
SOCIOLOGIE DES ENTREPRISES

Guy MINGUET

Département SHS, Sciences de l'Homme et de la Société

LIMINAIRE : qu'est ce que la sociologie des entreprises ?

La sociologie des entreprises se définit comme la discipline scientifique dont l'objet est de comprendre et d'expliquer un acteur réel de la société informationnelle sous trois volets. Cette réalité sociale, économique et politique qu'incarne l'entreprise est simultanément :

- ❑ Une unité de production de biens et de services qui s'est constituée dans le temps, dans le *mouvement de l'histoire*,
- ❑ Une *organisation* qui abrite des acteurs, des dispositifs socio – techniques, des échanges, des règles et des contrats,
- ❑ Une *institution* assignée de responsabilités (citoyennes, sociales, éducatives), dans ses rapports à la société, et avec d'autres institutions (école, famille, culture, religion, etc.).

Pour des élèves- ingénieurs, il est utile et précieux de se pencher sur le fonctionnement et la dynamique des entreprises d'aujourd'hui. Et ce pour trois motifs principaux. Le premier est relatif à la place centrale des acteurs ou des personnes dans le devenir des entreprises. Le second est relatif à la contribution originale des professionnels ingénieurs dans les nouvelles questions émergentes et dans les réponses à y apporter. Le troisième porte à l'endroit du raisonnement qui préside à la portée de la technologie, des relations de travail et de leur prise en compte dans la pratique professionnelle des ingénieurs qu'ils adviennent managers ou chefs de projets ou experts. Ceci nécessite une culture éprouvée en sciences humaines et sociales et des modes de compréhension robustes.

La place centrale des acteurs dans l'entreprise

De plus en plus de dirigeants et de chercheurs maintenant reconnaissent que la source critique de l'avantage compétitif souvent ne provient plus de la conception ingénieuse du meilleur produit, de la stratégie marketing, de l'état de l'art de la technologie à son sommet, mais plutôt du fait de l'obtention, de la mobilisation, de l'allocation et de l'intégration des acteurs et de leurs ressources. Il est essentiel de se recentrer sur les nouvelles formes émergentes d'organisation articulant la technologie, la gestion, la compétence, pour mieux relier la performance économique et la politique sociale.

La recherche en sciences sociales et les interventions de terrain (formation continue, consultation, études) nous montrent de façon continue le retour sur investissement substantiel qu'on obtient en gérant des personnes, en prenant en compte des acteurs. Pour les personnes concernées, l'implication pour leur métier, l'intérêt au travail, l'espace d'autonomie prennent du sens car ces dimensions reposent sur une réciprocité.

La relation d'emploi tissée sur le moyen et long terme est le fondement de l'engagement individuel, de la coopération et de l'efficacité professionnelle.

Les transformations émergentes de l'entreprise et du travail

L'essor sans précédent des activités tertiaires a provoqué un glissement du poids du secteur industriel vers celui des services. Ceci oblige à intégrer dans l'analyse et la formation la recomposition de la "frontière organisationnelle", de revisiter les articulations entre la firme et ses environnements : les rapports inter- entreprises, les relations de sous-traitance, les districts industriels régionaux, les rapports globalisation / relocalisation. Enfin se pose la question de la légitimité de l'entreprise au travers de ses logiques d'action et de sa direction : quelle part accorder aux actionnaires investisseurs financiers (shareholders) ? Et aux parties prenantes (stakeholders) tels les clients, fournisseurs, mandataires, sous -traitants, salariés, associations, collectivités locales, etc.? . .

Cette évolution est à relier aux transformations récentes en particulier la "financiarisation" et la politique industrielle de l'Etat. Quelles sont les implications de l'ouverture des marchés sur les entreprises, en particulier les marchés financiers ? Quel regard porter sur les nouvelles formes de "gouvernance" des entreprises ?

Enfin, il reste à examiner les systèmes techniques nouveaux et les modèles productifs émergents. On constate ainsi que l'on ne parle plus seulement de machines ou de systèmes techniques, mais de plus en plus de dispositifs, d'objets, d'artéfacts, d'interfaces, etc. Parallèlement, on s'intéresse aux concepteurs, aux figures multiples de l'acteur (client, utilisateur, usager, citoyen, consommateur, prescripteur), aux marchés que l'on fait remonter le plus en amont possible dans la chaîne de valeur. Comment expliquer et intervenir sur ces évolutions ? Le développement des TIC ne fait-il qu'étendre la mécanisation (ou encore l'industrialisation) du secteur tertiaire et sa taylorisation ou faut-il parallèlement y déceler des mutations des métiers, des compétences, des emplois, des modes de management, et sans oublier les modes de vie par la refonte des liens entre les usages domestiques et les usages professionnels ? Comment concevoir et piloter des réseaux socio- techniques, fondés sur des flux, une gestion à distance (télétravail par exemple), une présence de l'utilisateur ?

