

---

## aportes de la sociología francesa al estudio de las organizaciones

denis sulmont

---

En los últimos años, la sociología francesa viene adquiriendo una presencia cada vez más activa en el tratamiento de las cuestiones relativas a las organizaciones. Asistimos a un novedoso interés por las herramientas conceptuales y las perspectivas de análisis que ofrece esta disciplina, tanto en el terreno de la investigación como en las prácticas de gestión. La cantidad y calidad de las publicaciones de sociólogos involucrados en el tema es expresión de este interés.<sup>1</sup>

En este artículo presento algunos de los aportes de la sociología de las organizaciones en Francia, partiendo de la perspectiva del análisis estratégico sistematizada por Michel Crozier y Erhard Friedberg, perspectiva enriquecida por varios autores cuyas contribuciones y debates trato de reseñar. Me apoyo en particular en la obra de Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros e Yves Frédérique Livian: *Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations* (primera edición: 1996; tercera edición aumentada: 2005) que sintetiza la experiencia de un grupo de investigadores consultores y docentes de Lyon.<sup>2</sup>

---

### El análisis estratégico de los actores

El tronco común a partir del cual se despliega la sociología de las organizaciones en Francia lo constituyen los trabajos realizados por Michel Crozier sobre la administración pública y las empresas, que dieron origen a una propuesta teórica y metodológica denominada «análisis estratégico».<sup>3</sup> Esbozada inicialmente en el libro *El fenómeno burocrático* (1963), esta propuesta

---

<sup>1</sup> La bibliografía adjunta intenta dar una idea de esta producción.

<sup>2</sup> En los últimos años profundizamos nuestras relaciones con este grupo por medio del Convenio de Intercambio Universitario «Raúl Porras Barrenechea» entre la Universidad de Lyon-3 y la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este convenio fue propiciado por Reynald Bellay de la Embajada de Francia en el Perú.

<sup>3</sup> Crozier formó en 1962 el Centre de Sociologie des Organisations.

fue sistematizada junto con Erhard Friedberg en *L'acteur et le système* (1977) y actualizada por el mismo Friedberg en *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée* (1993). Estos libros se han convertido en clásicos de la sociología de las organizaciones. Marcan un distanciamiento crítico respecto de la escuela de la contingencia estructural.<sup>4</sup>

En *El fenómeno burocrático*, Crozier se propone analizar las llamadas disfunciones que aquejan a las grandes organizaciones en Francia.<sup>5</sup> Saca a la luz las relaciones de poder y las estrategias de los actores que intervienen en el funcionamiento de estas organizaciones. Muestra que los individuos no están totalmente sometidos a la autoridad formal; disponen de ciertos recursos que les permiten controlar situaciones inciertas y actuar con un cierto margen de autonomía. Por ejemplo, en uno de los casos analizados —una empresa productora de fósforos—, las averías de las máquinas abren una «zona de incertidumbre» que coloca a los trabajadores de mantenimiento en posición de fuerza para negociar con los operarios y los jefes.

En *El actor y el sistema* (1977), Crozier y Friedberg dan sustento teórico a este tipo de análisis y proponen un método de diagnóstico y de acompañamiento del cambio. Este método será cada vez más utilizado por los sociólogos, así como por los profesionales del *management*.

El enfoque se puede resumir en las siguientes proposiciones:

- 1) La organización es una «construcción contingente», fruto de la interacción y la negociación entre actores en una determinada situación.
- 2) Los actores involucrados en una organización no están completamente encerrados en roles predeterminados; tienen un margen de libertad que depende de su capacidad de negociar a su favor las relaciones de poder en ciertas «zonas de incertidumbre».
- 3) Los actores no se consideran simples medios en la organización. Existen siempre diferencias entre los fines de la organización y los fines de los individuos y grupos que la componen. Los ajustes entre objetivos distintos son el resultado de juegos de poder y negociaciones.
- 4) El comportamiento de los actores es el resultado de una estrategia racional. Pero esta racionalidad es limitada. Las decisiones se toman de acuerdo con criterios de «satisfacción» más que de «optimización».<sup>6</sup>
- 5) La interacción entre actores desemboca en la constitución de un «sistema concreto de acción» más o menos estable.

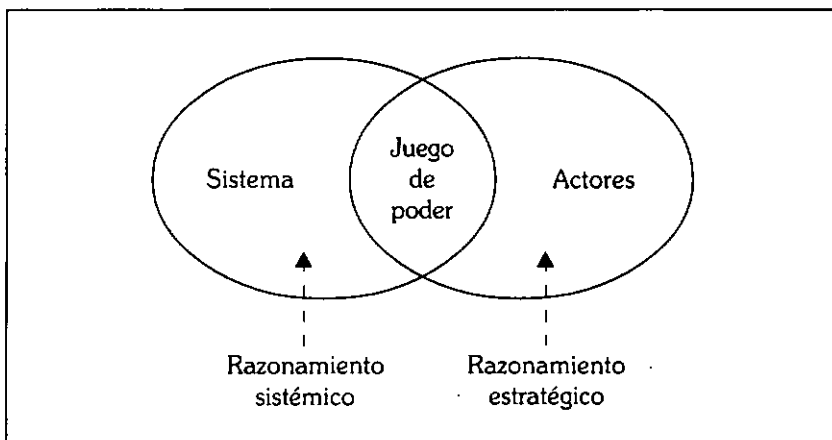
---

<sup>4</sup> El enfoque de la contingencia estructural, sistematizado por autores como Joan Woodward, P. R. Lawrence y J. W. Lorch, considera que la estructuración y el funcionamiento de las organizaciones dependen de las variables del entorno con el cual se relacionan (tecnología, mercado, marco institucional, etc.). Las organizaciones son tratadas como sistemas sometidos a procesos de adaptación y exigencias de coherencia interna. Una versión ampliamente difundida de este enfoque es la de Henry Mintzberg, quien incorpora al análisis las relaciones de poder y el rol de la dirección.

<sup>5</sup> En este estudio, Crozier muestra cómo la multiplicación de las reglas destinadas a controlar los comportamientos lleva a la formación de «círculos burocráticos», lo que aumenta la rigidez de la organización y bloquea su capacidad para evolucionar.

<sup>6</sup> Sobre la racionalidad limitada, Crozier y Friedberg asumen los argumentos de James March y Herbert Simon.

## Sistema de acción organizada (Crozier y Friedberg)



Un elemento central del análisis estratégico es el poder. Este no es un atributo de los actores, sino un intercambio de capacidades de acción, una relación asimétrica de fuerzas en la cual una de las partes saca más ventaja, pero en la que ninguna está totalmente desprovista frente a la otra. El poder no puede desarrollarse sino por medio de una relación de intercambio entre actores colocados en una relación de mutua dependencia en vista a la realización de un objetivo común que condiciona los objetivos particulares. En este sentido, el poder es inseparable de la negociación.

