Sociologie du travail

Vers une théorie sociologique de l'entreprise

Renaud Sainsaulieu, Monsieur Denis Segrestin

Résumé

A l'appui d'une réflexion collective engagée depuis un an, les auteurs proposent de dégager quelques prémisses de la théorie sociologique de l'entreprise qu'il convient aujourd'hui, selon eux, de se donner. Le contexte incite désormais à considérer l'entreprise comme un lieu social central, où se cherche un nouvel état de la régulation des rapports sociaux. Des hypothèses sont avancées sur les dimensions identitaires et culturelles de ce phénomène. Elles débouchent sur une invitation à développer la recherche sur l'entreprise dans une perspective délibérément institutionnelle, et à s'intéresser aux voies par lesquelles les acteurs de l'entreprise trouvent la force de promouvoir le changement.

Abstract

Renaud Sainsaulieu and Denis Segrestin

Toward a Sociological Theory of the Firm

Some of the premises are pointed out of a sociological theory of the firm that fits presentday conditions. Accordingly, the firm should be a central social «place» where there is the quest for a new state of regulating social relations. Hypotheses are advanced about the dimensions of this phenomenon in terms of identity and culture. These hypotheses call for developing, from an institutional perspective, research about firms and for studying the ways that actors in the firm find the force to advocate change.

Citer ce document / Cite this document :

Sainsaulieu Renaud, Segrestin Denis. Vers une théorie sociologique de l'entreprise. In: Sociologie du travail, 28e année n°3, Juillet-septembre 1986. Retour sur l'entreprise. pp. 335-352;

doi : https://doi.org/10.3406/sotra.1986.2052

https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1986_num_28_3_2052

Fichier pdf généré le 25/05/2018

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL N° 3-86

Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin

Vers une théorie sociologique de l'entreprise

A l'appui d'une réflexion collective engagée depuis un an, les auteurs proposent de dégager quelques prémisses de la théorie sociologique de l'entreprise qu'il convient aujourd'hui, selon eux, de se donner. Le contexte incite désormais à considérer l'entreprise comme un lieu social central, où se cherche un nouvel état de la régulation des rapports sociaux. Des hypothèses sont avancées sur les dimensions identitaires et culturelles de ce phénomène. Elles débouchent sur une invitation à développer la recherche sur l'entreprise dans une perspective délibérément institutionnelle, et à s'intéresser aux voies par lesquelles les acteurs de l'entreprise trouvent la force de promouvoir le changement.

Persée BY NC SA creative commons

Derrière l'efflorescence du débat socio-politique sur la réhabilitation de l'entreprise, et au moment où les sciences de la gestion font un retour en force sur le terrain des facteurs humains, se cherchent actuellement les bases de ce qu'on n'a jamais véritablement osé désigner jusqu'à maintenant comme *théorie sociologique de l'entreprise.*

Inscrits dans le cadre dominant de l'analyse des rapports de production, les travaux des sociologues ont été le plus souvent orientés vers la compréhension de ce qui s'opérait à l'intérieur des appareils productifs (le travail et son évolution) et vers l'examen des processus qui guidaient le développement des organisations (les mécanismes de régulation interne, le jeu des acteurs et des stratégies, les conflits et la négociation, les mouvements sociaux).

Or le contexte amène aujourd'hui à prendre autrement la question de l'entreprise. La situation de crise comme le débat sur la réhabilitation conduisent à considérer l'entreprise comme l'objet d'étude en soi, c'est-à-dire comme lieu social suffisamment autonome pour influencer le système social global. Les recherches récentes et fondamentales mettant en rapport les modèles d'organisations et le contexte sociétal n'ont fait à cet égard qu'une partie du chemin : il

faut maintenant se saisir de cette réalité sociale spécifique que constitue l'entreprise dans la société.

Parallèlement, à une vision quasi évolutionniste de la croissance de l'entreprise, il convient aujourd'hui de substituer une approche problématique du changement. L'entreprise change : au-delà des « processus de changement » que nous avons appris à comprendre sinon à maîtriser, le regard doit se porter sur la signification générale de la transformation en cours.

Sur cette voie, nous pouvons nous attendre à des écueils divers qui doivent assurément inciter à la prudence. Ainsi, on peut prévoir qu'une telle perspective de recherche va gommer certains niveaux de la dynamique sociale, notamment la place des conflits. Mais admettons d'avance qu'il n'y aura pas nécessairement pour autant occultation de leur importance. De la même manière, nous allons nous trouver confrontés à des phénomènes d'interférences particulièrement difficiles à réduire : interférence entre l'analyse sociologique et le discours managérial ; entre les changements substantiels et les effets de mode ; entre les changements dans la société et les changements dans la sociologie. Mais peut-être est-ce justement tout cela qu'il s'agit aussi d'apprendre à maîtriser.

I — MANAGEMENT ET SOCIOLOGIE.

Du côté du discours managérial précisément, on semble depuis quelques années être allé vite en besogne : expérimentations sociales, condamnation officielle du taylorisme ; recherche de structures plus motivantes, réactives, participatives ; débureaucratisation et projets d'entreprise négociés ; politiques d'information, analyses sociales et culturelles du personnel, gestion de l'emploi et développement des facteurs de créativité sont autant de signes d'une sorte de révolution dans la façon qu'ont les dirigeants et leurs penseurs de parler de l'entreprise. Les travaux de Ouchy [1], Peters et Waterman, de collègues japonais, et en France ceux de Chalvin déjà plus anciens, de Sérieyx et Archier, F. de Closets, H. Vacquin, mais aussi de Du Roy, Hunault et Tubiana, ainsi que plusieurs revues de la FNEGE soulignent tous cette naissance d'une entreprise plus politique et plus collective, c'est-à-dire capable de fonder son développement sur une prise en compte des pouvoirs et forces internes, par le moyen d'un grand effort de négociation et de participation accrue à toute une série de projet et à tous les niveaux de responsabilité.

Pour le management, l'entreprise n'est plus seulement l'affaire du chef d'entreprise innovateur, non plus le simple prolongement technique des choix financiers de grands capitalistes, ni même dans le cas des nationalisées un pur outil économique de la politique d'Etat. L'entreprise apparaît comme un milieu

[1] Les références sont regroupées en fin d'article.

humain spécifique, dont les régulations sociales et culturelles interviennent lourdement sur ses performances économiques.

