

**Henri Amblard  
Philippe Bernoux  
Gilles Herreros  
Yves-Frédéric Livian**

**Les nouvelles approches sociologiques des organisations  
(1996, Éditions du seuil).**

***Introduction***

Les 4 auteurs qui ont co-écrits cet ouvrage appartiennent à ce qu'on pourrait appeler « le courant français » de sociologie des organisations. Prenant appui sur la théorie de l'acteur stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg, sur les travaux de Renaud Sainsaulieu et de Jean Daniel Reynaud, ce courant s'est développé dans des directions assez variées depuis le milieu des années 80. Dans cet ouvrage, les auteurs tentent d'en faire le point, en rappelant les fondements de la sociologie des organisations en France et en exposant les apports et les limites de quelques ramifications récentes propres à cette discipline.

Cet ouvrage paraît en 1996 et s'intègre par conséquent dans un contexte où la sociologie des organisations jouit d'une renommée croissante et ceci dans deux directions :

- Sur le terrain, elle bénéficie de résultats positifs au sein des entreprises publiques et privées. L'accueil qu'elle reçoit est donc de plus en plus favorable. De plus, au cours des années 90, la déréglementation des services publics multiplie les conflits sociaux et la concurrence de plus en plus sauvage oblige les entreprises à rationaliser la production et à gérer les conflits sociaux, ce qui rend les managers et les chefs d'entreprise plus attentifs au facteur humain.
- En sociologie et en sciences économiques, dans les années 90, la sociologie des organisations gagne du terrain, et ceci au détriment d'approches sociologiques jugées trop abstraites (comme les approches marxistes et structuralistes) ou trop éloignées des problèmes concrets qui peuvent toucher le monde des entreprises. Certains sociologues « découvrent » en quelque sorte, le monde de l'entreprise qui était autrefois plus ou moins délaissé au profit de sujets plus « classiques » comme les institutions; l'état, les classes sociales, la famille ou l'école, et y consacrent par conséquent une partie de leurs analyses.

Hélas, cette ouverture disciplinaire, aussi prometteuse qu'elle soit, engendre un risque de dispersion. Face à ce risque, cet ouvrage possède une double fonction : recentrer la sociologie des organisations sur ses fondements tout en tenant compte de l'apport des perspectives récentes, proposer une approche synthétique et claire de la sociologie des organisations destinée à toute sorte de public.

L'ouvrage se découpe donc en trois parties bien distinctes :

- Dans le premier chapitre sont exposées les approches classiques en sociologie des organisations, c'est à dire l'approche de la contingence (Mintzberg, 1981), l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1976), la théorie de la régulation (Reynaud, 1986) et les approches axées sur les dimensions identitaires et culturelles appliquées aux organisations.
- Dans les deux chapitres suivants sont exposées deux nouvelles approches : la sociologie de la traduction de Bruno Latour et Michel Callon, l'approche des économies de la grandeur.

- Enfin, dans le dernier chapitre, nos auteurs exposent les fondements de la théorie sur laquelle ils travaillent : la sociologie des logiques d'action.

### *Approches classiques.*

Commençons par la première partie. Les auteurs s'emploient tout d'abord à justifier leur démarche en partant d'une question simple : pourquoi perdre son temps à présenter des approches pouvant apparaître obsolètes, alors qu'il existe des analyses plus récentes ? Ils retiennent pour cela deux raisons :

- En premier lieu, les intuitions des anciens modèles sont toujours d'actualité, et l'intérêt des nouvelles approches ne se justifie que dans la mesure où elles se combinent à l'essentiel de celle qui les ont précédées. Toutefois, si les approches qu'ils présentent peuvent cohabiter, ce n'est pas non plus le fait du hasard, elles se rattachent en fait à un même cadre paradigmatique : l'individualisme méthodologique ou la sociologie de l'action. De ce fait, elles excluent naturellement certains cadres concurrents comme par exemple, les approches issues de la théorie économique orthodoxe ou des théories structuralistes.
- Ensuite, « chacune de ces théories trouvent des applications pertinentes à certains moments ou à des niveaux particuliers de la vie des ensembles organisés », p 13. Cette affirmation, comme nous le verrons, est en concordance avec leur ligne théorique, la sociologie des logiques d'action.

### *L'école de la contingence.*

Après avoir posés ces remarques introductives, nos auteurs introduisent la sociologie des organisations en choisissant d'exposer la théorie de la contingence. Ils proposent pour cela une présentation synthétique des travaux de Henri Mintzberg, ceux-ci dominant très nettement cette école sociologique de tradition anglo-saxonne.

L'école de la contingence tente de rendre compte de la manière dont se structurent les organisations à travers l'influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations. Une des propositions centrales des tenants de cette école tient à ce que les facteurs environnementaux rendraient contingents les structures de l'organisation. A la différence de la conception taylorienne essentiellement normative de la bonne organisation « en soi », Mintzberg affirme donc que la structure est corrélée à la nature de l'environnement, bien qu'elle ne le soit pas de manière mécanique ou déterministe. Car la structure dépend également des buts que se fixent les dirigeants. De cette dichotomie de base, deux concepts émergent : *l'ajustement*, pour expliquer le rapport de l'entreprise à son environnement et celui de la *cohérence* pour décrire le fonctionnement interne de l'organisation.

