

Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production

In: Revue économique. Volume 39, n°1, 1988. pp. 155-174.

Résumé

Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production

Les entreprises traversent actuellement de difficiles problèmes de changement social pour mieux gérer les mutations économiques et technologiques de l'époque : c'est ainsi que la gestion des ressources humaines rencontre la dimension sociale des rapports de travail. Les travaux de recherche sociologique permettent de cerner la réalité culturelle et collective de la structure sociale de l'entreprise. S'agit-il de communautés, de forces antagonistes ou de groupes identitaires ? Dans quelle mesure le caractère systémique de ces relations est-il partie prenante des stratégies de développement ? Telles sont les questions auxquelles cet article propose des réponses.

Abstract

Companies are presently experiencing difficult social problems in managing economic and technological change this is the point where the management of human resources and the social dimension of work relations come together. Sociological research allows us to grasp the cultural and collective reality of the social structure. Is it question of communities of antagonistic forces or of identity groups? To what extent does the systemic character of these relations form part of development strategies? These are the questions this article addresses.

Citer ce document / Cite this document :

Sainsaulieu Renaud. Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production. In: Revue économique. Volume 39, n°1, 1988. pp. 155-174.

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1988_num_39_1_409051

Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production

Renaud Sainsaulieu

Les entreprises traversent actuellement de difficiles problèmes de changement social pour mieux gérer les mutations économiques et technologiques de l'époque : c'est ainsi que la gestion des ressources humaines rencontre la dimension sociale des rapports de travail. Les travaux de recherche sociologique permettent de cerner la réalité culturelle et collective de la structure sociale de l'entreprise. S'agit-il de communautés, de forces antagonistes ou de groupes identitaires ? Dans quelle mesure le caractère systémique de ces relations est-il partie prenante des stratégies de développement ? Telles sont les questions auxquelles cet article propose des réponses.

L'entreprise peut-elle être une communauté ?

Telle est la question que se posent les gestionnaires d'entreprises européennes face au défi économique et culturel du Japon, des États-Unis et des Nouveaux pays industrialisés (NPI). La quête d'un consensus pour sauver l'entreprise, et donc l'emploi, surprend les habitudes françaises, où les antagonismes sociaux ont longtemps répondu aux exploitations économiques et tayloriennes de la force de production. Mais comment penser autrement que sous une forme communautaire l'ensemble de motivations et de ressources humaines qui feront l'intelligence collective tant désirée ! Le thème de la communauté humaine de production revient donc bien à la mode mais cette fois-ci dans les grandes entreprises et pas seulement dans les coopératives ou les expériences utopiques des communautés ouvrières qui n'ont, par ailleurs, jamais cessé de proposer leur solution alternative au monde de la grande entreprise.

Il y a là un événement considérable pour les sociologues, car ils reçoivent enfin la demande d'une analyse du facteur humain de la production qui ne se réduise pas à une pure addition de capacités individuelles. S'il y a communauté au travail, ce sera le résultat d'une articulation spécifique d'acteurs et de fonctions qu'il s'agira de démontrer.

Cet article voudrait présenter un essai de problématisation sociologique de la dimension communautaire de l'entreprise en se démarquant

des constats et propositions pratiques récemment formulés en ce domaine par le management. Les nombreuses recherches empiriques sur les organisations, les régulations sociales de travail, et les fonctionnements collectifs et culturels d'entreprises sur lesquels s'appuient ces réflexions ne seront qu'épisodiquement rappelés. Plusieurs publications récentes sur la sociologie du travail, des organisations et des entreprises (M. Crozier, P. Bernoux, M. Maurice, R. Sainsaulieu, D. Segrestin, Collectif Dauphine, C. Durand, ...) font le point sur la recherche empirique et théorique concernant l'entreprise. Notre propos est de pousser plus avant la réflexion théorique sur les régulations sociales fondatrices d'une éventuelle communauté d'entreprise.

ECONOMISTES ET SOCIOLOGUES FACE À L'ENTREPRISE

Pour un sociologue, l'entreprise, appareil organisé de production par l'effet de moyens techniques et financiers, n'est intéressante que si les rapports humains de travail ont un quelconque effet de structuration sociale. Communauté ou affrontement, négociation ou appartenance ou dépendance... peu importe la forme du rapport social qui s'y déploie à répétition, du moment que l'entreprise produit et porte durablement toute forme de configuration collective susceptible de mouler ses producteurs individuels dans des actions d'auto-défense, de mobilisation sur des projets, de développement ou de créativité. Une telle conception explique le durable désintérêt de cette discipline pour une sociologie spécifique de l'entreprise. On n'y a en effet longtemps perçu que le simple prolongement de rapports sociaux vécus sur d'autres scènes : celle de l'Etat et des pouvoirs industriels, celle des conflits de classe et des relations professionnelles de branches, inter-syndicats et patronats, celle enfin des régions, des communes ou des familles pour qui l'emploi et la richesse que fournit l'entreprise ne sont jamais que l'apport économique indispensable à la vie collective d'une autre société déjà installée depuis longtemps.

Certes, la sociologie des organisations, celle des conflits et négociations, et celle enfin des communautés pertinentes de l'action à base professionnelle ont fait porter leurs analyses sur diverses formes de relations collectives durables qui s'implantent dans les grandes entreprises publiques et privées. Mais il ne s'agit pas encore de l'entreprise, car les objectifs économiques et projets de développement ne sont que très rarement objets de mobilisations collectives. On y parle surtout de conditions de travail et d'emploi, d'avantages salariaux et autres sécurités, de territoires fonctionnels et de fonctions d'experts. Il y a certes des convivialités et conflictualités durables qui s'élaborent dans ces relations de pouvoir, de négociation et d'expertise ou de métier. Mais l'entreprise reste encore

scindée entre ces rapports collectifs internes et les grandes orientations économiques et stratégiques d'investissements technologiques et de choix financiers qui demeurent en gros l'apanage des gestionnaires.

Pour les économistes d'entreprise et les gestionnaires, la production est le résultat d'une combinaison de facteurs de productivité où le social n'a pas grand-chose à faire. Marketing, fabrication, finances, achat, R et D, distribution, ventes, communication et main-d'œuvre sont les facteurs d'un résultat où le personnel n'est vu que sous l'angle de ses aptitudes et qualifications ; tandis que l'ensemble de ces facteurs doit en quelque sorte s'ajuster à la double contingence de l'environnement extérieur commercial et des contraintes internes de production et de capacités des dirigeants.

