

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ; Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence

Buchbesprechung: Compte-rendu d'un ouvrage

Autor: [s.n.]

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 01.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

COMpte-rendu d'un ouvrage

À propos de l'ouvrage :

« *Le socio-manager : sociologies pour une pratique managériale* »
de V. Boussard, S. Craipeau, E. Drais, O. Guillaume, J.-L. Metzger (Dunod, 2002, 380 pages).

Par :

Ingo Kühner, Haute école de gestion de Neuchâtel, Suisse
ingo.kuhner@hegne.ch

Concilier compréhension et action paraît difficile. C'est pourtant ce lien que l'ouvrage tend à mettre en évidence. La sociologie, science de la compréhension des phénomènes sociaux, est certes riche en modèles explicatifs mais ne s'aventure guère dans le domaine de la pratique. Le management, action quotidienne pratique dans les entreprises, se base le plus souvent sur des techniques de fonctionnement propres et régulièrement mises à jour. Faire fonctionner une quelconque technique de management implique des personnes et nécessite donc une compréhension des phénomènes sociaux, la sociologie.

Le livre se veut être une aide pour les managers à comprendre leurs actions et à expliquer des dysfonctionnements. Il met pour cela en parallèle le rationnel (management) et l'irrationnel (sociologie). La démarche choisie par les auteurs part des pratiques managériales, illustrées par des cas, et éclairées ensuite par une théorie sociologique adéquate. L'apport de chaque théorie est ensuite relativisé par la mention de ses limites et par la possibilité de compléter avec d'autres explications si nécessaire.

L'ouvrage est organisé en trois parties : comprendre l'organisation sociale, manager l'innovation et gérer avec des outils.

Première partie : Comprendre l'organisation sociale

Le premier chapitre traite des apports de l'école des relations humaines. C'est donc la base historique de la prise en compte de l'homme dans les organisations (E. Mayo). Autant que l'organisation scientifique du travail sépare l'homme et le travail pour se préoccuper essentiellement du travail, autant l'école des relations humaines se concentre sur l'homme. Cette séparation catégorique paraît aujourd'hui insuffisante comme base d'explication de dysfonctionnements, mais a le mérite d'introduire la prise en compte de l'homme en tant qu'acteur.

Le deuxième chapitre introduit les théories psychosociologiques de base. Ces théories traitent de faits concernant les groupes de travail en situation réelle, aussi appelé sociologie industrielle (K. Lewin, R. Lippit, R.

White, L. Coch, R. P. French). L'explication des phénomènes de groupe part de la transformation des modes de commandement, elle traite de la participation et décision collective, des dynamiques de groupes, de normalisation et conformisation, de la communication dans les groupes et du travail d'équipe. Ce chapitre apporte la compréhension de base pour les réactions des collaborateurs quant aux changements introduits. Le fait que ces travaux psychosociologiques ne tiennent pas compte du contexte organisationnel montre leur limite à ce niveau-là. Une deuxième critique est le fait qu'elles partent uniquement des prédispositions psychologiques des collaborateurs en écartant ainsi tout phénomène de culture, aujourd'hui bien intégrée dans les analyses de situations professionnelles.

Le troisième chapitre traite des théories culturelles et comble ainsi une des lacunes des chapitres précédents. Les phénomènes culturels en entreprise sont moins saisissables et plus complexes que d'autres explications sociologiques. La culture est traitée comme étant le résultat de l'organisation du travail et comme étant le produit d'une expérience mise en projet. Ces deux approches possibles montrent bien la complexité du thème. La culture, résultant de l'organisation du travail, peut avoir comme source la position institutionnelle, la position stratégique, ou encore la confrontation aux règles. La culture, résultant d'une expérience mise en projet, se base essentiellement sur la notion d'identité qui est ici déclinée en quatre formes : identité d'exclu, identité bloquée, identité de promotion, identité indépendante. Cette différenciation permet d'expliquer bon nombre de motivations et donc d'attitudes face aux changements. Les auteurs ajoutent la notion de « déviance » à la culture pour donner une piste de plus à l'explication de formation de culture. La déviance est définie comme étant le fait de commettre un acte qui s'écarte d'une norme légale ou sociale. Ils précisent néanmoins que la déviance ne se limite pas à l'infraction, mais qu'elle résulte d'un jeu social. La signification des actes et donc mesurée par rapport à l'identité sociale. La culture, grâce à sa force de réunir des personnes, peut donc être considérée comme une ressource, notamment par le fait de donner de l'importance aux relations informelles. La limitation de la construction sociale à l'entreprise constitue un point de critique : le fait même d'être une construction sociale nécessite la prise en compte d'autres variables, comme l'histoire familiale, l'éducation, l'environnement d'origine, etc.