Las organizaciones estructuran, regulan, estabilizan y delimitan las relaciones de poder entre sus miembros, y definen las condiciones bajo las cuales los actores pueden negociar entre ellos. Establecen los terrenos donde la acción es previsible, pero al mismo tiempo dejan ciertas zonas de incertidumbre.

La incertidumbre proviene de situaciones imprevistas —fallas reglamentarias, problemas técnicos, turbulencias económicas y políticas, circunstancias personales, etc.— que trastornan las reglas y programas bien establecidos y abren espacio a nuevos juegos de poder entre actores. En tales situaciones, la capacidad de negociación de los actores depende de los recursos de los cuales disponen y de la pertinencia de estos para responder a los nuevos desafíos presentados.

Los autores destacan cuatro grandes fuentes de poder derivadas de las principales fuentes de incertidumbre existentes en una organización: a) el dominio de una pericia o un saber hacer expertos —difícilmente reemplazables—, para resolver ciertos problemas; b) la posición clave para atender la relación entre la organización y su entorno; c) el manejo de la comunicación y de los flujos de información entre los miembros y unidades de la organización; y d) la facultad de crear, aplicar e interpretar las reglas organizacionales.

Las relaciones de poder guardan relación con la estructuración de un campo de acción colectiva que los autores llaman «sistema de acción concreta». Este es definido como «[...] un conjunto humano estructurado que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantiene su estructura mediante mecanismos de reglas que constituyen otros juegos» (Crozier y Friedberg 1977: 246). En su libro *Le pouvoir et la règle* (1993), Friedberg amplía la perspectiva de análisis

y prefiere hablar de «sistema de acción organizada». El objeto del análisis no es solo la «organización» definida como entidad formal, sino todos aquellos procesos mediante los cuales se estabilizan y estructuran las interacciones entre un conjunto de actores ubicados en un contexto de interdependencia estratégica (Friedberg 1993: 15).<sup>7</sup>

Friedberg subraya el carácter político, construido y contingente de la relación entre los sistemas de acción organizada y su entorno. Asimismo, profundiza el análisis del poder como capacidad de acción.

Los planteamientos de Crozier y Friedberg tienen importantes implicaciones para la investigación y la acción. Proponen un método clínico basado en la comprensión del sentido que orienta la conducta de los actores, el análisis de los juegos de poder y la reconstrucción de los «sistemas concretos de acción». Profundizando este tipo de aproximación, Friedberg subraya la necesidad de comprender desde adentro la lógica propia de la situación, tal como es vivida y percibida por los interesados. Esta postura no exige al analista de elaborar su propia interpretación y de comunicarla. La restitución de los resultados del estudio constituye un momento esencial del proceso de análisis. No se limita a la entrega de un informe final; ofrece la oportunidad de una reacción de los actores a las hipótesis y las conclusiones del analista. Reacción que se convierte a su vez en parte del objeto del estudio.

#### Conceptos claves del análisis estratégico

- Actores
- Relaciones de poder
- Estrategia
- Capacidad de acción
- Zonas de incertidumbre
- Reglas
- Sistema de acción

#### La regulación

Coincidentemente con Crozier y Friedberg, el sociólogo Jean-Daniel Reynaud presta una atención especial al papel de las reglas en la estructuración de los sistemas de acción. Su libro *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (1989) desarrolla una amplia reflexión sociológica

<sup>7</sup> Como lo señalan Amblard *et al.* (2005) el concepto de «sistema de acción organizada» responde a la principal crítica dirigida hacia la propuesta inicial de *El actor y el sistema* que señala su tendencia a encerrar el análisis estratégico en las fronteras de las organizaciones formales. La ampliación de la perspectiva de análisis es tanto más pertinente hoy día en cuanto las organizaciones tienden a flexibilizar sus estructuras y sus fronteras. Por otra parte, el concepto de «sistemas de acción organizada» permite matizar la oposición dicotómica entre «organización» y «mercado», planteada, por ejemplo, por los economistas Ronald Coase y Oliver Williamson.

sobre la regulación social.<sup>8</sup> Se sustenta en la idea según la cual las reglas dan consistencia a un proyecto de acción común. Las reglas establecen principios, prescripciones y modalidades de sanción que orientan las conductas y las hacen previsibles. Un grupo es capaz de acción colectiva en la medida que sus miembros tienen «buenas razones» —vale decir, razones que otros pueden entender— para establecer ciertas reglas, reconocerlas como válidas y sancionar a quienes las infringen. Por ejemplo, un sindicato funda su actuación no sobre la suma de intereses individuales sino en la aceptación por sus afiliados de reglas de solidaridad y disciplina que hagan posibles la representación de los asalariados y la firma de un convenio colectivo. Los acuerdos plasmados en reglas generan una comunidad.

Las reglas estructuran un sistema de acción, le dan cierta permanencia en el tiempo. Pero también el contenido de las reglas está en la mira de la estrategia de los actores. El concepto de «regulación» subraya el carácter *construido* de las reglas y, por ende, la capacidad de los actores de redefinirlas. La creación, defensa y modificación de las reglas se convierten en objeto de conflictos, negociaciones, compromisos y acuerdos.

La construcción de las reglas en la acción organizada se sustenta en dos modalidades: por un lado, la «regulación de control», que comprende las reglas emitidas por la dirección; por otro, la «regulación autónoma», que responde a las iniciativas de los actores ubicados en la base de la estructura de poder. Ambas modalidades se combinan y dan lugar a una «regulación conjunta».

La concepción de la regulación y de la acción colectiva sostenida por Reynaud supone que los actores son realmente capaces de tomar decisiones e «inventar» reglas. Por lo tanto, el científico social no puede pretender predecir el curso de la regulación, pero sí puede ayudar a la toma de decisión, más precisamente ayudar a la toma de decisión «conjunta» en sistemas de acción que involucran a varios actores.

Una de las peculiaridades de este enfoque es que la predicción bien sustentada y comunicada a los actores puede tener el efecto de evitar el cumplimiento de la predicción.<sup>9</sup> Por ejemplo, el señalar la probable realización de una huelga puede inducir al empleador a tomar decisiones para evitarla.

El científico social funda su intervención en un diagnóstico de la situación y la comprensión de la lógica de los actores. Pero esta intervención no puede suplir a los propios actores; su papel consiste en clarificar los intereses en juego, anticipar las consecuencias de cada opción, propiciar la coherencia y fortalecer la capacidad de regulación conjunta. Este enfoque guarda relación con el método de «Intervención Sociológica» de Alain Touraine que explicaremos más adelante.

<sup>8</sup> No debe confundirse esta teoría con la escuela de la regulación representada por Robert Boyer, Michel Aglietta y Alain Lipietz, a quienes nos referiremos más adelante.