L'univers du social, pour les économistes de stratégies industrielles, n'est appréhendé que sous la forme de pressions syndicales extérieures, avec lesquelles on peut néanmoins négocier des pactes comme dans les Affaires étrangères d'un Etat. On se représente certes des ressources humaines, des motivations catégorielles et des qualifications, mais l'objectif est en quelque sorte de retrouver la pureté des combinaisons de facteurs de la productivité, sans que les réactions collectives, étrangères à l'économie, n'aient plus à se signaler par leurs effets transitoires de résistances, ou de blocages.

Et puis voilà que quarante années après la crise mondiale de 1929, dont l'issue a tout de même passé par le renforcement des pouvoirs de l'Etat dans la gestion de l'économie, il semble bien que l'on assiste à un certain constat d'échec des régulations étatiques pour sortir des impasses du chômage et de la stagnation des facteurs de croissance. Tout l'espoir des politiques semble en fait se reporter sur les capacités gestionnaires et stratégiques de chaque entreprise, dans un contexte de relations économiques internationales très ouvertes et donc très concurrentielles.

Pour les hommes d'entreprise, le message est ici que la motivation de l'ensemble du personnel, et pas seulement celle des décideurs haut placés, intervient centralement dans la combinaison des facteurs de la productivité. Entre firmes de niveaux technologiques, financiers et démographiques comparables, c'est l'intégration du personnel qui fera la différence, sauvera l'emploi et assurera une productivité supérieure à celle des concurrents. Cette conception des ressources humaines de l'entreprise réintroduit alors différemment le social au cœur de l'économie. Le rêve d'une organisation plus flexible du travail devient celui d'intégrer en permanence trois facteurs majeurs de la production : l'environnement concurrentiel, l'évolution intrinsèque des technologies, les motivations et valeurs du personnel de l'entreprise.

Avec les politiques de cercles de qualité, de groupes de progrès, d'expérimentations sociales sur les conditions de travail ; avec l'autonomie organisationnelle, la liberté d'expression, le droit à se former, l'aménagement des horaires et même du temps de travail, les gestionnaires d'entreprise cherchent plus que des capacités techniques productives. Le modèle d'une communauté sociale humaine devient la base d'une véritable stratégie sociale et culturelle d'entreprise, qui se traduit par des millions d'heures et d'hommes impliqués dans toutes ces actions de changement. Aux stratégies économiques d'entreprise principalement orientées au début des années 1970 sur les choix d'investissements ou de retrait d'un marché en fonction de la position dominante qu'on y occupe et du devenir porteur de ce marché, vient s'ajouter toute une compréhension nouvelle de la stratégie des entreprises, centrée sur une meilleure exploitation des capacités collectives de production de l'appareil existant.

Cette stratégie des racines fortes et du recentrage commercial doit être fondée sur une autre exploitation du capital humain en ressources d'initiatives de créativité, de capacité de mobilisation ou de changement du personnel, des cadres dirigeants aux opérateurs de base. C'est alors que le social devient « culturel » ; on s'interroge sur les valeurs, les représentations collectives et les idées forces qui peuvent impulser et soutenir ces changements de fonction, de pouvoir, de métier, et de travail que le recentrage de l'entreprise impose à ses membres. Et c'est bien là que sont également interpellés économistes et sociologues. Comment analyser les forces sociales en termes de productivité, diront les économistes alertés par la crise du taylorisme et de la bureaucratie comme principe d'organisation efficace des activités humaines ? Comment intégrer la dynamique sociale des rapports de travail au cœur des choix économiques, diront les sociologues eux-mêmes échaudés par l'impuissance des revendications et rapports de force pour sauver l'emploi et relancer l'entreprise ?

L'ENTREPRISE COMME LIEU DE RÉGULATIONS SOCIOLOGIQUES AUTONOMES

Depuis que la scène des rapports humains de production industrielle et administrative a fait l'objet d'analyses sociologiques, en contrepoint des approches entrepreneuriales et gestionnaires du management, c'est toujours la même question qui est explorée. Comment des relations entre individus au travail peuvent-elles s'articuler au point de constituer une société dont les qualités intrinsèques façonneront durablement une sorte d'autonomie sociale susceptible d'influencer le résultat économique de la production ? Perceptible autant dans les moments quotidiens de

travail que dans les moments de conflits sociaux et de crise ouverte, cette complexité sociale des rapports de travail n'est jamais complètement réductible ni aux réalités sociales et culturelles de l'environnement local et national, ni aux contraintes économiques et techniques le plus souvent transmises par les niveaux hiérarchiques de l'organisation ; ni même aux impératifs idéologiques ou politiques, voire même corporatistes de milieux dirigeants, militants ou professionnels qui trouvent à s'exprimer en entreprise. La réalité sociale de l'entreprise est plus autonome, quoique reliée à toutes ces influences, parce que dans notre société elle met en jeu des mécanismes fondamentaux d'échanges et interactions humaines.

De pures logiques économiques, techniques et idéologiques n'arrivent pas à rendre compte de ses capacités évolutives et créatrices. Façonnant des identités collectives nombreuses, des ensembles de valeurs et de représentations forts et des systèmes ou réseaux d'interactions durables, l'entreprise ancre son autonomie sociale dans la profondeur des régulations collectives qu'elle finit par instituer dans « les mœurs » de ses échanges humains spécifiques. Parler d'une entreprise de nos jours, c'est donc aussi et peut-être avant tout parler d'une réalité sociale complexe dont on voudrait ici approfondir quelque peu les processus régulateurs.

La fonction d'interactions stratégiques

La réalité des rapports de production s'inscrit dans les chaînes de rapports informels qui se transforment vite en jeux stratégiques et en rapports de pouvoir autour des problèmes à résoudre. Ont du pouvoir et deviennent acteurs ceux qui détiennent les bonnes solutions par leurs capacités d'expertise, de communication interne, de réglementation et de contact avec l'extérieur. Cette analyse stratégique des entreprises (M. Crozier et E. Friedberg) s'est longtemps développée dans les espaces hiérarchiques intermédiaires où se nouent de véritables systèmes d'actions durables entre cadres, services, fonctions, lignes.

Ces arrangements stratégiques ne sont pas prévisibles, il faut les reconstituer, comme dans le cas de cette petite entreprise de transport dont le directeur récemment arrivé voulait réussir à contrôler les « ténors » de son appareil commercial. Mais l'analyse stratégique du système social lui montre bientôt que c'est entre les mains des professionnels de l'achat, des commerciaux et des achemineurs de matériel en pays lointains que réside tout le pouvoir de son entreprise. Une volonté directoriale de reprendre les choses en main par une réorganisation et une rationalisation de la production ne peut que se heurter aux autonomies de ces trois clans de professionnels fondés sur un ensemble de contacts personnels avec les clients, de techniques d'estimation du coût des transports et de capacités de mobilisation de moyens locaux exceptionnels pour réaliser des transports difficiles. Un système social d'interdépendance et de négociations plus ou moins agressives entre ces trois forces

définit les jeux stratégiques dominants et sacre les ténors. Une direction nouvelle ne peut donc guère qu'administrer les règles de ce jeu, sauf à mettre en évidence les effets clairement pervers de sa répétition. Or la concurrence et les technologies du transport imposent à terme une rénovation des métiers, dont les ténors sont précisément incapables, plongés qu'ils sont dans la reproduction de leurs jeux déjà fort complexes. Le devenir des professions et la formation des jeunes deviennent un enjeu global pour le système social dont une direction peut percevoir l'importance et rentrer de ce fait dans le jeu en ayant les moyens d'enclencher une dynamique de rénovation.