Le quatrième chapitre introduit les syndicats avec la sociologie des relations professionnelles. Les auteurs précisent que l'action syndicale peut être bénéfique pour les membres et aussi pour l'entreprise. Les membres s'engagent dans l'action collective pour travailler, pour gagner de l'autonomie ou encore pour lutter contre la précarité. L'entreprise y trouve son compte parce qu'une action syndicale éclate souvent pour mettre fin à un dysfonctionnement, mais les revendications syndicales sont souvent vues comme étant des freins au bon fonctionnement de l'entreprise. Les auteurs insistent sur les points positifs de l'action syndicale avec la formalisation des revendications et négociations et par la possibilité de modifier l'identité culturelle rendant les salariés plus aptes à assumer un changement.

La sociologie des relations professionnelles a aussi ses limites : la rareté des études sur le fonctionnement internes des syndicats diminue la portée des analyses, le manque d'articulation entre la stratégie des acteurs et celle du pouvoir politique et la perte d'influence de l'action syndicale.

Deuxième partie : Manager l'innovation

Le chapitre cinq introduit la notion de système avec l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. L'organisation est vue comme étant un système de jeux stratégiques où les acteurs agissent pour acquérir ou défendre du pouvoir, qui est localisé dans des zones d'incertitudes. L'entreprise cache donc un réseau parallèle de relations de pouvoir, animé par des jeux entre acteurs et groupes d'acteurs. Ce réseau parallèle est nécessaire pour que l'autorité, le droit formel de commander, se transforme en pouvoir, c'est-à-dire à l'influence sur le comportement d'une autre personne dans le sens qu'elle n'aurait pas choisi elle-même. Crozier et Friedberg ont pu mettre en évidence quatre sources d'incertitudes : l'expertise, les relations entre l'organisation et son environnement, la communication et l'échange d'informations et l'application des règles. L'individu, nommé acteur, peut avoir un comportement offensif ou défensif. Dans tous les cas, son comportement est appelé stratégique parce qu'il cherche à maximiser ou optimiser sa zone d'incertitude. L'existence de jeux réglés et structurés est appelée système d'action concret qui définit à l'avance les possibilités de stratégie rationnelle offertes à chacun des acteurs.

L'analyse stratégique s'est rapidement imposée comme méthode de diagnostic organisationnel, puisqu'elle est facilement utilisable et compréhensible. Elle réduit néanmoins l'individu en individu purement stratégique ne cherchant que du pouvoir. Elle laisse de côté son milieu d'appartenance, ses héritages culturels, le contexte et les rôles qu'il doit jouer. Elle propose donc un individu libre de son choix qui ne pense qu'aux gains et pertes stratégiques. D'autres valeurs ne sont pas prises en considération.

Le sixième chapitre traite des théories culturelles appliquées à l'entreprise. Les auteurs mettent en évidence qu'il n'existe le plus souvent pas une culture d'entreprise, mais des cultures au travail. C'est donc ces sous-cultures fonctionnelles qui forment la culture d'entreprise. Le défi de la gestion d'une équipe ou d'un projet réside donc dans la possibilité de tirer parti de ces cultures professionnelles spécifiques et de favoriser leur coordination.

Dans les entreprises modernes, on parle souvent du développement de communautés. Une communauté n'est pas seulement la réunion de personnes ayant une même qualité, une même situation ou un même comportement ; une communauté existe si et seulement si les individus établissent une relation commune qui leur inspire un sentiment d'appartenance commune. L'histoire et la vie d'un groupe, reconnaissables à des rites, des codes, des mythes, des tabous et des croyances deviennent importantes. Elles donnent au groupe un sentiment d'existence solidaire et représente une logique d'action qui peut être inadaptée à une situation nouvelle. La réussite d'un changement organisationnel dépend donc du changement de cette logique d'action.

