

# Sociologie de l'entreprise : la culture en dernière instance?

Autor(en): **Lambelet, Daniel**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie = Swiss journal of sociology**

Band (Jahr): **19 (1993)**

Heft 1

PDF erstellt am: **27.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-814820>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## SOCIOLOGIE DE L'ENTREPRISE : LA CULTURE EN DERNIÈRE INSTANCE ?

*Daniel Lambelet*  
Interface, Lausanne

*On peut considérer le «HP way» comme une culture d'entreprise qui se substitue à toutes les autres dans la société.*

G. Bastien, Hewlet Packard France  
(cité par F. Gauthey et I. Ratiu, 1983 : 313)

Les années 80 ont été marquées par un mouvement de réhabilitation de l'entreprise, repérable tant auprès de l'opinion publique en général, que de la communauté des sociologues en particulier.

L'imaginaire de cette fin de siècle est teinté de valeurs entrepreneuriales, au point que l'esprit d'entreprise en vient à se confondre avec l'esprit du temps. L'entreprise, «paradigme de performance» (A. Ehrenberg, 1991 : 16), n'est plus tant perçue comme un lieu de domination et d'exploitation, que comme un réservoir d'emplois, un modèle d'efficacité. Comme l'écrit E. Enriquez (1983 : 105) : «L'entreprise devient progressivement l'organisation sacrée de notre société», sorte de référence ultime à l'aune de laquelle est évaluée l'efficacité des groupements les plus divers (partis politiques, clubs sportifs, etc.), ainsi que des institutions (l'École, l'Armée, etc.).

Lors des 2èmes journées de sociologie du travail (1987), plusieurs chercheurs constataient l'existence d'un vide théorique entre la sociologie de l'atelier et celle vouée à l'analyse de la société industrielle, vide que peinait à combler une sociologie de l'entreprise encore balbutiante.

En effet, si le terme «entreprise» a pris le sens qu'on lui connaît aujourd'hui – unité de production – dès la fin du XVIIIe siècle (H. Verin, 1982), la sociologie de l'entreprise est apparue beaucoup plus tardivement. Ce n'est que très récemment qu'une approche de l'organisation comme système économique (dispositif de valorisation du capital à partir de la production de valeurs d'usage), comme système social (réseau de relations, de rôles et de statuts) et comme système de pouvoir (système de dépendance mutuelle), a fait peu à peu place à une sociologie de l'entreprise proprement dite.

La publication par R. Sainsaulieu et D. Segrestin d'un article intitulé «Vers une théorie sociologique de l'entreprise» (1986), puis la parution de l'ouvrage collectif «L'entreprise une affaire de société» (1990) ont valeur fondatrice.

L'avènement d'une sociologie de l'entreprise y est justifié de la manière suivante : (a) L'entreprise n'est pas une organisation comme les autres; (b) si elle est bien un complexe économique-technico-social à produire des biens et des services, c'est aussi une communauté de travail, support de processus identitaires et culturels; (c) ce qui lui confère un statut particulier. Davantage qu'un lieu où s'actualisent des processus sociaux qui trouvent leur origine en-dehors d'elle, c'est une institution (au même titre que la famille ou l'école) génératrice de sens pour la société toute entière<sup>1</sup> et (d) conséquence de tout cela, une autre compréhension sociologique des rapports de travail en entreprise est désormais nécessaire.

La notion de culture d'entreprise se trouve au cœur de cette nouvelle lecture sociologique de l'entreprise, qui la fait apparaître comme un cadre social où se façonnent les mentalités, où s'élaborent et se transmettent les éléments d'une identité collective. C'est cette notion aux contours un peu flous, ainsi que les développements auxquels elle a donné lieu, que nous nous proposons de soumettre à l'interrogation dans les pages qui suivent. S'agit-il d'une baudruche conceptuelle, popularisée par un néo-management à la recherche d'une plus grande maîtrise gestionnaire ? Ou d'une clef originale d'appréhension de la dynamique sociale en entreprise ? Jusqu'où cette approche culturelle est-elle susceptible de conférer une assise suffisamment solide à cette discipline émergente qu'est la sociologie de l'entreprise ?