Cet exemple parmi tant d'autres histoires d'entreprises révèle que la croissance a permis l'apparition de nombreux pouvoirs en entreprise, plutôt situés dans les échelons intermédiaires de l'encadrement et dans un jeu ouvert entre opérationnels et fonctionnels, et représentants du personnel. Et la période de crise et de mutations que nous traversons a pour autre effet d'ajouter à ces structures intermédiaires d'autres acteurs.

Ce sont les recherches d'organisations moins tayloriennes, plus autonomes et plus communicantes, qui ont élargi la marge de jeu entre ouvriers et techniciens et agents de maîtrise quand les organisations expérimentales ont pu être entretenues durablement (Gautrat, Liu, Martin). Deux autres processus entraînent un peu plus de stratégies dans les échelons de base : l'introduction de nouvelles technologies de productique et de télématique, et les restructurations pour conserver l'emploi. Ces deux contingences d'époque obligent à changer de métier, de qualification, de lieu de travail. Plus de contacts s'imposent entre opérateurs et fonctionnels, tandis que la mobilité des fonctions et même des responsabilités augmente.

Beaucoup de gens, certes, restent exclus de tels systèmes d'implication, d'autant que l'écart se creuse entre ceux qui resteront peu qualifiables et les autres. Mais de véritables relations d'échanges inter-grades et fonctions peuvent apparaître (Lojkine, Alter...) entre ceux qui tentent de réaliser le changement, là où auparavant n'existaient que de purs rapports hiérarchiques et réglementaires.

L'idée majeure qui ressort de cette analyse peut donc être formulée en ces termes : plus l'entreprise doit réagir vite et fort à ses contingences externes et fonctionnelles pour maintenir une position forte sur ses marchés, plus ses capacités d'ajustement impliquent des jeux ouverts et des systèmes d'interdépendance complexes à tous les niveaux de l'appareil de production. La connaissance et la régulation de ces divers systèmes en un ensemble intégré ou suffisamment cohérent devient un difficile problème de gestion. L'analyse sociologique des pouvoirs, des réseaux et des décisions, vient donc ici renouveler le paysage social des relations ou des ressources humaines, sans trop percevoir leur constant rapport à l'objet même de la production.

La fonction identitaire de l'entreprise

Peut-on parler d'une identité collective qui serait la conséquence d'une qualité des rapports humains au travail ? Peut-on dire qu'un même esprit de qualité, d'expérience, de dynamisme, de sécurité... traverse l'ensemble des individus employés quelque part ? Peut-on même parler d'esprit combatif ou militant, ou encore de volonté collective d'engager des projets ? Ce sont en tout cas les questions que posent les entreprises aux analyses socio-culturelles de leur population pour tenter de mieux connaître les préoccupations de leurs jeunes, de leurs cadres, de leurs anciens, etc., et essayer de trouver ou d'impulser des valeurs communes en corrélation avec celles des dirigeants. Les conditions de l'excellence d'une entreprise sont ici recherchées dans la motivation par les valeurs et la culture spécifiquement actives dans chaque entreprise.

Cette thèse culturaliste d'une identité de l'entreprise compare d'une certaine façon l'entreprise à l'école qui sélectionne, éduque, enseigne et forme ses membres au point de les intégrer dans un même univers social de rôles définis et d'habitudes transmises. Il est certain que de nombreuses directions d'entreprise s'efforcent d'intégrer ainsi leur personnel pour le rendre plus capable de s'adapter au changement par la formation continue d'adultes, par les politiques d'accueil, de promotion et de sélection dans une période où l'on est fort conscient de la valeur culturelle de l'entreprise. D'une certaine façon, les militants syndicalistes agissent de même lorsqu'ils recrutent et forment leurs adhérents pour engager des actions collectives. On peut même affirmer que l'esprit militant s'est déplacé récemment du terrain des revendications arrachées à celui des engagements pour la productivité et la défense de l'emploi. Nombre d'entreprises en difficulté ont été sauvées par des chefs d'entreprise ayant su créer un climat collectif de responsabilité pour changer de produits, d'horaires, de machines et de clientèle.

Mais jusqu'où de tels engagements collectifs sont-ils durables ? L'analyse stratégique des entreprises révèle en effet que l'ensemble humain du travail n'est ni un climat, ni une foule, ni une famille harmonieuse, ni même une bande de copains. Ce sont certes des rêves très communicatifs qui conduisent à imaginer que l'entreprise puisse être à la fois fusion affective, expression de chacun et productivité collective. Nombreux ont été les créateurs d'entreprise qui se sont lancés avec ces idées en tête, précisément pour ne pas refaire ce qu'ils ont mal vécu dans les grandes entreprises d'où ils venaient (Arocena, Richard, Paul-Cavallier, Minguet). Et si cela peut être actuellement le rêve des gestionnaires et dirigeants d'affaires sociales pour mobiliser leurs troupes de producteurs dans l'objectif commun de sauver l'emploi, les militants d'entreprises alternatives et expérimentales ou autogestionnaires des années 1970 ont eux aussi consacré bien de la peine à mettre concrètement en œuvre ce grand rêve (P.-E. Tixier, M.-O. Marty, R. Sainsaulieu).

Mais l'observation durable et approfondie de ces ensembles homogènes d'entreprise montre que tout autre chose s'y développe. Plus les rapports de production s'appuient sur des relations humaines de travail, plus les jeux qui s'y développent définissent des acteurs variés et différents. Ce terme d'acteur définit ici une réalité très particulière, celle des ensembles humains qui naissent des actions collectives rendues nécessaires par le système des interdépendances. En effet moins un univers productif est systémique d'un point de vue social, plus il peut être réglementé formellement ou commandé simplement. Au contraire, plus on rencontre d'interdépendances et de rapports de jeux et de stratégies autour de la production, en d'autres termes plus on peut parler de système social, et plus l'univers humain est composé de groupes actifs, d'acteurs ayant leurs principes d'appartenance et de compréhension intrinsèque. C'est alors que la culture d'entreprise éclate en de multiples sous-cultures de groupes actifs, dont la préoccupation majeure est précisément la définition de leurs identités.