<sup>9</sup> Otro tipo de efecto de la predicción social lo constituye el fenómeno de la «profecía autocumplida» que fuera analizado por el sociólogo norteamericano Robert Merton. El anuncio de un posible acontecimiento (por ejemplo una caída en la bolsa de valores) puede contribuir a provocarlo.

La reflexión sobre los sistemas de acción organizada y regulación propició el debate en torno a la relación entre organización y cultura. Una importante contribución al tema es la del psicólogo y sociólogo Renaud Sainsaulieu.<sup>10</sup>

A partir de los trabajos de Crozier, Sainsaulieu examina las condiciones de emergencia de los actores en el escenario social de las organizaciones y se interroga acerca de la desigualdad de sus capacidades estratégicas. Subraya los efectos del aprendizaje en la organización, en particular, la experiencia del poder ligado a las competencias de los trabajadores ejercidas en las situaciones de trabajo, y la acción colectiva desarrollada con el grupo de pertenencia. El aprendizaje en la organización influye sobre la formación de identidades sociocupacionales y culturales.

Sainsaulieu concibe la cultura como un reservorio interiorizado de valores, normas y códigos simbólicos, que contribuye no solo a la producción y reproducción del orden social sino, también, a su transformación. La pregunta es cómo un concepto tan amplio, forjado para hablar de la sociedad en general, puede aplicarse a conjuntos organizados particulares, en especial las empresas. Sainsaulieu propone un análisis que tome en cuenta las identidades colectivas construidas a partir de las relaciones de trabajo, y se sitúe en el marco de la cultura y de las instituciones en el ámbito nacional.

La identidad —entendida como la «creación de sí mismo» y el reconocimiento por el álgter ego— es un componente fundamental de la acción colectiva que incide sobre la dinámica cultural de los conjuntos organizados.<sup>11</sup> Las relaciones de trabajo implican experiencias cotidianas de relaciones de poder, aprendizaje, movilidad sociocupacional, logros y frustraciones, por medio de los cuales se definen diferentes identidades individuales y de grupo. Apoyándose en una amplia investigación de centros de trabajo, Sainsaulieu identifica cuatro perfiles típicos: 1) el «retraimiento» (trabajadores eventuales con proyecto extra laboral y que no se involucran en el trabajo); 2) la «fusión» (trabajadores de baja calificación empleados en trabajos rutinarios, que buscan la protección del grupo); 3) la «negociación» (trabajadores altamente calificados abiertos al diálogo); y 4) las «afinidades» (trabajadores orientados hacia su promoción en la estructura jerárquica).

El análisis de las identidades considera también determinadas categorías ocupacionales sujetas a una fuerte socialización colectiva (mineros, pescadores, metalúrgicos, obreros de construcción, abogados, etc.) que conforman comunidades capaces de regular la acción colectiva de sus integrantes.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Sansaulieu contribuyó notablemente a revalorar la empresa como objeto de estudio e intervención sociológica. Consideró a la empresa como institución productora de desarrollo, portadora de valores colectivos y espacio de creación social. Solía decir a los sociólogos: «ya no tengan miedo a la empresa».

<sup>11</sup> La necesidad de reconocimiento en la acción colectiva ha sido puesta en relieve por el sociólogo italiano Alessandro Pizzorno. La afirmación de la identidad ocupa también un lugar importante en el esquema de análisis de los movimientos sociales propuesto por Alain Touraine (1978).

<sup>12</sup> Denis Segrestin, autor de *Sociologie de l'entreprise* (1992), subraya la relación entre identidad comunitaria y capacidad de acción colectiva. Propone el concepto de «comunidad pertinente de acción».

El concepto de *cultura de empresa* merece una atención especial. Las empresas —dice Sainsaulieu— no son ni tribus, ni familias, ni pueblos. Hablar de cultura empresarial supone que la empresa es una institución social permeable a la cultura nacional y a las identidades particulares locales y sociocupacionales, pero también suficientemente independiente como para construir su propia identidad.

---

### Culturas nacionales y *management* comparado<sup>13</sup>

La cultura de empresa y las diferencias nacionales en las prácticas organizacionales se convirtió en un tema de especial interés en respuesta al impacto del éxito japonés en los años 70, los desafíos planteados por el despliegue internacional de las empresas y la aceleración del proceso de globalización.

Esta problemática dio lugar a numerosos estudios. El más destacado corresponde al sociólogo holandés Geert Hofstede, autor del libro *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values* (1980) basado en una encuesta a los empleados de las filiales de la IBM en unos cuarenta países. Hofstede define la cultura como «la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro». Argumenta que la gente es portadora de «programas mentales» desarrollados en la familia y reforzados en la escuela y las organizaciones. Dichos programas responden a sistemas de valores. El objetivo de la investigación consiste en especificar aquellas dimensiones (posicionamiento en relación con determinadas opciones claves) respecto de las cuales se diferencian las culturas nacionales y que tienen efectos predecibles sobre los comportamientos organizacionales.<sup>14</sup>

Otro estudio destacado es el del ingeniero-sociólogo Philippe D'Iribarne: *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* (1989). A partir de estudios comparativos de casos de empresas en Francia, Estados Unidos, Holanda y Camerún, observa diferencias en el estilo de gestión que tienen que ver con la historia política y el tipo de «pacto social» que prevalece en cada país. Es así como en Francia las prácticas de gestión responden a la «lógica del honor»; mientras que en Estados Unidos prevalece el «contrato», en Holanda el «consenso» y en Camerún las «lealtades familiares».

El caso del Japón ha sido objeto de una atención especial.<sup>15</sup> La mayoría de los estudios atribuye el espectacular desarrollo de la productividad y la calidad en este país a la vigencia de ciertos rasgos de la tradición cultural

---

<sup>13</sup> Recogemos esta expresión de Livian (2004b).

<sup>14</sup> Hofstede identifica las cinco dimensiones siguientes: a) la distancia del poder (aceptación de la desigualdad social); b) la tolerancia a la incertidumbre; c) individualismo-colectivismo (autonomía del individuo respecto de los grupos); d) masculinidad-feminidad; y e) la orientación al largo o corto plazo.

<sup>15</sup> Señalamos en particular el importante estudio del economista-sociólogo Benjamín Coriat: *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise* (1991) sobre el «sistema Toyota» (denominado «Ohnismo», en referencia al famoso ingeniero Ohno que lo promovió). Este estudio articula el análisis de los esquemas mentales, principios y modelos culturales con las innovaciones organizacionales referidas a la organización del trabajo y la

japonesa en la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos (lealtades, identificación con el grupo, laboriosidad, disciplina, nacionalismo).

