pratique d'enquête formalisée et opérationnelle est donc directement subordonnée à un impératif de lisibilité, à une obligation de délais¹⁵, à la valorisation des résultats de l'étude ainsi qu'à l'usage de la restitution orale et de la formalisation de préconisations ou de recommandations.

La position de « **manager** », lorsqu'elle suppose une mise en œuvre de la sociologie, renvoie à une pratique de régulation du système social à travers les équipes et agents que le manager encadre, et des unités opérationnelles dont il assure le bon fonctionnement. Cette pratique consiste à mobiliser les savoirs acquis en sociologie afin de faciliter ou d'aménager les réformes décidées au niveau national ainsi que les restructurations locales. Il s'agit alors de maintenir, réformer ou reconstruire les différents modes de solidarité liés au travail (solidarité entre les niveaux hiérarchiques, dans les relations de travail, entre les salariés et les projets d'entreprise, entre les anciennes et les nouvelles normes de travail, entre les règles formelles et les pratiques sociales) : « *En fait, c'est exactement ça... C'est-à-dire que parce que ma formation de sociologue me fait saisir le système autrement que d'autres, et en fonction de ça, que j'adapte peut-être plus, dans le peu de marge de main d'œuvre que j'ai. Donc mon boulot, c'est pas de l'assistance sociale, c'est pas de l'application pure et dure, c'est de gérer les contradictions en permanence, d'arrondir les angles et de lever un peu les pressions au*

quotidien qui pèsent sur les agents. (...) Mais si je faisais mon boulot, tel qu'il m'est prescrit, je devrais pas faire ça. Mais c'est bien parce que j'ai ces notions de sociologie en tête et de me dire à un moment ça va pas aller ce système de la pression que je ne le fais pas. » (Femme, 38 ans, cadre hiérarchique, manager, responsable agence clientèle, DEA de sociologie)

Enfin, dans la position de « **consultant** », le praticien emploie ses acquis pour aider et accompagner les unités dans leur démarche de changement et de performance. L'analyse est présente, mais non au cœur de cette pratique d'accompagnement. D'ailleurs, le consultant peut intervenir après un diagnostic posé par la direction de l'unité, qu'il retravaille en partenariat avec elle. Par rapport au chargé d'études et de recherches appliquées, son travail consiste principalement à proposer des outils d'action (formation, expérimentation, groupe de travail ...) afin d'accompagner les unités dans la mise en œuvre des changements, les aider à être plus performantes, à résoudre des problèmes ou à mettre en place des dispositifs d'observation sociale. « *Moi, faire un diagnostic ne m'intéresse pas. Je dirais, ce qui m'intéresse, c'est ce qui se passe autour. C'est d'amener des évolutions, des prises de conscience, des changements dans l'organisation. (...). Moi, je fais évoluer les démarches que je mets en place, les processus. (...) J'instrumente à la fois pour améliorer leur professionnalisme, leur façon de faire, à la fois pour former les gens à des choses qu'ils ne comprennent pas.* » (Homme, 49 ans, consultant-formateur, doctorat de sociologie).

Contrairement aux conseillers ou aux chargés d'études qui adoptent une position d'extériorité par rapport au client, les consultants ont pour fonction de permettre l'appropriation par les acteurs des réflexions, résultats et faits résultant des débats, des formations, expérimentations et du travail d'analyse auxquels ils participent. Le consultant est donc en position d'intériorité. Il est en interaction constante avec les acteurs et sa pratique d'analyse et d'accompagnement se nourrit des effets de

15 Le temps imparti aux études peut varier entre un mois et deux ans. Cependant, la grande majorité des études dont les cadres sont chargés dépasse assez rarement trois mois. En effet, la représentation du temps social en entreprise valorise une logique d'efficacité indissociable du très court terme.

connaissance produits par un travail d'apprentissage qui implique une forte dimension socio-cognitive. C'est notamment le cas de ce consultant qui, à travers son intervention auprès des unités, cherche par la formation et le travail sur le diagnostic qu'il mène avec les acteurs, à enrichir leur compréhension du fonctionnement du système social et à améliorer l'écoute des unités à l'égard de leur environnement.

Une double configuration de pouvoir : entre pouvoir professionnel et pouvoir institutionnel

Si l'on considère maintenant les relations entretenues entre ces positions d'exercice ou rôles professionnels, on peut remarquer que l'intervention sociologique dans les organisations productives passe par une double conjonction de pouvoir. Les managers exercent la sociologie pour favoriser les actions réformatrices, à titre de responsables fonctionnels ou opérationnels. Les conseillers mobilisent les connaissances acquises en sociologie dans les directions et au service de ces dernières. Les liens que ces experts en sociologie entretiennent avec le pouvoir sont permanents. Managers et conseillers pratiquent donc la sociologie dans une position de pouvoir institutionnel. Cette position de pouvoir est renforcée par l'appartenance de ces praticiens à la catégorie des cadres dirigeants ou attachés de direction.

A contrario, les chargés d'études et les consultants exercent la sociologie et mettent en œuvre des pratiques à titre de professionnels. Ils entretiennent des liens plus ponctuels et souvent plus distants avec le pouvoir institutionnel. Ces liens sont contractualisés pour chaque étude et recherche, pour ceux qui exercent dans des services « fonctionnels », permettant de matérialiser leur professionnalité. Mais surtout, leur intégration et leur reconnaissance officielle repose sur la détention et l'exercice de savoirs et de savoir-faire en matière d'études et de conseil et non sur l'exercice du pouvoir institutionnel. La plupart de ces praticiens sont des cadres sans responsabilité d'équipe ou de direction d'un service.