A l'aide de ces deux dimensions analytiques, Mintzberg tire une typologie des entreprises qui repose sur 6 idéaux-types principaux :

- *La configuration entrepreneuriale.*  
Ce sont des entreprises naissantes où le pôle structurant est celui du sommet stratégique.
- *La techno-structure.*  
C'est ce que Mintzberg appelle la configuration bureaucratique. Elle est adaptée dans un environnement simple et stable.
- *Les organisations divisionnaires.*  
Elles apparaissent dans le contexte de marchés diversifiés.
- *Les organisations professionnelles.*  
La force dominante se situe pour ces organisations du côté du centre opérationnel.
- *Les organisations innovatrices.*  
Dans leur cas, l'environnement est celui d'un secteur innovant. On est en présence d'une configuration centrée sur l'innovation et la résolution des problèmes « ad hoc ».

– *Les organisations missionnaires.*

Elles sont structurées autour d'une enveloppe sociale appelée idéologie ou culture.

Comme on le voit, les modèles se structurent autour de deux ensembles de variables : l'environnement extérieur, c'est à dire le système socio-politique au sens large, les clients, les fournisseurs..., et la cohérence interne du système. Sur ce dernier point, Mintzberg considère que ce ne sont pas les rivalités de pouvoir qui régulent le système mais la cohérence entre les sous-systèmes qui s'organisent pour maintenir certaines caractéristiques de l'organisation.

Il s'agit selon nos auteurs de l'une des principales limites de la théorie de la contingence, puisque le comportement stratégique des acteurs, leur autonomie y sont délaissés au profit d'une analyse orientée vers le groupe. En d'autres termes, « ces théories de la contingence ne permettent pas de montrer comment les acteurs peuvent être à la fois ceux qui construisent le système, lui assurent une certaine permanence, et lui permettent d'évoluer », p 22. D'autre part, le postulat de l'adaptabilité du système ne rend pas bien compte du caractère construit de l'organisation, il n'explique pas l'émergence de formes structurées, et leur survivance, autrement que par le recours implicite à des hypothèses d'adaptabilité proche d'un certain darwinisme sociologique. C'est pourquoi, selon eux, l'analyse stratégique en tentant de dépasser les limites de cette analyse constitue un « rappel salutaire ».

### ***La théorie de l'acteur stratégique***

Cette théorie, élaborée par M. Crozier et E. Friedberg part du constat suivant : étant donné qu'on ne peut résumer le jeu des acteurs comme déterminé par la cohérence du système ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires entre eux. En bref, au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie de l'appréhender comme un construit humain, rejoignant en cela une démarche qui situe les déterminants causals comme allant principalement de l'individu vers la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure vers l'individu (structuralisme).

Pour cela, il faut donc se focaliser, non sur la fonction des acteurs ou des sous-systèmes, mais sur les stratégies des acteurs. Mais comment rendre compte de ces stratégies ? Pour M. Crozier et E. Friedberg, le point de départ doit se situer dans la recherche systématique des régularités observées dans les comportements, qui doivent être réinterprétées dans le cadre du modèle de l'acteur stratégique. En effet, selon eux, « La stratégie, c'est le fondement inféré ex-post des régularités de comportements observés empiriquement » (Crozier et Friedberg, 1977, p 48, cité). Mais ces stratégies ne dépendent pas d'objectifs clairs et précis, elles se construisent au contraire en situation, elles sont liées aux atouts que les acteurs peuvent avoir à leur disposition et aux relations dans lesquels ils sont insérés. Le concept de stratégie renvoie donc à différentes dimensions :

- Les acteurs agissent pour améliorer leur capacité d'action et/ou s'aménager des marges de manoeuvre.
- Les projets des acteurs sont rarement clairs et cohérents, mais le comportement n'est jamais absurde. Il a toujours un sens intrinsèque.
- Tout comportement est actif, même un comportement passif.

Et le comportement des acteurs s'ajuste au comportement possible des autres en fonction des atouts dont il dispose. La capacité d'action de l'acteur repose alors sur 4 postulats :

- L'organisation est un construit contingent, il aurait pu être, ou ne pas être, tout à fait différent. Ainsi résolvent-ils le problème de la détermination de la structure organisationnelle.
- L'acteur est relativement libre. Il peut jouer avec son rôle, se permettre des écarts par rapport aux règles sociales.

- Il y a une différence entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus.
- Pour parvenir à leurs fins, les acteurs calculent dans le cadre d'une rationalité qui est dite limitée (en référence ici à Herbert Simon, l'économiste qui a introduit le concept de rationalité limitée).

Ces 4 postulats doivent être compris à l'intérieur de l'une des problématiques qui traverse le champ sociologique depuis ses débuts, et qu'on pourrait appeler *la problématique de la cohésion sociale* : « Comment se fait-il que les organisations tiennent le coup et maintiennent leur identité, malgré les forces centrifuges auxquelles les acteurs les soumettent ? »

En plus de ces considérations théoriques, Crozier et Friedberg proposent une analyse empirique plus précise pour comprendre le fonctionnement des organisations, ils conseillent d'analyser une organisation en se penchant sur les jeux de pouvoir qui la structurent et rendent les comportements des acteurs intelligibles. Car dans la réalité, on constate que l'issue des jeux est justement relativement imprévisible, les acteurs s'écartent souvent de manière significative du rôle qu'ils doivent jouer. Pour le comprendre, il faut faire intervenir la notion de zone d'incertitude. Ces zones correspondent aux failles dans les règles, aux défaillances techniques, aux pressions économiques qui empêchent le déroulement des objectifs de l'organisation. Elles ont également une autre source, les acteurs peuvent avoir intérêt à masquer leur véritable jeu, afin de conserver une certaine capacité de négociation dans les jeux de pouvoir. Un comportement imprévisible réduit le pouvoir de celui qui édicte les règles et cherche à les faire appliquer. Qui plus est, même si le régulateur cherche à accroître le nombre de règles pour canaliser le comportement des acteurs, il peut engendrer un effet pervers en déplaçant les motivations des acteurs visés de leur but initial (comme c'est le cas dans le zèle du fonctionnaire).