Las aproximaciones «culturalistas» tuvieron el mérito de cuestionar las pretensiones universalistas de las teorías organizacionales tradicionales, pusieron en evidencia la diversidad de las soluciones a los problemas de gestión y propiciaron el diálogo intercultural. Pero, como subraya Yves-Frédérique Livian (2004b), la explicación cultural tiene serios límites. Se convierte muchas veces en una «explicación escoba» que recoge elementos diversos y confusos. El esquema de Hofstede asigna una fuerza exageradamente determinante a la cultura, y no toma suficientemente en cuenta los procesos que intermedian entre los valores generales de la cultura y el funcionamiento organizacional concreto. Por ejemplo, explicar las diferencias nacionales respecto de la flexibilidad de empleo, a partir de la dimensión cultural que Hofstede identifica como «evitar la incertidumbre», resulta poco convincente. Livian señala también que existen diferencias intranacionales considerables, relacionadas con el sexo, la religión, etc. Las realidades muy complejas no pueden ser explicadas por algunos grandes principios homogéneos, como los que propone D'Iribame.

En resumen, Livian sugiere enfocar el análisis cultural del siguiente modo: 1) tomar en cuenta el conjunto de las culturas; no solamente nacionales (culturas organizacionales, ocupacionales, locales, etc.); 2) no centrarse únicamente en la explicación cultural; interrogarse sobre las estructuras socioeconómicas; y 3) tomar en cuenta los procesos mediante los cuales los valores y las normas culturales se concretan en las prácticas, en particular las formas de organización, las reglas, las políticas de dirección.

## El enfoque socioinstitucional

El reconocer los límites de las explicaciones culturalistas lleva a prestar más atención a los sistemas de reglas definidas por las relaciones de poder en la sociedad, vale decir, a las instituciones. El rol del Estado, el sistema educativo, la legislación, las convenciones y los procedimientos que regulan las relaciones de trabajo, los mercados y las empresas ocupan un lugar importante. Este «enfoque socioinstitucional» comprende en particular el «análisis societal» propuesto por los investigadores del *Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail* de Aix-en-Provence (Maurice, Sella y Silvestre 1982) y el «análisis de los sistemas socioeconómicos», en torno al cual ubicamos los investigadores afines a la *Escuela de la Regulación Económica*.

El equipo de investigadores de Aix-en-Provence funda su propuesta en una investigación sobre las diferencias en la organización y las relaciones de trabajo en Francia y Alemania. Trata de explicar, por ejemplo, las diferencias relativas al número promedio de obreros por supervisor (aproximadamente 10 en Francia y 25 en Alemania). La explicación no puede circunscribirse al ámbito empresarial ni tampoco a los «modelos culturales». Las prácticas organizacionales son el producto de un conjunto de relaciones sociales institucionalizadas en la sociedad. En otras palabras, la clave del análisis consiste en detectar el «efecto societal» de las principales instituciones que moldean

---

gestión de la mano de obra, en particular los mercados internos de trabajo y los sistemas de subcontratación.



las relaciones sociales. Maurice, Sellier y Silvestre centran su atención sobre el efecto combinado de tres grandes sistemas institucionales: 1) el sistema educativo y de formación profesional; 2) el sistema de relaciones industriales (modalidades de representación, negociación y acuerdos entre las partes de la relación laboral); y 3) el sistema de organización empresarial (división del trabajo, formas de coordinación, grado de formalización de las reglas, relaciones interempresas).

Hacia una perspectiva similar apuntan los investigadores de los «sistemas socioeconómicos», que combinan el análisis de los tipos dominantes de empresa, mercado y empleo.<sup>16</sup> También podemos asociar a este tipo de análisis las importantes contribuciones de la *Escuela de la Regulación Económica*, en especial los trabajos de Michel Aglietta, Robert Boyer y Alain Lipietz, que tienen su origen en una reflexión sobre la crisis del capitalismo en los años setenta y sus repercusiones sobre los modelos de regulación de los mercados, las relaciones salariales y el consumo, tales como el «fordismo».<sup>17</sup>

---

### Convenciones y acuerdos

Hemos podido apreciar en los diferentes enfoques examinados que la acción organizada involucra a actores con intereses divergentes que establecen entre sí relaciones de poder y negociación y se ponen de acuerdo en torno a ciertas reglas. La posibilidad de generar y sostener un acuerdo es una cuestión importante que constituye el foco de atención de una corriente de reflexión, identificada como «Escuela francesa de las convenciones», cuyos planteamientos iniciales se encuentran en el libro del sociólogo Luc Boltanski y del economista Laurent Thévenot, titulado *De la justification. Les économies de la grandeur* (1991).<sup>18</sup>

Dichos autores consideran que toda acción organizada requiere que las personas se entiendan sobre algunos principios y valores clave —llamados «convenciones»— que justifican y guían su conducta (por ejemplo, la publicación de una revista exige un acuerdo entre el editor y los autores sobre los temas por tratar, el estilo de los artículos, etc.). Las convenciones son acuerdos implícitos o explícitos sobre criterios fundamentales de interacción.

Las convenciones constituyen la base de lo que los autores llaman «mundos».<sup>19</sup> Cada «mundo» se define por la vigencia de un valor central y una determinada coherencia de principios legitimadores.

---

<sup>16</sup> El análisis socioeconómico coincide con Mark Granovetter al considerar la «inserción» de los fenómenos económicos en las relaciones sociales.

<sup>17</sup> Alain Lipietz sitúa la perspectiva de análisis de esta Escuela señalando: «[...] llamamos regulación de una relación social a la manera en que esta se reproduce a pesar y por medio de su carácter conflictual, contradictorio. La noción de regulación no se entiende, pues, más que en el seno de una constelación, aquella que implica los siguientes elementos: relación-reproducción-contradicción-crisis» (Lipietz 1986: 242).

<sup>18</sup> La expresión *économie de la grandeur* (literalmente «economía de la grandeza») se refiere a la búsqueda de la excelencia en un determinado mundo.

<sup>19</sup> Este concepto de «mundo» tiene cierta afinidad con el concepto de «campo» usado por Pierre Bourdieu, que designa un pedazo de mundo social regido por leyes y códigos propios (por ejemplo el mundo periodístico, el artístico,

Boltanski distingue los siguientes «mundos»:

- *El mundo doméstico*, cuya figura emblemática es la familia; las relaciones se sustentan en el respeto al padre y la solidaridad entre los miembros.
- *El mundo mercantil*, que responde a las leyes del mercado, la lógica de la competencia, la captación del cliente, la obtención de la ganancia.
- *El mundo industrial*, regido por el criterio de la eficacia basada en la racionalización científica de los procedimientos técnicos y de la organización.
- *El mundo cívico*, dominado por el interés colectivo: responde a los criterios de justicia, libertad y solidaridad, e involucra el funcionamiento de la democracia y la noción de servicio público.
- *El mundo de la opinión*, orientado por la búsqueda del prestigio, la fama y el reconocimiento ante la opinión pública.
- *El mundo de la inspiración*, donde prima la valoración de la creatividad, el espíritu innovador.