Pour tenter d'apporter un commencement de réponse à ces questions, nous nous appuyerons notamment sur une série de monographies d'entreprises, constituées pour les besoins d'une recherche portant sur l'entreprise suisse en tant que vecteur de production culturelle et champ de résonance pour la culture nationale.<sup>2</sup>

## 1. Genèse d'un engouement

Si le concept de culture est familier des sociologues, le couplage culture-entreprise est lui plus insolite. Pendant longtemps, on a fait comme si l'entreprise était un «no culture's land» régi par un principe de stricte rationalité économique et technique. L'accent était mis alors sur l'analyse de phénomènes restreints

1 R. Sainsaulieu (1990 : 15) va même plus loin en prétendant qu'il s'agit de «l'institution centrale d'une société qui cherche encore son nom».

2 Bergmann A., Hainard F., Thévoz L., Eds. (1990), recherche menée dans le cadre du programme national de recherche 21 «Pluralisme culturel et identité nationale» du Fonds national de la recherche scientifique.

tels que la résistance au changement technique ou les dysfonctionnements liés à tel ou tel mode d'organisation de la production.

L'intuition selon laquelle l'entreprise, bien qu'orientée prioritairement vers la production de biens et de services, serait également un foyer de culture, apparaît pour la première fois dans «The Changing Culture of a Factory» (1951). E. Jaques y envisage l'entreprise sous l'angle de l'interaction entre trois instances :

- la structure organisationnelle qui dessine un réseau de positions, de rôles, qui attribue la part de responsabilité et d'autorité afférente à chaque rôle et qui établit la nature des relations existant entre les différentes positions ou fonctions
- la culture d'entreprise, définie comme «son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie par les nouveaux membres pour être acceptés dans l'entreprise.» (1972 trad. franç. : 216)
- la personnalité ou organisation du moi individuel des acteurs (désirs, affects, motivations, aptitudes, ...)

Mais une hirondelle ne fait pas le printemps, et cette approche de l'entreprise ne donnera lieu à aucun développement significatif. Ce n'est qu'à l'aube des années 80 que la problématique de la culture d'entreprise va refaire surface et connaître un très large écho.

Ce qui a changé, dans l'intervalle, c'est que les entreprises japonaises se sont progressivement imposées comme figure emblématique de la réussite économique. Or, lorsqu'on s'est interrogé sur les raisons de ce succès, on a souvent été amené à mettre en avant des facteurs d'ordre culturel : le consensus, une forte identification des Japonais au groupe de travail, un certain civisme des salariés (loyauté, renoncement, ...). Par ailleurs, l'internationalisation des marchés, l'intensification de la concurrence, confrontaient l'entreprise à l'impératif d'une compétitivité accrue. Dans le même temps, la mise en place de systèmes technologiques complexes liés à l'informatique engendrait l'exigence d'une plus grande intégration des acteurs de l'entreprise (conception-fabrication-entretien-commercialisation). Et la recomposition en cours de la main d'oeuvre, l'individualisme ambiant, conduisaient à la mise en panne des modes d'intégration habituels des individus dans l'entreprise (par la norme, les incitations financières, ...). Toutes les facettes de cette conjoncture concouraient à forger le succès de cette idée de culture d'entreprise.

Effectivement, si tant est que la culture d'entreprise corresponde à ce construit humain collectif («*collective understandings*») qui tient lieu de sens commun

aux membres de l'entreprise, qui oriente leur comportement au travail et contribue à faire lien entre eux, on conçoit aisément qu'elle soit tenue pour une variable stratégique essentielle.<sup>3</sup> Dans une perspective de «mobilisation des salariés», elle est un puissant catalyseur d'implication et de consensus.

Dès lors, la littérature abonde.<sup>4</sup> Nombre de ces publications font une plus large place à l'approximation et au slogan (ex. : «*Culture is a money-in-the-pocket investment*», T. E. Deal, A. A. Kennedy, 1983 : 129) qu'à la description, à l'effort patient de décryptage et de compréhension.

## 2. La culture d'entreprise : mode d'emploi

Passant en revue la littérature anglo-saxonne sur le sujet, J. Martin et C. Siehl (1983) constatent que la plupart des recherches ont ceci de commun :

- qu'elles présentent la culture d'entreprise comme monolithique;
- qu'elles admettent qu'il y a des configurations culturelles préférables à d'autres;
- qu'elles considèrent l'émergence et le développement d'une culture d'entreprise comme un processus volontariste, contrôlé d'en-haut, et tiennent pour acquis la possibilité de gérer ce processus (management culturel).