Pour Crozier et Friedberg, si on veut comprendre les articulations entre les jeux d'acteur et le système d'action concret, il faut utiliser deux modes de raisonnement : le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique. Le premier part de l'acteur pour découvrir le système, le second tente de mettre en évidence l'ordre qui émane du système. Ainsi peut-on rendre compte de l'intégration des conduites dans un ensemble structuré et mettre éventuellement en évidence les systèmes d'action concrets qui génèrent des dysfonctionnements globaux. Ceux-ci n'étant pas, en théorie, le fait des acteurs, puisqu'ils agissent selon une rationalité limitée.

### ***La théorie de la régulation***

Comme le font remarquer les auteurs, bien que les apports de l'analyse stratégique soient incontestables, celle-ci pêche en ne disant rien, ou peu, sur la façon dont se construisent les règles. Elle met surtout en avant la nature du rapport des acteurs par rapport à des règles déjà en place. C'est cette faiblesse que le courant de la régulation de Jean Daniel Reynaud essaie de combler, en mettant à nu les mécanismes qui interviennent dans la production et le maintien des règles dans les organisations. Alors que l'analyse stratégique s'applique en effet à comprendre comment dans une organisation les acteurs sont capables d'agir d'une manière qui se reproduit, malgré leur autonomie, la théorie de la régulation montrera comment opère la construction des règles, celle par laquelle un groupe social se structure et devient capable d'actions collectives.

Mais quand bien même les acteurs construiraient librement le système de règles leur permettant d'agir collectivement, ils ne les construiraient pas ex-nihilo, car ils s'appuient en réalité sur un système de règles extérieures, né de contraintes extérieures. C'est donc une culture que les acteurs créent et recréent en permanence, ils construisent par la négociation un ensemble de règles. Il faut alors distinguer la régulation de contrôle qui émane de la direction, de la régulation autonome qui provient du groupe qui applique avec plus ou moins de liberté ces règles, et qui s'en sert pour gérer l'organisation du travail.

### ***L'identité au travail***

A côté de ces deux grandes écoles, qui se focalisent sur les règles et les relations de pouvoir, et dont les liens avec les théories micro-économiques sont très étroits, on trouve des approches qui se concentrent davantage sur les aspects culturels et identitaires des organisations. Complémentaires des deux approches précédentes, elles permettent d'explicitier la création de soi à travers l'expérience de la socialisation, et de comprendre plus précisément la permanence des règles à travers les phénomènes de culture (qui sont plus ou moins remplacées dans la théorie de la régulation par le problème de l'application et du maintien des règles à travers les organes assurant le déploiement de l'autorité). Ces approches se centrent donc sur l'identité sociale au travail. En s'appuyant sur les travaux de Renaud Sainsaulieu, on peut par exemple penser que l'identité au travail se fonde sur différents modèles de relations de pouvoir au sein des entreprises comme :

- *Le modèle de la fusion.*  
Il apparaît dans les contextes marqués par des tâches répétitives et peu qualifiées. L'acteur pour se valoriser n'a d'autres ressources que le collectif.
- *Le modèle de la négociation.*  
Il intervient quand les situations de travail permettent un accès aux positions stratégiques.
- *Le modèle des affinités.*  
Il apparaît dans des situations de mobilité professionnelle.
- *Le modèle de retrait.*  
L'expérience du pouvoir est si sporadique qu'elle n'autorise qu'un faible investissement dans les relations personnelles au travail.

On substitue donc avec Sainsaulieu une approche du pouvoir en terme d'identité à une approche du pouvoir en terme d'utilité. Fondamentalement, le pouvoir, la négociation dans l'action deviennent aussi importants, si ce n'est plus, que le contenu des négociations. Malgré cette avancée théorique, l'analyse des identités porte surtout sur les motivations psychologiques et sur les processus d'édification de la personnalité à travers la vie sociale de l'entreprise, aussi, elle ne résout toujours pas le problème de la permanence des règles ? Comment le mettre en évidence ? On fait appel pour cela aux approches culturelles.

### ***Approches culturelles.***

On trouve deux grands types d'analyses : celles qui s'intéressent à la culture nationale et à ses effets sur l'entreprise, celles qui se focalisent sur la culture de travail qui émerge de l'activité continue au sein des lieux de travail.

La première pose des difficultés épistémologiques qui poussent les auteurs à la relativiser d'emblée. Car il semble difficile pour eux, de déduire de lois déterministes (c'est à dire d'appliquer une causalité d'ordre holiste à l'organisation d'une entreprise) de simples homologues structurelles (par exemple, on pourrait souligner la ressemblance entre le modèle de hiérarchie militaire et celui de la hiérarchie en entreprise). Il paraît illusoire de croire que l'organisation de l'état serve de modèle aux entreprises. D'autre part, une approche en terme de culture doit tenir compte de l'autonomie du phénomène organisationnel qui se comprend comme un construit politique et culturel permettant de gérer les relations et la coordination d'individus relativement libres et unis dans un but collectif. Elle doit également prendre en compte le fait que les réponses des individus ne sont jamais mécaniques, elles ne correspondent pas à un modèle culturel qui serait imposé de l'extérieur. Le système de valeurs ou le système de règles n'est donc jamais figé, il est dynamique et adaptable aux conditions environnementales ou situationnelles.

