

Gestion des Ressources Humaines et Sociologie, un couple impossible ?

Pour la pratique d'une « sociologie immergée » en entreprise.

Les entreprises doivent faire face aujourd'hui à une exigence de rentabilité immédiate et à une complexification croissante des situations de travail. Le caractère polymorphe du besoin de reconnaissance (culturel, ethnique, social, religieux aussi...) s'exprime avec une acuité plus aiguë dans des sociétés où les salariés n'entretiennent plus le même type de relation avec leurs employeurs et savent souvent que leurs trajectoires professionnelles, à défaut de possibilités d'emploi à vie, devront se réaliser au sein de plusieurs « boîtes ». Dès lors, la construction des identités au travail se fait moins par le truchement du collectif (que celui-ci s'exprime par la grève, l'appartenance syndicale ou l'engagement politique) que par l'âpre élaboration de stratégies individuelles tendant à garantir, pour le salarié, son employabilité future. Face à cet étirement du tissu social des entreprises, la question de la fidélisation et de la valorisation du facteur humain prend de l'importance dans des économies immatérielles où l'on assigne notamment aux Directeurs des Ressources Humaines (DRH) l'impérieux devoir de rendre compte mais aussi peser sur les dynamiques de motivation des salariés.

La recherche en sciences sociales appliquée au monde du travail, et plus particulièrement la sociologie de l'entreprise, a permis de faire émerger des modèles de compréhension puissants de ces logiques de reconnaissance, de ces « règles du jeu » latentes présentant l'entreprise non seulement comme l'entrelacs de stratégies d'acteurs mais aussi comme creuset majeur de construction identitaire. Celle-ci s'affirme à l'égal souvent de l'école, de l'église ou encore de l'armée comme une institution autonome à vocation d'émancipation (« éthique ») des individus¹.

L'histoire des entreprises est généralement marquée par l'opposition entre les valeurs d'autorité et de normativité des DRH, hommes et femmes qui « recrutent », « intègrent » et « sanctionnent » et les attitudes de discussion, de permissivité et d'appel à l'expression des formateurs, hommes et femmes qui « développent », « révèlent » et « innovent ». Peut-on dès lors être sociologue, construire une représentation cohérente de la vie sociale au-delà de l'aspect désordonné des conduites et des faits sociaux, et tout à la fois, être DRH ou Responsable de formation ?

D'ordinaire, celui qui pratique la sociologie, vit de contrats de recherches gérés par des laboratoires ou des associations, parfois de commandes institutionnelles de l'Etat. Il est plus rare de trouver des professionnels de la sociologie embauchés par les entreprises². Ce chapitre milite pour la défense d'une posture propre à de nouveaux professionnels de la sociologie, des hommes et des femmes qui pratiquent la recherche en sociologie en la nourrissant de leur propre expérience professionnelle de praticien des « Ressources Humaines ». Ces derniers profiteront, au-delà de la dualité apparente de leur statut, d'une capacité à circuler entre plusieurs mondes (univers de l'action en entreprise, univers des savoirs académiques, univers

¹ : J. F. CHANLAT, « L'analyse des organisations : un regard sur les productions de langue française contemporaines (1950-1990) », *Cahiers de recherche sociologiques*, n°18-19, p. 93-138, 1992.

² : C. DUBAR, *La recherche sociologique en Ile de France : état des lieux, projet scientifique. Propositions pour une Maison internationale de la sociologie et des sciences sociales*, décembre 2004. "La sociologie est encore trop souvent enseignée comme une discipline "savante" au sens de E. FRIEDSON (1970), parcellisée en "courants" ou en "domaines" et non une discipline "consultante" c'est à dire professionnelle, intervenante, impliquant, pour tous, l'apprentissage du "terrain" des rapports à ses acteurs et des liens permanents entre théorie et empirie, implication et distanciation, avancées "académiques" et résolutions de problèmes "contextuels" (p. 26).

de l'andragogie³...) leur permettant de devenir des médiateurs entre des sphères que l'on penserait de prime abord étrangères et peu « compatibles » l'une avec l'autre. Quelles peuvent être les implications épistémologiques et méthodologiques liées à ce statut qui tend, selon nous, à générer des savoirs scientifiques nouveaux ? Quelles postures pour les professionnels des RH recourant à de telles méthodologies et pratiquant ce que nous appellerons une « sociologie totale » en « sociologues professionnels »⁴ ?

Le sociologue professionnel doit soutenir l'effort d'un équilibre délicat puisqu'il participe du système qu'il se doit d'observer pour l'analyser en vue d'*agir*⁵. Ouvrant à temps plein en entreprise, il devra alors assumer et gérer de nombreuses « injonctions paradoxales ». En effet, il doit aboutir à des résultats tangibles quasiment en temps réels et pourtant son « terrain » nécessite un long travail d'acclimatation afin d'identifier et de déceler les jeux de pouvoir comme les différentes transactions identitaires s'y déroulant⁶. Pour un nombre encore restreint de professionnels des RH formés à cette discipline, les outils proposés par la sociologie apparaissent comme le chemin le plus court pour saisir les enjeux d'un monde, celui de l'entreprise, qu'ils comprennent en général immédiatement voire exclusivement à l'aune du droit du travail et/ou des sciences de gestion. Ce chemin de sociologue professionnel consiste donc en une pratique d'un management qui n'est pas une simple manipulation idéologique mais vise, d'une part, à rendre plus claires les formes de mobilisation psychique induites par les organisations et, d'autre part, à favoriser les conditions de la démocratie délibérative afin de trouver des formes de rétribution matérielle ou symbolique réelles pour les salariés. Le sociologue professionnel, dès lors, n'est ni un ergonomiste centré sur le poste, ni un thérapeute préoccupé par l'individu, ni un psychosociologue focalisé sur les groupes⁷. Il doit intervenir, rendre compte et rendre des comptes. A. TOURAINE a souligné que le sociologue, distant et neutre, rejeté et intégré au mouvement, risque de ne plus en être que l'idéologue de ces transformations⁸. Utiliser la sociologie de l'entreprise (et sans exclusive d'autres disciplines bien entendu), pour le DRH comme pour le Responsable de formation, revient à endosser une pratique de recherche « contextualisée » et à cultiver plus que d'autres, non une bienveillante distanciation, mais « l'implication » dans son « sujet de recherche ». P. BOURDIEU a écrit que « l'on n'est sociologue qu'à temps plein »⁹. Nous partageons ce souhait mais nous tentons de donner ici un sens différent à cette affirmation.

³ : D. CHALVIN, « Les méthodes pédagogiques et les méthodes andragogiques », in Encyclopédie des pédagogies de formation, Tome 2, Méthodes et outils, E.S.F. 1996.

⁴ : G. DAHAN-SELTZER, « Le soutien au développement de la sociologie professionnelle : la création de l'APSE », Sociologies Pratiques, n° 8, 2004.

⁵ : J. AROCENA, G. DAHAN-SELTZER et P. RICHARD, « Créer de nouvelles synergies entre pairs. Autogestion et vie d'un laboratoire de recherche : le CSO – MACI », Sociologies Pratiques, n° 8, 2004.