Des techniques à la démarche

S'appuyer sur ses seules habiletés techniques et scientifiques pour asseoir sa légitimité et démontrer son efficacité ne suffit plus. Les approches techniques doivent s'accompagner d'une démarche prenant en compte la complexité des situations organisationnelles et l'imprévisibilité des activités. Le sens politique, la personnalité consistante, la vertu d'intégrité, le professionnalisme sont aujourd'hui des ressorts recherchés chez les personnes recrutées et qui aspirent à s'impliquer, à progresser, à garder leur estime de soi.

Dans le champ de la pratique professionnelle d'ingénierie, on reconnaît aujourd'hui le principe d'une double compétence : une compétence disciplinaire reliée à la maîtrise du savoir et de la méthode propre à la discipline d'une part, et, d'autre part, une compétence interpersonnelle reliée à l'exploitation du savoir et de la méthode dans l'interaction et en contexte concret.

Pour l'essentiel, les sciences humaines nous prouvent que votre action est d'autant plus précieuse que l'action de votre entourage en sort grandie. En comprenant, en plaçant en

avant des personnes et leur valeur, vous contribuer à accroître la qualité de l'ensemble et ainsi à un retour fructueux pour chacun des membres contributeurs.

En comprenant les ressorts des rapports humains de travail dans une organisation, telle que l'entreprise, vous serez en mesure de mieux y intervenir – avec lucidité, pertinence, consistance et efficacité professionnelle. N'oubliez pas, chemin faisant, que la proposition inversée se vérifie aussi à vos dépend, et au dépend de votre entourage (équipe, entreprise)...!

À ce titre, en tant que futur manager, vous aurez à transformer en pratiques les leçons tirées de votre compréhension la plus fine et la plus juste du système social en cours de transformation ! . De même, il vous importe de saisir les principes de management qui guident vos pratiques ordinaires en situation, afin les améliorer par la réflexion *sur* l'action et sur les modèles gouvernant votre action.

On manage comme on est, on ne manage jamais par des idées ou des décrets. Le manager, en tant qu'acteur- clé du système, réussira d'abord dans la mesure où il aura repéré les lieux cruciaux du fonctionnement et de la transformation de son milieu d'action, dans la mesure où il aura pensé les logiques d'action à l'œuvre dans le contexte concret dans lequel il est inséré. C'est parce qu'il aura développé son «intelligence de la situation» qu'il pourra accroître sa capacité d'agir. Comprendre la situation, c'est pour le responsable reconstituer les causes des phénomènes observés et donc les conduites des acteurs. Pour mieux les expliquer, il importe d'abord d'en reconstruire le sens profond. C'est en d'autres termes, ajouterons –nous, reconstruire les raisons qu'a l'acteur de les endosser.

OBJECTIFS DU COURS

Les nombreux travaux sociologiques sur les organisations et les entreprises (notamment américains, anglais et français) ont permis d'élaborer des modèles d'analyse sur le fonctionnement et la transformation des univers de travail.

Cet enseignement a pour but de présenter quelques principales méthodes d'analyse des relations sociales de travail dans les organisations. L'intention pédagogique est de convaincre les élèves en quoi une entreprise concrète peut être perçue et analysée rigoureusement. Pour ce faire on s'y rendra de deux manières conjuguées :

- ❑ l'initiation à **quatre modèles** de référence en sociologie des entreprises et en science des organisations,
- ❑ l'illustration du raisonnement et de ses implications pour la compréhension et pour l'action au moyen de l'exploitation de cas concrets.

L'objectif est de donner à voir la constitution de l'organisation de production et de service, c'est à dire **le lien humain et social** sous ses trois aspects essentiels :

- ❑ la mise en lumière des *acteurs* et de leur logique de conduite,
- ❑ la création des *règles* par le groupe d'acteurs pour agir,
- ❑ Le *sens* à leur expérience donné par les individus.