La deuxième donne lieu à l'étude des micro-cultures. La culture émerge ici de l'activité de travail. Les cultures de métier se constituent à partir d'expériences cumulées et historicisées de capacités stratégiques. Ces expériences proviennent de :

- la culture sociale antérieure.

- les caractéristiques du travail à travers ses symboles.
- l'organisation technique de la production
- la situation stratégique dans les relations de pouvoir
- le systèmes des relations de travail

La culture se repère ainsi à travers la construction de règles issues en partie de la situation d'action, en partie des représentations des relations entre acteurs. Ces approches en terme de culture montrent que l'application d'une régulation de contrôle peut se heurter à la micro-culture d'une entreprise ou d'un atelier. Les acteurs gardent alors, du fait des zones d'incertitude, une possibilité permanente de faire échouer les règles qui émanent de la direction. Par conséquent un changement organisationnel doit être accompagné de la prise en compte des règles sociétales qui ont été élaborées au fur et à mesure, et qui peuvent servir une fonctionnalité « masquée ».

### *Approches récentes*

Après avoir fait le tour des approches traditionnelles en sociologie des organisations, en montrant leurs points communs et leurs complémentarités avec le modèle fondateur de l'analyse stratégique, les auteurs se penchent sur des approches plus récentes.

#### *Le modèle théorique des économies de la grandeur.*

La première qu'ils étudient est l'approche en terme de conventions et d'accords : courant issu des travaux communs d'un économiste des conventions, L. Thévenot et d'un sociologue disciple de Pierre Bourdieu, Luc Boltansky. Il s'agit d'une approche interdisciplinaire.

L'économie des conventions se fonde sur une idée assez simple : pour qu'il y ait échange, coordination, coopération entre des agents, il faut qu'il y ait des conventions entre les personnes concernées, c'est à dire un systèmes d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements<sup>1</sup>. Ces conventions peuvent être écrites ou non. Dès lors, les acteurs sont insérés de toute évidence dans des situations à la fois conflictuelles et coopératives, ce qui conduit les auteurs à essayer de dépasser le clivage entre économie et sociologie.

Malgré ses faiblesses empiriques (elle est peu illustrée d'études de terrain) et sa quasi-ignorance des approches antérieures, le modèle des économies de la grandeur apporte un éclairage intéressant à la problématique de la coordination en entreprise. Il permet de répondre en partie à une question que les modèles précédents, axés sur les stratégies, les phénomènes de pouvoir, les phénomènes de régulation et les phénomènes identitaires avaient plus ou moins laissés de côté (ou réduit au problème de l'application de la règle sensée assurer la coordination des acteurs). Comment sont produits les accords, comment se réalise la coordination entre les personnes au sein d'une entreprise ? Pour répondre à ce questionnement, Boltansky et Thévenot rejettent le clivage qui existe entre deux types d'explication (ou d'interprétations) : les modèles expliquant la coordination par des rapports routiniers découlant des règles (l'approche sociologique) qui se focalisent sur les phénomènes culturels, les rapports qui se constituent au travers de l'échange et de la circulation des biens qui sont des rapports de force et de pouvoir visant à accaparer les ressources rares (l'approche économique)<sup>2</sup>. Comme, l'entreprise est par nature un espace de règles et de circulation des biens, on

---

1 Ce qui renvoie aux notions de confiance et de régularité, donc indirectement à des expériences d'ethnométhodologie comme le breaching.

2 Nous pouvons remarquer que la théorie du capital de Bourdieu tend elle aussi à réconcilier ces deux approches en introduisant dans un même cadre théorique les notions d'habitus, de champ et de capital. Ce n'est d'ailleurs probablement pas la seule, en effet, par exemple, A. Giddens essaie pareillement de dépasser l'opposition entre comportements stratégiques et routiniers. Le problème est, il est vrai, que l'action est à la fois dotée d'une signification (par rapport à la règle), dotée d'une finalité, et accomplie plus ou moins machinalement suivant une régularité ou une norme sociale. Il paraît alors difficile de concilier ces différentes facettes de l'action, d'autant plus qu'elles sont enchevêtrées dans la réalité.

ne peut se permettre de mettre en place deux lectures antinomiques (sociologiques et économiques) du même phénomène.

Pour tenter de comprendre comment les situations de travail arrivent à « se tenir »<sup>3</sup> dans les organisations, et peuvent mettre en place les conditions de production des accords, Boltansky et Thévenot insistent sur deux traits essentiels relatifs à toutes *situations* :

- Les situations doivent être analysées dans le cadre d'une sociologie compréhensive. Il faut les étudier à travers les représentations qu'en donnent les personnes qui s'en font.
- On doit distinguer les typologies modélisant les différentes situations sociales et les individus permettant de caractériser et de reconstruire les différentes typologies. Le chercheur en sociologie doit donc se pencher en priorité sur les compétences des individus à évaluer les situations à travers des systèmes d'équivalence partagés. C'est ainsi que des relations entre personnes peuvent se nouer. C'est grâce à des systèmes d'équivalences partagés, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères qui vont guider ses relations dans la situation, la caractériser. « Ces grandeurs, ces systèmes se déploient dans des mondes régis par la cohérence des principes qui y sont activés. », p 78.