Estos mundos son tipos ideales. No existen en forma pura; cada uno está interferido por los demás. Por ejemplo, en una empresa industrial se combinan los criterios del mundo industrial y mercantil, la inspiración, de la reputación, las relaciones domésticas, así como los valores cívicos. Los mundos y sus combinaciones constituyen espacios de confrontación y compromisos en las organizaciones y fuera de ellas.

## Sociología de la traducción

La «sociología de la traducción», llamada también «sociología de las redes sociotécnicas», o «sociología de la innovación» se origina a fines de los años 1980 en los trabajos de Bruno Latour y Michel Callon, investigadores del Centro de Sociología de la Innovación de la Escuela de Minas de París. A partir de una serie de estudios sobre la producción científica y la innovación técnica, estos autores tratan un problema central para la actual sociología de las organizaciones, cual es la coordinación entre varios actores que responden a diferentes lógicas de acción e intervienen en la creación de redes.

Uno de los casos de innovación, analizado por Callon y Latour (1978), es la implantación de un criadero de conchas de abanico en la bahía de Saint Brieu en Francia. Una breve reseña de este caso ayuda a entender los alcances del enfoque.

A principios de los años setenta, la concha de abanico, producto marino muy apreciado por los consumidores, empieza a escasear en la costa de la Bretaña francesa. El hecho llama la atención de un instituto de investigación de la región. Las autoridades públicas locales se preocupan, mientras que los pescadores parecen resignarse.

Algunos responsables públicos deciden entonces organizar un coloquio para tratar el problema. Esta iniciativa permite efectuar una primera fase de

---

el científico, el político), donde interactúan los individuos para conquistar posiciones (Bourdieu 1994).

análisis que Callon y Latour llaman «contextualización», la que consiste en ubicar los diferentes actores implicados y definir los intereses en juego.

En una segunda fase, llamada de «problematización», el instituto de investigación inicia un estudio sobre el comportamiento de las conchas de abanico, con la cooperación de diferentes actores. Investigadores, pescadores, consumidores y poderes públicos se encuentran involucrados en el diagnóstico del problema y la formulación de una propuesta de solución.

La tercera fase corresponde a la «creación de un bien común». Una propuesta se perfila: acondicionar espacios de cultivo de las conchas de abanico en la bahía de Saint Brieu. La formulación y la implementación práctica de esta propuesta llevan a la constitución de una red, en la que cada actor se compromete a cumplir un rol en torno a un objetivo común. Por ejemplo, los pescadores se encargan de observar los movimientos de las larvas y de sacar muestras.

La cuarta etapa es la de «consolidación de la red». Los actores constituyen un colectivo en el cual circulan las informaciones y se coordinan acciones. La red incorpora a nuevos actores influyentes. De este modo, se plasma una innovación sociotécnica para la explotación de un producto marino.

A lo largo de ese proceso, un conjunto de actores han tenido que comunicarse y coordinar entre sí, y ajustar sus respectivas estrategias de acción, lo cual implica una capacidad de «traducción» entre idiomas distintos.

---

### Lógicas de acción y su dimensión sociohistórica

Sustentada en una práctica de diagnóstico e intervención en organizaciones, la propuesta teórica y metodológica de los autores de *Nouvelles approches sociologiques des organisations* (Amblard et al. 2005) busca incorporar las contribuciones que hemos reseñado y trata de tender puentes entre ellas.<sup>20</sup> El núcleo de esta propuesta lo constituyen las «lógicas de acción».

Las lógicas de acción remiten a la pluralidad de las razones que orientan a los actores en una situación de acción. Con este concepto, Amblard, Bernoux y sus colegas apuntan a enriquecer el análisis de Crozier y Friedberg. El actor responde a diversas lógicas de conflicto y entendimiento, insertadas en un marco histórico y cultural. La acción estratégica se combina con las vivencias grupales, la afirmación de identidades y antagonismos, y el entendimiento relacionado con la «acción comunicacional».<sup>21</sup> Estas lógicas no se circunscriben solo a los límites de un sistema de acción organizado, sino a un campo de acción institucional, cultural e histórico. El análisis organizacional debe «cargar» al actor con su dimensión política y «sociohistórica».

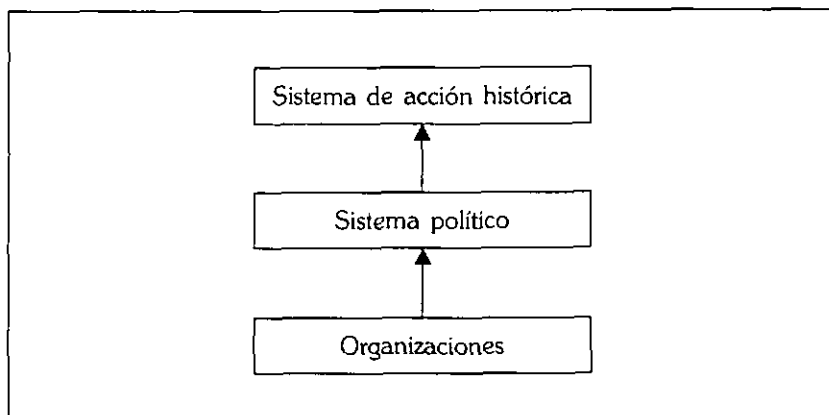
Implícitamente, los autores de *Les Nouvelles Approches...* se aproximan a la sociología de la acción de Touraine. Reconocen que el «sistema concreto de acción» de Crozier y Friedberg adquiere una mayor relevancia al

---

<sup>20</sup> Los autores de *Nouvelles Approches...* llaman la atención sobre la tendencia de los promotores de las nuevas teorías a hacer tábula rasa de las teorías anteriores e ignorar otros aportes. Reclaman una actitud más dialogante en la producción científica, como señalamos al final de este artículo.

<sup>21</sup> Amblard et al. incorporan la categoría de la acción comunicacional de Jürgen Habermas.

### Niveles de acción (Touraine)



enmarcarse en el «sistema de acción histórica» del esquema tourainiano (Amblard *et al.* 2005: 212).

La referencia al sistema de acción histórica merece ser profundizada. Se refiere al concepto de «historicidad»; es decir, la capacidad de la sociedad de actuar sobre sí misma, por medio de una dialéctica de relaciones entre actores dirigentes y dirigidos, dominantes y dominados. Tal capacidad se realiza en tres niveles: 1) el nivel organizacional, en el cual se ubican los sistemas de acción que movilizan medios para actuar sobre el entorno; 2) el nivel institucional, en el que Touraine ubica el sistema político; y 3) el nivel de la acción histórica en el que están en juego las orientaciones culturales de la sociedad y su modo de desarrollo.