LES COMPÉTENCES SOCIOLOGIQUES ET EFFETS DE LA PRATIQUE EN ENTREPRISE

Les compétences sociologiques : écoute, diagnostic, médiation - régulation

La réalité d'un métier dépend aussi fortement de la reconnaissance d'effets plus ou moins durables des pratiques mises en œuvre, conduisant à des compétences¹⁶ fiables et opératoires. « L'inférence » de la pratique¹ est en effet une dimension stratégique de la dynamique professionnelle puisqu'elle articule le savoir formel et l'efficacité pratique, c'est-à-dire la reconnaissance et la mesure de son utilité sociale. Or, nous avons pu reconstruire plusieurs compétences et repérer certains effets des pratiques sociologiques, à partir des expériences concrètes d'intervention restituées lors des entretiens.

« L'écoute », qui se réalise par enquête ou observation permanente, est la compétence la plus partagée par les praticiens de sociologie puisqu'elle est une condition indispensable à l'analyse sociologique et à sa mise en action. L'écoute de « type sociologique » se centre sur les expériences et les représentations individuelles et collectives. Elle vise une meilleure compréhension des identités, des cultures, sous-cultures de groupes, des stratégies des acteurs de l'entreprise, du climat social..., mais aussi des confrontations et controverses rattachées aux situations de travail. Par ailleurs, elle permet de mesurer les conditions et degrés de réception, par les acteurs, des résultats et éléments d'analyse, des propositions ou scénarios qui se dessinent à l'issue de l'enquête.

« Le diagnostic de fonctionnement » qui est une seconde compétence au cœur de la pra-

16 La notion de compétence associée aux savoirs acquis (pendant la formation) les savoir-faire acquis par expérience et mobilisés dans la situation de travail. C'est dans cette acception que nous utilisons cette notion. Cf. Lucie Tanguy, « La formation, une activité sociale en voie de définition ? », in Michel de Coster, François Pichaut, *Traité de Sociologie du Travail*, Bruxelles, Ed. de Boeck Université, 1994.

17 Abbott A., *The System of the profession. An Essay of the Division of Expert Labour*, Chicago, University of Chicago Press, 1988

tique d'étude et de recherche, tout au moins dans ces situations d'exercice est, elle, beaucoup plus formalisée. Par le diagnostic de fonctionnement, les praticiens s'avèrent capables, avant toute intervention, de réaliser un état des lieux du contexte social technique et organisationnel dans lequel doivent être élaborées et conduites les politiques de l'entreprise.

« La médiation » comme aide à la régulation conjointe¹⁸ est une troisième compétence développée par les praticiens de sociologie. En ce sens, les démarches engagées par les cadres formés en sociologie visent à intégrer fortement les acteurs dans les démarches de changement, de performance ou de développement des unités. Idéalement, ce sont toutes les catégories de personnel impliquées par les réformes qui sont visées par cette démarche de médiation. Mais pratiquement, il est rare que le praticien, en position d'études ou de conseil, ait la possibilité de se confronter avec le personnel « non cadres ». Forts de cette réalité, les praticiens s'efforcent de familiariser les cadres à une culture sociologique de manière à ce qu'ils constituent un groupe porteur, mais aussi, comme l'énonce un des interviewés, « une masse critique », porteuse d'une culture sociologique. Ne pouvant attaquer directement la question des finalités des politiques ou des réformes menées par la hiérarchie, étant le plus souvent mis à l'écart des décisions et restreints dans leurs rapports directs avec les agents, certains tentent, en familiarisant les managers à la culture sociologique, de se doter d'alliés qui favorisent leur chance de médiation avec les autres agents¹⁹.

Les effets supposés de la pratique : compréhension, alerte et veille, communication et interconnexion

Les compétences²⁰ sociologiques induisent, aux dires des sociologues d'entreprise, certains effets sur les collectifs de travail. Parmi eux, nous distinguons les effets de court terme qui seraient produits par des compétences d'anticipation et de diagnostic, dans les pratiques d'études et de conseil, et des effets de long terme induits par des compétences de médiation - régulation dans les pratiques d'accompagnement et de régulation.

Parmi les effets de court terme, les compétences sociologiques d'anticipation et de diagnostic, repérées dans les pratiques d'études et de conseil, produiraient, espèrent les sociologues d'entreprise, un effet de « compréhension » du système social que représente l'entreprise et de la complexité des dimensions qui l'agencent. Cet objectif est recherché par une clarification des demandes faites, des situations de travail, des besoins exprimés par les commanditaires, et des différents problèmes sociaux ou culturels qui ont été à l'origine de la demande en matière de gestion des populations, de développement du professionnalisme, liés ou non à des politiques réformatrices. Cette action s'appuie en amont sur une phase de préparation par la compréhension des buts, des enjeux des réformes, des populations impactées, etc. L'effet « d'alerte » et de « veille » correspond au rôle de relais entre la base, les hiérarchies intermédiaires et la direction, que les conseillers et chargés d'études en sociologie affirment tenir. Cet effet permettrait de transmettre aux dirigeants les attentes des acteurs, les risques de rupture sociale (comme les mouvements sociaux) ou, entre des groupes, les risques de rupture de fonctionnement du système. Par leur compréhension particulière de l'entreprise comme système social, les praticiens affirment être en mesure de faire remonter des éléments de connaissance et de

18 Reynaud J. D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1985.

19 Sur l'histoire intellectuelle de la formation continue et de l'intervention psychosociologique, cf. les expériences et travaux de F. Laot, P. Caspar, C. de Montlibert, P. Fritsch..., dans la revue *Education Permanente*.

20 La compétence d'écoute étant au cœur des pratiques sociologiques, quelles que soient les positions d'exercice, est reliée à tous les effets ci-dessus évoqués.

compréhension du social pour l'orientation des choix politiques de l'entreprise.