Reprenons brièvement chacun de ces postulats, qui se trouvent à la base de la conception gestionnaire de la culture d'entreprise :

- A chaque entreprise correspond une culture et une seule. Malgré l'extrême différenciation du système social entreprise (structuré en départements, secteurs ou unités, employant de multiples catégories de salariés, ...), il y a toujours un noyau de traits culturels propres à une entreprise, et qui sont partagés par tous ses membres.
- Une culture d'entreprise est dite «forte» lorsque les éléments de valeurs, de normes et de représentations qui la constituent sont profondément intériorisés et congruents avec les objectifs généraux de l'entreprise. A l'inverse, elle est dite «faible» si elle est inconsistante et/ou superficiellement intégrée par les membres de l'entreprise. Une culture «forte» contribue à renforcer

3 «Pour survivre en milieu international, il faut créer une culture d'entreprise. Les mêmes principes de base, les mêmes méthodes de travail, les mêmes objectifs. Tout ceci crée un terrain d'entente qui rassemble, qui fédère. (J. Maisonrouge, IBM-Europe, cité par Gauthey F., Ratiu I., 1989 : 313)

4 Pour une bibliographie détaillée, on se reportera au rapport de recherche mentionné sous la note (1).

la loyauté des individus vis-à-vis de l'entreprise, à augmenter le niveau de motivation au travail, et à faciliter la communication. De ce fait, elle favorise la réussite économique de l'entreprise. Comme le relève A. Ehrenberg (1991 : 139) : «La culture d'entreprise serait le secret des entreprises compétitives, celles qui appartiennent au troisième type, comme l'homme-machine était celui des entreprises bureaucratiques».

- La culture s'élabore au sommet de l'entreprise, avant d'être diffusée vers le bas («a top-down affair»). Par un certain type d'action (sélection, formation, communication interne), la direction d'une entreprise peut créer des conditions favorables au développement d'une culture «forte» ou infléchir la culture existante dans un sens plutôt qu'un autre.

Cet effort de rassemblement des différents acteurs de l'entreprise autour de valeurs communes, de normes ou de représentations collectives, modifie le mode d'exercice de l'autorité<sup>5</sup> et, plus loin, la nature du rapport qui unit l'individu à l'entreprise. On cherche à susciter des attitudes d'adhésion, à stimuler l'implication, plutôt qu'à exercer un contrôle disciplinaire. C'est le passage d'un style de direction alliant le gouvernement des hommes (politique du personnel) et l'administration des choses (organisation de la production, stratégie commerciale), à un art du management consistant à manipuler les choses (valeurs, croyances) et à manoeuvrer les hommes comme des choses (séduction).

A ce propos, Michel Crozier (1989) parle d'un «management post-moderne», dont les règles d'or seraient :

- le principe de simplicité, selon lequel la seule bonne réponse à apporter à la complexité des situations est la simplicité des structures et des procédures;
- le principe d'autonomie, amenant à restituer autant que faire se peut aux opérateurs eux-mêmes la liberté de décider et la responsabilité d'agir;
- le gouvernement par la culture, consistant à gérer les comportements au travail par l'emprise sur les mentalités et par le consensus, davantage que par la surveillance et la sanction.

### 3. La culture d'entreprise à l'épreuve de l'analyse sociologique

Il ressort de ce qui précède que l'idée de culture d'entreprise a d'abord été envisagée comme un outil pratique de gestion des ressources humaines. Mais

---

5 «... son (le chef d'entreprise) rôle change. Il doit définir une stratégie et des objectifs, développer une culture d'entreprise, la faire partager à l'ensemble de ses collaborateurs, puis les laisser faire.» (D. Borel, directeur de Logitech, Le Nouveau Quotidien, 23 février 1992)



elle pose aussi, plus fondamentalement, la question du lien social en entreprise. Cette question ne peut manquer d'interpeller les sociologues.

D'ordinaire, il est de bon ton, dans la communauté scientifique, de manifester son scepticisme dès lors qu'une notion est née en dehors d'elle et a donné lieu à des applications jugées sauvages. Quoi qu'il en soit ici, il faut bien reconnaître que les perspectives gestionnaires sur la culture d'entreprise prêtent le flanc à la critique.