Ils distinguent alors 6 mondes. Ces mondes impliquent des formes d'accords, des objets sociaux différents, qui permettront de reconnaître la nature de la situation, et de savoir sur quel mode de résolution des conflits et des controverses il faut se positionner.

- *Le monde de l'inspiration.*  
Les objets valorisés sont ceux qui renvoient au génie créateur.
- *Le monde domestique*  
Les figures de référence sont celles de la famille et de la tradition
- *Le monde de l'opinion.*  
Le principal fondement est le renom, l'opinion de l'autre
- *Le monde civique.*  
L'intérêt collectif y prime sur l'intérêt particulier
- *Le monde marchand.*  
Au centre des préoccupations se trouvent les lois du marché.
- *Le monde industriel.*  
La performance, la science sont au fondement de l'efficacité.

De là, les acteurs peuvent entrer dans plusieurs types de relations.

Soit il survient une *controverse* dans un même monde. Pour la clore, on a alors recours à un principe supérieur commun. Car les personnes engagées dans un même monde ont un même système d'équivalence, ils se déplacent dans une grandeur identique. Les objets sont identifiés et hiérarchisés de manière compatible.

Soit, il peut coexister des mondes différents sans discordes. Mais dans ce cas l'équilibre reste provisoire.

Soit encore, il peut survenir une controverse entre différents mondes. La controverse peut alors être clarifiée dans un seul monde. Elle peut également être résolue par un arrangement, les partenaires se mettent localement d'accord sur une transaction. Enfin, les acteurs peuvent arriver à un compromis, et dans ce cas, ils réunissent plusieurs mondes à travers un bien commun.

En quoi cette approche peut-elle s'avérer éclairante ? Elle souligne tout d'abord l'intérêt d'une technique qui prenne compte de la variété des logiques dans les entreprises. Des justifications multiples sont avancées par les acteurs pour légitimer leurs actions et à chaque fois des formes d'accords ou de compromis différents vont être nécessaires pour se coordonner. En outre, cette

---

3 C'est l'expression qu'ils emploient.

approche aborde la problématique de l'accord, qui est souvent délaissée au profit de l'analyse du conflit et de la rationalité.

Comment cette théorie s'articule-t-elle avec les approches plus traditionnelles ? Selon nos 4 auteurs, on peut repérer à la fois plusieurs points communs et des différences notables :

L'existence d'un parti pris compréhensif qui la rapproche de l'analyse stratégique classique.

Sur le plan conceptuel, la distinction entre acteur et personne ne recoupe pas tout à fait la même réalité mais elles renvoient toutes deux à la théorie de l'action. L'enjeu et le principe supérieur commun ne renvoient donc pas à des notions antagonistes mais plutôt à des principes complémentaires. Les notions de règles et de conventions sont également à envisager dans leur complémentarité. Pour la sociologie des organisations, la règle désigne un principe de référence pour les acteurs ; qu'elle soit de contraintes ou d'autonomie, elle permet aux acteurs d'ajuster ou de désajuster leur comportements au sein des organisations. Pour atteindre les objectifs assignés sans perdre de vue leurs enjeux propres, les acteurs mobilisent les règles et jouent avec elles. La convention quant à elle renvoie à une règle d'accord, une forme de coordination que les acteurs s'entendent pour qualifier de juste provisoirement. On voit donc que les deux notions ne s'excluent absolument pas, car la convention n'est en fait qu'une forme particulière de règle.

### ***La sociologie de la traduction***

Une approche également prometteuse en sociologie des organisations nous est fournie par la sociologie de la traduction de Michel Callon et Bruno Latour. Elle permet, comme l'approche de Boltansky et Thévenot d'aborder des thématiques plus ou moins négligées par le corpus classique, notamment, et encore, celle de l'accord interindividuel.

A l'origine, la sociologie de la traduction s'est intéressée aux conditions de production de la science, et les contributions qu'elle a apportée à la sociologie de la science sont marquées par des positions épistémologiques bien tranchées. Pour ces auteurs en effet, il est tout d'abord nécessaire de rejeter à la fois les explications de type externalistes de la science, et la vision rationaliste de la science. Selon eux, en effet, en se focalisant sur la méthode scientifique, les épistémologues survalorisent la place de l'internalité dans les processus de production des faits scientifiques. Enfin, les auteurs rejettent la naturalisation (le réalisme), la sociologisation (le fait scientifique est la résultante des jeux de pouvoir) et la déconstruction (le relativisme naît de l'illusion du locuteur et des jeux de langage).

S'écarter de ces positions doit permettre selon Latour et Callon d'en finir avec les cloisonnements de toute sorte et de reconsidérer le fait scientifique et humain dans sa totalité. *Ils s'inscrivent dès lors en porte à faux de ce découpage des situations qui conduit à séparer l'humain du non-humain, et conséquemment, l'économie de la sociologie.* La réalité ne peut selon eux se laisser découper abusivement en tranches.

A partir de là, les auteurs élaborent une théorie de la détermination du fait scientifique qui repose sur quelques notions principales :

- *Le réseau.* Constatant que la notion de réseau, n'a pas de définition claire en sociologie, les auteurs tentent de l'approfondir. Dans leur optique, le réseau devient une « méta-organisation » rassemblant des humains et des non-humains mis en intermédiaires les uns avec les autres. La notion de réseau est pour eux une bonne candidate pour prendre le relais de catégories antérieures comme celles de sphères d'activité, d'institution et d'organisation. Pour reconstituer le réseau à partir des éléments parcellaires qui sont déduits de l'observation, il faut éviter de découper les problèmes qui le concernent en tranche, pour au contraire, chaîner toutes les entités qui y participent.
- *La traduction.* Cette mise en relation, ce chaînage doit s'accompagner d'une opération de traduction. En quoi consiste-t-elle ? Elle consiste à relier des énoncés et des enjeux à priori incommensurables et sans commune mesure. Elle établit un lien entre des activités hétérogènes

et rend le réseau intelligible. Cette reconstitution du réseau passe par l'analyse des controverses.