COMPETENCES A DEVELOPPER

Enoncé de compétence

Conduire une démarche sociologique en articulant des modèles théoriques de référence et des situations empiriques de travail et en entreprise

Eléments de compétence

[1] Acquérir les connaissances de base concernant la posture sociologique dédiée aux principales énigmes choisies de l'entreprise contemporaine (la décision, la contingence, le politique, l'identité)

[2] Réaliser une démarche sociologique en s'appuyant sur une situation concrète d'entreprise

Critères de performance

Plus spécifiquement à la fin du cours, l'étudiant devra être en mesure :

- De *reconnaître* et *comprendre* un mode de raisonnement sociologique dédié aux entreprises contemporaines,

- de *retenir* et de *distinguer* les éléments principaux de quatre principaux modèles sociologiques présentés durant le cours,
- de *appliquer* à des cas traités lors du cours
- de *rédigé* par lui-même un support d'apprentissage destiné à l'évaluation en fin de cours.

PRINCIPES ET EXIGENCES OBTENTION DES MEILLEURS RESULTATS

En concevant ce cours, son contenu, et ses règles opératoires, je professe nombre de principes de base, de valeurs qu'il m'importe de rendre explicites. Les étudiants et le professeur, collectivement, sont responsables du processus d'apprentissage qui s'effectue en « présentiel » durant les cours et en dehors. Vous êtes en droit d'attendre de ma part que je travaille durement, que je me mobilise afin de promouvoir votre apprentissage et le rendre efficace.

En retour, j'aurai également des attendus aussi élevés à votre égard. Quels sont ils ?

- La présence assidue et active lors du cours,
- La confiance mutuelle et le respect,
- La circulation aisée de l'information,
- La coopération inter –individuelle

Pour « implémenter » ces principes, ces valeurs, j'ai essayé de construire l'ensemble du cours autour d'intentions pédagogiques, d'une stratégie (objectifs, compétences), de résultats à obtenir selon des modalités pertinentes et cohérentes avec les contenus présentés lors du cours. La qualité du travail d'acquisition dépend de votre préparation et de votre contribution. Je tiens que vous apprendrez autant par l'apport de votre classe que par le cours stricto- sensu. Dit autrement, vous progresserez d'autant plus individuellement que le groupe avancera.

In fine, ce que vous apprendrez va dépendre de notre effort conjugué.

Pendant la séance de cours

Les attitudes requises :

* *aller au devant de l'information*, c- a- d poser des questions, objecter avec pertinence, débattre, illustrer avec des cas ou exemples. Le traitement de l'information est d'autant plus adéquat qu'il est interactionnel.

* *Mettre en œuvre les qualités de base suivantes* : observer, interagir, explorer, penser. Si la construction de votre compétence est individuelle, elle est grandement facilitée par votre mobilisation dans un cours.

Entre les séances de cours

Les attitudes requises :

* *lire quotidiennement* les rubriques industrie, social et économique dans un journal ou un magazine qui fait autorité, en vue de vous doter d'une culture « socio-technique – industrielle » foncière.

* *débattre* avec votre entourage direct des questions et des raisonnements explorés en cours, en vue d'apprendre à recadrer, de porter des interrogations exigeantes, et à reconnaître la différence de perception du réel. Pour le futur professionnel, il s'agit d'apprendre et de pratiquer l'art de la pensée critique et de la controverse sur un problème intrigant, une situation inédite.

* *confronter* les messages du cours avec ceux des apprentissages en formation en entreprise (la session «simulation d'entreprise» et l'étude de terrain), en vue de formaliser et de capitaliser ces acquis.

Les attitudes requises :

* *travailler* régulièrement section après section,

* *argumenter* en analysant les documents de cours (syllabus) et votre prise de note.

L'ensemble de ces compétences mises en œuvre vous préparera sans conteste pour les cours SHS à venir dans les filières et options.

EVALUATION

Participation en cours, respect des échéances de rendu
Maîtrise des connaissances
Qualité et diversité des informations utilisées
Pertinence et cohérence de la démonstration

Deux modalités d'évaluation seront mobilisées :

- l'une portera sur les connaissances de base (Quizz sans documents, en temps limité)
- l'autre portera sur l'ouverture, l'analyse, l'argumentation (étude de cas)

Un corrigé sera adressé par courriel.