Les recherches effectuées au temps de la croissance (R. Sainsaulieu) ont montré quatre catégories d'identités collectives issues de l'expérience du travail : la fusion obligée des sans-pouvoir, les capacités négociatrices des milieux de professionnels et de cadres, la recherche d'intégration affinitaire pour les catégories promotionnelles en perte et en quête d'appartenances et, enfin, le retrait dans l'absence d'identité pour les employés et ouvriers jeunes ou ruraux ou étrangers ou responsables de famille, pour qui la vie à côté fournit d'autres occasions de s'impliquer socialement.

Avec la période récente, on peut même dire que la demande d'implication au travail comme acteur capable de négocier va grandissante, en rapport avec la complexification des systèmes sociaux d'interdépendance et avec des évolutions culturelles extérieures au travail. Mais la peur du chômage, l'absence de promotion et d'embauches nouvelles contrarient cette attente, tandis que les structures formelles d'entreprises n'ont pas assez évolué pour permettre une meilleure participation de ces acteurs potentiels.

Le cas des Télécom¹ est ici suggestif. Cet ensemble administratif, autonome à l'intérieur des PTT, est chargé du téléphone et des applications télématiques pour la transmission des communications. Jusqu'au début des années 1970, il s'agit d'un ensemble fortement bureaucratique où les règles, les statuts des personnels, les strates d'affinités, l'importance sociale de l'ancienneté coïncident avec une insuffisante implantation du téléphone en France. Après décision gouvernementale, un plan de développement prioritaire du téléphone est lancé, avec de fortes allocations budgétaires, le recours massif à la sous-traitance avec le privé.

1. Il s'agit du résultat d'une enquête effectuée par questionnaire auprès de tous les cadres des Télécom en 1983, sur le thème de leur avenir professionnel. C. Giraud, V. Granger, R. Sainsaulieu, *Le devenir des cadres aux Telecom*, Paris, rapport LSCI, 1984.

Pour tenir le pari, et ce fut fait, les Télécom se modernisent, s'ouvrent à l'extérieur, recrutent de nombreux cadres contractuels en provenance des grandes écoles, négocient avec le privé, travaillent intensément au cœur de chaque établissement où tout le monde est « sur le pont », tandis qu'une politique commerciale de vente de matériels modernes vient s'ajouter à tous ces changements. C'est un véritable bouleversement culturel qui est vécu. Il faut apprendre à détourner constamment la règle si l'on veut suivre le courant d'activités. Il faut savoir négocier des contrats, monter des lignes en urgence, implanter de nouveaux centraux informatisés ; il faut apprendre à recevoir et attirer la clientèle, etc. Tous ces apprentissages ne se sont pas passés sans véritable déchirement : il faut changer de valeurs, devenir plus manager pour les cadres, plus performant pour les professionnels. Dix ans après le début de cette aventure, une enquête en milieu cadre montre que tous ces changements se sont en fait appuyés sur quatre identités collectives porteuses d'implications dans ce vaste effort de développement. En premier, il faut citer l'esprit professionnel, « le bidouillage », qui a su donner sa pleine mesure dans cette aventure. Puis, on constate l'esprit établissement, et les bonnes relations au cœur du même lieu de travail, où les cadres et les professionnels ont retrouvé un véritable pactole d'initiatives et de marges de manœuvre face à l'ampleur des problèmes matériels à résoudre tous les jours ; mais il faut citer aussi l'esprit de strates, ou plus exactement de grade, car entre inspecteur et divers niveaux de cadres supérieurs il existe des solidarités de formation, d'école, de parcours et d'ancienneté. Au cœur des changements organisationnels complexes, des relations privilégiées ont, elles aussi, joué à fond pour soutenir ou rétablir les communications nécessaires à l'efficacité. Enfin, l'esprit service public, contrairement à l'idée de certains qui pensaient voir évoluer les Télécom vers une sorte d'entreprise privée, a contribué à justifier aux yeux de tout le monde cet effort : on ne se donnait pas à fond pour le patron, mais bien précisément pour le public, et les syndicats ont ainsi défendu et fait reconnaître le rôle du personnel exécutant dans la réussite d'une telle opération de développement.

La fonction identitaire de l'entreprise peut ainsi être comprise comme le travail permanent de création et de reconnaissance de la valeur historique et culturelle des acteurs. Un corps a l'âge de ses artères, disent les médecins ; l'entreprise a la vivacité de ses acteurs, pourraient dire les sociologues qui constatent à quel point des solidarités collectives pour être efficaces et devenir des communautés pertinentes d'action (Segrestin) doivent s'appuyer sur des valeurs et normes lentement élaborées dans les groupes. Une telle fonction identitaire pose donc à l'entreprise la question des conséquences de ses structures et de son histoire sur son potentiel d'acteurs pour faire l'avenir.

La fonction d'élaboration symbolique en entreprise

Plus il y a d'acteurs ou de forces collectives différentes au sein d'une entreprise, plus se pose le problème du langage commun, du projet d'ensemble et des formes concrètes de la communication. Si l'on parle ici de fonction symbolique, c'est que l'entreprise est en quelque sorte obligée d'engager un effort particulier d'expression et de confrontations des représentations collectives sur le travail, l'emploi, les objectifs de développement, les composants du système social, les pressions de l'environnement, le rôle des technologies. Pendant longtemps, un tel travail sur les représentations menant à une symbolisation collective de l'expérience s'est fait ouvertement. Au grand jour, les dirigeants parlaient surtout de rationalité et de logique organisationnelle : OST, relations humaines, management, expérimentations sociales, qualités ont été les axes principaux de cette symbolisation d'une réalité économique et technique à laquelle on ajoutait plus ou moins de préoccupations sociales. Parallèlement, les syndicats soutenaient les structures d'une social-démocratie industrielle incluant délégations, comités d'entreprise, droit de grève et négociations collectives ; et de façon plus modeste, les expérimentateurs sociaux des années 1970 tentaient de prouver par l'essai d'organisations alternatives, coopératives, autogérées ou associations, qu'une démocratie directe pouvait durablement s'implanter dans les secteurs de la production (Tixier, Sainsaulieu, Gautrat...) et ne pas rester enfermée dans les milieux de l'action culturelle sociale ou éducative.