⁶ : J. T. POLZER & H. A. ELFENBEIN, « Identity Issues in Teams », Harvard Business Review, February 2003.

⁷ : R. SAINSAULIEU, Préface, in Sous la direction de M. UHALDE, L'intervention sociologique en entreprise, Desclée de Brouwer, 2001, p. 10.

⁸ : A. TOURAINE, La voix et le regard, Seuil, 1978.

⁹ : P. BOURDIEU, Propos sur le champ politique, PUL, 2000.

1. Défense de la posture du « sociologue-professionnel »

« Pour nous, la recherche n'est pas seulement une recherche sur l'action mais une recherche dans l'action, une recherche transformative où le chercheur, participant à la vie de l'organisation, conçoit, met en œuvre, analyse, communique, diffuse les résultats obtenus tant à l'intérieur de l'organisation auprès des praticiens, qu'à l'extérieur en direction des milieux académiques »¹⁰.

De plus en plus, les cadres ont la charge de devoir travailler avec différents départements impliqués lors de prises de décision touchant le client ou l'entreprise, avec des personnes n'ayant souvent ni la même formation initiale, ni la même culture, ni la même approche du management. « Qu'est ce que nous avons en commun avec ces gens-là ? » est une question que l'on entend dans ces grandes sociétés dans lesquelles DRH et Responsable de formation tentent de gérer des « différences », entre unité souhaitée du commandement et diversité des perceptions du personnel.

Avoir accès à la « vérité » des autres, connaître les « bonnes raisons de faire ou d'agir »...

Le professionnel de l'entreprise - qu'il soit DRH, Responsable de formation ou encore gestionnaire de carrière - recourant à la sociologie cherche peut être d'abord à identifier et mieux comprendre la variété des processus de reconnaissance et d'accomplissement de soi des hommes et des femmes au travail¹¹. Pour chacun des salariés en effet, le travail désiré, attendu, constitue le soubassement d'une identité visée en tension avec une identité personnelle héritée ou actuelle qui est, elle-même, mise en perspective avec une somme d'identités attribuées hors travail au travers de la vie en famille, des loisirs, de l'engagement politique ou associatif... Dans leur pratique au quotidien, ces professionnels de la sociologie sont des êtres qui ne cessent de mesurer des interstices, des écarts entre, par exemple, le prescrit et le vécu dans une prise de poste d'un cadre en mobilité par exemple, écarts entre la portée générale d'une politique de rémunération, qu'il se doivent aussi souvent d'incarner (et de faire partager) et l'étrange phénomène de diffraction des réalités vécues, des perceptions individuelles autour des rémunérations distribuées ou des avantages acquis. Ce sont des personnes qui ont pour mission d'« interpréter le social » auprès de leurs dirigeants et dont une des qualités sera de reconnaître, avant les autres, l'importance des phénomènes de dissonances de toutes natures, liés à l'âge, à l'ethnicité, aux classes sociales, au sexe ou à la place dans le processus de production, qui structurent aujourd'hui l'identité des acteurs en entreprise et influent sur leur capacité d'initiative au travail. Pour ce faire, la sociologie de

¹⁰ : B. LALLE, « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de chercheur-acteur », *Revue Française de Gestion*, vol 30, n° 148, Janvier/février 2004, p. 46.

¹¹ : Dans un récent article, nous nous faisons, selon l'expression de F. GRANIER, les défenseurs d'une « sociologie immergée des phénomènes émergents » (P. PIERRE, « Mobilité internationale et identités des cadres : pour une sociologie « immergée ». Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée », *EspacesTemps.net*, 2005). Le but est de partir d'une démarche d'analyse immergée du social pour aller ensuite à la rencontre de l'extérieur (cercles de recherches, d'enseignement, de praticiens...). Que le statut d'intellectuel, de chercheur soit connu ou pas du milieu d'accueil, que le poste occupé à temps plein corresponde avec le niveau de formation du salarié ou pas, la posture défendue dans ce chapitre se situe dans le prolongement d'une tradition de recherche « ancrée » (pensons aux travaux de R. SAINSAULIEU avec *L'identité au travail*, à ceux de D. LINHART aux usines Citroën de Choisy en 1978 ; citons aussi E. FRIEDBERG et C. MOREL, "Comment apprendre le raisonnement organisationnel aux cadres", in *Les Cahiers de Cargèse, Sciences sociales et entreprises. Histoire de partenariats*, Paris, L'Harmattan, 1995, p. 211-228 (Renault) ou, plus récemment, O. GODECHOT, *Les traders. Essai de sociologie des marchés financiers*, Le Découverte, 2001).

l'entreprise est un véhicule utile et le DRH nous apparaît comme chef d'orchestre du *cure* et du *care*¹². De plus en plus en effet, les DRH sont placés devant des demandes de « soutien psychologique » affectant nombre d'individus qui peuvent vivre un sentiment de perte croissante de maîtrise de leur environnement de travail. Parce que chacun en entreprise devient de plus en plus garant de son employabilité et de ses compétences, chacun peut vivre dans l'angoisse d'être déchu, déconnecté, abandonné sur place par ceux qui continuent à se déplacer dans l'ordre ascensionnel des mobilités et des carrières. La distinction est ainsi forte entre experts possédant des acquis spécialisés mais hautement transférables c'est-à-dire peu spécifiques et les autres, moins sujets à l'obsolescence de leurs savoirs¹³.

Ce qui menace beaucoup de cadres, c'est aussi, à terme, le brouillage entre partage désintéressé d'intérêts communs et poursuite d'intérêts économiques, entre relations amicales et relations d'affaires. Comment savoir qui est encore un ami, un associé, un partenaire de confiance ? Comment être *identifié* comme quelqu'un avec ses traits de caractère tout en étant flexible, posséder une permanence dans le temps et avoir une *personnalité* ? Toute l'inquiétude des cadres en entreprise émane de ces positions paradoxales qu'ils doivent tenir : être original tout en étant conforme à la *doxa* de l'entreprise. Par exemple, l'étranger impatrié au siège de son entreprise doit intéresser, séduire, s'adapter à une situation de travail, être original (puisque la « valeur ajoutée culturelle » est la raison première de sa présence) et en même temps ne pas remettre en cause l'ordre social en place et ce, alors que les temps d'intervention au travail sont de plus en plus courts notamment pour des raisons de coût. Tandis qu'il convient d'être « maître de soi », « possesseur de soi » et de « son temps », le temps précisément pour connaître l'autre en sa différence apparaît à ce cadre impatrié de plus en plus « comprimé ». Quelle image de soi alors proposer aux autres ? Comment le DRH accèdera-t-il à sa « vérité », aux ressorts de motivations d'un cadre international qui doit faire lui-même le pont entre culture d'entreprise, culture du pays d'accueil, culture de la filiale qui l'accueille, culture du pays d'origine... ?