- *La controverse.* Pour Latour et Callon, c'est par la controverse que s'élaborent les faits. En effet, la controverse précède toujours l'émergence d'un énoncé scientifique et d'une innovation ; en l'étudiant, on peut donc percevoir le processus qui permet au fait de se construire. En choisissant de se pencher sur les conditions sociales ayant permis au fait de se stabiliser, Latour et Callon renverse l'ordre de la compréhension. Si le fait se stabilise, ce n'est pas du fait de l'état de la nature mais à cause de l'accord sur le fait. Comme le dit Latour, il ne faut pas penser qu'une fois qu'une machine marchera, tous les gens seront convaincus, mais que une fois que les gens seront convaincus, elle marchera. Les processus de construction des faits supposent donc l'analyse des controverses et des réseaux qui les sous-tendent.
- *L'entre-définition.* La notion d'entre-définition renvoie à une sorte de dialectique qui s'instaure entre le fait et le réseau. *Le fait est en effet, donné par le réseau qui le porte, lequel n'existe que par le fait autour duquel il se forme.* Et par suite, la robustesse du fait dépend de l'irréversibilité du réseau, elle-même liée au degré d'ancrage du fait. Une fois le réseau constitué autour du fait, le fait gagne en réalité.
- *Le principe de symétrie.*  
Pour Callon et Latour, le principe de symétrie est double (ou généralisé) : d'une part, le sociologue de la traduction doit apporter une importance égale aux sujets et aux objets (ou aux humains et non-humains), d'autre part, il doit en outre étudier le processus de production à travers les controverses qui l'animent, donc aussi bien à travers les échecs que les réussites scientifiques (ce dernier point renvoie bien sûr au principe de symétrie de Barnes et Bloor(1976)). Indirectement, cette dernière position oblige l'épistémologue à ne pas tracer de frontières trop nettes entre la science et la non-science, la science n'est pas vierge de tout mythe et l'état de la controverse peut être momentanément défavorable à un fait qui s'avèrera scientifique par la suite.

A partir de ces concepts, Latour et Callon proposent une méthode pour traduire un réseau et éventuellement tenter de le modifier. Elle se compose de 10 étapes :

- *L'analyse du contexte.* Cette contextualisation revient à une analyse des actants en présence, de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence. On doit introduire dans cette analyse l'ensemble des non humains.
- *La problématisation du traducteur.* C'est une opération de repérage indispensable à toute action de changement consistant à faire la part dans une situation de ce qui unit et de ce qui sépare. Ce qui conduit nécessairement à la formulation d'une interrogation qui réunit les acteurs concernés. Elle conduit ainsi à faire passer chaque entité d'un contexte d'une position singulière à travers une acceptation de coopération, c'est à dire en fait à la constitution d'un réseau. Cette problématisation ne peut être assurée que par un traducteur dont le rôle est accepté par les protagonistes du réseau, et ceci d'autant plus que la problématisation est le fruit d'un travail collectif. « Si l'apprenti traducteur s'exprime d'un lieu illégitime aux yeux des autres actants de la situation alors c'est moins la qualité de ce qui sera que le lieu d'où elle sera formulé qui importera. On a là une confirmation de l'absence d'essence d'un fait comme énoncé ; sa qualité n'est pas dans son contenu mais dans son processus d'énonciation ou de production. », p 158
- *Le point de passage obligé et la convergence.* C'est un lieu (physique, géographique, institutionnel) ou un énoncé qui se révèle être incontournable.
- *Les porte-paroles.* Les négociations qui vont s'instituer auront lieu entre chaque porte-parole de chacune des entités de la situation. En fait, le micro-réseau ne s'agrandira que si les entités qui le composent parviennent à se diffuser. Toutes les entités humaines et non-humaines doivent être représentées dans les espaces de négociation à partir desquels les réseaux s'élaborent. Les porte-paroles rendent alors possible la prise de parole et l'action concertée.
- *Les investissements de forme.* Cette notion désigne le travail des acteurs-traducteurs pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires,

moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler. *Les investissements de forme réduisent donc la complexité, ils la rendent saisissables.*

- *Les intermédiaires.* Les investissements de forme fonctionnent en produisant des intermédiaires, c'est à dire tout ce qui circule entre les différentes entités de la situation. Ces intermédiaires permettront de cimenter le réseau.
- *Enrôlement et mobilisation.* Pour les sociologues de la traduction, enrôler signifie affecter aux membres du réseau une tâche précise qui les rend acteurs essentiels dans le devenir du réseau. La mobilisation, consiste alors dans leur implication dans l'action, dans la *consolidation* du réseau. Elle permet de trouver du sens et de l'intérêt à l'élaboration du réseau. Les actants construisent donc leur rôle dans une sorte de division des tâches qui permet de consolider le réseau et d'enraciner ceux qui, le consolidant, se lient à lui.
- *Rallongement et irréversibilité.* Rallonger le réseau est une condition de la solidité de celui-ci. Pour ce faire, on multiplie les entités qui composent le réseau, en allant du centre à la périphérie. Ainsi, le noyau, autour duquel ont été rassemblés des sujets porteurs d'un projet et des objets grâce à une opération de traduction, doit pour être solidifié recevoir des entités nouvelles. Mais n'y a-t-il pas un risque, alors que le réseau s'élargit, de dispersion qui fragiliserait le réseau ? Pour éviter ce risque, il faut remplir deux conditions complémentaires, la vigilance et la transparence.
- *La vigilance.* Toute innovation suppose des alliances, des coopérations dans un contexte toujours plus ou moins imprévisible. Toute chaîne de traductions est soumise en permanence à des traductions concurrentes, aussi, une vigilance s'impose.
- *La transparence.* La transparence doit être permanente dans la phase d'éparpillement du réseau, car c'est elle qui permet qu'une confiance s'instaure entre les actants.