De façon moins avouée, trois représentations sur le système social et l'identité collective s'affrontaient : le rêve intégrateur patronal, toujours bien présent sous forme d'esprit maison, voire même de communauté familiale, et à présent de culture homogène d'entreprise ; l'antagonisme de classes largement issu de l'exploitation économique, organisationnel et même culturel par le biais de la division sociale du travail reste une représentation forte et non remplacée des rapports sociaux d'entreprise ; tandis que s'affirme une représentation plus sociologique des identités, réseaux et systèmes sociaux complexes liés aux dimensions organisationnelles du travail, et qui tend à se diffuser par le biais de nouveaux spécialistes du personnel. Les représentations des milieux professionnels, des strates façonnées par l'histoire, des oppositions entre fonctionnels et opérationnels, entre innovateurs et conservateurs, comme acteurs du développement de l'entreprise, viennent donc se superposer dans l'entreprise à celles d'une coupure de classe en intégrant la dimension culturelle et historique du rapport de travail.

Comme peuvent en rendre compte les recherches récentes faites sur des entreprises du Périgord, papeterie et paumellerie électrique (Tripiet). Dans la première, c'est toute une tradition culturelle populaire et locale qui s'exprime à travers les ouvriers professionnels et leurs syndicats, pour considérer l'entreprise entière comme leur chose et leur

outil de développement local. Dans la seconde entreprise gérée différemment et recrutant sur des bases plus dispersées, les professionnels et techniciens sont relativement intégrés à une politique participative et promotionnelle maison, tandis que les OS sans avenir intègrent les étrangers et les jeunes dans une vision prolétaire de la lutte et de l'appartenance à l'entreprise.

Les travaux de recherche sociologiques fort nombreux, dont nous n'avons ici repris que la trame générale des résultats, permettent ainsi d'affirmer que, si l'entreprise recouvre une réalité sociale spécifique, c'est bien parce que, en son sein, de fortes régulations interactives identitaires et symboliques ont fini par se développer avec les rapports de production. Mais les jeux d'acteurs qui en résultent sont loin de dessiner les contours d'une communauté consensuelle et fusionnelle. C'est même plutôt l'inverse qui est le plus probable. Autonome oui, mais socialement complexe ! Tel pourrait être le diagnostic des sociologues sur la plupart des entreprises. S'il y a communauté, ce sera donc plus la conséquence de tensions entre les trois fonctions sociales étudiées, que l'effet d'une conformité parfaite des rapports humains qui s'y déploient. Telle est la leçon d'une relecture des rapports sociaux d'entreprise vécues dans l'histoire industrielle.

L'HÉRITAGE COMMUNAUTAIRE DE L'ENTREPRISE

Incontestablement, les menaces de licenciement et de fermeture liées à la crise récente pour les entreprises « dans le rouge » ont fait ressurgir l'image communautaire et même fusionnelle de l'entreprise, mobilisée pour suivre globalement et conserver l'emploi de chacun (N. Monod, R. Sainsaulieu, D. Thierry). Mais derrière ces mobilisations, incluant parfois perte de salaire ou changement d'emploi et de lieu de travail, de bien différentes communautés se manifestent. Quel est donc cet héritage communautaire que les entreprises reçoivent de la période antérieure de croissance ? Il semble que l'on puisse en trouver cinq formes typiques, analysées en fonction des régulations sociales qui s'y sont développées.

L'intégration familiale et locale

Incontestablement riche en possibilité dans la société française contemporaine, cette intégration soutient la plupart des créations d'entreprises (Arocena et al.). C'est elle qui structure nombre de PME dirigées par des patrons ayant un esprit de famille et soucieux de défendre l'emploi de leur personnel et par là même la société locale, comme cette entreprise de meubles du Sud-Ouest qui, pour maintenir l'emploi local, choisit de

croître en essaimant de petites entreprises autonomes sur place, fondées à partir de la grande qualification dans les meubles de haut de gamme de certains ouvriers. C'est ici la culture locale qui irrigue l'entreprise plus que l'inverse, elle oblige à l'expression et à l'écoute généralisée dans l'entreprise au nom de statuts et relations extérieures au travail. La difficulté de ce type de communauté est clairement la définition d'une rationalité organisationnelle. De tous temps, les entreprises familiales ont confondu problèmes personnels et problèmes de travail au point de nier la représentativité des syndicats et de refuser trop de clarté dans l'analyse des compétences et des objectifs. Le passage à plus de rationalité qui s'opère un jour ou l'autre en cours de croissance (R. Sainsaulieu) implique alors un basculement des représentations collectives qui peut également s'opérer au moment d'une grève et produire alors un traumatisme identitaire trop fort pour maintenir des régulations sociales susceptibles de fonder l'autonomie sur la référence familiale.

Les communautés professionnelles de travail

Elles sont également fréquentes dans les entreprises moyennes mais aussi dans les grandes entreprises en services d'entretien ou de travaux de métier, comme on a pu le voir aussi bien à la distribution EDF qu'à BSN verrerie, ou dans les établissements de chaudronnerie et équipements avancés de Merlin Gerin (Sainsaulieu). Le bâtiment, par ailleurs, est typiquement fondé sur des ensembles de compagnons dont l'expérience ou la logique professionnelle est centrale dans toute organisation du travail.

De tels univers professionnels reposent sur des identités d'acteurs différenciés et capables de négocier entre apprentis et compagnons et maîtres ou bien entre métiers, ou entre professionnels et hiérarchiques. Des travaux récents effectués dans les PME du bâtiment montrent que ce type d'entreprises est capable d'affronter l'innovation sociale en développant la participation et la responsabilité de tous dans l'organisation des chantiers (Thionville), grâce à un système social d'interconnaissances et de communications fortes entre acteurs divers. Ces communautés professionnelles sont même capables de lutter pour défendre leurs identités sociales collectives au cœur de changements techniques et organisationnels dont elles finissent par être les porteurs, comme l'analyse D. Segrestin à propos des ouvriers du livre, des pilotes de ligne et même de l'affaire Lip. De telles communautés, apparemment traditionnelles, ont cependant des capacités identitaires et systémiques qui leur permettent en fait de s'ouvrir à toute forme de changements profonds. C'est, en revanche, le passage à une symbolisation de l'entreprise et non plus du métier qui est ici difficile, car il suppose toute une lecture organisationnelle, écono-

mique et commerciale de la production qui leur est profondément étrangère. Un bon produit, même de technologie avancée, ne se vend pas forcément ; la gestion n'est pas seulement un autre métier, c'est aussi une tournure d'esprit prospectiviste et globalisante. Il résulte de ces constats que si les communautés professionnelles sont de véritables tremplins pour l'action collective, la régulation sociale poussée de la production et l'engagement de changements technologiques, elles ont toujours des difficultés culturelles profondes avec les impératifs de gestions et d'organisation.