L'intervention de personnes externes à l'entreprise pour lui permettre de « se réfléchir » est un mode opératoire classique. Les DRH ont alors recours aux experts et consultants pour comprendre des « mondes vécus » au travail ou, de manière plus prosaïque, aider à diffuser des messages jugés sensibles. Leur légitimité se fonde par le statut : leur extériorité à l'entreprise les crédite d'une neutralité qui est alors synonyme de confiance du fait de leur « non-implication » dans les rouages du système de l'entreprise. Or, la faiblesse de nombreuses interventions de consultants ou d'experts, sur le plan opérationnel, concerne d'abord, selon nous, l'intermittence et la brièveté des temps d'enquête. L'utilisation parfois exclusive de questionnaires à modalités ordinales par exemple est inadéquate quand on souhaite explorer des cheminements identitaires, quand on évalue des rapports de force en entreprise d'autant plus que l'exigence de devoir répondre rapidement favorise alors des mécanismes de défense inconscients : rationalisation, négation, banalisation... Le niveau alors exploré reste celui des opinions, des reconstructions conscientes stéréotypiques à partir d'éléments cognitifs et normatifs immédiatement disponibles à la conscience. Elles ont souvent peu de rapports avec les comportements et avec les conduites mais elle permet alors de formaliser une réponse qui occulte la réalité des dynamiques. La posture du sociologue professionnel, acteur immergé, permet *in fine* de sortir de ce type d'intervention fondamentalement dualiste où l'entreprise se définit négativement par rapport à l'extériorité.

Nous souhaitons, en effet, défendre et étendre une nouvelle posture qui privilégierait une observation pleinement « participante ». Il ne s'agit pas de ne pas faire appel au regard

¹² La logique du *cure* s'inscrit généralement dans l'immédiateté du traitement de dysfonctionnements alors que la logique du *care* cherche à anticiper des évolutions majeures pour prévenir l'ensemble du système social.

¹³ : L. BOLTANSKI et E. CHIAPPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, p. 458.

extérieur qui peut aider à faire un pas de côté pour remettre en perspective les « enjeux » entre différents acteurs, mais de le rendre *dynamique et itératif*. Ainsi, il saisira à la fois ce qui est immédiatement le premier plan des rapports sociaux mais aussi les coulisses des jeux d'acteurs, l'arrière-cuisine des relations humaines. Ainsi à l'instar du petit Marcel qui découvre dans *La Recherche du temps perdu*¹⁴ la tragédie vécue par les poulets dans l'arrière-cuisine, le rôle du sociologue professionnel en entreprise consiste à éclairer les zones d'ombre des relations entre les différents acteurs de l'entreprise pour découvrir comment la *pâte humaine* prend forme. Une telle observation de « l'intimité » permet alors d'appréhender globalement et dans toute leur complexité les jeux de scène. Grâce à elle, le DRH peut obtenir un *feedback* sur la praxis de et dans l'entreprise et proposer ainsi un pilotage ancré pragmatiquement. La complexité des organisations, les attentes diversifiées de reconnaissance amènent aujourd'hui, selon nous, à la nécessaire émergence d'une « sociologie totale » en entreprise combinant pour celui qui l'exerce, activité de recherche, d'enseignement et pratique à temps plein.

A notre sens, le professionnel de la sociologie, DRH ou Responsable de formation, ne peut en effet que difficilement s'abstraire de ces pratiques adjacentes de recherche s'il veut continuer à maintenir sa posture critique de sociologue. Il lui faut être suffisamment intégré à la vie des équipes afin de recueillir des confidences, découvrir des langages, des mots codés et, en même temps, tenter de préserver une familiarité distante, une certaine extériorité du regard pour préserver ce mouvement dialectique rendant fécond cette *posture* délicate. Etre sociologue professionnel, en ce sens, renvoie à une posture plus qu'à un état, une fonction. Car dans son constant travail d'interprétation, l'art du sociologue professionnel ne consiste pas à substituer une représentation scientifique à celle des acteurs qui sont eux dans le sens commun mais à mettre en perspective les représentations de différentes catégories d'acteurs.

L'instauration de relations de confiance avec les salariés « étudiés » et aussi « gérés », rendue possible par la présence à terme du sociologue professionnel, permet le recueil (problématique) de confidences qui ne se font bien souvent qu'en dehors de l'entreprise, des « heures » de travail (lors de repas, de séminaires de formation, de pots de départs...) et conduisent à mieux comprendre, par exemple, les craintes ou réticences des conjoints, des enfants lors d'un projet de mobilité, les pratiques culturelles du salarié, la langue parlée à la maison, la vie associative, les projets pour la retraite... Nous militons ainsi pour une sociologie immergée mais à « visage découvert » (le salarié sait qu'une enquête sociologique se déroule), une sociologie de la scène mais aussi des « coulisses », des « à cotés du travail » afin de recueillir des données de première main, non reprises, à partir d'un protocole de recherche non définie entièrement à l'avance et s'ajustant aux circonstances, aux situations rencontrées. Parce que les salariés étudiés ont leur mot à dire¹⁵, on constate une interdépendance permanente de l'objet observé et du sociologue professionnel.

Tout professionnel de la sociologie doit prendre conscience, en cela, qu'il prend toujours partie en intégrant une vision du monde et en choisissant ses outils théoriques et méthodologiques. S'éloigner de l'objet et du champ étudiés deviennent des nécessités indispensables, par exemple, par la participation à des programmes de recherche collectifs, qui permettent un ancrage théorique, l'évaluation externe et périodique (double) de praticiens et de chercheurs académiques selon des critères d'évaluation croisés et différents (professeurs, chercheurs au CNRS et dans d'autres organismes). Le sociologue professionnel doit à la fois bâtir, avec les praticiens de son entreprise, une représentation de l'activité au travail qui

¹⁴ : M. PROUST, *A la recherche du temps perdu*, Gallimard, 1913.

¹⁵ : J. GIRIN, « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *Colloque ISEOR*, 1986, p. 170.

recadre leurs perceptions et enrichisse leurs modalités d'action et, avec les chercheurs académiques, d'autres rapports à la connaissance et à l'action.

Le « sociologue-professionnel », chimère d'un genre nouveau ou posture nouvelle d'observation sociologique ?

F. GRANIER constate que les sociologues sont souvent tenaillés entre le désir de prouver leur utilité en répondant aux demandes sociales et leur souci de les maintenir à distance. Il convient, pour eux, de toujours doubler leur préoccupation d'enquête sociologique par un travail de restitution aux acteurs, afin de contredire ou d'infirmer les premières interprétations prises « sur le vif ». Quel diagnostic renvoyer dès lors aux acteurs quand on est, en même temps, pour le DRH, en situation de gestionnaire et dans quels cercles enchevêtrés de réflexivité entrer et faire entrer les salariés qu'il « gère » ? Des théoriciens qui n'étaient pas sociologues, comme FAYOL ou TAYLOR, ont pratiqué ces modes d'enquêtes en « temps réel », ont cherché à faire émerger des savoirs tacites par une observation en co-présence physique de longue durée.