Parmi les effets de long terme, celui de « **communication** » est surtout avancé par les managers et les consultants en sociologie. Il serait obtenu lors des entretiens qu'ils réalisent, des groupes de travail qu'ils constituent et des expérimentations qu'ils conduisent. Avec une démarche sociologique, qui associe l'élaboration de connaissance théorique et l'enquête de « terrain », ils cherchent à créer des espaces de confrontation et de débats qui « favorisent les échanges » et « libèrent la parole ». Cet effet de communication est souvent perçu comme l'une des premières conditions de viabilité des changements qui ont conduit à la demande d'intervention. En ⁹¹mettant à jour » dans un « espace public » les représentations, les logiques d'acteurs, les prénotions ; en permettant les confrontations entre les différents acteurs et leurs logiques, la sociologie peut, à leur avis, favoriser un consensus minimal sur les termes de l'action réformatrice et ses enjeux.

L'effet « **d'interconnexion** » est aussi fréquemment repéré comme l'une des conséquences particulières des démarches opératoires en sociologie et vise à donner au praticien un rôle de traducteur : permettant « l'intercompréhension » entre les acteurs, l'effet « d'interconnexion » produirait des décloisonnements, notamment culturels. D'autres sociologues, dans des situations de recherche action, identifient de tels effets des pratiques en sociologie ²². Ces deux effets supposent d'engager une intervention

21 Il est intéressant de constater que les sociologues véhiculent dans l'entreprise des concepts (ici celui d'espace public) utilisés dans d'autres problématiques, contribuant à transformer les discours et représentations de l'entreprise sans pourtant le rechercher comme effet explicite.

22 Sur cette question cf. Callón M., « Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégage : la double stratégie de l'attachement et du détachement », *Sociologie du travail*, n°41, 1999. Courpasson D., « Entre fascination et dénonciation. Sociologie et management des organisations », *Sociologie du travail*, n°41, 1999. Vrancken D., Kutry O., *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Préface de Michel Crozier, Editions De Boeck Université, 2001.

sociologique de transformation sociale sur du long terme que seuls, souvent, les managers et les consultants peuvent mettre en œuvre.

Des effets sur les acteurs moins que sur le système social

Les effets et compétences sociologiques appliquées au management et à la régulation des changements en entreprise montrent que les pratiques sociologiques pourraient correspondre à un apport de réflexivité. En ce sens, elles concordent avec un nouveau mode d'action fondé sur une capacité d'analyse critique et d'observation (intelligence des situations de travail et des populations) ainsi qu'une capacité d'intervention et de déplacement cognitif apportant aux acteurs du changement des grilles sociologiques permettant de mieux saisir la complexité du système social. Cependant, il est difficile de s'engager sur l'irréversibilité de ce déplacement comme de sa relation avec un possible passage à l'action, car, l'apport de « réflexivité » reste limité dans ses effets : rarement, en effet, les énoncés des praticiens et exemples pratiques qu'ils nous ont donnés en cours d'entretiens ont indiqué que l'inférence de leur exercice s'appliquait aux procédures et organisation du travail, aux rapports salariaux ou qu'elle permettait de modifier les règles de fonctionnement, les modalités de recrutement.... Cette réalité conduit donc souvent à ce que l'effet de déplacement se borne à une conversion discursive et aboutit plus rarement à une transformation des pratiques à la lumière de la sociologie. Cet effet de régulation sociale ou d'effet sur le système reste presque exclusivement la prérogative des managers. Seuls les praticiens-sociologues en position de pouvoir managérial, exceptionnellement certains consultants, sont en mesure de revendiquer cette forme d'utilité sociale qu'est la régulation sociale. La limite des effets tient à la faible reconnaissance de la sociologie comme science de l'action et à la subordination de la mise en œuvre effective des apports de la pratique sociologique à la décision managériale ou dirigeante. La démarche sociologique est, en effet, souvent entravée par des obstacles divers qui se dressent à l'occasion des rapports de forces

entre les acteurs institutionnels et les praticiens : la pertinence d'une étude venant contrecarrer les stratégies d'une cadre dirigeant peut être niée ; des résultats et propositions d'un diagnostic engageant trop de transformations peuvent être laissés pour compte : « *Donc, j'avais débusqué quelques anomalies et quelques... quelques trucs qui les gênaient un peu. Donc, la mission a été... écourtée et, en même temps, j'avais compris que ça n'irait pas loin. Je me suis présentée, donc, avant qu'on me balance, puisque j'étais censée être mobile au niveau national, je me retrouvais à X ou à Y. Donc j'ai pris les devants et je me suis présentée à X.* » (Femme, 48 ans, chargée de mission RH, DESS de sociologie). Par ailleurs, le brouillage des frontières entre la connaissance profane et la connaissance sociologique participe à un défaut de légitimité des apports des sciences sociales pour l'organisation. Le " bon sens ", l' " expérience ", le " sens du politique ", le " discernement ou l'inclination au " social " sont indifféremment cités comme pouvant très largement égaler la compréhension sociologique. « *Bon, après vous vous rendez compte que d'autres managers ou dirigeants, par le biais simplement de leur propre réflexion, de leur propre sensibilité, ont un regard qui est aussi riche que le vôtre. Et eux, en plus ont un savoir de l'action. Il savent mobiliser les éléments de connaissance pour dire : C'est là où il faut aller, avec en plus le sens des décisions entre le nombre des possibles proposés par l'analyse sociologique.* » (Femme, 35 ans, cadre hiérarchique, conseillère auprès de la direction, DEA de sociologie).

Une marge d'action étroite : la constitution de réseaux

Pour dépasser ces contraintes, la pratique sociologique comme mode opératoire de participation à l'organisation passe par l'invention de systèmes d'action spécifiques : des dispositifs partenariaux mis en place par les praticiens en relation avec les acteurs de l'organisation. Selon les types de relations²³

qui sont au cœur de ces dispositifs : confiance, pouvoir ou conflit, les réseaux porteurs de l'action des cadres peuvent conduire à une instrumentalisation particulière de la sociologie.

Dans le cas où ces relations sont fondées sur la confiance, le réseau porteur de l'action sociologique conduit le praticien à créer, recréer ou renforcer la régulation, c'est-à-dire à mener des actions de conseil et d'accompagnement de long terme d'unités en restructuration ou recherche de performance.