Les ensembles organisés rationnellement

Il faut bien reconnaître que l'apport des Trente Glorieuses a précisément été la prise au sérieux d'une ère organisationnelle dépassant la simple étude des postes, des ateliers et services pour inclure l'ensemble des fonctions, niveaux hiérarchiques et sphères décisionnelles de l'entreprise. L'organisation rationnelle et bureaucratique des activités de production et de services est ainsi apparue comme le moyen privilégié d'intégrer l'ensemble humain dans une efficacité productive commune. Avec l'expérience et l'analyse sociologique de très nombreux cas dans tous les pays industriels, il apparaît qu'une telle préoccupation rationnelle a fortement stimulé la fonction symbolique de l'entreprise, puisque de très nombreux discours cherchent à formuler des règles sur les problèmes du fonctionnement humain des ensembles organisés. Recrutement, promotion, formation, décision, communication, rétribution, sanction, information, représentation, participation, délégation... sont les éléments de ces discours plusieurs fois de suite renouvelés au cours de la croissance. On est passé d'un taylorisme dur à une recherche d'organisation plus simple et participative, en s'appuyant sur les diverses réussites nationales des pays industriels : modèles scandinave, japonais, californien, italien, allemand, etc. Et cette quête de rationalité n'est apparemment pas prête de s'arrêter, car l'économie internationale reste impulsée par le dynamisme de grandes entreprises recherchant en leur personnel les racines fortes d'un développement concurrentiel.

Le problème de ces ensembles ainsi articulés autour de règles sophistiquées est cependant la méconnaissance dysfonctionnelle de leurs effets identitaires. La routine bureaucratique, la démotivation pour absence de responsabilité, l'ignorance des relations humaines et des groupes d'intérêts sont autant d'obstacles à l'élaboration d'un système d'action pertinent. Tant qu'une croissance accélérée engendre des marges de manœuvres et de promotion, cette rationalisation bénéficie d'une poussée sous-jacente ; mais que viennent la rigueur, la crise ou le déclin et c'est alors qu'on ne trouve plus ni acteurs ni motivations pour engager l'effort de l'action. Et c'est bien de ce constat d'impuissance face aux menaces sur l'emploi qu'est née la quête de nouvelles communautés de travail.

Des communautés démocratiques de production

Cette vieille utopie d'une communauté démocratique de travail, cet espoir qu'on a récemment qualifié d'alternatif dans la mouvance de 68, comme une taupe chemine secrètement par-dessous l'histoire des grandes organisations pour réapparaître de temps à autre en proposant ses phalanstères, ses communautés de production, ses coopératives et ses entreprises autogérées (H. Desroches, R. Sainsaulieu, Y. Bourdet, O. Corpet...) L'analyse sociologique de la dernière vague de ces essais utopiques montre que ce type de communauté se trouve vite écartelé entre, d'une part, un luxe d'organisation formelle (AG, commissions, groupes, vote expression...) étayé sur un souci théorique d'interpréter la pratique à partir d'un schéma idéologique ; et, d'autre part, une extrême prolifération de phénomènes identitaires très personnalisés où chacun se trouve intensément impliqué dans le face à face et dans le groupe, au point d'abolir toute perspective systémique, toute élaboration de rapports stables entre acteurs constitués sur des bases de reconnaissance durable. Les communautés humaines de travail, « ce n'est pas de la tarte », dira Mermoz, adjoint de Barbu dans la fameuse communauté Boismondeau. Et ce serait principalement l'exacerbation de la fonction symbolique au détriment de la fonction identitaire qui aurait constamment gêné le développement de ces formules alternatives.

Les collectifs de négociation

C'est ici l'apport majeur du mouvement européen de la social-démocratie, dans lequel deux courants se distinguent : celui d'une organisation stable de la représentation du personnel en divers conseils et commissions, à base électorale ; et celui du courant révolutionnaire partant de la mobilisation collective de grève pour déboucher sur la création d'un rapport de forces en vue de négocier avec les dirigeants. La légitimité de tout ce courant repose en fait sur une validation électorale ou fusionnelle de l'identité collective. C'est parce qu'ils sont élus, acclamés, suivis que les militants délégués ou meneurs ou représentants officiels sont écoutés et admis comme négociateurs. On retrouve ici l'une des racines militantes fondamentales de l'acteur social : constitution de l'identité collective par la lutte, la persuasion, l'explication et l'agrégation d'engagements individuels. Mais pour l'entreprise le problème de cette force collective est double. Du point de vue systémique son intervention négociatrice est restée temporaire et, en France tout au moins, très liée au ressourcement par la lutte. Cette force-faiblesse de ne pouvoir exister comme acteur qu'au prix d'une rupture, se traduit par une difficulté fondamentale de symbolisation des rapports de production négociés, exigeant la reconstitution nécessaire d'antagonismes fréquents pour légitimer le collectif, sous peine de le voir se bureaucratiser lui-même loin des masses et de ne plus compter en termes de force.

On voit ainsi que l'hypothèse communautaire n'a jamais été vraiment absente de l'histoire des entreprises. Mais la relecture des régulations sociales qui s'y sont élaborées montre que la dimension communautaire d'entreprise n'est jamais complètement atteinte, il manque toujours des interactions et des acteurs, des identités collectives, ou enfin des élaborations symboliques suffisantes. L'ère nouvelle de défi commercial et technologique que l'on rencontre actuellement peut-elle produire enfin cette coexistence équilibrée des fonctions de régulations sociales porteuse d'une véritable autonomie communautaire ?

STRATÉGIE COMMERCIALE D'ENTREPRISE ET RÉGULATIONS SOCIALES COMMUNAUTAIRES, FACTEUR SOCIAL DU MOUVEMENT

Les économistes de l'entreprise (BCG, Porter, Lantner) mettent tous en évidence l'importance d'une direction stratégique d'entreprise pour réadapter le plus fréquemment possible les projets de développement aux divers aléas de la contingence extérieure. Prenant en compte deux variables essentielles, le cycle de vie d'un produit — croissance, maturité et déclin (BCG) — et les structures de marché du secteur — en dispersion, en naissance, en maturité et en déclin (Porter) —, ils proposent la définition de stratégies entrepreneuriales de développement, d'émergence, de croissance compétitive, de diversification, de repli et de statu quo qui proposent de mettre l'accent sur l'une ou l'autre des variables économiques, techniques et organisationnelles de la gestion. Des travaux récents davantage centrés sur les réactions d'entreprises face à leurs problèmes de gestion de l'emploi montrent, en outre, que ces stratégies mettent diversement l'accent sur les ressources humaines de leur développement (D. Thierry, R. Sainsaulieu, J. Monod). Peut-on essayer d'estimer de façon encore hypothétique et a priori les fondements sociaux de leur réussite ?