Absentéisme et retard. L'absentéisme et le retard vont affecter négativement votre note finale : et l'impact négatif grossira avec la fréquence. Si vous DEVEZ manquer la séance vous me prévenez en avance par e –mail, de même que la scolarité de l'EMN. Généralement, je vous accorderai la permission de vous absenter si le motif a du sens. Par contre, c'est votre responsabilité de vous arranger avec un collègue pour récupérer l'information. La raison de cette politique incitative (qui peut être coercitive !) est exprimée ci –dessus (et de même dans la présentation en Powerpoint).

Evaluation du cours par les participants

A la fin du cours, un support d'évaluation de ce cours vous sera remis. Chacun(e) y répondra à sa place et le remettra à l'intervenant. L'ensemble des questionnaires remplis par la promotion sera transmis et traité.

Important !

Le département SHS a adopté pour principe politique de rendre compte du déroulement d'ensemble de chacun des enseignements dont il a la responsabilité. Une note de synthèse rédigée par l'enseignant, à partir de constats factuels, saillants et concordants, pourra être utilisée par le responsable d'enseignement dans l'enceinte des Comités de Promotion et des Comités de l'Enseignement.

METHODE

Notre stratégie pédagogique reposera sur une approche des méthodologies d'investigation des phénomènes humains et sociaux, en examinant :

- La cohérence concepts/ méthodes/ outils.
- Des situations concrètes énigmatiques : à travers les études de cas qui sont des classiques ou que j'ai réalisées et illustrations.

LECTURES REQUISES

Les articles dans le syllabus du cours et les divers documents transmis lors des séances.

Le manuel de cours:

Guy Minguet et Christian Thuderoz (direction) (2004), *Travail, entreprises et société, Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques*, Paris, PUF, Collection Sciences sociales et société).

Il est disponible au Centre de Documentation.

En supplément, trois ouvrages précieux :

Bernoux P. (1995), *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil, (Points Essais Poche)
 Bernoux P. (1994), *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, (Points Essais Poche)
 Thuderoz C., (1996), *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte.

SUPPORT

Guy Minguet

Téléphone: 02 51 85 85 40

Courriel : Guy.Minguet@emn.fr

Département SHS, Sciences de l'Homme et de la Société

Bureau 214

Entretien sur rendez –vous.

PLAN DU COURS

1 - L'entreprise : définitions

L'entreprise est vue comme :

- un mouvement historique,
- une organisation,
- une institution

On situera ces lectures de l'entreprise dans le contexte actuel de la Société Informationnelle que l'on comprend comme le contexte social, politique et économique constitué depuis le dernier quart du XX^e siècle. L'information, le réseau, la globalisation, la mondialisation en sont les principaux composants (voir le glossaire de la partie 1).

2 - Le processus de prise de décision

Les acteurs en situation sont fréquemment amenés à "décider" dans un contexte à la fois complexe et imprévisible. Toutefois, décident-ils vraiment, comment, et sont-ils si rationnels ? Face à une infinité de problèmes et d'énoncés, comment des acteurs traitent-ils l'urgence et gardent-ils leur vigilance ? Est-il si rentable de réfléchir avant d'agir ?

Un dirigeant, dans son rôle d'entrepreneur, est supposé prendre des risques. Comment se représente-t-il le risque et comment se conduit-il devant le risque ? Au fond, qu'est-ce qu'entreprendre ?

Le raisonnement partira du modèle néo - behavioriste de H, SIMON et J, MARCH.

Le problème de la décision dans l'organisation sera abordé à partir des concepts suivants :

- la représentation économique standard de l'action
- la rationalité limitée
- la conduite orientée
- l'information, l'ambiguïté et la mécanique du choix
- l'anarchie organisée
- l'urgence
- la vigilance.

3 - L'analyse contingente : l'architecture d'une organisation

Toute entreprise humaine est confrontée au double défi de l'efficacité et de l'efficience dans l'ensemble de ses produits ou/ et de ses prestations. Aussi, doit-elle fournir une réponse organisationnelle cohérente pour réunir ses éléments constitutifs, pour une meilleure adaptation et cohésion face à son environnement.

Dans les situations de travail sous l'emprise de la complexité et de l'incertitude, face à une infinité de problèmes définis par le risque, l'urgence et la vigilance, ce modèle de la contingence rappelle que : il n'y a pas une seule et unique "bonne" manière d'organiser

le travail ; la performance des et des systèmes humains repose au contraire sur la faculté de l'ensemble à composer avec son contexte singulier.