Ainsi, l'équation «à chaque entreprise sa culture» tend à imposer l'image de l'entreprise comme une communauté unifiée, «cimentée» autour d'un noyau de valeurs et de représentations partagées. Or, la plupart des entreprises que nous avons eu l'occasion d'étudier lors de notre enquête s'apparentent davantage à une sorte de collectivité multigroupée, traversée par des lignes de fracture culturelle. Plusieurs cultures y coexistent, officielles ou souterraines, plus ou moins articulées entre elles, cohérentes ou contradictoires. De même, il existe des zones grises constituées par l'interpénétration de ces différentes cultures.

Le contraire eût d'ailleurs été étonnant tant est grande l'hétérogénéité des membres d'une entreprise. Que ce soient les clivages hiérarchiques ou fonctionnels, l'appartenance à différents groupes professionnels, les cloisonnements entre générations ou ethnies, etc., tout contribue à faire de l'entreprise une micro-société organisée autour de plusieurs foyers culturels.

### *Illustration no 1 : Un fossé culturel entre générations*

*Nous avons pu observer l'existence d'un fossé culturel entre générations dans une entreprise traditionnelle du secteur de la métallurgie.*

*Au fil du temps, une culture de travail s'y est progressivement développée, portée par une main-d'oeuvre peu qualifiée et vieillissante. Le noyau de cette culture est constitué par la représentation de la fonderie comme un lieu à part («c'est pas la même chose qu'ailleurs», ouvrier), où s'effectue un travail réputé dur et dangereux. Ce qui conditionne un aspect fusionnel dans les rapports de travail («on doit serrer les coudes», chef d'équipe) et accentue la conscience d'être des gens pas comme les autres. La qualité d'une personne s'y juge à sa robustesse, sa volonté et son courage. Plus généralement, la rudesse est un trait fortement valorisé dans la vie de l'usine.*

*Les jeunes ouvriers, au bénéfice d'un niveau de formation plus élevé, davantage en prise sur les techniques récentes et les nouveaux matériaux, rencontrent souvent des difficultés d'intégration parce qu'ils ne partagent pas cette culture ambiante. Leur rapport au travail est dépouillé de toute aura*

*particulière, leur insertion dans le groupe de travail plus individualiste et leur attente vis-à-vis de la hiérarchie basée essentiellement sur une image de compétence.*

*Nombre de conflits qui éclatent dans le travail au quotidien, même s'ils se cristallisent autour de problèmes liés au style d'encadrement ou à la sécurité au travail, portent en fait la marque de ce choc des cultures.*

### *Illustration no 2 : Culture de la professionnalité et distinction sociale*

*En dépit de la rationalisation taylorienne et des transformations liées à l'apparition de technologies nouvelles (passage de la mécanisation à l'automatisation), il subsiste une culture de la professionnalité extrêmement prégnante dans nombre d'entreprises suisses du secteur secondaire principalement.*

*Cette culture de la professionnalité n'est pas à confondre avec le folklore dont les corporations professionnelles sont dépositaires, ni avec les idéologies de métier qu'elles véhiculent. Il s'agit d'un ensemble d'idées-valeurs qui exaltent les vertus de la professionnalité, le capital d'expertise, la compétence et les qualités morales que confère le fait d'être un professionnel (de disposer d'un CFC, ...).*

*Ce qu'il y a de remarquable pour notre propos, c'est que loin d'être un vecteur d'unification, la culture de la professionnalité est une culture distinctive. Elle marque une séparation nette entre ceux qui sont des professionnels (attachés à leur travail ainsi qu'à l'entreprise, responsables, mesurés, animés du sens du devoir, donnant au-delà de ce qui leur est demandé) et les autres, tâcherons aux motivations exclusivement pécuniaires, dépourvus de la morale du travail qui habite les premiers.*

*Comme quoi la culture d'entreprise ne sert pas uniquement à agréger les salariés en une communauté (l'entreprise-une), mais aussi à établir des distinctions entre individus de différentes «espèces».*