L'analyse sociologique précédemment exposée montre en effet que tout appel à une dimension particulière d'un ensemble humain organisé met en jeu la structure sociale d'une forme particulière de communauté. Parler de stratégie, c'est donc, même pour l'hypothèse de statu quo, prendre appui sur un ensemble identitaire symbolique et systémique bien particulier à qui on va demander de se développer vers autre chose, ou de redéployer autrement ses énergies, dans le cas de repli ou d'innovation, ou même de diversification. C'est donc à un passage vers un autre type de communauté qu'appelle tout projet de redéfinition stratégique des objectifs d'une entreprise. Parler de projet d'entreprise pour faire face à un avenir difficile implique donc un autre développement

social des forces collectives pour réaliser une adéquation future entre objectifs et contraintes choisis dans l'option stratégique retenue. La dynamique même de ce passage doit ainsi faire l'objet d'une approche sociologique spécifique.

Les stratégies d'émergence

Souvent appelées entrepreneuriales, ces stratégies ne peuvent en effet réussir sans tabler sur l'innovation et la créativité. Leur support social est donc celui d'un acteur fort, composé en général d'une équipe et d'un leader, qui se mobilisent pour créer une entreprise ou lancer un produit, ou encore réaliser un changement organisationnel, ou conquérir un nouveau marché. Initiative, cohérence, complémentarité et fusion solidaire sont ici les atouts culturels de la réussite. Le problème communautaire sera ici profondément identitaire. Quel est le groupement humain qui pourra s'engager dans une telle aventure ? L'expérience des recherches effectuées sur la création d'entreprise et l'innovation sociale en entreprise (Arocena, Tixier, Sainsaulieu) montre que l'on ne part jamais de rien pour tenir le coup face à tant de risques. Bien souvent une famille élargie, un clan ou un groupe d'affinités professionnelles, un ensemble militant, une strate de jeunes, supportera l'aventure. Le problème social de l'entreprise ou du leader qui engage une telle stratégie est donc de savoir quel type d'acteur collectif, déjà là, apportera ses énergies, ses valeurs propres et ses contraintes au bénéfice du projet entrepreneurial. Pour une grande entreprise soucieuse d'innovations, il s'agit même de susciter ou faire reconnaître en permanence la qualité spécifique des acteurs collectifs présents et potentiels : groupe de cadres, de techniciens, milieux professionnels, tel service, etc., dont on pourra disposer pour lancer de telles actions.

Mobiliser pour une croissance compétitive

Si l'on se situe dans une perspective de développement de croissance compétitive, l'entreprise cherche à augmenter ses parts de marché en s'appuyant sur les métiers qu'elle domine au point de pouvoir améliorer qualité, coûts et délais, en modifiant ses structures et en recherchant un maximum de « réactivité » aux signaux du marché. Dans une telle stratégie, qui ne repose pas sur l'innovation puisque l'on part au contraire des métiers bien maîtrisés par l'entreprise, il convient de partir du système social déjà en place et de faire passer un certain nombre d'acteurs d'une vision statique de leurs activités à une vision plus prospective d'un projet à long terme. Le problème est donc fondamentalement culturel dans la mesure où il s'agit de faire évoluer des représentations du travail, de l'entreprise, du marché, de l'avenir. Des militants syndicalistes ont de tout temps réussi cela dans le domaine de la lutte revendicative ; peut-on

actuellement obtenir de telles mobilisations sur le produit et l'avenir même de l'entreprise ? Parler de projet revient donc à développer un esprit économiste, commercial, technologique en des sphères qui débordent les chasses gardées de spécialistes. Une telle ambition symbolique ne va pas de soi quand on vient d'un monde culturel de la croissance fondée sur la division du travail, le cloisonnement des experts, la séparation entre opérationnels et fonctionnels. Comme l'ont d'ailleurs pressenti les auteurs du management, parler ici de projet revient effectivement à faire vivre des changements culturels de symboliques fondamentaux (Archier et Seryex, Peter et Waterman).

Diversification de produits

Le défi de la diversification de produits pour compenser la perte ou le déclin de marché antérieurs a longtemps été la loi économique des multinationales acquérant ici et là des parts d'entreprises en expansion présente ou future pour équilibrer d'autres secteurs en déclin. Même à plus petite échelle, au niveau d'une entreprise moyenne par exemple, ce type de stratégie entraîne un effet pervers de différenciation extrême, allant jusqu'à créer de l'opposition et de l'incompréhension constantes entre parties du même système social affrontées à des exigences peu conciliables. Déjà difficile en pleine croissance, une telle stratégie s'avère donc dangereuse en période de concurrence tendue, car le problème social ici rencontré est celui du temps nécessaire pour renouer les fils d'un système social distendu. L'enjeu est non pas l'identité des acteurs, ni la représentation de leur travail, mais bien la survie d'une communauté suffisamment reliée, en son sein, pour restaurer une capacité systémique. La vertu de reliance (M. Bolle de Bal) est ici névralgique et d'autant plus difficile à réaliser que l'histoire passée de la communauté préalable n'est pas d'une grande utilité pour se représenter l'avenir. Un large champ de recherches est sans doute ouvert ici, l'hypothèse majeure étant que les stratégies de diversification échouent plus pour des raisons sociales que technologiques ou économiques.

La survie ou le repli

La survie ou le repli, voire même le déclin, sont des stratégies particulièrement sensibles en cette période de crise. Ils s'accompagnent le plus souvent de graves problèmes d'emploi avec des menaces de licenciement qui démotivent tout le monde. L'objectif économique est de restaurer la compétitivité en se repliant sur les meilleures ressources de l'entreprise sans perspectives de croissance. Le problème est ici d'attendre sans trop de dégâts des jours meilleurs ou de provoquer un sursaut parmi les forces déjà existantes, sans pouvoir s'appuyer sur de nouvelles vagues de recrutés comme ce fut l'atout social majeur des périodes de croissance. Ce sont

encore les stratégies en matière de gestion de l'emploi qui sont ici le plus révélatrices. Des recherches et colloques récents (« Développement et emploi », colloque IEP) en ce domaine montrent que le sauvetage ou même la relance de l'emploi dépendent d'un facteur social très particulier. Il faut que tous les acteurs existants et intégrés dans un système social déjà engagé dans une lutte défensive et sans perspective, comme le montrent toutes les actions collectives désespérées pour sauver l'entreprise perçue alors comme une sorte de famille refuge, soient capables de repenser différemment l'identité globale de toute l'entreprise. Les entreprises qui sont capables de gérer explicitement leur emploi entament simultanément des actions de conseil aux individus, de fonction très individualisées, de mobilité, de réorganisation et de modification des traitements. Mais tout ceci ne peut réussir que par une très large et complète information économique, d'autres rapports d'autorité, beaucoup de négociation et beaucoup d'attention aux individus considérés comme acteurs de leur propre futur, et par là des changements essentiels qui modifieront l'ensemble des pratiques de travail et de communication nécessaires au sursaut. Aux ouvriers, cadres, employés, techniciens et dirigeants qui vivent la menace et le déclin, il est donc demandé brutalement de concevoir autrement les rapports sociaux de travail pour sauver l'entreprise. Cette mutation symbolique de la communauté dans une autre identité collective est évidemment une gageure, mais des entreprises l'ont réussie en silence ou avec éclat depuis plusieurs années. Et c'est bien là une des aventures les plus étonnantes de notre époque économique. L'analyse sociologique de telles mutations sociales semble cependant montrer que la réussite repose ici sur d'importants facteurs culturels. Ces entreprises, qui ont déjà eu dans le passé l'expérience de la communication, de la négociation et de l'expérimentation sociale, s'appuient sur un tel acquis pour réussir leurs conversions d'emploi. Si l'héritage culturel est bureaucratique et trop cloisonné et statique, la stratégie de survie face à l'emploi se limitera à désigner quelques chargés de mission qui, même soutenus de l'extérieur par des experts, auront du mal à produire une telle mutation participative dans l'entreprise.