Quelle sorte d'organisation doit-on choisir en fonction des variables économiques et des conditions de marché ?

Enfin le modèle impérial de l'institution entreprise doit-il, peut-il, s'imposer envers toute aventure humaine organisée ?

Le raisonnement partira du modèle de la contingence structurelle chez C, PERROW et P, LAWRENCE & J, LORSCH et se poursuivra par H, MINTZBERG.

Les notions de base

- l'intégration et la différenciation
- l'efficacité et l'efficacé
- la contingence
- la stratégie, la structure et l'environnement

4 - La notion de pouvoir et les relations stratégiques

Une entreprise ne se réduit pas à un organigramme des tâches et des fonctions : à côté et dans cette structure formelle se constituent des jeux stratégiques qui s'inscrivent dans la relation sociale.

Cette reconnaissance des rapports complexes de pouvoir et d'interaction dans les fonctionnements collectifs met en lumière des stratégies et des rationalités d'acteurs, des dysfonctionnements organisationnels, des mécanismes de prise de décision, de négociation ou de conflits, des accords sous formes de règles et de compromis.

La quête de cohésion des membres et d'identification à l'organisation est mise à mal par l'environnement toujours inamical, par le flou des frontières organisationnelles, par les tensions entre les buts et les clivages entre les intérêts des personnes. Il se crée ainsi tout un système de régulations sociales "invisibles" qu'il est indispensable de prendre en compte dans toute action de changement.

Dans un premier temps on reprendra les catégories classiques de l'autorité légitime (M, WEBER, C, BARNARD) en vue de déconstruire les termes d'usages tels le pouvoir, l'autorité.

Le raisonnement critique partira du modèle de l'analyse stratégique, ou dit encore politique des organisations, conçu par M, CROZIER & E, FRIEDBERG.

Les notions de base :

- les formes de l'autorité légitime
- les effets prévus, induits et pervers de l'action collective.
- les dysfonctions
- la marge de liberté de l'acteur
- la stratégie dans le système
- la zone d'incertitude
- les enjeux des interactions
- le système d'action concret

5 - Les cultures et l'identité dans les relations de travail

Au cœur des relations sociales dans les organisations interviennent des valeurs, des normes, des représentations partagées qui fondent une communauté de travail. Deux formes d'identités s'observent : l'identité du soi par la continuité, la cohérence et la consistance; l'identité pour autrui par les repères de proximité, de similitude et de différence, enfin par les transactions entre des contextes divers et contrastés.

Dans un premier temps, on reprendra les données- clefs et les interprétations concernant les transformations majeures du travail, de l'emploi et des relations dans les entreprises contemporaines. On entrera dans les pratiques, dans les contenus du travail et cela dans leur contexte organisé.

On partira du modèle de l'analyse identitaire et culturelle conçu par R, SAINSAULIEU. On le prolongera en reprenant les apports récents de l'identité de réseaux chez M, CASTELLS, des travaux sur le soi à l'épreuve de l'Internet de S, TURKLE et sur les nouvelles flexibilités chez M, CARNOY.

Le thème des cultures au travail sera articulé avec celui de la constitution de l'identité, au double plan individuel et collectif, à l'aide des notions suivantes :

- l'accès à l'identité
- les effets culturels du travail organisé
- les différences interculturelles
- l'emploi, la formation et le parcours professionnel
- les formes de l'implication identitaire
- les nouvelles identités au travail
- les types d'entreprises contemporaines
- les identités à l'âge de l'Internet
- les identités de réseaux

L'INTERVENANT AUTEUR

Guy Minguet et Christian Thuderoz (direction) (2004), *Travail, entreprises et société, Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques*, Paris, PUF, Collection Sciences sociales et société).

La psychologie et ses applications pratiques, Paris, Editions de Fallois, collection Références, 1995.

Devenir consultant junior. L'efficacité professionnelle des Socrate en culottes courtes, Paris, l'Harmattan, 1995, collection Logique de Gestion.

Chefs d'entreprise dans l'Ouest, Paris, PUF, coll. " Sociologie d'aujourd'hui ", 1993.

Naissance de l'Anjou industriel. Entreprises et sociétés locales en Anjou et dans le Choletais, Paris, L'Harmattan, collection Logiques Sociales, 1985.

La création d'entreprise, enjeu local. Paris, La Documentation Française, 1983.