Dans le dispositif partenarial fondé sur le conflit, la démarche sociologique amène le praticien à proposer une stratégie alternative de management ou de fonctionnement. Contrairement au premier cas de figure, où l'ensemble des acteurs étaient partenaires de l'action, ce système alternatif s'appuie sur des alliances avec un dirigeant, des agents ou des hiérarchies intermédiaires, mais subit aussi l'opposition d'un certain nombre d'autres agents, hiérarchies intermédiaires et dirigeants. En ce sens, la stratégie alternative est nécessairement un système critique à l'égard d'une politique décidée au niveau national. L'exemple de la mise en place d'un système de contrôle strict des activités de service (durée des prestations, nombre des services par journée, échelle de satisfaction des clients...), le montre bien. La stratégie alternative conduit le sociologue à construire une politique managériale officieuse fondée sur une régulation autonome et informelle des équipes de travail. La conséquence en est l'allègement des modes opératoires de contrôle qui, selon le sociologue, s'appuie sur une compréhension sociologique des collectifs, des situations de travail et des logiques d'implication des travailleurs. « *Les gens qui travaillent ici, c'est du taylorisme à l'état pur. Je veux dire, avec des tâches qui sont normées, le temps écoulé sur la tâche est normé, il y a un contrôle en permanence, il y a un contrôle en direct, en différé, avec*

²³ Pour catégoriser ces systèmes, nous reprenons la distinction faite par J.P. Neuville sur le système de dispositif partenarial industriel (J.P. Neuville

1998). Cf. Neuville J.P., « La tentation opportuniste. Figures et dynamiques de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, XXXIX, 1998, p. 71-103.

toutes les subtilités que permet l'informatique sur des requêtes qu'on peut faire pour savoir ce qui est fait. On est dans une taylorisation parfaite avec, en plus, les outils qu'on a à l'an 2000. Moi, je suis absolument persuadé qu'il n'y a qu'une réflexion un peu fine, un peu sociologique, qui peut nous faire avancer, grâce à laquelle je peux aider parce que je suis au cœur de l'action et que je sais ce que c'est qu'un système social, comment il fonctionne. Moi, je me sens utile ici. Dans mon management, j'intègre ces données sociologiques pour faire marcher une autre manière d'organiser le travail. En gros, je suis sans arrêt, en fait, en train de... ben d'innover, de colmater, de faire... En fait, je me débrouille...» (Homme, 38 ans, manager, cadre hiérarchique, responsable agence, DESS de sociologie)

Enfin, dans le cas d'un dispositif fondé sur le « pouvoir », l'intervention sociologique vise à favoriser la médiation pour faciliter l'application du pouvoir. Ce système d'action repose d'une part sur le savoir-faire du praticien à faire aboutir des négociations ou des accords entre des acteurs (sur la politique de sous-traitance de l'entreprise, les 35 heures...) ; d'autre part sur la capacité du sociologue-manager à mobiliser ses acquis sociologiques pour faciliter les politiques de réforme engagées par la direction et favoriser l'action des groupes porteurs du pouvoir managérial. Dans cette situation, la légitimité du praticien repose essentiellement sur la coopération de la hiérarchie.

Ces réseaux porteurs de l'action des praticiens révèlent aussi l'étroitesse de leur marge d'action. Dans tous les cas en effet, les avantages induits par les différentes formes du dispositif partenarial engendrent leurs propres défauts. Dans le dispositif fondé sur la confiance, le réseau permet d'établir une relation de sociabilité forte entre les acteurs et les praticiens qui assoie la légitimité de l'intervention, mais sa portée reste spatialement limitée **aux petites unités** dans le cadre d'une relation de familiarité avec le praticien. Le dispositif fondé sur le conflit constitue, à l'évidence, un contre-pouvoir alternatif critique qui n'est viable

que s'il est fortement supporté par un cadre dirigeant, tout en demeurant confidentiel. Enfin, dans le troisième cas, le partenariat, fondé sur la légitimité et l'appui du pouvoir hiérarchique, place le praticien dans une situation difficile : l'exercice de l'intervention consiste à faciliter l'action réformatrice en écartant parfois les acteurs qui n'adhèrent pas aux changements à venir.

L'ENGAGEMENT DES PRATICIENS EN SOCIOLOGIE DANS L'ENTREPRISE

Puisque tous nos résultats tendent à souligner l'ampleur des difficultés de reconnaissance sociale auxquelles est confrontée l'intervention sociologique dans les murs de l'entreprise, la question s'impose de comprendre ce qui motive les praticiens dans leur aspiration à défendre le réel intérêt de l'apport sociologique pour les acteurs de l'organisation, agents et/ou dirigeants. Cette volonté est très largement liée aux différentes formes « d'engagement²⁴ » qui sous-tendent leur démarche et aux a priori sur lesquels celle-ci repose. La première forme **d'engagement, « sociologique »**, se construit sur une opposition entre une intervention fondée sur l'acteur et une intervention centrée sur le système. La seconde **forme d'engagement, « professionnel »**, met en confrontation les praticiens pour qui l'institution pertinente de référence est « l'organisation » et ceux pour qui l'institution pertinente de référence est la « profession ».

Dans l'engagement sociologique, nous retrouvons les divisions entre les paradigmes « individualiste » et « structurel »⁵ qui sont

24 Nous comprenons « l'engagement » au sens de « commitment », c'est-à-dire d'engagement personnel envers une discipline, organisation, profession ou un métier. Ce concept forgé inductivement par les interactionnistes est par ailleurs relié à la notion de carrière. Cf. H. Becker J. Carper 1962. Cf. Becker H., Carper James, The Elements of Identification with an Occupation, in Barber B., Hirsh (eds), *The Sociology of Science*, New York, The free press of Glencoe, 1962, pp. 288-300.