### *Illustration no 3 : Connivence et conflit culturel*

*L'étude de la culture SNCF menée par G. Ribeil (1984) va dans le même sens que nos observations. L'auteur met bien en évidence en quoi l'entreprise SNCF est un lieu d'intrication de cultures diverses, spécifiques au milieu cheminot ou pas.*



*Sur certains aspects, comme la valorisation de la sophistication technologique, il découvre une connivence culturelle très large, allant des ingénieurs (pour qui la technique de pointe est synonyme de prestige) jusqu'aux «roulants» (pour qui elle équivaut à la garantie d'un outil de travail performant, à un supplément de qualification professionnelle).*

*Mais l'auteur voit également dans les grèves qu'a connues la SNCF ces dernières années la manifestation d'un conflit culturel. Conflit résultant du fossé qui s'est progressivement creusé entre la culture traditionnelle des dirigeants et des syndicats d'une part, et les valeurs ou représentations portées par les agents plus récemment recrutés d'autre part. La culture traditionnelle était partagée par les mécaniciens et les ouvriers d'entretien tant que les deux filières de recrutement privilégiées (celle héréditaire et celle liée à l'exode rural) amenaient à l'entreprise une main d'oeuvre suffisante et déjà socialisée aux valeurs en cours. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui ...*

Ainsi donc, même si les changements technologiques en cours engendrent l'exigence d'une plus grande intégration des différents acteurs de l'entreprise, il serait erroné d'en conclure que l'on s'achemine vers une fusion de ces acteurs et des logiques dont ils sont porteurs, l'entreprise devenant un tout de plus en plus intégré, homogène, compacté par une culture qui transcende les particularités. Les exemples ci-dessus font ressortir que la réalité culturelle d'une entreprise est complexe et contradictoire, reflétant et produisant la dynamique sociale qui se joue dans ce tissu organisé de rapports de travail.

S'agissant maintenant de la mise en relation directe et univoque de la culture avec la performance économique de l'entreprise, celle-ci nous apparaît pour le moins hasardeuse. Pourtant, certains faits bruts semblent attester de l'efficacité immédiate du management culturel. Par exemple, lorsque A. Aymard (1987 : 45) relate le rachat de Dunlop France par le groupe japonais Sumitomo et l'augmentation de productivité de 16,5% qui en est résultée dans l'année qui suivit. Pour lui, ce surcroît d'efficacité est à mettre au compte de la mise en place d'un dispositif de communication interne et de formation centré sur des thèmes tels que travail = réalisation de soi, l'entreprise d'abord et avant tout. Sans mettre en doute que le partage d'un système de valeurs, la communauté de représentations, puissent agir comme un facteur de motivation au travail, rien ici ne nous permet d'affirmer que c'est précisément cela qui a conduit à cette élévation de productivité, ni que cette tendance va se maintenir dans la durée.

Plus sérieusement, P. d'Iribarne (1986) n'a pas manqué de relever que le pronostic de T. Peters et R. Waterman élevant 43 entreprises à culture forte au

rang de l'excellence s'est révélé défaillant. Deux ans plus tard, plusieurs d'entre elles connaissaient déjà des difficultés.

Démarrée à l'initiative de certaines directions soucieuses d'assurer la survie économique de leur entreprise dans un environnement fortement concurrentiel, l'application d'une stratégie de management culturel est venue régulièrement buter sur la rugosité du réel.

#### *Illustration no 4 : Gestion culturelle et résistance*

*Dans une précédente publication (D. Lambelet, F. Hainard, 1989), nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer le cas de cette entreprise de la branche des arts graphiques, spécialisée dans les imprimés de haut de gamme.*

*Même si l'entreprise avait relativement bien traversé la période de turbulences économiques consécutive aux chocs pétroliers, même si elle avait pris assez tôt le virage de l'électronique, une étude d'image révélait une tendance à l'introversión (oubli du client), une propension à s'appuyer sur des marchés acquis, un penchant à l'auto-satisfaction et la pérennité d'une image vieillotte.*

*Suite à ce diagnostic, la direction décida de tout mettre en oeuvre pour développer une culture d'entreprise orientée vers le client. Ce «lifting» devait être réalisé au moyen d'un ensemble de mesures (nouveau style d'encadrement, participation, formation, ...).*