Cette confiance en une « sociologie pratique »¹⁶ est-elle une nouvelle forme d'engagement tâchant de marier inscription en entreprise et engagement en société ? Certainement. E. DURKHEIM a écrit que « la sociologie ne vaut pas une heure de peine si elle ne devait avoir qu'un intérêt spéculatif »¹⁷. Intervenir en « sociologue professionnel » aujourd'hui, c'est faire le pari que le développement des institutions productives dépende d'une capacité à reconnaître les évolutions culturelles internes qui échappent trop souvent aux managers et qu'ils négligent parfois au profit de modèles externes comme « plaqués » de manière autoritaire. Les travaux de L. BOLTANSKI et L. THEVENOT, par exemple, font apparaître combien il est illusoire d'avoir recours à des idéologies managériales unificatrices, soumises à des modes (projets, excellence, qualité totale...), sans entreprendre un travail d'analyse des blocages, des conflits potentiels qui supposent un décodage approfondi de logiques complexes à l'oeuvre dans les organisations¹⁸.

Avec cette pratique de recherche-intervention, cette épreuve permanente du dévoilement des fins inhérentes aux sciences humaines et sociales, la pensée cherche d'abord à formaliser clairement un problème sans proposer une solution sortant d'un chapeau tel un *deus ex machina*. Ne pas épouser comme telles les formulations du sens commun mais les travailler et les déconstruire, prendre au sérieux le problème de la légitimité des conduites sans l'abandonner au profit d'une explication par la contingence, la ruse ou la force, tel devient l'enjeu des Directions des Ressources Humaines en entreprise. La mission est alors double : avoir accès à des vérités non généralisables qui aboutissent à des hypothèses explicatives des faits et prescriptives dans une visée praxéologique de la gestion. Cette *praxis* nouvelle consiste notamment à former de jeunes managers à cette « expérience des écarts », à ce regard sociologique qui montre et montrera toujours que l'action sociale entraîne toutes sortes d'effets que l'on ne peut souvent anticiper que partiellement¹⁹.

¹⁶ : De nouveaux espaces intellectuels se forment comme la Revue Sociologies Pratiques qui confronte les réflexions des professionnels de terrain et les résultats des recherches et des enquêtes les plus récentes de type académique. Il s'agit pour cette revue de sociologie de l'entreprise de contribuer à la compréhension de notre monde en mouvement et de rendre compte de réalités émergentes en instituant un débat critique entre des acteurs formés à la sociologie et des universitaires engagés.

¹⁷ : E. DURKHEIM, La division du travail social, PUF, 1893.

¹⁸ : L. BOLTANSKI et L. THEVENOT, De la justification. Les économies de la grandeur, Gallimard, 1991.

¹⁹ : Comme dans cette entreprise cosmétique où les chefs de ventes ont été mis en situation de faire connaître à leurs équipes une évolution technologique importante et à en peser ses conséquences indirectes en termes de motivation et d'organisation du travail. L'introduction de micro-ordinateurs en remplacement de bons de commandes sous format papier a donné lieu au déploiement progressif et volontaire de plans de formations « à deux vitesses » afin, tout d'abord, de connaître puis de ne pas

Pour P. BOURDIEU, « demander à la sociologie de servir à quelque chose, c'est toujours, une manière de servir le pouvoir ». Sa fonction scientifique est de comprendre le monde social, à commencer par les pouvoirs. Cette opération n'est pas « neutre socialement » et remplit sans aucun doute une fonction sociale. « Entre autres raisons parce qu'il n'est pas de pouvoir qui ne doive une part – et non la moindre – de son efficacité à la méconnaissance des mécanismes qui le fondent »²⁰. A la différence de ce propos de P. BOURDIEU, nous pensons que l'homme qui fait l'utilisation des sciences humaines et sociales, DRH ou Responsable de formation, est quelqu'un qui dévoile, énonce plutôt qu'il ne dénonce, et que son action est utile à la condition, soulignée par M. UHALDE, de promouvoir un modèle de développement socio-économique original²¹.

Le DRH, sociologue-professionnel, pour défendre une théorie crédible doit non seulement répondre à des critères internes de scientificité, être proche de l'expérience des acteurs et doit aussi viser un modèle de transformation des rapports sociaux. Dans quelle mesure, en adoptant pareille posture, se substitue-t-il pour partie, au syndicaliste et au jeu paritaire traditionnel ? Quelle nouvelle réalité du conflit social dans un monde de consciences éclairées, de salariés soucieux de leurs trajectoires personnelles et de moins en moins enclins à vivre le conflit généralisé, massifié ? Où le DRH est-il le plus utile dans un monde qui est passé du conflit à la société de la fragilité, à celle du verre qui se brise comme les identités des jeunes, des défavorisés, des déclassés²² ?

Classiquement, la Gestion des Ressources Humaines s'apparente à une science de l'action finalisée visant à analyser les organisations mais aussi à en améliorer le fonctionnement. En pratiquant (authentiquement) l'art sociologique, le DRH devient cet acteur de « discussion » sur les orientations gestionnaires envisagées à partir de diagnostics scientifiques. Intervenir en sociologue professionnel, cela devient pratiquer une sociologie de la réception réelle, pour reprendre une expression de B. LAHIRE, qui répond à des critères internes de scientificité (par la construction d'un appareillage méthodologique liant observation participante et pratiques des entretiens). Afin de garantir cette scientificité, il convient que les problèmes soient définis avant l'enquête et que l'on débâte des résultats. L'enquête ne produit des connaissances que pour autant que ses résultats sont communiqués et discutés²³. En clair, s'il veut assumer une mission de sociologue professionnel, le DRH est plus qu'un coach, et doit pratiquer aujourd'hui une sociologie de la réflexivité, plus encore peut être que de la réception, c'est-à-dire qu'il doit renvoyer à chacun ses choix avec une finalité d'action. Il doit sans cesse proposer aux individus de sortir d'un état routinier, chercher à les rendre capables de problématiser leurs situations dans un jeu de lucidités croisées. Le DRH ne doit pas s'intéresser (seulement) à ce que pensent les gens mais aussi à ce qu'ils font. Le DRH a, en ce sens, souvent une longueur d'avance sur le consultant car dans le management, toutes choses égales par ailleurs, les mêmes causes ne produisent que rarement les mêmes effets²⁴. Il y a, dans ce travail de traduction du DRH ou du Responsable de formation qui pratique la sociologie, un inévitable « germe polémique » lié aux positions

laisser « au bord de la route » ceux qui ne maîtrisaient pas l'outil et apprécier la contribution de chacun en termes de compétences acquises ou à acquérir.

²⁰ : P. BOURDIEU, Questions de sociologie, Editions de Minuit, 1980, p. 9.

²¹ Il convient cependant de noter que l'originalité de toute proposition de modèle social est aujourd'hui contrainte par les phénomènes inhérents à la mondialisation et à la multiplicité des logiques des acteurs (financières, économiques, sociales...)... le sociologue-professionnel doit alors avoir conscience qu'il ne peut pas tout observer car à l'instar des particules de HEISENBERG il ne peut pas avoir une vision macroscopique du système tant qu'il en fait partie : tout système est nécessairement, structurellement incomplet selon GÖDEL.

²² : B. EME, Identités des jeunes en insertion ou au travail. Eléments de problématique, IEP de Paris, 2005.

²³ : B. LALLE, « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de chercheur-acteur » », Revue Française de Gestion, vol 30, n° 148, Janvier/février 2004.