25 Nous concevons des paradigmes entendus comme présupposés cachés qui organisent les principes d'investigation scientifique (P. Tripiet 1991), de types « individualiste » et « structurel » sont les

cependant réaménagés par la nature instrumentale de l'intervention²⁶. A l'engagement professionnel, fait écho la distinction entre « local » et « cosmopolite »²⁷. Dans le premier cas, les praticiens subordonnent leur pratique très directement aux objectifs de l'organisation. Les valeurs d'action sociale comme usage de la sociologie sont proches des valeurs d'efficacité valorisées dans l'entreprise puisqu'elles ne conçoivent la pratique sociologique que réinscrite dans l'action entrepreneuriale. Leur monde de référence est bien l'entreprise comme monde local et leur posture est proche de celle du sociologue opérationnel - pragmatique. A contrario, les praticiens qui défendent une position « critique » valorisent un monde de référence extérieur à l'organisation plus large que le monde local. Ils défendent dans leur pratique des valeurs plus « professionnelles » qu'« organisationnelles », implicitement référées à l'idée d'une « éthique » de métier de sociologue scientifique²⁸.

L'engagement sociologique : Sociologie holiste contre sociologie actionnaliste

L'acteur comme clef de l'intervention

L'instrumentalisation du paradigme « individualiste » conduit certains praticiens-

sociologues d'Edf-Gdf à valoriser un système de compréhension et d'action sociologique exclusivement centré sur la dimension stratégique de la sociologie en occultant la dimension systémique²⁹. Cette compréhension répond à une logique d'action particulière selon laquelle ces praticiens utilisent la sociologie principalement comme pratique d'accompagnement de l'action dirigeante. Cette pratique répond à une logique d'efficacité en fonction de l'action visée par les politiques ou les réformes décidées par la hiérarchie. Elle conduit ces praticiens à repérer les systèmes d'action et les stratégies d'acteurs porteuses des décisions managériales, tendant plutôt à renforcer la légitimité du pouvoir institutionnel dans une visée « légaliste »³⁰. Ainsi, dans le cadre d'une redéfinition des emplois ou du réaménagement du temps de travail par les compétences, les praticiens, qui adhèrent à cette sociologie, cherchent à expliquer le bien-fondé des changements auprès des acteurs et à reconstruire les jeux de pouvoir afin de faciliter l'action réformatrice, quitte, parfois, à écarter les acteurs qui ne sont pas porteurs des changements à venir.

suivantes : se référer au paradigme individualiste consiste à expliquer une situation en privilégiant des aspects contingents ou des comportements individuels et cognitifs, opter pour le paradigme « structurel » tend à expliquer la causalité par l'influence de mécanismes plus généraux (Boudon 1990).

26 Boudon R., *L'art de se persuader, des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Fayard, Points, 1990.

27 Merton R.K., Chapitre IX « Types d'influence : local ou cosmopolite », in *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin, p. 296-306, Traduction française, 1997.

28 Il ne va pas de soi que ces oppositions recouvrent, en règle générale, celles identifiées entre l'engagement « stratégique » et « sociétal ». Ainsi, si la plupart du temps l'engagement stratégique est corrélé à une « position d'action sociale », donc une identité « locale », l'engagement sociétal n'est pas systématiquement interdépendant d'une position « critique ». Par ailleurs, l'engagement « stratégique » de certains des praticiens interviewés est aussi à renvoyer aux écoles dans lesquelles la formation a été suivie, à la faiblesse du corpus sociologique détenu, pour ceux n'ayant suivi qu'un troisième cycle de sociologie à la suite d'une formation non sociologique.

29 Crozier M. Thoenig J.C., « La régulation des systèmes sociaux complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France », *Revue Française de Sociologie*, 1975, p. 3-32.

30 La logique que nous appelons " légaliste " est entendue dans l'acception donnée par Norbert Alter. Pour l'auteur, l'innovation (portée par les " innovateurs ") et l'organisation (défendue par les " légalistes ") sont deux légitimités en concurrence dans l'entreprise. Les " légalistes " défendent la logique de rationalisation de l'organisation, " ont une action stratégique ayant pour but de préserver la légitimité et le pouvoir institutionnel ". Face à des pratiques d'innovation ou de changement, ils chercheront, soit à les institutionnaliser au fur et à mesure, renforçant ainsi le pouvoir de la règle, soit les rejeteront si elles bouleversent trop le fonctionnement de l'organisation. En face, des « innovateurs » tendent à bousculer les règles, valeurs et pratiques anciennes pour en inventer d'autres. (Norbert Alter, 1993). Cf. Alter N., « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue française de sociologie*, XXXIV-2., 1993.

L'intervention sur le système

L'instrumentalisation du paradigme structurel conduit les praticiens qui s'y rattachent à référer leur pratique à une sociologie plus « sociétale » c'est-à-dire plus ouverte aux différentes théories et éléments constitutifs du « fait » ou de « l'action sociale ». Ainsi la compréhension du fonctionnement de l'entreprise et des acteurs ne porte pas uniquement sur les logiques stratégiques mais aussi sur les cultures, les identités de groupe, les transactions sociales informelles. Si les théories de référence demeurent souvent inscrites dans le champ de la sociologie de l'entreprise et de l'organisation, les praticiens dont l'engagement relève de la logique dite « sociétale » font appel à des auteurs de la sociologie du travail ou d'autres champs de spécialisation, selon le problème qu'ils doivent analyser : « *En fait, il faut vraiment être prudent avec les grilles sociologiques que tu utilises. Parce qu'il y a des stratégies déguisées. Moi, j'ai déjà entendu dire : « pas de problème, si on avance pas. Il y a des jeux stratégiques, il y a des jeux de pouvoir, il faudra en aval les supprimer. » C'est extraordinaire de naïveté, mais ça existe plus qu'on ne le pense, de penser qu'en changeant les gens on va changer leur culture. Moi, j'essaie tout le temps de montrer, en les utilisant, que le management, l'entreprise, la décision ou le changement ne se résument pas aux jeux d'acteur. C'est aussi des régulations, des systèmes sociaux, des identités professionnelles. C'est bien sûr les règles formelles, mais aussi ce que j'appelle des mécanismes de régulation, l'importance qu'il faut donner à la place des contrats moraux, tacites, des systèmes de pratiques qui ne sont pas formalisés, les conventions. Je pense qu'il est là l'intérêt de la sociologie : comprendre la mise en place de ces différents mécanismes. Et je ne vous en ai cité que quelques-uns. »* (Homme, 47 ans, cadre hiérarchique, conseiller, attaché de direction, ingénieur de formation, troisième cycle de sociologie, formation diplômante, IEP, Paris). Cette sociologie intervenante conduit, dans une logique d'efficacité³⁵, à repérer les