On croit rêver pour ceux qui, sociologues depuis les années soixante n'ont cessé de chercher à faire comprendre tout le poids des stratégies, des acteurs, des forces sociales et professionnelles dans la réalisation des objectifs de l'entreprise (M. Crozier). Est-ce à dire que tant d'incompréhensions hiérarchiques, de méconnaissance de ce que recouvre le mouvement syndical, tant de divisions drastiques de l'organisation du travail, de pratiques défensives et toujours méfiantes dans le conflit social (G.S.T.), aient disparu par la vertu des effets combinés de la croissance, de la crise, puis du nouveau miracle pétrolier qui s'annonce pour les pays occidentaux au beau milieu des années quatre-vingts.

Face à la crise économique, dont le sombre indicateur de l'emploi traduit toujours l'importance, les gouvernements libéraux et socialistes auraient tout essayé, depuis dix ans, sans résultats décisifs ; et le danger sociétal de tant de gens et de jeunes marginalisés pousserait à déréguler, c'est-à-dire à s'en remettre à la micro-économie et aux entreprises, héritières de fait des pouvoirs de régulation abandonnés par les partis, l'Etat et les syndicats au plan macro-social. Ce serait maintenant aux entreprises de réussir ! Ce qui signifierait, en fonction de leurs situations économiques différentes : pour certaines, le maintien d'une croissance sans concessions de pouvoir ; pour d'autres, plus menacées, réussir des adaptations préventives et des reconversions difficiles en tablant sur le dynamisme ou la soumission que peut entraîner la crainte du chômage. A celles enfin qui se trouvent clairement sous le feu de la crise, il reviendrait de créer les mécanismes de marginalisation nécessaires, sur le dos des victimes de l'emploi et avec la participation douloureuse de ceux qui restent encore sur « le radeau de la Méduse ».

Sous la bannière de la lutte pour l'emploi, les entreprises sont ainsi envoyées en rangs serrés pour faire les bonnes et les basses besognes : la croissance et le licenciement, la mutation industrielle et la fin des métiers, les mobilités forcées et l'appel à toutes les forces d'initiatives, la liberté de négocier mais aussi celle de forcer le destin social et professionnel de beaucoup, le sauvetage de son personnel mais avec quelles conséquences sur le bassin de l'emploi !

L'entreprise deviendrait ainsi une sorte de lieu social auto-créateur, mettant pour partie en œuvre les analyses de ces sociologues qui ont clairement démontré qu'elle pouvait être un système complexe, où se jouent, au-delà d'une pure agrégation des capacités techniques, toutes ces formes d'articulation des rapports sociaux qui ont pour nom valorisation des ressources humaines, capacité d'action collective, aptitude à négocier. Cette dynamique complexe étant reconnue, pourquoi dès lors ne pas s'en remettre à elle pour promouvoir la créativité collective et le développement économique ? Le pouvoir serait plus à la négociation et à la prévision qu'à la décision. Le moteur serait à la participa-

tion active de tous à l'amélioration de leurs fonctions, quitte à ce que les hiérarchies changent de rôle ou de place ; et les relations syndicales seraient enfin orientées vers la recherche de consensus économiques au détriment de conduites défensives et rigides.

Un tel discours, une telle vision de l'entreprise, acteur intégré dans la lutte pour le sauvetage économique de l'emploi et de l'Occident, se répandent partout dans les colloques de gauche comme de droite, où l'on vante la ressource humaine au cœur de l'économique, l'homme qui fait la différence, l'expression, le système participatif et la négociation « tous ensemble » pour sortir des vieilles pesanteurs syndicrates et bureaucrates. Mais la réalité du travail et des rapports organisés observés dans les grandes entreprises et les PME est évidemment fort éloignée de ce discours et toutes les enquêtes empiriques montrent à l'évidence que le conflit social, la bureaucratie et le taylorisme, voire même le paternalisme et les féodalités professionnelles sont toujours bien en place.

Cependant, le retard des pratiques sur le discours n'est pas forcément le signe de la non-évolution des choses. Ainsi, en 1960, les discours sur la remise en cause du taylorisme ou sur la reconnaissance du droit syndical étaient loin de décrire toute la réalité du monde industriel français. De même en 68, les discours révolutionnaires sur la qualité de la vie comme la recherche de modèles alternatifs autogestionnaires, puis démocratiques, n'ont vraiment animé qu'une petite partie du mouvement syndical et politique. Tous ces discours, en partie alimentés par la recherche en sciences sociales, n'en ont pas moins contribué à l'avancée de recherches fructueuses sur le phénomène organisationnel, sur les relations sociales, et ont favorisé l'expérimentation sur les structures.

Dans ces conditions, quelle peut être l'attitude des sociologues du travail, des organisations, de la gestion, de la créativité institutionnelle et du mouvement social face à l'ampleur de ce mouvement d'idées sur l'entreprise, et alors-même qu'une partie de leurs travaux antérieurs sert de matériaux constitutifs ? Quand un tel discours presqu'unanime annonce, par la bouche même de tous les représentants et responsables du travail en entreprise, une sorte de phénomène de société contemporaine, les sociologues chercheurs doivent s'atteler à le comprendre et à montrer la nature des problèmes qui sont réellement en question, au sein de l'entreprise comme au sein de la société tout entière.

Le sociologue ne peut se dispenser de chercher à comprendre sa société, celle qu'il vient d'analyser avec rigueur et métier, mais aussi celle qui bouge sous ses pieds et qui annonce d'autres mouvements que prévu. Les années récentes et celles que nous allons vivre marquent en France, et peut-être en Europe, une époque aussi importante pour l'entreprise que mai 68 et les années qui ont suivi pour l'évolution des modes de vie, des rapports sociaux de consommation, ou pour l'évolution des inégalités sexuelles et éthniques.