²⁴ : A. BURLAUD, « Management et haute technologie », Economies & Sociétés, n° 8-9, 1998, p. 319.

recueillies des salariés, aux confidences des collègues ou aux évaluations du personnel. Comment, dès lors, renvoyer cette réalité « saisie » du sociologue professionnel, à son patron, aux autres membres de son comité de direction, aux partenaires sociaux, à l'organisation dans son ensemble ? Comment donner écho à l'utilisation de cette discipline agitatrice qu'est la sociologie ? « Normalement, il devrait être neutre » entend-on souvent du DRH mais pour peu que la société apparaisse (aussi) comme un système de domination, l'activité sociologique porte toujours, en son cœur, un travail décapant et contestataire des pouvoirs institués. Pour l'exemple, nous allons montrer en deuxième partie de ce chapitre que former, ce sera toujours sinon déformer du moins prendre le risque de donner forme, de révéler une autre forme au cours des choses et aux rapports de pouvoir. Les diagnostics sociologiques montrent, en général, que les changements touchent les fondements mêmes des règles sociales qui valaient auparavant et que la domination s'institue dans les structures afin d'obtenir l'assentiment des personnes et de leurs expériences subjectives. Le sociologue professionnel, qu'il se nomme DRH ou Responsable de formation, fait donc un pari du dévoilement mais intervient aussi, dans l'organisation qui l'emploie, tout simplement parce que « l'on ne change pas une société en restant à son écoute »²⁵.

²⁵ : D. MARTUCELLI, « Sociologie et posture critique », in B. LAHIRE, A quoi sert la sociologie ?, 2002, La Découverte, p. 148.

2. « Sociologie totale » et formation

« Pour les chefs d'entreprise, la formation, lorsqu'elle n'est pas considérée comme une charge, doit constituer un investissement rentable : soit économiquement, en termes d'ajustement de la main-d'œuvre aux changements technologiques et organisationnels, soit symboliquement, en termes de paix sociale ; d'où la tendance massive à privilégier des formations courtes et adaptatives directement liées à l'entreprise, au travail professionnel, aux nouveaux matériels ou systèmes de production »²⁶

Dans l'univers des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés - le plus souvent en mutation rapide - une forte proportion des emplois, c'est-à-dire des fonctions (et non des postes de travail) qui existeront dans les vingt années à venir, n'ont pas encore été inventés, ni donc les formations correspondantes. Dans ce contexte, le personnage du Responsable de formation dans l'entreprise émerge, certes, comme une silhouette imprécise, mais aussi, comme un innovateur potentiel.

La formation, l'un des champs traditionnels de responsabilité de la DRH, illustre combien cette fonction a évolué récemment pour progressivement intégrer l'ensemble des personnels dans un schéma de réflexion global (la formation professionnelle tout au long de la vie) visant à optimiser et valoriser le capital de l'entreprise. L'établissement d'un plan de formation doit en effet pleinement s'inscrire dans la stratégie menée par le DRH qui décline et prépare l'ensemble du personnel de l'entreprise aux objectifs plus généraux de l'entreprise. Or l'activité même de formation est paradoxale : elle doit en effet tenir compte des objectifs stratégiques futurs de l'entreprise (par exemple un recentrage sur son cœur de métier ou au contraire un changement partiel ou total d'activité) pour conjuguer l'état des RH entre ce qu'elles sont au moment où le DRH échafaude son plan de formation et le moment où celui-ci aura été mis en œuvre et *a priori* efficace. La politique *poursuivie* en matière de formation est donc temporellement asynchrone puisqu'elle présuppose à une date t l'ensemble des effets qu'il faudra avoir atteint à $t+1$. Cette anticipation du résultat n'est pas sans poser de problème dans la mesure où ce sur quoi l'on anticipe n'est ni soumis à des règles strictes, simples, clairement explicitées et formalisées mais à la *pâte humaine* de l'entreprise. La formation dans l'entreprise est le trait d'union entre maintenant et l'hypothèse du lendemain, entre la contrainte et l'aspiration. La formation est au sein de l'entreprise, un enjeu concret pour les acteurs puisqu'ils sont tous concernés par leur avenir : elle conjugue ainsi au futur l'avenir de l'entreprise à celui de chacun (intégration, évolution de carrière, promotion...). La formation n'est ni un « entracte » dans la vie professionnelle, ni pour les Responsables de l'entreprise, ni pour les Responsables de formation, ni pour les formateurs, ni pour les formés. Chaque acteur a, par rapport à la formation et à sa propre situation dans l'entreprise, des objectifs qui lui sont particuliers dont l'étude peut aboutir alors à une sociologie de la formation en entreprise.

Former, pour le sociologue professionnel, que celui-ci soit DRH ou Responsable de formation, c'est voir l'entreprise comme une structure formelle d'organisation et de gestion, le lieu de rapports de négociation et de pouvoirs entre acteurs et un lieu de construction d'identités et de cultures collectives qui expliquent le sens que les individus placent dans leurs actions et la légitimité qu'ils accordent ou non au choix de gestion. Dans les entreprises en transformation rapide, immergées dans un environnement économique et politique instable, la formation est un enjeu, avec des aspects dont il est intéressant de découvrir la nature et le

²⁶ : C. DUBAR, La formation professionnelle continue, La Découverte, 1984, p. 9.

sens. La formation, au-delà des apparences, n'est pas seulement un plan composé d'actions (de formation), une politique qui « flotte » de façon indépendante, avec pour seul objectif l'acquisition de nouveaux « savoirs ». Face aux contraintes, les Responsables de formation ont eu, consciemment ou non, recours à des outils caractéristiques des sciences humaines et sociales. Ces derniers permettent au salarié et au RRH de faire le point en discutant tant sur les desiderata du premier que sur les objectifs du second : ce dialogue est l'occasion d'une négociation entre eux. Il est intéressant d'analyser la manière dont se constituent ces échanges, ces interactions multiples et complexes entre différents acteurs ainsi que leurs contraintes respectives se manifestant lors d'entretien où collectif(s) et individus se retrouvent pour tenter de se *projeter* ensemble.

Ainsi, dans le processus formation, le moment cardinal est la constitution du *plan* de formation. Il sera l'occasion de décider et de négocier en interne avec les différentes parties concernées en fonction des *enjeux* de chacun, de conjuguer individus et collectif(s). Ce plan sera présenté puis mis en œuvre avant d'être évalué. L'évaluation de la politique de formation d'une entreprise, et l'observation des comportements des membres de l'entreprise par rapport à cette politique ne peuvent être réalisées qu'en relation avec le « sociogramme » de cette entreprise. La formation peut y apparaître comme un moyen ou comme une fin, comme un enjeu important ou non, en fonction et en fonction seulement, de cette structure de relations. La formation est, dans une entreprise, comme dans toute organisation, l'enjeu d'un système de pouvoir plus ou moins stable. Un enjeu, dans une entreprise, est ce que tel acteur, telle(s) catégorie(s) d'acteurs, peu(ven)t gagner ou perdre²⁷. Un enjeu est aussi un « moyen » dont un, plusieurs ou tous les acteurs de l'entreprise ont besoin pour atteindre leurs objectifs particuliers. Autour de cet enjeu, les acteurs se livrent à une compétition dont les règles seront issues d'une certaine forme de régulation sociale²⁸. Voilà pourquoi chaque entreprise, chaque collectif sera un cas particulier dès qu'il s'agira de construire avec et pour lui un plan de formation car les différentes interactions s'y nouant lui seront tout à fait spécifiques. Ceci exige :

- d'une part, une analyse « cas par cas », utilisant des outils adaptés et modulaires qui sont bien loin de la vision habituelle, normée et normative de la formation avec ses besoins standards, ses processus classiques et ses techniques d'évaluations.
- d'autre part, de partir du principe qu'aucune action de formation n'est neutre car toute action de formation modifie les capacités des membres des entreprises et donc, redistribuer les règles et les données du jeu social. Cette nouvelle donne peut induire des changements sociaux soit de type 1, soit de type 2²⁹. La formation est, implicitement, toujours une action risquée du point de vue de la distribution du pouvoir dans l'entreprise.
- d'admettre l'impossibilité d'avoir des modèles normés *ex ante* se justifie par la particularité et l'unicité de tout diagnostic social.