Touraine llama *movimiento social* a las acciones colectivas antagónicas situadas en relaciones de clases en el campo de acción histórica. Un movimiento social se construye en torno a tres principios: los de identidad, oposición y totalidad. El principio de totalidad remite a los objetivos comunes en disputa (*enjeux*) al nivel de la acción histórica.

Para investigar los movimientos sociales y contribuir a elevar la capacidad de acción de sus protagonistas, Touraine y sus colegas elaboraron un método de intervención sociológica cuyas características resumimos en el recuadro de la página siguiente.<sup>22</sup>

### Intervención sociológica desde una postura mestiza

Terminaremos esta reseña interrogándonos sobre la naturaleza de la intervención en las organizaciones que sugieren las perspectivas de análisis tratadas en este artículo.

<sup>22</sup> Una presentación inicial de este método se encuentra en el libro de Touraine *La voix et le regard* (1978), punto de partida de la creación del *Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologique* (CADIS) y de la realización de un vasto programa de investigación, en el que destacan los trabajos del propio Touraine, de Michel Wieviorka y François Dubet. Una introducción al método fue publicada en español por la Revista del Colegio de México, *Estudios Sociológicos*, n.º 11, mayo-agosto, 1986.

### El método de intervención sociológica de Alain Touraine

Es un método analítico que apunta a explicitar las lógicas de acción implicadas en una lucha social o una experiencia de acción colectiva. Ha sido diseñado inicialmente (años 70-80) para estudiar en prioridad aquellas acciones colectivas estructuradas en torno a los debates y conflictos centrales de la sociedad postindustrial (movimientos estudiantiles, sindicales, antinucleares, regionalistas, feministas, profesionales, pobladores, etc.). Llevó a cuestionar la figura de movimientos sociales fuertes y llamó la atención sobre la heterogeneidad y la dispersión de las nuevas formas de acción colectiva. Desde fines de los años 80, el método fue aplicado al estudio de los llamados «antimovimientos» sociales (terrorismo, racismo, conductas rupturistas de jóvenes en barrios difíciles). Asimismo, se orientó hacia el análisis de la formación del «actor-sujeto», es decir, los procesos mediante los cuales los individuos construyen su propia identidad y dan sentido a su vida por medio de sus diversas experiencias (por ejemplo, en la escuela).

El método de intervención sociológica se sustenta en la conformación de varios pequeños «grupos de intervención» constituidos por personas seleccionadas entre las que han participado o participan de manera directa en las acciones colectivas analizadas, desde posiciones y perspectivas distintas. Por medio de una serie de reuniones, los integrantes de estos grupos son llamados a analizar el sentido, los condicionamientos y los alcances de las luchas y las experiencias en las cuales están comprometidos. Este proceso de autoanálisis es estimulado por la confrontación con otros protagonistas, adversarios y amigos invitados. El equipo investigador no se limita a facilitar la discusión y registrar los debates. Elabora y somete a discusión su propia interpretación, y explicita los alcances de las controversias desde un punto de vista más global.

El momento central de la intervención —llamado *conversión*— «es cuando el investigador, después de un largo periodo de entrevistas con interlocutores y de auto-análisis del grupo, propone a dicho grupo sus propias hipótesis sobre la significación de su acción y se esfuerza porque el grupo las adopte y las aplique para transformar su auto-análisis en verdadero análisis sociológico» (Touraine 1986: 205).

El método exige un largo proceso de investigación (varios meses). Bajo el impulso de François Dubet se ha dirigido hacia actores más «banales», desplazando el foco de atención de la militancia relacionada a un movimiento social hacia la experiencia cotidiana y la construcción de los sujetos (Dubet 2001).

Como lo hemos señalado, los sociólogos no son solamente investigadores externos a las organizaciones sino, también, actores en ellas.<sup>23</sup> Esta intervención plantea una serie de cuestiones: ¿Cómo compatibilizar el rigor científico con la demanda social? ¿Cuál es el rol del experto y de los propios

<sup>23</sup> Siguiendo a Dubost (1992) y Amblad *et al.* (2005), se puede distinguir cuatro tipos de intervención sociológica en las organizaciones: 1) la intervención «sobre», que privilegia la investigación y establece una relación de exterioridad respecto de la realidad estudiada; 2) la intervención «con», que involucra a los actores en el diagnóstico y el análisis; 3) la intervención «para», que responde a la iniciativa del grupo o la entidad que la encarga y financia; y 4) la intervención «contra» que cuestiona el orden establecido y busca descomponerlo. La postura teórica y metodológica de las lógicas de acción no descarta ninguna de estas modalidades y más bien trata de aco-  
pliarlas.

actores en el análisis? ¿Qué incidencia ha de tener el análisis sobre la toma de decisión y los procesos de cambio? ¿Cómo articular los diferentes enfoques que ofrecen la sociología y otras disciplinas?<sup>24</sup>

Para tratar estas cuestiones, Gilles Herreros, uno de los autores de *Les nouvelles approches...*, propone una *sociología de intervención* (Herreros 2002). Por intervención entiende «[...] una práctica de investigación que apunta a influir sobre las situaciones estudiadas». Define la intervención sociológica como «[...] una práctica, efectuada por encargo, que lleva al investigador a sumergirse en una situación, con el fin de generar a partir de ella una plusvalía reflexiva, lo cual permite a los actores incrementar su capacidad de acción. Se traduce en el establecimiento de una relación de ayuda, a la vez cognitiva y psicoafectiva, entre el sociólogo y sus interlocutores» (Herreros 2002).<sup>25</sup>

La labor de investigación de sociólogo implica lo que Anthony Giddens llama una «doble reflexibilidad». En un primer momento, el sociólogo parte de las acciones y representaciones de los actores para producir categorías y esquemas de análisis, los cuales, en un segundo momento, regresan a los actores y se incorporan de una u otra manera a su propia interpretación de la situación y sus posibilidades de acción.

Este enfoque coloca al sociólogo en una relación compleja con los protagonistas del sistema de acción estudiado. El sociólogo no puede dejar de entender sus razones, pero necesita tomar y mantener distancia. Como subraya Friedberg, debe «hacer su oficio de sociólogo, sobre todo en la intervención»; debe poner en evidencia hechos significativos, lógicas de acción, formas de estructuración y de regulación, y asumir con rigor su rol de productor y transmisor de conocimiento (Friedberg 2001). Friedberg distingue entre el sociólogo y el *empresario del cambio*. Este último se refiere a un actor —individual o colectivo— efectivamente involucrado en un sistema de acción, con recursos y voluntad para llevar a cabo una estrategia de cambio. El sociólogo puede ser un interlocutor del empresario del cambio, pero no se identifica necesariamente con él.