L'approche purement culturelle doit être élargie à une approche contingente. En tenant compte de l'environnement de l'entreprise, elle devient pertinente.

Le point de critique principal à l'approche culturelle est l'oubli des structures et des intérêts individuels.

Le septième chapitre propose la sociologie de la traduction qui traite des conditions nécessaires à la « diffusion » d'une innovation technique dans les entreprises. Elle est centrée sur la pratique des innovateurs et considère les dispositifs techniques comme des acteurs à part entière. Un vaste réseau socio-technique relie donc

des acteurs humains et non-humains. L'acceptation et donc la diffusion d'une innovation technique semblent être le fruit d'un travail de convictions, d'adaptations et de négociations effectué par un groupe d'individus. Par conséquent, l'innovation ne doit pas être techniquement parfaite ou spécialement attendue par l'environnement pour réussir, mais les objectifs doivent être traduits pour chaque groupe d'acteurs. Le point de critique principal est le rôle donné aux objets. Par définition, un objet ne peut pas interagir avec les individus. Ce sont les individus qui conçoivent les objets et qui décident s'ils veulent les utiliser ou non.

Le huitième chapitre traite de la théorie de l'innovation de N. Alter. Les auteurs partent du constat que l'innovation est un processus social complexe dont la logique est contradictoire avec celle de l'organisation. L'innovation est, selon N. Alter, le processus par lequel un corps social s'empare ou non d'une invention pour l'utiliser. Les innovateurs découvrent des manières plus efficientes d'utiliser l'invention que celles initialement prévues. Ils « risquent » donc de transgresser les règles établies par leur entreprise. La logique des innovateurs entre donc en conflit avec la logique de l'organisation : la logique d'organisation réduit les incertitudes, l'innovation en crée. Alter appelle les porteurs de logique d'organisation « légalistes » pour les opposer aux « innovateurs ». Les innovateurs trouvent des possibilités de développer leur autonomie et leurs compétences en introduisant des innovations. Les légalistes s'y opposent et défendent les règles telles qu'elles ont été définies parce qu'ils retrouvent là le fondement de leur pouvoir. Ce conflit sera généralement arbitré par la direction. Lors de cet arbitrage qui doit mettre fin au désordre social, la direction institutionnalise les pratiques innovatrices ayant montré leur validité économique et crée ainsi de nouvelles règles pour l'entreprise. Cette « institutionnalisation régressive » tient aussi compte des revendications des légalistes, elle n'est donc pas entièrement satisfaisante pour les innovateurs. L'innovation peut être à la fois une nouvelle ressource pour l'entreprise et source de conflit. Les points de critiques sont le fait que le processus passe obligatoirement par le conflit et l'absence d'histoire et de valeurs en ce qui concerne les acteurs.

Troisième partie : Gérer avec des outils

Le neuvième chapitre présente la théorie de la régulation qui place le concept de règles et leur évolution au cœur de la compréhension de l'action en milieu organisé. L'entreprise semble parsemée de plusieurs systèmes de règles distincts mais complémentaires et dont la rencontre dynamique concourt à leur propre évolution. La théorie de la régulation pense donc conjointement l'interaction entre les systèmes formel et informel. Les tensions entre conservation et évolution de la règle poussent les instances chargées de leur contrôle à réguler, c'est-à-dire adapter les systèmes de règles formel et informe. Les règles nouvellement créées peuvent devenir des règles culturelles. Les règles informelles et leur processus de production sont appelés régulation autonome, et les règles formelles régulation de contrôle. Une multiplication des règles formelles ne conduit pas nécessairement à un blocage de l'entreprise puisqu'elle peut être influencée par la régulation autonome. L'autonomie et le pouvoir des acteurs sont donc le résultat de la capacité collective de faire évoluer les règles prescrites de la régulation de contrôle. L'absence de regard sur les pratiques individuelles des acteurs est le point principal de critique.