D'où la tâche que, parmi d'autres, s'est assigné un groupe de travail [1] composé de collègues ayant depuis longtemps déjà participé à l'effort de recherche sur les appareils de production dans nos sociétés occidentales et surtout en France. « Vers une théorie sociologique de l'entreprise ? » est l'objectif qui ressort de leur interrogation commune. Comment les sociologues peuvent-ils, dans le contexte contemporain, parler de l'entreprise ? Doivent-ils continuer sur leurs racines théoriques et leurs disciplines de départ ? ou bien les clivages jusqu'à présent porteurs d'une compréhension des problèmes sociaux de la production, du travail et des organisations seraient-ils en passe d'être remplacés par d'autres débats parce que l'objet d'analyse, en l'occurence l'entreprise, aurait fortement changé ?

L'une des hypothèses que nous voudrions suggérer ici tendrait en effet à soutenir que l'extraordinaire courant de valorisation de l'entreprise n'est pas qu'une mode, et pas non plus une simple péripétie des rapports entre droite et gauche sur l'échiquier politique de ce pays. Sous l'effet de valorisation des entreprises, qui peut certes comporter une part de mode, se chercherait un nouvel état de la régulation des rapports sociaux ; non plus dans la consommation, les modes de vie ou les comportements de loisir, mais bien dans la sphère de la production de biens et de services et dans la recherche d'une autre modalité d'action collective, apte désormais à se reconnaître tout aussi gestionnaire que revendicative. « L'entreprise à plusieurs » prendrait en quelque sorte naissance des échecs des entreprises de privilèges ou de technocrates. Un rapport nouveau entre la régulation économique et l'action collective se chercherait à trois niveaux — identitaire, culturel, et institutionnel — de la réalité contemporaine des entreprises.

De là les développements qui suivront : le plus évident sera peut-être d'observer que, dans un contexte général d'affaiblissement des repères sociaux, l'entreprise s'affirme comme foyer de production identitaire, dans des formes qui s'écartent du traditionnel « esprit-maison » et qui tendraient plutôt à désigner le contour des représentations signifiantes de la société à venir.

Moins évidente est la question de savoir si cette évolution s'accompagne aujourd'hui d'une autonomie réellement accrue de l'entreprise, face à la force traditionnelle des régulations sociétales importées dans l'entreprise. Nous verrons notamment que le concept de « culture d'entreprise » se greffe peut-être trop hâtivement sur cette hypothèse de l'autonomie croissante : il fait en effet

[1] Ce groupe de travail temporaire fondé dans le cadre des programmes soutenus par le PIRTTEM se réunit bimestriellement pour confronter nos observations sur les changements et réalités des entreprises contemporaines et en dégager les conséquences sur le plan épistémologique, d'où le titre du groupe : « Vers une théorie sociologique de l'entreprise ? ». Des représentants de laboratoires de recherche intéressés depuis longtemps par l'étude des entreprises y sont représentés : CNAM, CEREBE, LEST, GST, CSO, GSCI, Ecole des Mines, Centrale, HEC-ISA, CRIDA, ARIP, GLYSI, CRMSI. L'animation en est assurée par R. Sainsaulieu, D. Segrestin et Ph. d'Iribarne.

l'économie d'une réflexion sur les espaces d'autonomie conquis par les *acteurs dans l'organisation*, et plus généralement sur les processus de différenciation interne dans l'entreprise.

D'où l'intérêt, pour faire avancer la réflexion, de développer un type de recherche sur l'entreprise de portée délibérément *institutionnelle*, tant en ce qui concerne l'analyse de la culture que pour l'appréhension du rapport entre entreprise et changements sociaux. Sur ce dernier point, et une fois constaté la place croissante de l'entreprise dans le système social, nous verrons en particulier que l'enjeu est de déceler les forces qui sont — ou seront demain — de nature à orienter le potentiel d'intervention des groupes-acteurs dans l'organisation productive.

II — LA FONCTION IDENTITAIRE DE L'ENTREPRISE.

Si le thème de l'identité, de la définition de soi et des autres, du même et de la différence, du changeant et du permanent, est si important en sociologie, c'est qu'il articule précisément l'individuel au collectif (R. Sainsaulieu). C'est par la référence à des repères d'identités, à des pôles ou personnages d'identification, à des clivages ou principes d'opposition que les « nous » se constituent et qu'une mobilisation peut soutenir de l'action collective. Et si le problème de l'identité ne se pose plus de nos jours seulement dans les termes du militantisme, des communautés professionnelles ou des groupes d'appartenance informels, mais sur la base de l'entreprise, c'est qu'il y a bien là aujourd'hui un véritable principe d'action collective à but économique et social à prendre en considération.

Certes il n'est pas nouveau que les entreprises, en tant que telles, aient fourni la base mobilisatrice de processus identitaires : identifications aux chefs charismatiques en temps de crise, images fortes des patrons plus ou moins « pater familias », petites communautés intégrées sur des bases professionnelles de compétence et d'ancienneté, références communes au service public, ou aux valeurs dominantes des commerciaux et des techniciens de pointe,... sont autant de figures connues de ces différentes formes d'esprit-maison. Mais toutes ces références identitaires incontestablement motrices et porteuses d'effets collectifs avaient pour principe actif sinon l'homogénéité absolue de tous au sein d'une même famille, du moins une très rigide articulation entre groupes forts et faibles, entre dominants et dominés. L'identification de chacun à ces groupes forts ou à cette communauté englobante provoquait alors synergie des valeurs, additivité des compétences et représentations communes des objectifs pour transformer le caractère grégaire de la réalité sociale en un tout intégré et capable de puissance collective (D. Segrestin *et alii*).

L'ampleur du discours nouveau sur l'identité des entreprises, de toutes tailles et niveaux technologiques, montre à l'évidence qu'il ne peut s'agir du retour

généralisé d'un vieux mythe de l'esprit-maison. Dans un monde de couches moyennes et de consommation de masse, de considérables mobilités sociales, professionnelles, culturelles et géographiques et de bouleversements technologiques et économiques, la question de l'identité sociale se pose de façon plus urgente que jamais. Les statuts hiérarchiques et socio professionnels anciens, les antagonismes de classe autour d'une lutte sociale centrée sur la gestion des pénuries, n'arrivent plus à fournir des repères sociaux et des identités collectives claires (P. Bernoux). Le fonctionnement symbolique de la classification des cadres perd de sa valeur économique et culturelle (L. Boltanski), l'évolution de la classe ouvrière n'a pas fini de chercher ses frontières. L'innovation technologique modifie rapidement la situation sociale de nombreux milieux liés à l'électronique, à l'informatique et à la robotique, tandis que les nouvelles qualifications rejettent impitoyablement les bas niveaux dans un avenir sans perspectives (J. Lojkine, N. Alter, P. Bouvier).