Entendue ainsi, la formation est un entrelacs d'enjeux entre l'entreprise telle qu'elle existe et est perçue par l'ensemble des acteurs à l'instant *t* et telle qu'elle est imaginée, pensée et

²⁷ : Voir aussi P. CASPAR et M. J. VONDERSCHER, Profession : responsable de formation, Editions d'organisation, 1986 ; P. H. BERTHEZENE, « Le responsable de formation en entreprise : application des concepts et des méthodes de la sociologie des organisations », Mémoire de DESS - Université de Paris I, Panthéon – Sorbonne, 1988.

²⁸ : J. D. REYNAUD, Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale, Armand Colin, 1997.

²⁹ : P. WATZLAWICK, Changements, Points, 1981. P. WATZLAWICK illustre ainsi la différence entre les deux niveaux : le dormeur qui rêve qu'il court vite peut se décider à emprunter un cheval pour aller plus vite (changement de type 1), s'il se réveille alors c'est l'état du système qui est modifié (changement de type 2).

projetée à l'instant $t + 1$ par ces mêmes acteurs. En effet, la notion de plan empruntée tant à l'architecture qu'au domaine militaire illustre comment tout plan sert une stratégie, qu'il décline ici et maintenant opérationnellement.

Courte critique du jargon professionnel de la formation. Un sens derrière les mots ?

Comme toute discipline ou domaine d'expertise les RH ont leur jargon professionnel permettant à ses membres de se reconnaître au moyen de certains marqueurs sociaux. Si la formation est généralement appréhendée d'abord sous un angle juridique et gestionnaire, il n'en demeure pas moins que la manière dont on parle, on verbalise dans l'entreprise tout ce qui touche à la formation est significatif. Ainsi, une rapide analyse sémantique du champ lexical de la formation permet de saisir un de ses traits caractéristiques puisqu'elle légitime l'ensemble de la fonction RH en la situant dans l'*à-venir*.

Etymologiquement, formation vient du latin *formatio* renvoyant à la « confection », à la « formation » et à la « configuration ». La formation est donc à la fois le moyen, le processus et l'objectif : moyen car elle est l'auxiliaire grâce auquel on pourra faire acquérir au salarié de nouvelles qualifications, processus car elle correspond justement à toute la phase d'acquisition des savoirs et objectif car elle est devenue un enjeu au sein des entreprises qui doivent gérer leur personnel. Ce triple aspect de la formation explique alors les termes les plus courants qui participent du champ sémantique de la formation : bilan, plan et besoins.

Terme étrange aux connotations comptables voire introspectives, le *bilan* est ce moment particulier où annuellement salarié et hiérarchique discutent ensemble pour faire le point sur l'année qui vient de s'écouler. La qualité du bilan provient d'abord de la capacité d'écoute du hiérarchique qui doit savoir entendre et inspirer confiance. De cette rencontre dépendra le niveau de risque que sera prêt à prendre le salarié en exposant réellement ses difficultés, ses questions, ses doutes liés à son travail. Ce moment d'échange est en fait une négociation qui peut, bien entendu, être tronquée si l'un des deux interlocuteurs ne respecte pas les règles du jeu. Par exemple, si le salarié refuse de parler estimant qu'après tout, qu'il parle ou pas cela reviendra au même, s'il craint de formuler des souhaits car cela lui semble contraire à la culture de l'entreprise ou si le RRH ne se met pas en posture d'écoute, d'entente... Le bilan sera le moment où le salarié décide de se risquer en jouant franc jeu tant avec son hiérarchique qu'avec lui-même : il y a toujours une zone d'ombre voire une certaine malaise dans tout questionnement. Surtout, alors que la règle du jeu consiste en général à se conformer aux injonctions sociales, aux normes couramment admises par la culture de l'entreprise, l'individu a lors de cet entretien la possibilité d'exposer ses souhaits, ses motivations intimes. Cette mise en avant du « soi » est l'un des temps forts du bilan puisqu'elle représente *in fine* la confiance que place le salarié dans son $N + 1$ et par son intermédiaire dans l'entreprise. Ce moment, en apparence anodin, est essentiel non pas parce qu'il est obligatoire mais pour les enjeux qu'il implique.

Dès qu'il s'agit de formation, les *besoins* ne s'expriment pas de la même manière selon le locuteur. Le RRH et le DRH parleront de besoins *en* formation pour justifier le poste budgétaire. Leur logique est alors gestionnaire pour faire comprendre l'importance économique de ce poste dans la stratégie de l'entreprise et pour expliquer en quoi elle la sert et l'incarne. A l'inverse, le salarié et les syndicats défendront leurs besoins *de* formation, indiquant par là que chaque salarié à droit à recevoir régulièrement des formations tout au long de sa carrière professionnelle afin de servir soit un projet professionnel, soit un projet plus personnel. Les besoins de formation sont alors l'occasion pour le salarié d'exprimer une

envie, un souhait et de motiver *son* projet. Ainsi, alors que salarié et DRH parlent de la même chose, ils n'en ont pas nécessairement la même représentation : le premier considérant que toute formation fera partie intégrante de son intimité, le second estimant qu'elle permettra d'optimiser la performance globale de l'organisation.

Si ce processus (basé sur la « traduction » par le Responsable de formation dans un plan d'actions opérationnelles de formation en collaboration avec l'encadrement des futurs formés) permet d'élaborer un plan de formation, il a tendance à aplanir toutes les aspérités, toutes les envies de chaque salarié et partant de concourir à une certaine démobilisation des RH dans la mesure où elles auront le sentiment que leurs besoins réels n'ont pas été entendus ni pris en compte. Il y a donc d'autres outils à déployer, d'autres méthodes à faire intervenir pour que tous les enjeux inhérents à la formation soit mieux pris en compte car la formation sera l'occasion de projeter l'entreprise, de conjuguer présent et *à-venir*.

Le « package opérationnel » du Responsable de formation ?