Étant donné qu'elle est à l'origine destinée à l'étude de l'innovation et des réseaux scientifiques, on peut se demander en quoi la sociologie de la traduction peut apporter des éléments pertinents à la sociologie des organisations. Les auteurs du présent ouvrage y voient deux raisons essentielles. Premièrement, rien n'interdit de considérer l'organisation comme un réseau. Deuxièmement, le changement vu dans la logique de l'innovation, présente des applications intéressantes en sociologie des organisations.

Mais comme ils vont s'attacher à le montrer, il ne faudrait pas pour autant en conclure que la sociologie de l'innovation constitue une révolution dans la manière d'appréhender les organisations, car en réalité, elle présente de nombreux traits communs avec les approches classiques. Par exemple, les notions de système et de réseau, ou d'acteurs et d'actants ne présentent pas de différences majeures avec les approches précédentes ; et bien qu'elles ne soient pas tout à fait identiques, elles sont en tous les cas complémentaires.

### ***La sociologie des logiques d'action.***

Dans le dernier chapitre, les auteurs exposent la théorie sur laquelle ils travaillent. Elle s'oriente dans trois directions :

- la nécessité de dépasser le corpus classique de sociologie des organisations.
- l'impossibilité de penser l'entreprise en dehors d'une dialectique entre le conflit et la coopération.
- la réarticulation d'ensembles théoriques pouvant à priori sembler exclusifs.

Partant de là, ils tentent de développer la notion de logique d'action. Celle-ci gagne à être approfondie pour deux raisons : elle invite à une multipolarité théorique et elle réintroduit les dimensions culturelles, historiques et psychologiques dans l'analyse stratégique.

De prime abord, on pourrait croire que la notion de logique d'action fédère la sociologie des organisations classique et moderne, puisque tous les auteurs l'utilisent. Pourtant ce n'est là qu'une apparence, car en réalité tous les auteurs emploient la notion sans la définir précisément, se fiant

pour cela à l'évidence du sens de cette notion. Mais comme le font remarquer à juste titre les auteurs de cet ouvrage, « comme toujours, là où l'évidence règne sans partage, c'est le doute que le sociologue doit lui préférer », p 198. Comment définir la notion de logique d'action ? Pour le sociologue, rendre compte des logiques d'action, c'est rechercher ce qui fonde les choix des acteurs, c'est comprendre quelles rationalités sont à l'oeuvre derrière chaque action (approche compréhensive commune aux démarches vues plus haut). En outre la logique d'action n'est pas une structure causale immuable, car « *l'acteur n'existe pas en soi mais il est construit et défini comme tel par son action* », p 200, et par conséquent les logiques évoluent en fonction des actions envisagées et non des acteurs pris en eux même (ainsi peuvent coexister des logiques stratégiques et coopératives).

La logique d'action réunit deux entités élémentaires, l'acteur et la situation d'action. De la rencontre de ces deux dimensions naissent des interactions à travers lesquelles les logiques d'action vont se matérialiser. Dans le cadre d'une sociologie des logiques d'action, nous confient les auteurs, il faut admettre l'existence d'une pluralité d'instances qui accueillent ces logiques en construction, et reconnaître dès lors la possibilité et la nécessité d'un pluralisme théorique. Mais comment justifier épistémologiquement ce pluralisme théorique ? S'opposant à l'ascétisme dominant des épistémologies bachelardiennes et popériennes, les auteurs s'appuient sur trois positions épistémologiques complémentaires :

Tout d'abord, selon Paul Feyerabend, non seulement les théories rivales ne peuvent pas *forcément* être confrontées les une aux autres car les propositions et les faits qu'elles décrivent en sont dépendants, mais en outre, certains faits ne pourraient être révélés sans recourir à des théories rivales.<sup>4</sup>

Selon R. Pahre et M. Dogan, les objets, *les concepts doivent être déplacés d'un champ à l'autre, d'une discipline à l'autre. Cette posture peut s'avérer très prometteuse en terme d'innovation scientifique.*

Enfin, l'introduction du réseau comme élément déterminant de la construction du fait scientifique, qu'on doit à M. Callon et B. Latour, tend à justifier la reconnaissance d'une épistémologie non rationaliste.

Pour les tenants de la sociologie de l'action, il importe donc peu que la combinaison de théories aussi diverses que celles de Crozier, Boltanski, Sainsaulieu et Callon soit une hérésie, à partir du moment où le problème organisationnel peut gagner en limpidité suite à la confrontation de ces théories aux visages apparemment si différents.