L'attention nouvelle portée à l'entreprise comme lieu de création et de rencontres d'acteurs, pourrait bien être la conséquence de ce déficit des repères sociaux, professionnels et culturels issus des périodes antérieures de croissance puis de crise (GSCI). Si l'entreprise est un lieu social de rapports individuels et collectifs capable de susciter de nombreuses formes d'identité — par les images de marque, les indices de performances, la lutte pour l'emploi, la technologie de pointe, la renommée locale, mais aussi par la participation, l'expression, la formation, l'élaboration d'autres formes d'organisation... — alors l'entreprise devient en soi un univers social fort précieux pour notre époque. Obligée de mobiliser autrement ses ressources et conduite en particulier à reconnaître la dynamique des acteurs collectifs pour la recherche d'autres performances économiques, l'entreprise devient un enjeu de société, porteur d'un potentiel de reconnaissance et de redéfinition des identités collectives.

Pour la recherche sociologique, il y a là une interpellation urgente car, mis à part les catégories classiques du grade, du service et du métier, on perçoit mal encore tout ce qui, autour de l'activité productive, constitue les lieux et occasions réels de la définition des identités sociales. Aux sociologues de faire percevoir rapidement les diverses machineries participatives, organisationnelles, technologiques, pédagogiques, militantes, de cette production d'identités nouvelles par le travail, les responsabilités, l'expression, la négociation, le temps partiel (J. Gautrat) ; ainsi que les articulations nouvelles entre identités du travail et celles du temps libre, par l'initiative économique et les initiatives sociales et culturelles, dont on voit déjà poindre les formes au niveau des sociétés locales. C'est l'une des tâches majeures des sociologues que de restituer à leur société la compréhension des catégories sociales pertinentes pour l'avenir proche et lointain des individus qui la composent (B. Ramonantsoa et R. Reitter).

Il est probable que de telles évolutions identitaires sont le plus perceptibles aux points sensibles des organisations héritées du passé : c'est pourquoi les

recherches sur la gestion préventive de l'emploi, sur les conséquences organisationnelles des technologies de pointes, sur la formation et la reconversion des bas niveaux, sur le développement du participatif, de l'expression et de la négociation et sur la formulation de projets gestionnaires... sont ici particulièrement importantes pour apprécier cette fonction identitaire de l'entreprise qui dépasse et renouvelle les communautés militantes, professionnelles et familiales d'antan (R. Sainsaulieu).

Pour toutes ces raisons, la théorie économique ou gestionnaire de l'entreprise doit donc être aussi et nécessairement complétée par une approche sociologique de cette fonction identitaire des rapports de travail dans la société contemporaine.

III — AUTONOMIE ET CULTURE D'ENTREPRISE.

La valorisation de l'entreprise comme objet de la sociologie fait implicitement référence à l'autonomie de sa culture et des processus sociaux de son développement. Or ceci interpelle toute une tradition sociologique des relations professionnelles et du développement macro-économique, reposant sur des forces et des régulations sociétales, au minimum régionales ou locales. Comment interpréter ce retournement, à rapprocher de l'idée quasi schumpétérienne de l'initiative économique fondée sur le rôle des entrepreneurs et créateurs d'entreprise ?

Il est probable que la crise économique des bassins industriels et les vagues de licenciement et de pré retraites déclenchées par les grands groupes, n'ont pas renforcé la confiance en leurs capacités à régler la question du chômage, tandis que c'est du côté des PME et même des créations d'entreprises nouvelles que les emplois ont été plus facilement trouvés. L'image de l'entreprise petite cellule fortement intégrée par une solide culture commune peut apparaître ainsi comme la forme d'organisation capable d'autonomie et de dynamisme dont aurait besoin notre époque. La culture d'entreprise signifie alors le liant symbolique de valeurs partagées qui confère sentiment d'appartenance, capacité collective à produire, consensus autour de projets, voire même esprit démocratique et convivial des rapports entre acteurs, transformés en une véritable communauté de travail. Mais une telle vision auto-centrée des rapports de production est loin de correspondre à la majorité des cas rencontrés (FNEGE, *Revue française de gestion*). Bien au contraire.

La tendance générale des expérimentations organisationnelles engagées depuis plus de quinze années à partir des modèles suédois, puis japonais, puis sous l'impulsion des socialistes français, va en effet dans un tout autre sens que celui de la communauté globalement intégrée. Des processus d'autonomie ont certes été produits par les ERACT, les groupes-projets, les cercles de qualité, les

groupes d'expression, les expériences de décentralisation, d'horaires souples, de travail à domicile (F. Piotet)... mais ces autonomies ont produit plus de diversité et de différences nouvellement affirmées qu'elles n'ont renforcé l'homogénéité des entreprises. La culture de ces expériences organisationnelles à fondement démocratique et participatif a produit plus de phénomènes de différenciation que d'autocentrage sur des valeurs communes. Un tel courant de différenciation par petits groupes s'est, de plus, grossi des conséquences individualisantes, des nombreuses libertés, garanties et sécurités gagnées aux travailleurs par la tenace action des syndicats. Droits et règlements de formation, de congés, d'aménagement du temps, d'expression, de vote, de conditions de travail, de sécurité, de protections sociales... ont abouti à conférer de l'indépendance à chaque individu et en tout cas une plus grande aptitude à jouer des réglements pour défendre ses intérêts personnels.

On peut ainsi formuler l'hypothèse paradoxale que l'accumulation de luttes syndicales, d'expériences socio techniques et de mouvements autogestionnaires contre le taylorisme et l'exploitation patronale des années antérieures à finalement développé des capacités diverses d'autonomie, au point d'affaiblir gravement les forces collectives militantes et professionnelles antérieures. Symétriquement, au moment où, pour sortir de leurs crises, les dirigeants d'entreprise cherchent à mobiliser des forces collectives autour de projets de développement, ils se trouvent affrontés à une culture de la diversité, de l'autonomie et de l'individualisme (D. Mothé-Gautrat).

