

LES RELATIONS DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ET DE LA "GRH" : Quelques pistes de réflexion... (1)

Yves-Frédéric LIVIAN

Professeur Associé à l'IAE Université Jean Moulin - Lyon 3

En traitant un tel sujet, on peut avoir l'impression d'énoncer des évidences : oui, bien sûr, l'approche sociologique est utile à la "GRH"... La proposition inverse serait déjà plus surprenante : un apport et une spécificité de la "GRH", tiens donc, diront mes amis les sociologues !

Peu de chercheurs ou même de praticiens contestent aujourd'hui la nécessité d'un rapprochement entre la GRH et la sociologie, notamment des organisations .

Cependant, quand on dépasse les simples affirmations et que l'on analyse le paysage de notre domaine, les certitudes font place à des réalités moins brillantes : quelle est l'importance des enseignements de sociologie (du travail, des organisations) dans les cursus de "GRH" ? Combien d'enseignants de GRH ont une formation sociologique ? Les formations spécialisées en sociologie des entreprises s'intéressent-elles à la GRH ? Combien de spécialistes de GRH assistent à des congrès de sociologie et réciproquement ?

Aussi n'est-il pas inutile de proposer à nouveau une analyse, même très rapide, de ces interrelations, surtout si l'on cherche à avoir du domaine actuellement dénommé "GRH" une conception ouverte sur les sciences sociales. (2)

Dans deux parties inégales, nous tenterons d'abord de proposer quelques éléments de réflexion sur les apports de la sociologie des organisations (3) puis de nous interroger - pour ne pas être en reste - sur la contribution spécifique de la "GRH".

1- L'APPORT DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Comme le rappelle de TERSSAC (93), l'étude du travail ayant été au fondement même de la sociologie contemporaine, il n'est évidemment pas étonnant de constater des convergences avec le champ des pratiques de gestion des hommes dans l'entreprise.

Les quatre types d'apports :

On peut estimer que les apports de la sociologie sont de quatre ordres :

- épistémologique : le raisonnement sociologique propose une vision spécifique des réalités organisationnelles et place celui qui l'adopte dans une posture particulière par rapport aux acteurs qu'il observe ou avec qui il interagit.

- méthodologique : la sociologie apporte des outils d'enquête et des pratiques d'intervention.

- conceptuel : elle apporte des notions et concepts variés (certains diront trop) susceptibles d'être utilisés dans l'analyse et l'intervention sur les organisations et les situations de travail.

- technique : la sociologie a parfois choisi des objets d'étude qui sont au centre des préoccupations du "gestionnaire". Ceux-ci sont bien connus : qualification des salariés, formation, évolution des modèles socio-productifs et de l'organisation du travail, conflits sociaux ...

L'apport méthodologique est une partie commune aux autres sciences sociales et est relativement bien pris en compte dans notre champ. L'apport technique ouvre une perspective trop vaste pour être traité ici (4). Nous nous attachons donc à l'apport épistémologique et conceptuel, en choisissant de rappeler quelques points

essentiels qui mériteraient évidemment d'être développés et dont certains le sont dans les autres communications du symposium.

Une vision plurielle et ouverte du fonctionnement organisationnel

La sociologie des organisations rappelle à ceux qui l'auraient oublié dans le champ de la gestion que l'entreprise poursuit une pluralité de buts. On a déjà souligné ailleurs (ss dir BRABET (93)) que c'est souvent le modèle de l'harmonie qui sous-tend de nombreuses justifications de la GRH. L'approche sociologique de l'entreprise, nous rappelle qu'il n'y a pas de "performance" tout court de l'entreprise, chaque acteur porte sa logique et cherche souvent à l'imposer, forgeant ainsi des critères de "performance" qui lui sont particuliers.

L'existence de tensions, de contradictions et de conflits a trop longtemps été occultée dans nos enseignements pour que l'on considère aujourd'hui cet apport comme allant de soi.

De même, la conception de l'organisation comme lieu de gouvernement, où par conséquent l'exercice du pouvoir joue un rôle central, est indispensable non seulement pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise en général, mais aussi pour analyser les stratégies des acteurs de la gestion du personnel : dirigeants, fonction personnel, encadrement intermédiaire, salariés, organisations syndicales dans et hors de l'entreprise ...

Les pratiques de gestion des RH sont, peut être plus que d'autres, compréhensibles en termes de pouvoir et de contrôle.