ressources disponibles et non formalisées dans l'entreprise, que constituent les pratiques non institutionnalisées. Les praticiens qui mobilisent cette action sociologique « sociétale » indiquent leur volonté d'être des relais de reconnaissance et de légitimité, de favoriser l'autorégulation des groupes. Leur position sociologique n'est donc pas sans lien avec une idéologie de type consensuel, prônant plus de démocratie, d'écoute, et de communication dans l'entreprise. Elle n'est pas éloignée de la logique « innovatrice », à visée alternative et critique que Norbert Alter prête aux sciences sociales, pour mieux les distinguer des sciences de la gestion correspondant².

Ces deux systèmes de référence sociologique ne sont pas valorisés ni même acceptés dans l'entreprise de manière identique. La raison de cet écart est qu'ils ne sont pas sans conséquence sur les capacités d'action qui peuvent être engagées à partir des a priori cognitifs sur lesquels ils reposent. Le système « sociétal » repose sur une instrumentalisation qui tend à privilégier les modes d'explication structurelle du social, il suppose des actions multiples et complexes plus directement liées à des changements d'ordre culturel et organisationnel. Au contraire, le système « individualiste » tend plutôt à assimiler les explications causales à des facteurs contingents que l'on peut plus aisément chercher à éliminer³³ (Boudon 1990). Dans une organisation où le social est tenu pour une variable secondaire et où l'efficacité est directement subordonnée au facteur temps, il est assez évident que la réception du système d'un référence « individualiste » est plus aisée, si ce n'est favorisée.

Ces définitions élaborées par Norbert Alter nous servent à opposer les buts recherchés par la pratique de régulation sociale des managers lorsqu'ils mobilisent la sociologie. La régulation « sociétale » tend vers l'efficacité ; la régulation « individualiste » vers l'efficacité. (Norbert Alter, 1993).

31 L'efficacité est le fait de tirer un parti maximum des ressources disponibles. L'efficacité est celui d'atteindre les objectifs fixés à un moment donné.

32 Alter N., « La sociologie et les métiers de l'analyse », *Sociologies pratiques*, 1999, n°02.

33 Boudon, R., 1999, op. cit.

L'engagement professionnel : la posture scientifique contre la posture pragmatique

La référence à la profession : la posture scientifique

Dans ce premier système de référence professionnelle, les praticiens accordent les principes qui régissent leur pratique avec la posture scientifique classique du métier de sociologue. Ils revendiquent l'autonomie de l'intervention par rapport aux intérêts politiques ou commerciaux, en défendant l'idée que l'action ne fait pas partie du rôle du sociologue. La sociologie n'a pas à répondre, mais à questionner et à comprendre. Le métier est entendu comme une démarche d'analyse et d'observation. Ici, la légitimité de la pratique relève d'une rhétorique de vérité, d'une démarche armée de connaissances et de techniques scientifiquement reconnues.

Selon cette topique professionnelle, les praticiens défendent donc une extériorité de la pratique sociologique par rapport à l'action et aux décisions dirigeantes. Cette position est révélatrice de la distinction qui est opérée par certains entre l'observation relevant de l'exercice sociologique et l'action réservée à l'exercice managérial. Ainsi, la référence critique de la sociologie, qui vise essentiellement à passer d'une « conception formelle des usages » « à une compréhension des pratiques réelles »³⁴, conduit à une division du travail plus forte dans l'exercice du métier d'analyse et de conseil sociologique que dans des métiers tels que consultant ou ingénieur en organisation. Selon eux, la position critique de la sociologie ne peut être respectée que s'ils se cantonnent à un strict exercice d'analyse et d'élaboration de connaissance. L'action doit rester la responsabilité de l'acteur managérial ou du dirigeant. Le drame vécu par ces praticiens est qu'à l'instar de tous leurs collègues, ils doivent répondre à une demande.

De fait, la crainte de l'instrumentalisation des pratiques et des résultats est très certainement une explication des tensions induites par l'exigence d'opérationnalisation. Ce qui

est produit sert, avant tout, la stratégie et le pouvoir des catégories pour qui travaillent les chargés d'études, conseillers ou consultants. La question des finalités du recours aux sciences sociales constitue donc une préoccupation importante dans la mesure où ils s'interrogent sur l'usage social de la sociologie et disent ne pas se contenter de mettre leur savoir au service de l'entreprise. Pour faire face à cette instrumentalisation tout en respectant le « mandat »³⁵ professionnel auquel ils se sentent liés, ces praticiens défendent la nécessité de la transparence méthodologique de leur démarche, notamment en spécifiant les conditions de validité des études ou d'autres interventions. Ils soulignent par ailleurs leur volonté de ne pas s'autocensurer. Ils font valoir l'engagement critique et compréhensif du métier de praticien en sociologie tout en s'affrontant quotidiennement avec la difficulté d'assumer une telle posture, que certains de leurs collègues considèrent comme utopique. *« Sans doute, de toute façon, toute situation existante facilite ça, parce qu'il n'y a pas de système. Après je pense que, moi, c'est plus un problème de conviction, oui un peu personnel et de positionnement personnel. C'est à dire que soit on se dit : je regarde un système qui a ses avantages et ses défauts et en le regardant, je pense agir dedans, donc je pense que c'est de l'utopie. (...) Oui, ça sécurise celui qui le fait, c'est une forme de... ça sécurise celui qui le fait, parce qu'il se dit agir sur un truc tout en étant pas partie prenante du système en question. Voilà, qui ne fait que regarder et renvoyer en disant : c'est parce que je renvoie l'image que ça va bouger, mais moi, je suis jamais dans cette société de cons ou dans cette entreprise. »* (Femme, manager, 44 ans, cadre hiérarchique, DRH, DESS sociologie)