Les appels en faveur d'un retour aux sources des «cultures d'entreprise» pour susciter de nouvelles formes d'identités collectives tournées vers la performance et la production se heurtent à ce constat paradoxal : l'évacuation de culturalisme communautaire d'esprit-maison et le développement des potentiels d'autonomie font qu'on ne sait plus comment analyser et orienter les sociabilités issues du travail.

A nouveau, l'approche sociologique, historique et même anthropologique de l'entreprise devient indispensable pour comprendre ce que «mobiliser» veut dire dans une telle situation. Comment, de communautés défensives ou passives, peut-on passer à des actions diversifiées et porteuses d'autres conceptions de la rationalité organisationnelle? Les recherches en cours sur les conséquences du participatif et de l'expression en matière d'organisation rationnelle et de changements technologiques sont ici d'une grande importance. Car il s'agit en fait de montrer comment l'organisation et la créativité future des entreprises peut être la conséquence des autonomies déjà stimulées et non pas la destruction de leurs potentiels de diversité et de proposition. Mais encore faudra-t-il promouvoir des recherches capables d'éclairer cette conception de la créativité collective, et admettre qu'à ce stade, la culture comme élément de régulation sociale des systèmes productifs est un objet de recherche en soi, et non pas une technique déjà opératoire pour conduire au développement.

IV — LE PROBLEME DE LA SPECIFICITE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE.

Traditionnellement, pour les sociologues, le thème de la culture d'entreprise tendait à disparaître entre deux sphères d'observation a priori plus légitimes, et en tout état de cause plus facile à circonscrire : d'un côté, la sphère du micro social (l'analyse des groupes, les micro cultures d'atelier...) ; de l'autre, la sphère du macro social (les communautés professionnelles et derrière elles, la conscience de classe; les communautés locales avec à l'horizon, la culture nationale...). Or, ce qui précède sur l'émergence des processus identitaires d'entreprise et sur l'articulation des autonomies dans la production suggère qu'il y a bien lieu de considérer l'entreprise comme un niveau spécifique et pertinent de la culture collective, effectivement doté d'un pouvoir de structuration du champ social.

Mais on voit en même temps que la discussion ne saurait être ramenée à la simple mise en évidence d'un échelon parmi d'autres de la sociabilité au travail, ni celle d'un espace parmi d'autres de la conscience sociale. A ce sujet, l'effort de la sociologie empirique devrait consister au moins dans un premier temps à éclairer la question de l'articulation entre les groupes élémentaires de travail et la sociologie de l'entreprise proprement dite.

Beaucoup d'études prennent pour base les groupes et les réseaux élémentaires de la sociabilité au travail. L'analyse culturelle des organisations s'enracine volontiers à ce niveau, comme le montrent par exemple les travaux de R. Sainsaulieu, mais aussi l'analyse des micro cultures d'ateliers (M. Liu) ou des identités collectives dans la production (E. Reynaud).

Mais l'approche micro sociale de la culture en organisation s'avère en réalité très vite impossible à isoler des autres niveaux de la réalité. Les auteurs cités sont les premiers à mettre en évidence que la culture de groupe est en fait traversée par des données exogènes ou transversales : derrière les groupes, il y a des « communautés de référence » (D. Segrestin), des « ensembles populationnels cohérents » (P. Bouvier), parmi lesquels se distinguent notamment les grandes entités professionnelles, qui ont été peut-être à ce jour les plus étudiées en France. La question des communautés de référence qui traversent les groupes élémentaires de travailleurs ne saurait cependant s'arrêter à l'analyse de la culture de métier, fondée sur la donnée technique et la qualification. Les ensembles populationnels peuvent être par exemple à base catégorielle (les cadres, les OS), sexuelle, ethnique (les travailleurs immigrés), territoriale, ou institutionnelle.

Finalement, la question de l'entreprise peut être mise au même rang que tous ces exemples, et cela de la façon la plus explicite lorsque les frontières de l'entreprise coïncident avec une culture professionnelle donnée (cas des grands monopoles des transports par exemple) ou avec un statut spécifique au sein du monde du travail (EDF, Charbonnages).

L'imbrication entre la sociologie des groupes élémentaires de travail et la sociologie de l'entreprise tient encore à un autre constat : il apparait qu'à la limite, la sociologie des groupes dans l'entreprise peut reprendre à son compte les différents niveaux d'appréhension distingués plus haut pour caractériser la problématique de la culture d'entreprise. Ainsi, la sociologie des groupes en organisation n'est-elle pas limitée au repérage des représentations, normes et valeurs communes : des études montrent que la culture de groupe peut donner lieu — comme la culture d'entreprise — à une réflexion sur l'émergence des acteurs collectifs et des relations entre acteurs, et même être directement référée à la finalité productive (voir les études de M. Liu, ou les travaux sur le droit d'expression par exemple).

Il ressort de cela une grande incertitude quant à la manière de situer intellectuellement la spécificité de la culture d'entreprise dans l'analyse des relations de travail. Plusieurs tendances se présentent, par hypothèse aussi discutables les unes que les autres dans la mesure où elles procèdent toujours d'une volonté de simplification appliquée à une réalité par essence complexe.

Une première tendance consiste à considérer qu'en matière de culture collective, c'est ce qui se joue au niveau des groupes élémentaires de travail qui est par excellence susceptible d'observation et donc réellement constitutif de ce qu'on peut appeler culture d'entreprise. Nous serions en quelque sorte condamnés à saisir la culture d'entreprise « par le bas », et contraints de ce fait de renoncer à donner une définition spécifique de la culture d'entreprise stricto-sensu, sauf à la considérer comme le lieu de l'agrégation des cultures de base, ou encore comme le lieu contingent et instable de la mise en présence des acteurs de l'organisation, seuls détenteurs de la matière culturelle elle-même.