Statu quo économique et social

Si l'on aborde enfin le choix de statu quo — mêmes produits, mêmes structures, mêmes métiers, même symbolique globale —, on peut se demander s'il s'agit en fait d'une stratégie ou d'un pur attentisme à la limite de l'inconscience. Mais une décision de statu quo dans un monde par ailleurs mouvant, cela peut être stratégique à condition de prévoir d'éventuelles adaptations à venir en saisissant cette opportunité de temps pour dresser une sorte de bilan approfondi des atouts et faiblesses de son potentiel social. Si l'avenir doit conduire à l'une ou l'autre des stratégies précédemment évoquées, peut-on anticiper les capacités sociales dont on dispose par avance ou qu'il faut préparer pour enclencher

l'adaptation et parfois même le mouvement social nécessaire le moment venu ? La stratégie de statu quo économique devrait donc s'accompagner d'une stratégie active de bilan social approfondi en prévision de l'avenir.

CONCLUSION

Dans l'état actuel des connaissances sociologiques sur l'entreprise, il serait certes aventuré de soutenir qu'une forme nouvelle de communauté repérée dans les structures sociales d'entreprises contemporaines puisse avoir un effet stratégique particulier. Il vaut mieux faire l'hypothèse que les aléas de la concurrence de la technologie et des multiples formes de contraintes extérieures peuvent à tout moment et n'importe où toucher toute forme de communauté sociale d'entreprise. En revanche, il paraît beaucoup plus plausible d'affirmer qu'aucune stratégie économique de développement d'une entreprise ne pourra négliger l'impact des structures sociales déjà présentes et façonnées par sa propre histoire.

Parler de développement économique et social devient ainsi une nécessité pour des entreprises affrontées à des projets anticipateurs et à des choix stratégiques dans l'environnement mouvant et contrasté des marchés nationaux et internationaux contemporains. Pendant longtemps les sociologues ont perçu dans le monde du travail la trace et l'occasion d'un mouvement social tourné vers le changement de la société globale et de ses institutions de pouvoir. Il semble bien que l'intense mouvement économique imposé aux entreprises ait eu pour effet de polariser la dynamique sociale au cœur de leur développement spécifique. Mais il n'est pas évident que les formes de mobilisation et de régulation des anciens mouvements sociaux soient directement transposables dans cette réalité nouvelle de l'entreprise publique et privée. Les sciences économiques et sociales peuvent trouver dans cette conjoncture l'opportunité d'un utile et urgent débat scientifique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAM G., REYNAUD J.-D. [1978], *La négociation et le conflit*, Paris, PUF.
ALTERN N. [1984], *La bureautique*, Paris, Les Editions ouvrières.
AROCENA J. [1986], *Le développement par l'initiative locale*, Paris, L'Harmattan.
AROCENA J., BERNOUX P., MINGUET G., PAUL-CAVALLIER M., RICHARD P. [1983], *La création d'entreprise. Un enjeu local*, Paris, La Documentation française.
ARCHIER G., SERIEYX H. [1984], *L'entreprise du troisième type*, Paris, Le Seuil.
BAUER M., COHEN E. [1983], *Qui gouverne les entreprises ?*, Paris, Le Seuil.
BERNOUX P. [1985], *Sociologie des organisations. Initiation*, Paris, Le Seuil, coll. « Point ».
BOLLE DE BAL M. [1982], *La reliance*, Bruxelles, Presses de l'ULB.
BOURDET Y., CORPET O., PLUET J. [1978], *Qui a peur de l'autogestion ?*, Paris, Syros.

- CROZIER M. [1965], *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. [1976], *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Collectif Dauphine, *Organisation et management*.
- Colloque [1985], *Gestion des ressources humaines et développement de l'entreprise*, Rapport, Paris, Institut d'études politiques.
- DESROCHE H. [1974], *Le phénomène coopératif*, Paris, Les Editions ouvrières.
- DURAND C. [1978], *Le travail enchaîné*, Paris, Le Seuil.
- DURAND C. et al. [1986], *Le travail et sa sociologie*, Paris, L'Harmattan.
- GAUTRAT J. [1984], *Pour une nouvelle culture d'entreprise*, Paris, L'Epi.
- GAUTRAT J., MARTIN D. [1984], *Cheminement inventif d'une démarche participative*, Paris, CRESST-GSCI.
- LIU M. [1985], *Analyse sociotechnique de l'organisation*, Paris, Editions d'Organisation.
- LOJKINE J. et al. [1986], *Former pour informatiser*, Paris, Méridiens-Klincksiek.
- MARTIN D., IAZYKOF W. [1986], *Expression et participation dans le secteur public*, Paris, IRESCO.
- MAURICE M., SELLEIER F., SYLVESTRE J.-J. [1982], *Politique d'éducation et organisation de la production*, Paris, PUF.
- MONOD N., SAINSAULIEU R., THIERRY D. [1985], *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*, Paris, La Documentation française.
- PORTER [1975], *Stratégies industrielles*, Paris, Economica.
- PETER, WATERMAN [1984], *Le prix d'excellence*, Paris, Interéditions.
- SAINSAULIEU R. [1977], *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques ; 2^e éd. revue et augmentée, 1985.
- SAINSAULIEU R. [1987], *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, coll. « Amphithéâtre ».
- SAINSAULIEU R., TIXIER P.-E., MARTY M.-O. [1983], *La démocratie en organisation*, Paris, Méridiens-Klincksiek.
- SAINSAULIEU R. et le CESI [1982], *L'effet formation en entreprise*, Paris, Dunod.
- SEGRESTIN D. [1985], *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard.
- THIONVILLE R. [1986], *L'innovation sociale dans le bâtiment*, rapport « Plan Construction ».