Los métodos de intervención sociológica contribuyen a elevar la capacidad de análisis de los actores, pero no pueden pretender inducir directamente su acción. Como lo señala Danilo Martuccelli, un plus de conocimientos no lleva necesariamente a un aumento de capacidad de acción y de deliberación. Los conocimientos provenientes del análisis sociológico pueden ayudar a los actores en su movilización para el cambio, pero también pueden desanimarlos. El actor se repliega sobre sí mismo, en tanto los objetivos a los cuales aspira aparecen fuera de su alcance (Martuccelli 2002). En

<sup>24</sup> Sobre estas cuestiones, cabe remitir a la compilación de Didier Vrancken y Olgierd Kury, *La Sociologie et l'Intervention: Enjeux et Perspectives* (2001); y la de Bernard Lahire, *À quoi sert la Sociologie?* (2002).

<sup>25</sup> Entre las prácticas de intervención sistematizadas por sociólogos en el terreno de las organizaciones y de la acción colectiva, Herreros destaca: el método de intervención sociológica de Touraine, Wiewiorka y Dubet; el análisis estratégico de Crozier y Friedberg; la ayuda a la regulación conjunta de Reynaud; los estudios sobre identidades y relaciones sociales en la empresa de Sainsaulieu; la intervención en los procesos de traducción, innovación y constitución de redes, de Callon y Latour; así como la sociología clínica de De Gaujeac y Enriquez.

este sentido, la intervención sociológica requiere reconocer sus límites. No puede dejar de tomar en cuenta los criterios éticos y políticos que orientan a los sujetos y actores con los cuales trabaja.

En relación con las modalidades de intervención sociológica examinadas, Herreros y los demás autores de *Les nouvelles approches...* subrayan el problema de la dispersión y la segmentación de las teorías y los métodos propuestos. Sus promotores tienden a ignorarse recíprocamente, lo cual hace difícil la traducción de sus aportes en un lenguaje compartido.<sup>26</sup> La dificultad de comunicación es aún mayor entre disciplinas (psicología, sociología, economía, gestión, ingeniería, etc.). Por si fuera poco, se suma la dificultad de comunicación intercultural (por ejemplo entre la sociología francesa y la anglosajona).

No se trata de exigir un consenso superficial y ecléctico, sino de reconocer la pluralidad de puntos de vista y lógicas de acción, propiciar el diálogo y las controversias, descubrir los elementos que se complementan, operar desplazamientos de conceptos, crear categorías de análisis transversales y flexibles. En síntesis, la sociología de intervención exige una postura pragmática, que Herreros califica de «mestiza», y remite a dos significados emparejados del término: por un lado el derivado del griego «metis» que significa inteligencia práctica, olfato, capacidad de enfrentar situaciones desconcertantes y ambiguas; y por otro lado, el referido al mestizaje, vale decir, el entrelazamiento de disciplinas, paradigmas, teorías y métodos de orígenes distintos.

Esta postura mestiza parece particularmente pertinente para la labor de los sociólogos y otros científicos sociales en un país como el Perú.

---

## Bibliografía

- AGLIETTA, Michel  
1976 *Régulation et crises du capitalisme*. París: Calmann-Lévy. (Traducción española: Siglo Veintiuno, México, 1982).
- ALBERTO, Tony y Pascale COMBEMALE  
1999 *Comprendre l'entreprise. Théorie, gestion, relations sociales*. 2.<sup>a</sup> ed. París: Nathan.
- ALLOUCHE, José (coord.)  
2003 *Encyclopédie des ressources humaines*. París: Librairie Vuiber.
- AMBLARD, Henri, Philippe BERNOUX, Gilles HERREROS e Yves Frédéric LMIAN  
2005 [1996] *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. 3.<sup>a</sup> ed. aumentada. París: Seuil.

---

<sup>26</sup> Cabe matizar esta afirmación. Un ejemplo de diálogo positivo es el que sostuvieron Michel Crozier y Alain Touraine en los Coloquios de Cerizy realizados en torno a cada uno de ellos, en 1994 y 1995 respectivamente. En estos encuentros, ambos coincidieron en la importancia de revalorar la noción de «sujeto».

BANCEL, Franck  
1997 *La gouvernance des entreprises*. Paris: Economica.

BALLET, Jérôme et Françoise DEBRY  
2001 *L'entreprise et l'éthique*. Paris: Seuil.

BARET, Christophe  
2002 «Hôpital: le temps de travail sous tension. Une comparaison Belgique, Italie, France, Grande-Bretagne, Pays-Bas et Suède». *Sciences Sociales et Santé*, vol. 20, n.º 3, septembre. Paris.

BERNOUX, Philippe  
1999 *La sociologie des organisations*. 5.ª edición aumentada. Paris: Seuil.  
1999 *La sociologie des entreprises*. 2.ª edición. Paris: Seuil.  
2004 *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: Seuil.

BERNOUX, Philippe y Jean Michel SERVET (dirs.)  
1996 *La construction sociale de la confiance*. Montchrétien: Association d'économie financière.

BERNOUX, Philippe y Yves LEMAN  
1999 «L'entreprise est-elle toujours une institution?». *Sociologie du Travail*, n.º 41, pp. 179-194, Paris.

BOLTANSKI, Luc y Laurent THÉVENOT  
1991 *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Métailié.

BOURDIEU, Pierre  
1994 *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Paris: Seuil.

BOUSARD, Valérie et al.  
2002 *Le socio-manager, sociologie pour une pratique managériale*. Paris: Dunod.

BOYER, Robert  
1987 *La théorie de la régulation*. Paris: La Découverte.

CABIN, Philippe (coord.)  
1999 *Les organisations. Etat des savoirs*. Paris: Editions Sciences Humaines.

CADIN, Loïc, Francis GUÉRIN y Frédéric FIGEYRE  
2002 *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie*, Paris: Dunod.

CALLON, Michel  
1986 «Éléments pour une sociologie de la traduction». *Année sociologique*, vol. XXXVI.

CALLON, Michel (dir.)  
1988 *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris: La Découverte.

CALLON, Michel y Bruno LATOUR  
1978 «Comment suivre les innovations? Clef pour l'analyse sociotechnique». *Prospective et Santé Publique*, numéro spécial sur l'innovation, Paris.