Une seconde tendance partirait de l'hypothèse de l'autonomie de chacun des niveaux de la réalité culturelle dans l'organisation, tout en admettant au départ que chacun de ces niveaux est en gros susceptible du même type d'analyse. La disposition à penser une « sociologie des acteurs sociaux » implicitement reproductible à tous les niveaux de la structure productive est révélatrice de cette manière de voir et de travailler. De même, le fait de parler de « micro culture » ou de « micro corporatisme » suggère l'idée d'une homologie entre la sociologie des petits groupes, celle des ensembles organisés, et celle qui s'applique aux sociétés elles-mêmes. Dans cette perspective, la culture d'entreprise constituerait un phénomène de portée intermédiaire susceptible de donner lieu à un examen particulier, mais qui ne prendrait tout son sens qu'en articulation avec les niveaux inférieurs et supérieurs. L'intérêt d'une théorie sociologique de l'entreprise résiderait pour une bonne part dans cet effort d'articulation.

Une troisième tendance consiste à forcer la distance entre la culture des groupes élémentaires et la culture d'entreprise proprement dite. A fin de clarification théorique et méthodologique, les deux dimensions deviennent alors

deux pôles de la production culturelle en organisation. Le pôle « groupe » est le pôle de l'identité et de la sociabilité ; le pôle « entreprise » est le pôle des processus d'interdépendance entre acteurs et du rapport à l'environnement ; celui qui nous fait passer du premier palier (le sentiment d'appartenance) aux paliers supérieurs. On l'a dit : il y a de toute façon quelque chose de réducteur dans cette manière de voir ; néanmoins, celle-ci a l'avantage de mettre en évidence un niveau de la sociologie des représentations collectives allant délibérément au delà des considérations d'ordre « groupal » pour atteindre les états supérieurs de la culture, supposant notamment la prise en compte de la différenciation interne et des finalités du fonctionnement collectif.

Elle privilégie délibérément l'approche institutionnelle de la vie de l'entreprise par rapport à l'approche organisationnelle de celle-ci, obligeant à se référer non seulement aux règles et valeurs qui régissent les relations des groupes sociaux entre eux, mais aussi aux rapports que ces groupes entretiennent avec le projet de l'entreprise. Cela au moment où la pression se fait toujours plus forte pour que l'efficacité de l'entreprise devienne le fondement explicite du contrat passé entre les partenaires de l'organisation ; c'est-à-dire aussi et du même coup le motif central des conflits entre les acteurs de l'entreprise.

V — ENTREPRISE ET CHANGEMENTS SOCIAUX.

Ce débat et cette interrogation contemporaine des sociologues et praticiens d'entreprise sur les sociabilités du travail qu'on explore du côté des identités, des autonomies et des cultures, pose en fait la question du rapport entre l'entreprise et la société. Où se construit le social en définitive ? Au niveau de la société tout entière et l'entreprise n'en étant qu'un des pôles spécifiques d'affrontement et de reconnaissance ? Au niveau des entreprises en particulier, au point de façonner en conséquence toute une société socio professionnelle ?

Plusieurs thèses se sont ici succédés en France et dans les sociétés industrielles, au point que le problème exige des sociologues un réexamen de nos jours.

La grande thèse de la sociologie industrielle tournée vers l'étude des aliénations par le travail situe l'entreprise au cœur d'une production sociale d'antagonismes de classe qui se définissent d'emblée à l'échelon sociétal. Par le relais des syndicats, des grands conflits sociaux, des catégories socio professionnelles, l'entreprise tend à produire et reproduire les divisions sociales collectives antagonistes, dont le champ naturel d'affrontement n'est pas l'entreprise mais la société, ses structures et pouvoirs étatique (C. Durand). La référence à la culture n'est ici jamais circonscrite à l'entreprise mais concerne les états de conscience des acteurs sociaux et professionnels. La production de société est

ici la conséquence normale de la production économique et, pour le sociologue, l'entreprise n'est ici envisagée que sous l'angle direct de ces effets sociétaux. Des recherches comparatives avec les entreprises des pays de l'Est montrent à quel point cette imbrication des appareils d'Etat, de syndicat, de production et de gestion, relève d'une approche sociologique toujours nécessaire dans les sociétés contemporaines, et qui suppose d'avancer dans la théorie des rapports entre sous-systèmes et grands systèmes de cette vaste intégration de l'économique et du social au plan de la société tout entière.

La thèse organisationnelle qui s'est développée au cours de la croissance et parallèlement à la précédente aboutit a une lecture différente de la situation sociale de l'entreprise. La complexité des rapports de pouvoirs et d'interdépendance fonctionnelle qui se sont affirmés principalement au cœur des grandes organisations, montre que l'entreprise peut être le lieu de l'apparition d'un système social quasiment autonome (M. Crozier). Les identités collectives, les groupes, les forces de domination et les acteurs de rapports stratégiques ne sont pas la traduction locale de forces professionnelles, syndicales et de pouvoirs sociétaux. On affirme qu'il y a une production spécifique d'acteurs au niveau de l'entreprise, liée aux phénomènes de pouvoir, de communication, de technicité et d'organisation qui sont en réalité propres à chaque univers de rapports sociaux denses, complexes et durables.

Le changement social est ici perçu comme le résultat d'un travail de réforme qui doit d'abord porter sur les régulations stratégiques au sein même des grandes organisations. On ne changera pas la société par décret, annonce en ce sens Michel Crozier, car il mesure bien toute la force de résistance des bureaucrates et des systèmes sociaux de rapports organisés. Débureaucratisatiser, déréglementer, décentraliser, débloquer l'initiative et l'expression dans les entreprises sont ici les maîtres-mots du changement social, qui suivra donc la dynamique interne des entreprises sans pouvoir faire autre chose de l'extérieur que le stimuler ou le soutenir.