La référence à l'organisation : la posture opérationnelle - pragmatique

Lorsqu'ils se réfèrent à l'organisation, les praticiens s'inscrivent dans une toute autre posture sociologique. Cette définition du métier met en avant la fonction interven-

34 Alter, N., 1999, op. cit.

35 Hughes Everett C., Licence and Mandate, in *Men and their work*, Glencoe, The free press, 1967, pp. 78-87.

tionniste de la sociologie et son utilité au sein et pour les organisations. A l'aide d'un argument fondateur, elle justifie « l'opérationnalité » de la sociologie : le métier de sociologue n'existe que s'il conduit à des applications qui fondent l'utilité sociale de la sociologie. Sous cet angle, la sociologie viserait non seulement à assister l'organisation, à atténuer, voire à régler ses dysfonctionnements, mais aussi à améliorer les politiques sociales mises en œuvre dans l'entreprise.

Intercédant pour une posture opérationnelle - pragmatique qui rompt avec la topique scientifique, les praticiens plaident pour une relation étroite entre la sociologie, les actions et les décisions dirigeantes. Ils ne se méfient pas de l'instrumentalisation, mais bien plutôt du militantisme en sciences sociales, souvent connoté idéologiquement comme étant universitaire et « anti-managérial ». Leur engagement est soumis à une exigence d'opérationnalisation des sciences sociologiques dans l'entreprise et à leur réinscription dans l'action entrepreneuriale. Cette exigence constitue la clef des critiques adressées à l'observation sociale par ces praticiens. En effet, ceux dont l'attente est centrée sur les réponses et les modes opératoires du passage à l'action plutôt que sur l'analyse elle-même, ne comprennent pas les « états d'âme » qu'éprouvent certains chargés d'études à s'engager dans le registre prescriptif ou à passer d'une position d'observateur à celle d'acteur social. Certains de ces cadres formés à la sociologie, chargés d'études, conseillers ou consultants, formulent même l'hypothèse que le refus ou l'incapacité de passer à l'action participe, selon eux, au déficit de légitimité de la démarche sociologique. « *Si vous voulez rester uniquement sur la démarche observation, compréhension, restitution de ce que vous avez compris, etc.... ça peut être brillant mais, très vite, vous allez insupporter les gens... Donc, par contre, si vous menez bien ces deux registres, un registre très activiste, presque, et puis l'autre beaucoup plus réfléchi, de fond, progressivement vous vous crédibilisez... vous devenez crédible dans votre faculté de réflexion. Et quand vous allez commencer à faire des propositions plus élaborées, plus...*

à ce moment-là, on vous écoute... Alors, peut-être aussi que je fais comme ça parce que je ne sais pas faire autrement. » (Homme, 36 ans, consultant interne, DEA sociologie)

Pour ces cadres, l'analyse sociologique n'a d'intérêt que si elle peut être réinscrite dans l'action politique ; si, dans leur pratique sociologique, ils participent aussi à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un certain nombre de décisions. « *A mon avis, le problème de l'intervention, c'est que l'intervention académique, elle est conçue comme une commande, une demande, l'explicitation de la demande, la mise en rapport de la demande avec certains champs théoriques. Et puis, ensuite, le déroulement d'une enquête, etc. Puis, elle s'arrête à une restitution. Enfin, à un certain moment, on passe à côté, pour regarder, pour apprendre, mais qu'on y reste tout le temps, à côté. Je trouve ça limité. L'intervention socio doit lier les deux : observation et action. »* (Homme, 38 ans, cadre hiérarchique, chef de mission RH, doctorat de sociologie).

Selon eux, l'exercice appliqué de la sociologie dans l'entreprise ne peut se concevoir que s'il allie l'analyse à l'action sociale. Pour eux, la position consistant à cantonner la sociologie dans l'observation, en vue de sauvegarder la position critique, n'est pas défendable. Tous les praticiens, quelle que soit leur position, seraient, de fait, engagés dans des jeux d'influence avec les syndicats et les dirigeants. Ils reconnaissent que leur position de cadres salariés les rend dépendants de la hiérarchie et du pouvoir politique et en déduisent que toute affirmation d'autonomie et d'extériorité serait utopique. La capacité d'influence ne pourrait donc passer que par une posture pragmatique c'est-à-dire par la participation au système d'action (en position managériale) ou au système de décisions (participation aux décisions). La position scientifique valorisant l'extériorité axiologique ne pourrait être tenue qu'en tant qu'intervenant extérieur à l'organisation, non salarié de l'entreprise. « *L'équipe de consultants pluridisciplinaires qui sont ad vitam professionnels et à cent pour cent dans la maison, c'est pas tenable. Il y a une*

nécessité de mobilité. Parce que sinon, ces gens perdent la capacité en externalité. Il y a une fiction à penser qu'ils sont seulement dans l'indépendance, dans une position non impliquée. Ils sont pris dans les conflits internes, les jeux, les rapports sociaux avec les syndicats et dans l'impossibilité de s'en extraire. » (Homme, 49 ans, cadre hiérarchique, DRH, ingénieur de formation, troisième cycle de sociologie, formation diplômante)

L'effet des carrières sur les positions et engagements : Irréductibilité ou compromis

Pour expliquer les choix ou les oppositions entre les systèmes de référence sociologique et professionnelle manifestés par les praticiens, on peut avancer quelques éléments d'explication qui tiennent compte des cheminements de carrière. En effet, il semble que plus les carrières suivies par les praticiens sont valorisées et permettent l'intégration dans l'entreprise, plus l'organisation constitue l'institution légitime de référence par rapport à laquelle les praticiens définissent les principes sur la base desquels ils conduisent leur pratique sociologique. En revanche, plus les carrières sont situées en bas de l'échelle sociale de l'entreprise et plus le système de référence professionnelle est de type « cosmopolite »⁶, c'est-à-dire situé en dehors de l'organisation (cf. tableau).