- CHARREIRE, Sandra e Isabelle HUAULT (dirs.)  
 2002 *Les grands auteurs en management*. Paris: Editions EMS.
- COLLOQUE DE CERISY
- 1994 Dirigido por Francis Pavé. *L'analyse stratégique. Autour de Michel Crozier*. Paris: Seuil.
- 1995 Dirigido por François Dubet y Michel Wieviorka. *Penser le sujet. Autour d'Alain Touraine*. Paris: Fayard.
- CORLAT, Benjamin
- 1991 *Penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*. Paris: Christian Bourgeois Éditeur.
- CORLAT, Benjamin y Olivier WEINSEIN
- 1995 *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris: Livre de Poche.
- CROZIER, Michel
- 1964 *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Editions du Seuil. Traducción: *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu.
- 1987 *Etat modeste, Etat moderne*. Paris: Fayard.
- 1991 *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Paris: InterEditions.
- CROZIER, Michel y Erhard FRIEDBERG
- 1977 *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil. Traducción: *El Actor y el Sistema*. México: Alianza Editorial, 1990.
- DAUBERVILLE, Béatrice, Patrick GILBERT y Frédérique PIGEYRE
- 1996 *Les sciences humaines dans l'entreprise*. Paris: Economica.
- D'IRIBARNE, Philippe
- 1989 *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.
- DUBET, François
- 1994 *Sociologie de l'expérience*. Paris: Seuil.
- 2001 «Plaidoyer pour l'intervention sociologique». En Vrancken y Kuty (eds.) *La Sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruselas: Editions De Boek Université, 2001, pp. 89-110.
- 2002 *Le Déclin de l'institution*. Paris: Seuil.
- DUBOST, J.
- 1992 «Typologie des pratiques d'intervention». *Revue de l'éducation permanente*, septiembere, Paris.
- ENRIQUEZ, Eugène
- 1992 *L'entreprise en analyse*. Paris: PUF.
- FRANCKFORT, Isabelle, Florence OSTY, Renaud SAINSAULIEU y Marc UHALDE
- 1995 *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- FRIEDBERG, Erhard
- 1993 *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. Paris: Editions du Seuil.
- 2001 «Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention». En Vrancken y Kuty (eds.) *La Sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruselas: Editions De Boeck Université, 2001, pp. 111-130.

GAULEJAC (de), V. y ROY, S. (dirs.)  
1993 *Sociologies cliniques*. Paris: Desclée de Brouwer.

GENELOT, Dominique  
2001 *Manager dans la complexité*. 3.<sup>a</sup> ed. Paris: INSEP Consulting.

HERREROS, Gilles  
2001 «Sociologie d'intervention: pour une radicalisation de quelques principes». En Vrancken y Kutty (eds.) *La Sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruselas: Editions De Boeck Université. 2001, pp. 273-297.  
2002 *Pour une sociologie d'intervention, Sociologie clinique*. Toulouse: Editions Erès.

HUAULT, Isabelle (dir.)  
2002 *La construction social de l'entreprise: autour des travaux de Marck Granovetter*. Paris: Editions EMS, Management et Société.

HUAULT, Isabelle (coord.)  
2004 *Institutions et gestion*. Paris: Fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, Librairie Vuilbert.

JULIEN, Pierre-André y MARCHESNAY, Michel  
1996 *L'entrepreneuriat*. Paris, Ed. Económica.

LAFAYE, Claudette  
1996 *Sociologie des organisations*. Paris: Nathan Université.

LAHIRE, Bernard (dir.)  
2002 *À quoi sert la sociologie?* Paris: Éditions La Découverte.

LAVILLE, Jean-Louis y Renaud SAINSAULIEU (dir.)  
1997 *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve u changement social*. Paris: Desclée de Brouwer.

LE GOFF, Jean-Pierre  
1992 *Le mythe de l'entreprise*. Paris: Éditions La Découverte.

LIPETZ, Alain  
1986 «Acumulación, crisis y salidas a la crisis: algunas reflexiones metodológicas en torno a la noción de regulación». *Estudios Sociológicos de El Colegio de México*, vol. IV, núm. 11, mayo-agosto, pp. 241-280.

LINHART, Danièle  
1994 *La modernisation des entreprises*. Paris: La Découverte.

LIVIAN, Yves Frédéric  
1998 *Organisation. Théories et pratiques*. Paris: Dunod.  
2000 *Introduction à l'analyse des organisations*. Paris: Economica.  
2002 «La gestion comme récit. Petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion de ressources humaines». *Gérer et Comprendre*, décembre, n.º 90, pp. 41-47, Paris.  
2004a «Le cadre institutionnel de la gestion des ressources humaines: une application à l'emploi et au temps de travail». En Huault, Isabelle

(coord.) *Institutions et gestion*. Paris: Fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, Librairie Vulbert. 2004, pp. 119-132.

2004b *Management comparé*. Paris: Economica.

LIVIAN, Yves Frédéric y Christophe BARET

2002a «Le contrôle de la productivité dans les activités de service: peut-on dépasser les outils tayloriens ?». En Ministère de l'emploi et de la solidarité. *Travail et Emploi*, n.º 91, juillet, Dossier «La productivité dans tous ses états», Paris.

2002b «Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la gestion des ressources humaines». En Huault, Isabelle (dir.) *La construction sociale de l'entreprise: autour des travaux de Marck Granovettes*. Paris: Editions EMS, Management et société, 2002.

LORINO, Philippe

1995 *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisations.

1997 *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*. Paris: Editions d'Organisations.

MAUGERI, Salvatore (dir)

2001 *Délit de gestion*. Paris: La dispute / SNEDIT.

MAURICE, M., F. SELLIER y J.-J. SILVESTRE

1982 *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris: PUF.

MARTUCCELLI, Danilo

2002 «Sociologie et posture critique». En Lahire, Bernard. *À quoi sert la sociologie?* Paris: Éditions La Découverte, 2002, pp. 137-155.

MORIN Pierre y Eric DELAVALLÉE

2002 *Le manager à l'écoute du sociologue*. 7.º édition. Paris: Éditions d'Organisation.

PERETTI, Jean-Marie

2002 *Gestion des ressources humaines*. 10.º édition. Paris: Librairie Vuibert.

POTOCKI Malicet, Danielle

1997 *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*. Paris: Anthropos.

REYNAUD, Jean-Daniel

1997 [1988] *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.

SOJOT, Jacques

s.f. circa 2000 *Théorie des organisations*. Paris: Éditions ESKA.

SAINSAULIEU, Renaud

1977 *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

1987 *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*. Paris: Presse de la Fondation Nationale de Sciences Politiques & Dalloz.

1995 *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwers.

SEGRESTIN, Denis

1992 *Sociologie de l'entreprise*. Paris: Armand Collin Éditeurs.

2004 *Les chantiers du manager. L'innovation en entreprise: où en sommes nous? Comment piloter les changements et les maîtriser?* Paris: Armand Collin.

TRIEPIER, Pierre

2001 «Modèle d'ordre des organisations et dispositifs cognitifs de gestion». En Maugeri 2001, pp. 171-193.

TOURAINÉ, Alain

1978 *La voix et le regard*. Paris: Seuil.

1986 «Introducción al método de la intervención sociológica». *Estudios Sociológicos de El Colegio de México*. vol. IV, n.º 11, mayo-agosto, pp. 197-213.

1993 *Production de la société*. Paris: Seuil.

VRANCKEN, Didier y Olgierd KUTY (eds.)

2001 *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruselas: Éditions De Boeck Université.

WIEWIORKA, Michel

1988 *Sociétés et terrorisme*. Paris: Fayard.