Le dixième chapitre propose une critique du taylorisme par la sociologie du travail. L'organisation scientifique du travail est fortement critiquée depuis les années quarante (E. Mayo). La division du travail, le « one best way », la standardisation, le rythme de travail, le contrôle de l'ouvrier sont quelques points de critique avancés. L'interrogation porte donc sur les conséquences du progrès technique sur le travail. Les auteurs estiment

que de nouvelles formes d'organisations créent un mouvement néo-taylorien. Le cas pratique, qui traite de la mise en place d'un ERP, illustre des effets similaires au système taylorien : division, standardisation, rythme et contrôle du travail. Les utilisateurs doivent adapter leurs pratiques professionnelles à des choix faits en dehors de l'entreprise. Les procédures, les codes, les flux de transmission de l'information, tout est homogénéisé. Ce phénomène peut créer une rigidité dommageable pour l'organisation. Selon Crozier, les individus ont besoin d'un minimum d'opacité dans l'univers organisationnel, ce qui est fortement réduit avec un ERP. Un des points de critique est l'absence de l'articulation avec le hors travail.

Le onzième chapitre propose des théories de l'apprentissage en organisation qui déterminent à quelles conditions des individus en organisation peuvent apprendre. L'apprentissage individuel semble aller de soi, par contre l'apprentissage collectif pose problème. Ce n'est pas l'organisation même qui apprend, mais le processus se passe à travers les individus qui constituent l'organisation. Pour mieux appréhender la notion d'apprentissage, les auteurs proposent trois niveaux (selon Argyris) :

Apprentissage 0 : l'acteur met en œuvre la procédure la mieux adaptée à une situation ; pas d'invention de solution, pas de correction d'action

Apprentissage I ou en simple boucle : invention d'une réponse sur mesure, adaptation d'une procédure, simplification d'un processus, etc., mais sans pour autant remettre en cause le cadre de perception. L'absence d'analyse de la raison de l'écart de la règle fait que l'organisation ne peut pas réellement apprendre.

Apprentissage II ou en double boucle : un changement d'outil ou de méthode est insuffisant ; il faut modifier les programmes d'apprentissage ; une réelle volonté de changement de la part des membres de l'organisation est nécessaire. C'est ce niveau-là que l'on peut qualifier d'apprentissage organisationnel.

Le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif pose aussi problème. Pour N. Alter, un apprentissage de la déviance est nécessaire pour permettre ce passage. En même temps, la direction doit supporter un certain désordre et une gestion de l'informel avant de pouvoir institutionnaliser les résultats obtenus. Il y a aussi le risque d'une attitude de résignation chez les non-dirigeants, résultat d'un sentiment d'exclusion, d'un retrait volontaire ou d'une lassitude.

Le douzième et dernier chapitre propose l'apport de la sociologie de la gestion, qui focalise l'analyse des organisations sur les instruments de gestion mis en œuvre. Les autres approches sociologiques s'intéressent essentiellement aux situations de travail, à l'impact des nouvelles techniques sur ces situations et au rapport au travail en découlant ou encore sur des stratégies d'acteurs.

Les instruments de gestion, notamment les indicateurs, imposent des lois inflexibles aux individus et structurent leurs comportements, leurs actions et leurs relations. En distribuant les rapports de force, ils ont également un rôle de régulations des rapports sociaux. De par leur nature, ils donnent une image simplifiée du réel qui peut cacher des avantages ou inconvénients importants. Pour cette raison, il est primordial de faire le choix d'indicateurs avec beaucoup de soin. D'autant plus que pour les individus à l'intérieur de l'entreprise, les indicateurs sont perçus comme étant la réalité. Cette perception va jusqu'à saboter son propre travail ou à cacher des solutions plus efficientes uniquement pour correspondre aux indicateurs imposés. Un indicateur n'a pas la même influence sur tous les groupes d'acteurs. Chaque groupe « choisit » donc l'indicateur prégnant pour lui, c'est-à-dire celui qui lui représente au mieux les règles abstraites de l'entreprise.

L'approche de la sociologie de la gestion ne reflète pas toute la complexité d'une organisation. Il est donc nécessaire de recourir aux autres techniques vues précédemment. Cependant, elle permet de faire apparaître des éléments d'explications très fins, directement liés avec le phénomène observé.