L'axe du pouvoir par rapport auquel les différentes carrières se situent est un autre élément d'explication. Une frontière assez franche existe entre les carrières fondées sur la détention d'un pouvoir de type « managérial » et un pouvoir de type « professionnel » ou « expert ». Les premières renforcent l'appartenance de type « local », les secondes l'appartenance de type « professionnel ». Mais la nature du pouvoir sur lequel repose la carrière ne se suffit pas à elle-même et doit être reliée à la trajectoire sociale pour expliquer l'effet de blocage ou de réconciliation auquel les carrières conduisent. Lorsque tout le parcours professionnel emprunté par le praticien est fondé unique-

ment sur un pouvoir de type professionnel ou managérial ainsi que sur une seule expérience pratique de la sociologie (études, conseil ou régulation), le système de référence par rapport auquel le praticien réfère sa pratique se construit en opposition forte avec l'autre système. Enfin, l'entrée dans l'entreprise, plus ou moins ancienne, se combine avec les variables de l'entreprise pour expliquer la capacité des praticiens à réconcilier les deux systèmes de référence, « local » et « cosmopolite » ou à construire leur pratique selon une logique professionnelle clivée. Ainsi, on peut constater que les premières générations de praticiens entrés à Edf-Gdf ont une expérience riche et diverse des sciences sociales qui ont irriguées l'entreprise à travers les formations et stages proposés aux agents et aux cadres les praticiens à porter presque exclusivement leur attention sur la dimension actionnaliste, tout au long de son histoire. Loin de se borner à un courant de pensée, leur système de référence sociologique se fonde sur une pluralité d'écoles, de méthodes, d'auteurs et s'enrichit de connaissances solides en ergonomie, psychosociologie.... La diversité et l'ancienneté de leur formation et usage des sciences sociales leur offre des possibilités de confrontation intellectuelle et pratique mais aussi d'ouverture qui les conduit, plus souvent que les praticiens embauchés plus récemment dans l'entreprise, à adopter un système de référence de type « cosmopolite » et/ou à tenter de l'accorder avec le système "local".

36 Merton, R.K., op. cit, 1997.

Systemes d'engagements sociologiques et professionnels et types de carrière

	Carrière haute (n=28) Dirigeants et attachés de direction		Carrière basse (n=30) Cadres non hiérarchiques	
	N	%	N	%
Engagement professionnel				
« local » (n=30)	20	71	10	33
« cosmopolite » (n=28)	8	29	20	67
Engagement sociologique				
« individualiste » (n=26)	16	57	13	43
« sociétal » (n=32)	12	43	17	57

CONCLUSION :

Un débat pour la sociologie

L'existence de quatre « manières de faire » de la sociologie dans l'entreprise, indique de manière inattendue que l'exercice de la discipline s'inscrit désormais dans des positions tout à fait nouvelles d'intervention directe sur les systèmes sociaux en tant que décideur. En cela, la position pratique de manager conduisant à une régulation sociale dans l'entreprise est un élément clef qu'il convient de retenir de notre analyse.

Reste que, appliquée à l'entreprise, la pratique sociologique est soumise à de fortes tensions. L'a priori pragmatique, qui fonde le premier type d'intervention sociologique, conduit effectivement les praticiens à porter presque exclusivement leur attention sur la dimension actionnaliste, rationnelle et stratégique de l'organisation. En cela, ces pratiques sociologiques sont plus proches du prisme organisationnel que des réflexions portées par la sociologie d'entreprise lorsqu'elle analyse cette dernière comme un système social, constitué par l'articulation des dimensions structurelle-institutionnelle, culturelle et relationnelle. Outre son embarras à penser un rapport social autrement que « dé-sinstitutionnalisé » ou

« psychologisé »³⁷, cette sociologie doit se démarquer des discours d'acteurs sociaux,

politiques et économiques qui maîtrisent de plus en plus le savoir réflexif propre aux sciences sociales. Quant à la démarche « sociétale » et critique, sa légitimité et sa mise en œuvre demeure difficile. Si l'exigence critique tient une place importante, elle se heurte à l'urgence imposée par l'action et aux finalités liées à la démarche des praticiens. Ces contraintes déterminent fortement leur connaissance, leur science ou plutôt leur « art ». Au terme de notre analyse, nous sommes finalement conduit à soulever le risque de « folklorisation »³⁸ de la sociologie d'entreprise qui, lorsqu'elle veut rester sur le modèle classique de la science, est le plus souvent déconnectée de l'action et des besoins de l'entreprise. Plus elle s'exprime dans sa « pureté » méthodologique et sa neutralité axiologique, plus elle incarne une posture intenable et finalement sans grande utilité pour l'organisation car trop éloignée des modes de pensée et manières de faire. De la même façon, lorsqu'elle est au plus près de l'action et de l'ethos managérial, elle perd alors en singularité et en critique. Une telle situation peut sembler inextricable. Mais si l'on veut bien considérer que le sociologue est tout autant sujet qu'objet de la société, « hors » et « dans le coup », on peut alors penser que cette posture particulière est la garante de l'exercice d'un métier qui continuellement oscille entre réforme et critique.

37 Cette tendance concerne plus généralement la sociologie selon A. Erhenberg, et la difficulté des sociologues à conceptualiser les nouvelles formes de rapports sociaux « individualisé » ou « subjectivés ». Cf. A. Erhenberg 2000, p. 286-287.

38 Leiris M., *Le livre blanc de l'ethnocide*, textes réunis par Robert Jaulin, Fayard, Paris 1991