Là encore, évidence ... pas toujours partagée dans les faits. Certains travaux de recherche en GRH donnent à cet égard une impression surréaliste, tant les rapports de force en sont absents.

La sociologie apporte également des postulats relatifs aux comportements humains qui sont d'indispensables antidotes à ceux (quelques fois clandestins) véhiculés dans notre champ, comme par exemple ceux qui trouvent leur fondement dans le béhaviorisme parfois le plus étriqué (pensons notamment aux modèles de motivation présents dans les manuels américains - et souvent aussi français - et tous ses dérivés utilisés dans le domaine de la rémunération)

Deux postulats de la sociologie française actuelle sont particulièrement intéressants pour penser une action en GRH.

- le postulat selon lequel l'organisation est un construit humain, ce qui permet de rejeter les nombreux déterminismes présents en entreprise et auxquels la fonction "RH" se heurte souvent : déterminisme économique, financier, technologique....

- celui selon lequel le comportement n'est explicable qu'à partir de la situation dans laquelle se forme l'action, ce qui renvoie à l'étude contingente des situations, évite les généralisations outrancières et oblige à un examen approfondi des stratégies des acteurs.

D'un point de vue "gestionnaire", on pourrait même dire que ces postulats sont non seulement intellectuellement pertinents, mais aussi encourageants pour ceux qui ont à affronter les situations de gestion et à conduire des changements. On peut changer les comportements si l'on change les situations, on peut donner aux acteurs de nouvelles ressources afin de les adapter à ces nouvelles situations : il y a là des éléments de base d'une théorie du changement dont la GRH a grandement besoin. (Cf infra).

Un mode d'analyse des situations de travail

On voit bien à travers les brefs éléments ci-dessus, à quel type d'analyse des situations concrètes de travail la sociologie conduit : priorité à la connaissance du terrain, "sociologie fine" des acteurs et de leurs pratiques sociales, réticence vis-à-vis des déterminations générales d'ordre économique ou technologique, mise en regard et croisement des discours produits par les différents acteurs ...

Sur le plan conceptuel, cet apport à l'analyse des situations de travail est également décisif : pour n'en citer qu'un exemple, on peut évoquer la théorie de la "régulation conjointe" (REYNAUD (89) ; de TERSSAC (92)).

Cette approche nous permet de penser la dualité, la tension et en même temps la complémentarité entre les règles officielles émises par les dirigeants (les règles de gestion des RH en font partie) et les règles produites par les acteurs eux-mêmes.

La GRH a à traiter de ces règles (formes de division du travail et de coopération, hiérarchie des tâches, formes d'évaluation professionnelle produites par les groupes eux-mêmes ...). Elle ne peut pas, face à ces mécanismes complexes, se vivre seulement comme productrice de règles officielles ou comme intermédiaire vis-à-vis des règles juridiques externes. Elle ne peut pas se borner à un rôle d'application des règles, mais au

contraire doit être au centre du processus même de construction de cette "régulation conjointe", articulant des règles de contrôle et celles qui sont produites par les acteurs eux-mêmes.

Cette théorie peut donc offrir à notre sens, un cadre de réflexion sur la place de la "fonction RH". Celle-ci ne pourrait-elle pas être vue d'une certaine manière, comme ayant pour rôle de faciliter l'établissement de cette régulation conjointe, d'une manière telle qu'elle puisse au moins partiellement satisfaire aux objectifs des différents acteurs ?

Une conception du changement

La "GRH" se situe fréquemment dans un contexte de changement mais elle doit bien se reposer sur les sciences sociales pour en faire la théorie. L'importance récente du thème de "l'apprentissage organisationnel" montre bien la nécessité (et les errements) d'une recherche relative aux processus collectifs de changement.

L'apport de la sociologie est là sans doute moins indiscutable que sur les points précédents, mais toutefois fort intéressant. La prise en compte des représentations et intérêts des acteurs, le rejet d'une approche par les seules "résistances" au changement, la nécessaire appropriation du changement par les acteurs, passant souvent par une co-construction des solutions aux problèmes, sont aujourd'hui des idées admises dans la pratique de nombreux intervenants.