Mais cette approche réaliste d'une société où tant de gens sont dépendants de la vie des grandes organisations économiques et sociales, s'est toujours heurtée à la contradiction interne du fonctionnalisme. Comment les régulations sociales et stratégiques qui fondent l'articulation entre règles et pouvoirs dans l'entreprise peuvent-elles assurer tout à la fois la production d'un équilibre nécessaire au fonctionnement, et la transformation de ces rapports stratégiques pour assurer la créativité nécessaire au changement? C'est ainsi qu'une troisième approche, celle de la contingence institutionnelle et culturelle, est apparue comme indispensable (M. Maurice). Si l'on cherche en effet du côté des systèmes de représentations le principe mobilisateur de forces nouvelles, l'entreprise doit alors être considérée comme autre chose qu'un système social analysé en termes de rapports de pouvoir. Pour qu'il y ait changement, il faut que des acteurs sociaux trouvent la force d'agir au-delà des stratégies et règles

établies ; d'où leur viennent donc la force de se représenter les choses différemment, de percevoir d'autres opportunités, de découvrir d'autres alliés pour entamer des actions transformatrices ?

Au plan méthodologique et pour répondre à cette question, on voit ici encore que la recherche ne peut pas faire l'économie d'une analyse délibérément institutionnelle de l'entreprise, qui fasse place non seulement à sa capacité à diffuser des règles, mais aussi à sa propension à produire des valeurs, des modèles et des systèmes de représentation.

Sur le fond, l'un des enjeux de cette discussion est finalement de voir en quoi le lieu social que constitue l'entreprise évolue dans son rapport à la société et contribue, ou non, au changement dans la société.

L'hypothèse de base est que l'entreprise tend désormais à devenir une des institutions centrales de la société, au même rang que l'école par exemple, alors qu'elle était jusqu'alors restée aux marges de la société, la culture reçue en société étant celle des *travailleurs* et de la *classe ouvrière* plutôt que celle de *l'entreprise* elle-même. A la limite, est lancée l'affirmation que l'entreprise tend maintenant à incarner l'institution dans notre société, ou au moins à représenter le repère institutionnel central. D'où, par extension, l'idée que l'entreprise serait de plus en plus porteuse aujourd'hui d'effets sociétaux, source des représentations collectives, et que réciproquement, le système social serait aujourd'hui plus qu'hier en résonance avec la vie de l'entreprise.

Si l'on admet la pertinence du débat sur l'évolution de l'entreprise comme pôle institutionnel dans la société, se pose aussitôt la question des déterminants qui contribuent à fixer l'état de la culture d'entreprise à un moment donné. Plusieurs types de facteurs peuvent être pris en compte.

●D'abord les déterminants généraux de contexte ou renvoyant à la société. Bien que la résurgence actuelle de l'intérêt pour la culture d'entreprise soit très faiblement articulée sur la problématique classique du rapport entre culture nationale et modèle d'organisation, le problème se pose évidemment de voir en quoi il y a une dynamique intéractive entre les valeurs et représentations diffusées dans la société et les valeurs et représentations reçues dans l'entreprise. Dynamique intéractive qui suppose, jusqu'à un certain point, « d'externaliser la discussion sur la culture d'entreprise et d'internaliser le débat sur la culture sociale » pour reprendre une formule de Marc Maurice à propos de la recherche France-Allemagne.

Concrètement, le rapport entre la culture sociale et la culture d'entreprise s'observe à des décalages considérables d'un pays à l'autre (on note par exemple que les communautés d'entreprise françaises ne ressemblent pas aux communautés américaines, plus fragiles et moins institutionnalisées) (G. Hofstede) ; et il se reproduit ou évolue au gré d'ajustements complexes et continus : en France aujourd'hui, un des enjeux de la dialectique entre culture d'entreprise et culture sociale se trouve être ainsi le passage problématique d'un système de valeurs attachées au métier, à la technique, au service public, à un autre système de valeurs faisant référence au marché, à la croissance, au profit.

●Un autre facteur de l'évolution de l'entreprise en tant que réalité culturelle serait d'ordre strictement organisationnel. Dans un contexte de « détaylorisation » progressive de l'entreprise et où s'affirme — tendanciellement — un accord objectif entre les partenaires en présence pour restituer à chaque individu ou groupe un peu d'autonomie dans l'activité productive, se revèlent de nouvelles marges de jeu et du même coup, l'apparition possible d'acteurs plus forts et plus nombreux. La « culture » serait le résultat de cette évolution, consolidée par le fait que la crise de l'emploi fixe les travailleurs dans l'entreprise et les condamne à inventer des modes de régulation internes acceptables par tous.

●La crise économique est, à ce titre et par elle-même, un facteur autonome de production culturelle dans l'entreprise. D'une part elle produit de la culture organisationnelle au sens qu'elle induit un processus de stabilisation des travailleurs dans leur emploi et des acteurs sociaux dans les mécanismes de régulation interne ; d'autre part, elle génère de la culture institutionnelle dans la mesure où elle cristallise pour de bon une communauté de projet, solidaire pour défendre l'entreprise et pour reconnaître la situation d'interdépendance où se trouvent les différents partenaires de la production.

Caractéristique serait à cet égard la situation des entreprises habituées à un fort turn over, et se retrouvant aujourd'hui en demeure de construire de la culture collective positive du fait de la stabilisation du personnel (voir le montage automobile). Mais cela signifierait-il, a contrario, qu'il n'y a pas de culture d'entreprise sans intéraction longue entre les acteurs présents, pas de modèle de culture interne adapté à des niveaux élevés de rotation des effectifs ?

●Au-delà des déterminants proprement dits, il resterait à examiner la part que prennent dans cette évolution les acteurs sociaux eux-mêmes. Dans plusieurs circonstances historiques, on a pu voir déjà comme le mouvement ouvrier était capable de procéder à une sorte d'appropriation collective de l'entreprise par culture interposée (nationalisations de l'après-guerre ; luttes pour le statut, contre la liquidation ou la désintégration d'une firme ; appels actuels à la « citoyenneté d'entreprise »). Mais le fait remarquable à ce sujet est sans doute aujourd'hui plutôt du côté du management.

Si la culture d'entreprise est à l'ordre du jour, c'est pour une bonne part parce que le management a réussi à s'en saisir comme d'un enjeu pertinent dans la période. Tout se passe comme si le management contemporain, encouragé par un certain recul de l'argumentation rationnelle en matière de gestion — recul corroboré par la complexité croissante des systèmes et des interférences entre acteurs dans et autour de l'organisation —, choisissait désormais de privilégier l'usage de la symbolique ou de l'idéologie dans la combinaison de ses ressources productives. D'où cette observation que les services qui se développent le plus actuellement dans les entreprises sont des services « producteurs d'idéologie », comme les services du personnel. D'où le constat que globalement, l'entreprise d'aujourd'hui fonctionne plus qu'hier « à la croyance », à la

conviction partagée, à l'expérience commune, et moins au calcul ou à l'optimisation des facteurs économiques.