Le « Responsable de formation » dans le système organisationnel de l'entreprise dispose d'atouts et supporte des contraintes pour tenter de réaliser ses objectifs. Il n'agit pas seul. En dehors du fait qu'il est sous la dépendance d'un directeur de service éventuellement et, dans tous les cas, du directeur général, son comportement est la résultante de contraintes, d'informations, de décisions prises « ailleurs », de politiques spécifiques de l'entreprise ou beaucoup plus générales d'ordre public ... Il doit pouvoir actualiser sa stratégie en prenant des décisions rationnelles, fondées sur une compréhension du système, qu'il met en œuvre dans des relations de pouvoir, rendues possible par la maîtrise de zones d'incertitude. L'ensemble des relations dans lesquelles il est intégré autour de l'objectif général de formation, est régulé par des normes informelles, et cet ensemble fait système, c'est-à-dire qu'il est caractérisé par des phénomènes de rétroaction.

Si la construction d'une action de formation réclame des connaissances et des outils qui permettent de déterminer la population concernée, les objectifs pédagogiques, la méthode, le contenu ... l'évaluation, la construction du plan de formation pourrait être, au-delà de ce qui est exprimé ci-dessus, efficacement complétée par une analyse croisée (de traditions culturelle, systémique, stratégique) propre à la sociologie de l'entreprise et à sa tradition. On pourrait, par exemple, pour le recueil des besoins à court, moyen, long terme, puis leur analyse, utiliser la technique dite des « entretiens semi directifs centrés », c'est-à-dire des conversations libres dans lesquelles les acteurs racontent au sociologue leur activité quotidienne dans l'entreprise, les relations et leur tonalité (positive ou négative) qu'ils nouent avec les autres acteurs. Ces conversations étant très ouvertes (c'est la « règle du jeu »), il est rare que les acteurs n'éprouvent pas une satisfaction à dire ce qu'ils connaissent le mieux : leur vie au travail. Ils agissent alors en coopération, lors de l'interview, avec leur interlocuteur, qui lui, est de « passage », alors qu'eux sont des témoins constants, parfois anciens de la vie de l'entreprise. Pour le Responsable de formation, à condition qu'il ait appris à les analyser, ces témoignages auraient une valeur inestimable, irremplaçable, pour reconstituer ce qu'est aujourd'hui, - ici et maintenant -, la trame des relations dans l'entreprise. Si les faits que recueille habituellement le sociologue sont des faits sociaux, c'est-à-dire des relations, des interactions et, au premier abord, des comportements observables verbaux ou non, on peut aisément imaginer l'intérêt qu'ils revêtent pour le Responsable de formation pour les situations de formation. Ces comportements qui précèdent, accompagnent, constituent et suivent cette formation sont la « matière première » sur laquelle le plan pourrait être évalué.

Il faudrait pouvoir proposer aux Directions des Ressources Humaines des entreprises, un outil d'analyse du comportement des acteurs, - ici le Responsable de formation, par exemple - et d'analyse du fonctionnement des organisations et systèmes d'action dans lesquels les acteurs sont en relation - le système³⁰ de la formation et de l'entreprise - d'une part et une méthode d'enquête - les interviews spécifiques de l'analyse stratégique des organisations - d'autre part³¹. En outre l'ensemble des concepts de base serait défini en amont

³⁰ : Nous entendons ce terme de « système » au sens de J. De ROSNAY (*Le Macroscopie. Vers une vision globale*, Le Seuil, 1975) et de H. SIMON (*La science des systèmes - Science de l'artificiel*, Epi, 1974).

³¹ : Analyse stratégique (l'acteur : responsable de la formation), et analyse systémique (l'entreprise en tant qu'organisation) se combineraient et fourniraient un ensemble conceptuel extrêmement puissant. Cette complémentarité est évoquée par M.CROZIER (*L'acteur et le système*, op. cit. p. 204-205, note 2, supra) « Sans raisonnement systémique, l'analyse stratégique ne dépasse pas l'interprétation phénoménologique. Sans vérification stratégique, l'analyse systémique reste

pour être ensuite partagé avec l'ensemble des acteurs de sorte à constituer un référentiel commun autour de la formation. Ce prélude à la constitution d'un projet commun autour de la formation permettait alors de discuter collégialement avec les parties concernées du mode opératoire de l'outil ainsi que de son utilisation. Ce « package opérationnel », allant bien au-delà des approches juridiques, économiques ou simplement gestionnaires, pourra être composé de « simples » monographies d'entreprises - mais leur caractère descriptif atteindra rapidement ses propres limites - d'exégèse d'enquêtes par questionnaires (fermés) et enfin la voie qui semblerait être la plus porteuse de promesses, l'analyse stratégique, culturelle et systémique par entretiens (ouverts)³².

Les Responsables de formation doivent, d'une part, s'astreindre à un *travail d'analyse préalable* des situations dans lesquelles ils vont intervenir et ce, en étroite collaboration avec les formateurs et les acteurs concernés dans l'entreprise (DRH, Direction du personnel, managers des futurs « formés » ...). En outre, ils devraient s'astreindre à aborder avec chacun, *après la formation*, les difficultés et les problèmes, que ne manquera pas de susciter la mise en œuvre, dans chaque situation personnelle de travail, des nouvelles compétences acquises. Ainsi, en écoutant et en ayant un *feedback* en temps réel, le responsable de formation pourra dégager des variables qui permettront de construire une taxonomie des politiques de formation et une typologie de l'intervention des Responsables de formation. Enfin, la formation devrait être comprise comme une action de communication dans la mesure où elle est à la fois une action consistant à diffuser de nouveaux savoirs, de nouveaux acquis professionnels mais aussi à construire une culture partagée autour d'une identité d'entreprise en perpétuelle évolution pour s'adapter à son contexte. Ainsi, si l'on souhaite mettre en place un dispositif de formation pérenne, encore faut-il s'assurer que tous les éléments du *feedback* seront pris en considération pour améliorer l'ensemble du processus de formation d'une part et le rendre plus crédible aux yeux des sceptiques d'autre part afin de maximiser l'adhésion autour de ce type d'action. En ce sens, l'important n'est pas de proposer un « juste » modèle de changement ou d'organisation mais d'accompagner les salariés formés à resituer constamment le sens de leurs actions en leur donnant le « pouvoir d'être eux-mêmes » et d'assumer leurs identités.

spéculative et, sans stimulation du raisonnement stratégique, elle devient déterministe. Les deux logiques sous-jacentes sont, en un certain sens, opposées, l'une est inductive, fondée sur un modèle de négociation et de calcul, l'autre est déductive, et s'analyse comme une logique de finalité et de cohérence.

Dans la première logique, on cherche quel calcul chaque acteur peut faire de son intérêt dans la négociation qu'il doit mener avec ses partenaires.

Dans la seconde, on cherche quel ensemble de cohérences et de finalités hiérarchisées, tend à s'imposer à lui à travers le résultat des jeux auxquels il doit jouer ».

³² : F. PIOTET et R. SAINSAULIEU, *Méthode pour une sociologie de l'entreprise*, FNSP et ANACT, 1994.

Sociologie de l'entreprise et Gestion des Ressources Humaines ou le risque de *la figure dans le tapis* ?