Elles ne s'appliquent sans doute pas à toutes les situations de changement dans lesquelles la GRH est en jeu (par exemple dans les restructurations, avec impact sur l'emploi). Cette approche du changement par l'appropriation ne doit pas non plus être confondue avec un parti pris de "management participatif" systématique. Mais elles constituent la base d'une réflexion fondamentale sur les processus de changement qui concerne directement les pratiques de GRH.

Une incitation à se situer à plusieurs niveaux

Puisqu'aujourd'hui moins que jamais, il n'est possible d'enfermer la GRH dans les seules frontières de l'entreprise, la sociologie ne peut que nous aider à faire cet effort.

Nous avons développé ailleurs la nécessité d'une GRH "pluri-acteurs" et "pluri-niveaux" (5).

Les sociologues nous ont rappelé que l'entreprise est "une affaire de société" (ss dir. SAINSAULIEU (90)). Il est impossible dans des

domaines aussi centraux que la formation, l'emploi, la prévoyance sociale, de maintenir des barrières entre les outils et pratique de gestion "interne" et les problématiques nationales auxquels ils sont liés.

A l'inverse, on aurait tort de sous-estimer le rôle structurant des politiques et pratiques d'entreprises, dans des logiques de gestion, sur les décisions prises au niveau national.

La sociologie nous aide déjà à penser cette inter-structuration, surtout à une époque où les comparaisons internationales fleurissent et nous obligent donc à manier de multiples cadres d'analyse (par exemple, il n'est pas sûr que l'apport de "l'analyse sociétale" du LEST soit pleinement mise à profit dans les comparaisons internationales en GRH).

2- LES SPECIFICITES DE LA "GRH"

La question est moins ici de traiter de la contribution de la GRH à la connaissance sociologique, question peu pertinente compte tenu des frontières disciplinaires et des enjeux du champ académique. Elle est plutôt de s'interroger sur les spécificités de la GRH par rapport à l'apport de la sociologie. Nous n'en soulignerons ici que quatre.

Passons rapidement sur un point qui fera l'unanimité : une étude pertinente des politiques et des pratiques de GRH doit s'inscrire dans une analyse des stratégies de l'entreprise. Nous ne voulons pas évoquer ici le douteux mélange de la "gestion stratégique des RH", mais plutôt rappeler que le social n'est pas autonome et que la "science de gestion" est mieux armée que la sociologie pour faire l'analyse de l'inter-structuration des logiques sociales, économiques, industrielles, financières.

A la lecture de certaines analyses sociologiques de cas notamment, on a quelquefois envie de suggérer à l'auteur la lecture d'un bon manuel de stratégie, qui lui ferait gagner beaucoup de temps...

Une analyse de la construction et des effets des outils de gestion

Surtout, la GRH doit forcément s'intéresser aux outils et pratiques de la gestion sociale, objet qui intéresse finalement peu les sociologues. L'une des vocations de la gestion est de manipuler des outils, ces "technologies invisibles" peu présentes dans l'analyse sociologique. Le gestionnaire utilise des outils, le chercheur en gestion

s'intéresse aux modes de construction, d'utilisation, et aux résultats obtenus par ces outils.

Pour prendre un exemple, la connaissance des méthodes d'évaluation des emplois, la comparaison qu'on peut faire de leur usage, les effets qu'elles ont sur le classement des postes et sur les filières de mobilité est un sujet de recherche de "GRH". Il nécessitera sans doute une mobilisation de concepts sociologiques (pas seulement d'ailleurs) mais sera un objet spécifique pour l'étude duquel la gestion en tant que domaine de connaissance a d'incontestables atouts.

Traduction et instrumentation

Affirmer que la GRH est une "science de l'action" reste souvent une déclaration générale : or il y a là une position à la fois épistémologique et pratique d'une grande importance, qui aide à voir sa spécificité par rapport aux sciences sociales fondatrices, et notamment la sociologie.

- la GRH s'adresse à des acteurs, et majoritairement, dans les faits, aux directions des entreprises et à leur encadrement. Elle n'a de sens que par rapport à l'action qu'elle peut éclairer ou déclencher. Certes, elle utilise et intègre des savoirs multiples, mais elle a de fait une fonction de "traduction" à l'égard des acteurs sociaux. La GRH interprète et reconstruit les éléments de compréhension et d'action sur le social à destination des acteurs eux-mêmes.