Mais quelles dimensions peut-on retenir pour appréhender l'acteur ? Les auteurs du présent livre en retiennent 6, il est stratégique, social-historique (Bourdieu), identitaire, culturel, groupal et pulsionnel – avec cette dernière dimension, il font référence aux théories socio-psychanalytiques de E. Enriquez.

Quant à la situation de l'action, elle doit intégrer :

- *le contexte historique et institutionnel.* C'est à dire qu'elle doit réintroduire les facteurs externes au fonctionnement de l'organisation comme le marché, l'histoire et les institutions.
- *l'instance symbolique et mythique.* Le caractère fondateur des mythes et l'importance qu'ils jouent dans toute société humaine suppose qu'on les étudie « à part entière » dans les organisations. Il est vrai en effet que l'entreprise est peuplée de mythes, de héros, de boucs émissaires... De même, les symboles y sont omniprésents.
- *Le dispositif de la situation.* Cette dimension renvoie au fait que la situation se trouve pour partie

---

4 En fait Feyerabend va bien plus loin que ce qu'en retiennent les auteurs, il rejette l'idée même d'une méthodologie scientifique unique et coercitive, en prônant de façon radicale l'abandon d'une méthodologie particulière ou d'une méthode universelle et atemporelle susceptible de garantir l'avancée des connaissances scientifiques.

contrainte par les objets en présence. Ils participent de fait à la formation des logiques d'action.<sup>5</sup>

- *L'histoire de l'entreprise.* L'étude de cette dimension part du constat que les entreprises sont faites à partir de diverses expériences qui sont gardées en général dans la conscience des membres. Elle a ainsi engendré une culture, des habitudes, des types de comportements, des systèmes d'équivalence qui permettent aux protagonistes d'évoluer dans un monde commun. Retracer l'histoire d'une entreprise, à travers ses controverses, ses réalisations, ses accords et l'analyser dans une perspective diachronique semble donc essentiel pour la comprendre au mieux.

Pour finir, les 4 auteurs proposent une méthodologie qui servirait de base à une sociologie des logiques d'action. Elle consiste sur le plan empirique dans la mise en place d'une intervention multimodale. Ils le font en s'appuyant sur les travaux de Dubost qui distingue 4 familles d'interventions en entreprise : les interventions formées en sciences sociales (sociologie, ethnologie, psychosociologie...) qui sont axées *sur* la production de connaissances ; les interventions des psychologues et psychologues sociaux qui travaillent *avec* les acteurs concernés ; les intervenants spécialisés dans la gestion, la communication..., qui oeuvrent *pour* le commanditaire ; les militants, spécialistes de la pratique d'animation communautaire, ils prennent parti pour les minorités actives et *contre* l'autorité. La posture méthodologique de la sociologie des logiques d'action investit ces 4 niveaux d'interventions (sur, avec, pour, contre) et « *ainsi, la sociologie clinique d'intervention devient une forme de consultation clinique où les statuts de chercheur, d'expert et de consultant sont fondus dans un même mouvement.* »

Concrètement, la sociologie des logiques d'action devrait selon les auteurs s'appuyer sur une grille d'analyse qui suivrait différentes étapes :

- *La première phase est la contextualisation.* Durant cette phase est reconstitué le système d'action concret au sens crozérien du terme, tout en tenant compte de raisonnements qui ne s'appuient pas exclusivement sur ce courant. 4 moments sont à distinguer : le recensement des actants et la délimitation du réseau ; la mise en relief de la tâche des acteurs et la perception que les acteurs ont de cette tâche ; la détermination des enjeux et des modes d'équivalence dominants ainsi que les ressources organisationnelles, les zones d'incertitude ; puis au dernier moment, on met en évidence les mécanismes identitaires et le système de régulation.
- *La phase des possibilités d'accord.* Elle consiste en un double repérage : celui des actants occupant une place importante dans l'ensemble étudié et susceptibles d'intervenir et celui des espaces et objets capables de pouvoir constituer le support de conventions ou d'accords nouveaux. Il y a donc trois moments. Dans un premier temps, on identifie les acteurs clés en fonction des économies de grandeur, on détermine ainsi leur capacité à jouer le rôle de traducteur ou à être traduit. Dans un deuxième temps, les lieux de résistance au changement ou les potentialités de changement doivent se dessiner. Dans un troisième temps, il faut se demander quelles sont les traductions à opérer.
- *La conduite du changement.* Le changement doit ici être introduit en considérant que la réussite de celui-ci dépend de la structuration de l'entreprise en réseau. On repère encore trois moments principaux. Les analyses des phases 1 et 2 sont d'abord communiquées au personnel. Le champ des possibles se dessine alors. Dans une deuxième phase, le processus de changement doit s'enclencher à partir de la problématisation, si possible conformément à la mise en place d'un réseau intraorganisationnel. Enfin dernier moment, l'action est engagée. Ce n'est pas pour autant qu'il faut relâcher la vigilance et il faut continuer à analyser tous les éléments pertinents.

---

5 On peut remarquer que le rapport entre les objets ou les techniques et les logiques d'action a été traité auparavant. En fait, la pensée marxiste le place au centre de ses préoccupations. L'étude de la construction des situations par les objets a été étudiée de manière systématique par Bernard Blandin dans « *La construction du social par les objets* », Paris, PUF, 2001.

Avec cette approche pluridisciplinaire qui mélange adroitement des influences variées très diverses, la sociologie devient autant un outil de diagnostic qu'un outil utile pour le changement en entreprise. Ainsi trouve-t-elle sa place à côté d'autres sciences de l'action, en s'appuyant sur un aller et retour permanent entre théorie et pratique.