Tout l'intérêt des manipulations actuelles autour de la culture d'entreprise par les acteurs sociaux dans l'organisation sera à cet égard d'observer jusqu'à quel point celle-ci a ou non quelque chose à voir avec l'évolution de la nature des conflits dans l'entreprise et par extension, avec le développement des mouvements sociaux référés au travail et à l'entreprise ; jusqu'à quel point aussi cette culture est plutôt mise au service de la résistance au changement ou au contraire au service de l'apprentissage du changement. L'usage de la notion de « projet », associé à la recherche des racines identitaires des firmes, est en soi une réponse d'intention à la question. Mais il faudra voir ce qu'il en sera effectivement, et jusqu'à quel point le management lui-même acceptera de jouer le jeu d'une dynamique culturelle qui associerait l'intégration collective à la remise en cause des modes de fonctionnement, voire des objectifs traditionnels de l'entreprise.

Mais en posant le problème ainsi, on voit que tout est à faire. Alors que les énoncés managériaux et même sociologiques sont restés jusqu'à maintenant à la surface des choses, c'est-à-dire à des constats de principe manipulés comme des paramètres de problèmes plus généraux, il faudra désormais s'intéresser aux systèmes sociaux eux-mêmes et à la manière dont ils évoluent réellement. Il faudra apprendre à situer le cas des petites entreprises — omni présentes dans le tissu économique et social — par rapport aux entreprises moyennes et grandes, qui constituent presque toujours l'horizon de nos problématiques. Il faudra intégrer — on ne l'a pas fait ici — le facteur du changement technique. Il faudra tenir compte d'un état de fait qui souvent, sur le terrain, juxtapose ou associe des modèles que la théorie tend à opposer ou à inscrire dans des séquences temporelles distinctes. Si « cultures d'entreprise » il y a, il faudra maintenant les décrire, les caractériser et voir concrètement comment elles se forment, se reproduisent, et comment elles agissent dans et hors de l'organisation. La marche d'approche ne fait que commencer.

RENAUD SAINSAULIEU [1]
LSCI/CNRS

DENIS SEGRESTIN [2]
CNAM/CNRS

[1] LSCI – CNRS – 59-61, rue Pouchet – 75849 Paris – Cedex 17.

[2] CNAM 2, rue Conté, 75003 Paris.

BIBLIOGRAPHIE DE REFERENCE

1. Ouvrages concernant le management des entreprises.

ARCHIER G. et SERIEYX H., *L'entreprise du 3ème type*, Seuil, 1983.

CHALVIN D., *L'entreprise négociatrice*, Dunod, 1978.

CLOSETS F. de, *Tous ensemble. Pour en finir avec la syndicratie*, Seuil, 1985.

DU ROY O., HUNAULT J.-C., TUBIANA J., *Réussir l'investissement productif*, Ed. d'Organisation, 1986.

LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1968.

MORIN P., *Le pouvoir et le management*, Dunod, 1985.

OUCHY W., *La théorie Z*, Reading Mass, Addinson Wesley, 1981.

PETERS T. et WATERMAN R., *Le prix de l'excellence*, Inter-Editions, 1983.

Revue française de gestion (FNEGE) : « La culture d'entreprise », n°47-48, 1984 ; « Dix ans qui ont changé l'entreprise », n°53-54, 1985.

VACQUIN H., *Paroles d'entreprises*, Seuil, 1986.

2. Ouvrages concernant l'approche sociologique de l'entreprise.

ALTER N., *La bureautique*, Ed. Ouvrières, 1985.

BERNOUX P., *Un travail à soi*, Ed. Privat, 1981.

BOLTANSKI L., *Les cadres*, Ed. de Minuit, 1982.

BOUVIER P., *Technologie, travail, transport*, Librairie des Méridiens, 1985.

CROZIER M. et FRIEDBERG E, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977.

CROZIER M., *On ne change pas la société par décret*, Fayard, 1978.

DURAND C., *Le travail enchaîné*, Seuil, 1979.

GSCI : « Sociologie de la création institutionnelle », Contributions à *L'année sociologique*, 1983, n° 33 (p. 9 à 216), textes d'E. Reynaud, D. Martin, R. Sainsaulieu, P.-E. Tixier.

Groupe de Sociologie du Travail, *Le travail et sa sociologie*, Ed. de l'Harmattan, 1985.

HOFSTEDE G., *Cultures Consequences. International Differences in Work related Values*, Beverly Hills London, Sage Publication, 1980.

LIU M., *L'analyse socio-technique des organisations*, Ed. d'Organisation, 1983.

LOJKINE J. *et alii*, *Former pour informatiser*, Librairie des Méridiens, 1986.

MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.-J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, P.U.F., 1982.

MINTZBERG H., *Structures et dynamiques des organisations*, Ed. d'Organisation, 1984.

MOTHE D., *L'autogestion goutte à goutte*, Ed. Privat, 1982.

MOTHE-GAUTRAT D., *Pour une nouvelle culture d'entreprise*, La Découverte, 1986.

PIOTET F., *Sociologie de l'action expérimentale en matière d'organisation du travail*, Paris, I.E.P., thèse d'Etat, 1984.

RAMANANTSOA B. et REITTER R., *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*, McGraw Hill, 1985.

SAINSAULIEU R., TIXIER P.-E., MARTY M.-O., *La démocratie en organisation*, Librairie des Méridiens, 1983.

SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, FNSP — « Références », 1984.

SAINSAULIEU R., *Organisation et développement social d'entreprise*, cours I.E.P. 1986, fascicules 1-2-3, FNSP/Dalloz (à paraître).

SEGRESTIN D. *et alii*, *Les communautés pertinentes de l'action collective*, CNAM, 1981.

SEGRESTIN D., *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Fayard, 1985.