Cette idée conduit à remarquer que l'analyste ou l'intervenant en GRH (et à plus forte raison le praticien d'entreprise) doit aller plus loin avec les acteurs sociaux que ne peut le faire le sociologue. Son action ne s'arrête jamais au diagnostique, même approfondi et restitué aux acteurs qui

ont participé. Il doit contribuer à l'appropriation par les acteurs de ses analyses ou recommandations, ce qui peut le conduire à des formes d'action très diverses (groupes de travail, formation ...) (6).

La GRH répond souvent à une demande qui n'est pas adressée à la sociologie.

- La GRH cherche en fait à instrumenter, même provisoirement, les situations sociales d'entreprise. On lui demande de trouver des solutions techniques qui vont concrétiser à un moment donné la "régulation conjointe" adaptée à l'état présent de l'entreprise et du groupe social concerné. Elle a à préparer, faciliter et solidifier les compromis sociaux nécessaires au fonctionnement de l'organisation, et cela, aucune science sociale même appliquée n'a vocation pour le faire. Ceci suppose à la fois qu'elle soit capable d'analyser le mieux possible les situations concrètes et la diversité des stratégies d'acteurs, mais encore qu'elle trouve les moyens (dispositifs organisationnels, règles, outils et processus de gestion, ...) permettant de stabiliser - même provisoirement - les équilibres sociaux à établir dans ces situations et avec ces acteurs.

Au delà des démarcations disciplinaires, qui ne résistent pas à la confrontation au réel, la sociologie des organisations et la GRH en tant que domaine des connaissances et d'action ne peuvent qu'affirmer leur complémentarité. Dans ce Congrès il y a 2 ans, COURPASSON et DANY (92) avaient déjà appelé à l'élaboration d'une approche combinée "socio-gestionnaire".

Il est certain que de très nombreux champs de recherche s'ouvrent dans cette perspective.

(1) Certains éléments de cette communication ont déjà fait l'objet d'une intervention au séminaire CEFAG : "Orientations et Méthodes de recherche en GRH", La Londe des Maures, Janvier 1994.

(2) C'était le but de la définition du champ proposé par le GRHEP (en lieu et place de l'encombrante "GRH") dans l'ouvrage "Repenser la GRH ?" coord. J. BRABET (93) p 224

(3) Nous désignons ici, de manière globale, l'ensemble de la sociologie -principalement française- représentée par les travaux d'auteurs comme Crozier-Friedberg (77) ; Friedberg (93) ; Sainsaulieu (77) (87) ; Reynaud (89). La sociologie du travail proprement dite devrait être aussi mentionnée ici, mais ses apports sont davantage relatifs à une communauté d'objets de recherche. Cf (4).

Quand nous parlons dans cette communication de "sociologie" tout court (pour simplifier) nous désignons l'ensemble de ce corpus.

(4) A titre d'exemple et pour ne citer que les travaux les plus récents on peut renvoyer à DUBAR (91) ; SEGRESTIN (92) ; MARUANI et REYNAUD (93) ; STROOBANTS (93) ...

(5) ss dir. BRABET, op. cit. p. 214.

(6) Une réflexion sur l'intervention du sociologue en entreprise est conduite par JOBERT et SAINSAULIEU Ed. (92) ; certains des auteurs de cette publication échapperaient à notre remarque, mais il ne constituent par la majorité des sociologues.

BIBLIOGRAPHIE

- COURPASSON D, DANY F, nov 1992, "GRH et Sociologie : complémentarités et frontières" - 3e Congrès AGRH.
- DUBAR C, (1991), La socialisation. La construction des identités professionnelles - Paris : A. Colin
- ss dir JOBERT G, SAINSAULIEU R, (1992), L'intervention du Sociologue dans l'entreprise - Education permanente n°113
- MARUANI M, REYNAUD B, (1993), Sociologie de l'Emploi - Paris : La Découverte
- REYNAUD JD, (1989), Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale - Paris : A. COLIN
- SAINSAULIEU R (Ed), (1990), L'Entreprise, une affaire de Société - Paris : FNSP
- SEGRESTIN D, (1992), Sociologie de l'entreprise - Paris : A. Colin
- STROOBANTS M , (1993), Savoir Faire et Compétences au travail - Bruxelles. Presses Universitaires de Bruxelles
- de TERSSAC G., (1993), "Organisation du travail et Sociologie" - Revue Française de gestion. - nov. déc. (1992), L'Autonomie dans le travail - Paris : PUF