Ce chapitre met en exergue une opposition entre le « temps long » des ressources humaines et le « temps court » du business, celui de l'efficacité immédiate quand les formateurs veulent voir défendu des attitudes prospectives, expérimentales et relationnelles. Former, en cela, reviendra toujours à amplifier le constat souhaitable que les salariés ne sont pas interchangeables et que le fait d'être ou plutôt de devenir compétent suppose de la durée. Il illustre aussi que l'on ne peut plus restreindre la fonction de Responsable de formation au seul rôle d'organisation et de gestion de la formation de l'entreprise³³. Il n'y a pas de besoins uniformes dans le domaine de la formation, pas plus qu'il n'y a de politique d'entreprise type, ni de solutions toutes faites et généralisables. Loin de se réduire à un ensemble de cursus de diplômes préconstruits, l'activité de formation implique certes la création d'offres de formation mais surtout d'objectifs « négociés » en fonction de besoins ondoyants du personnel.

Pour faire utilement face à ce constat de la « pluralité du social », nous nous reconnaissons d'une tradition de « recherche-intervention »³⁴ sociologique partie prenante de la vie des organisations, attentive à la subjectivité des acteurs et désireuse d'aider à la prise de décision après un processus de clarification des fins données à l'action (par la pratique de l'entretien de face-à-face, de groupes d'expression, par aussi celle de tiers intervenants comme le coach, le consultant en organisation...). Toute expérience de formation vécue au travail débouche pour l'individu sur un processus de transformation de ses représentations qu'il cherchera à mettre perpétuellement en forme par la parole et la mise en récit. Dès lors, un enjeu des gestionnaires en entreprise devient de prendre le pouls de cette narration, d'une culture *en acte* et non réifiée.

Cette pratique de « recherche-intervention » sociologique que nous défendons se veut « socialement utile », fondée sur la croyance ou plutôt l'exigence que les raisonnements des hommes et des femmes au travail peuvent s'expliquer et se prêter à la contradiction. Or, tout travail de décodage des enjeux conscients et inconscients des relations de pouvoir, des différences culturelles et identitaires, toute tentative de compréhension du social de « l'intérieur », à la source de la subjectivité des acteurs, est long, difficile et les dirigeants, le plus souvent, le comprennent mal et obligent ceux qui la défendent à certaines formes de clandestinité, voire d'isolement en organisation³⁵.

C'est à une conception relationnelle, fragmentaire et stratégique de l'identité au/en travail à laquelle nous invitons et ce diagnostic conclue, dans ce chapitre, sur la variété des paramètres difficilement modélisables qui fondent les relations au travail, son caractère imprévisible, à chaque fois recommencée, profondément « situationnelle » parce que la signification n'est pas un « donné » mais une « émergence » de sens. Les hommes au travail de nos sociétés contemporaines n'ont pas de nature, ils ont et sont une histoire. A charge du DRH comme du Responsable de formation de la connaître et ce travail est exigeant, itératif,

³³ : P. COUSTY, P. NEHMY & R. SAINSAULIEU, *Rapports de formation et rapports de production*, CSO, 1978 ; R. SAINSAULIEU, « L'effet formation dans l'entreprise », *Esprit*, Octobre 1984.

³⁴ : D. BOJE, « Mapping the different kinds of action research practices into Transorganizational Development Gameboard », *EGOS*, 17th Colloque, juillet 2001 ; A. DAVID, « Intervention-Research. A General Framework for management research ? », *EGOS*, 17th Colloque, juillet 2001.

³⁵ : Cet ostracisme est d'autant plus surprenant que le problème de la « gestion de la diversité » se pose de façon aiguë pour les entreprises qui se veulent les plus novatrices et ont inscrit le respect de l'autre dans leur constitution, le prône dans des chartes éthiques et font de leur capacité à intégrer les différences l'un des arguments de leur supériorité civique et morale sur beaucoup d'autres ensembles humains organisés.

jamais clos. Ce travail permet aussi de sortir, pour reprendre une expression de R. SAINSAULIEU, d'une sorte « d'impasse imaginative », comme s'il était plus facile, et même presque fascinant, de démontrer les mécanismes sociaux de la reproduction et de la résistance des forces installées, que de percevoir les voies, par ailleurs désirées, d'une action concrète menant aux changements. Pourquoi la sociologie ne devrait-elle servir qu'à se faire une raison, une sorte de conscience malheureuse, face aux complexités des dominations et des contraintes, tout juste mieux connues ?³⁶

Nous pourrions dire, de manière légère certes, que quand le consultant prend des photos, le DRH et le Responsable de formation sont des caméramen sans toujours avoir la responsabilité de la « mise en scène », ni même du « montage », mais que leur pouvoir se situe dans une compétence à mettre en rapports les différents acteurs de l'entreprise autour de la production d'objectifs légitimes et articulés autour d'identités valorisées.

Parce que pour « vivre » son expérience professionnelle, il faut la « dire »³⁷, nous défendons donc une pratique sociologique du « temps long » du social, une pratique de l'accueil des discours, souvent opposée à certains réflexes managériaux qui semblent enfermer l'entreprise dans un éternel présent³⁸ : une « sociologie totale » de et dans l'entreprise. C'est peut être le fait que l'individu ait un sentiment croissant d'étrangeté vis-à-vis de ses identités sociales qui le fait devenir gestionnaire de ses images sociales. Et un de ses soucis majeurs consiste alors à s'assurer de la justesse de son interprétation. En d'autres termes, les différentes expériences d'interactions de travail que l'individu rencontre tout le long de son existence professionnelle, influencent durablement le contenu des images de soi. Les DRH ont ici un rôle crucial de décodage. Le DRH, censé être régulateur d'un système qui bien souvent le dépasse, est à notre sens, davantage un « Sense-Maker » qu'un « Business Partner »³⁹. Sans cela, les individus intègrent une image dépréciative d'eux-mêmes et de l'entreprise dans son ensemble : les acteurs sont en crise quand les modes de reconnaissance des identités par la gestion ne se font plus. En ce sens, le DRH nous apparaît tout autant « traducteur » que « créateur » de lien social.

Pierre-Henri BERTHEZENE (Responsable de Formation en entreprise), Nicolas DELANGE et Philippe PIERRE (Responsable de Formation en entreprise et Chercheur au LISE/CNRS)

³⁶ : F. PIOTET, « Renaud Sainsaulieu », *Sociologie du travail*, Vol. 44, n° 3-2003.

³⁷ : P. PIERRE, *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Editions Sides, 2003.

³⁸ : « Nos sociétés prétendent que l'urgence des problèmes leur interdit de réfléchir à un projet, alors que c'est en fait l'absence totale de perspective qui les rend esclaves de l'urgence » (Z. LAIDI, *Un monde privé de sens*, Fayard, 1994, p 29). Au travers des plans sociaux, des réductions d'effectifs et de la maîtrise drastique des frais de fonctionnement, les DRH sont confrontés au « temps du business » et vivent un conflit des temporalités : celle de la vitesse des temps économiques et celle de l'appréhension, nécessairement plus longue, des temps sociaux. « Quels sont alors les moyens dont disposent les entreprises pour regagner la maîtrise de cette temporalité qui à la fois se rétracte et s'étire » s'interroge A. SEURRAT (« La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité dans l'entreprise », *Mémoire de Master Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication*, Université de Paris IV-Sorbonne, 2005).

³⁹ : K. E. WEICK, *Sensemaking in organizations*, Sage, 1995.