*Ce qu'il nous fût donné de constater au moment de notre enquête, c'est la posture de retrait adoptée par une grande partie des employés par rapport à tout ce qui dépassait le cadre de l'exécution de leur travail (désaffection de la commission d'entreprise, des activités récréatives offertes en marge du travail, arrêt de parution du journal interne, etc.).*

*Cette attitude collective n'est rien d'autre qu'une manifestation de résistance culturelle. C'est la réponse qu'un collectif professionnel opposait à une stratégie managériale mettant en cause tout un ordre de valeurs (exigence supérieure de qualité vs satisfaction de la demande du client, art vs industrie, ...), tout un univers de représentations (organisé autour de l'oeil, organe de sublimation de la reproduction pour la transformer en chef d'oeuvre).*

En fin de compte, un examen sociologique des développements gestionnaires autour de la culture d'entreprise ne laisse subsister que peu de choses, tant ils sont enfermés dans des préoccupations étroitement utilitaristes, dans des vues naïvement volontaristes,

#### 4. L'ombre portée de la culture nationale

Une autre voie d'exploration fréquemment empruntée consiste à examiner l'héritage culturel qu'imprime en chaque entreprise la culture environnante (notamment la culture nationale). Dans le cadre de la recherche à laquelle nous avons déjà fait plusieurs fois allusion, nous avons également tenté de circonscrire les modalités et les conséquences de cet emboîtement culturel. Mais, déterminer ce qui caractérise l'entreprise suisse en mettant en parallèle des traits stylisés de la culture nationale avec certaines composantes des cultures d'entreprises helvétiques s'est révélé comme un exercice périlleux.

Tout d'abord, la culture nationale est une sorte de «boîte noire» (Marc Maurice) qui se laisse mal cerner et objectiver, sans tomber dans le travers de ce que Luc Boltanski (1966) a justement critiqué comme une démarche essentialiste prétendant circonscrire la nature d'un peuple. Et qui conduit tout droit à identifier comme incorporat de la culture nationale dans les cultures d'entreprise ce qui n'est en fait que le stéréotype de la «Suissité» : particularisme – communautarisme – pragmatisme – conservatisme – éthique du devoir – consensus.

Au surplus, il est malaisé de penser les liens entre culture nationale et culture d'entreprise autrement que dans un rapport figure/fond, où l'hypostase de l'une aboutit à l'invisibilisation de l'autre. De sorte que la culture d'entreprise apparaît tantôt comme un double appauvri de la culture nationale («*culture-bound approach*»), tantôt comme un isolat existant hors tout («*culture-free thesis*»). Et, finalement, ce sont les indicateurs ou catégories d'observation utilisés qui amènent soit à relever des harmoniques, soit à constater leur absence. Selon l'approche choisie, l'entreprise sera vue comme génératrice d'une culture propre ou seulement reproductrice de patterns culturels qui ne lui sont pas spécifiques.

#### *Illustration no 5 : Contingence culturelle nationale ou nouveau paradigme productif ?*

*Le regard porté par B. Coriat (1991) sur le ohnisme<sup>6</sup> conduit à nuancer l'interprétation qui voyait dans le «miracle japonais» l'effet d'une culture d'entreprise (primauté du groupe sur l'individu, consensus, etc.) fortement influencée par certains traits de la culture nipponne.*

---

6 Du nom de T. Ohno, ingénieur en chef chez Toyota.

*Plutôt que d'invoquer quelque vague spécificité culturelle, il s'attache à montrer en quoi l'entreprise japonaise met en oeuvre une combinaison productive tout à fait originale. Ce modèle de gestion de la production, qui rompt avec les paradigmes taylorien et fordiste, réalise un certain nombre d'innovations :*

- *dans le dispositif organisationnel : introduction de la méthode de production «juste à temps» (on ne fabrique que ce qui est commandé, quand la commande est passée), déspecialisation du travail, réagrégation des tâches, polyvalence des salariés, linéarisation de la production (division du travail en tâches modulables et variables)*
- *dans la nature du rapport salarial et la forme du compromis social institué : incitation à l'implication par le jeu subtil de diverses contreparties (emploi à vie, salaire à l'ancienneté, intellectualisation des cols bleus par le biais du perfectionnement professionnel), octroyées conditionnellement de façon à maintenir une tension motivationnelle permanente.*

*Pour B. Coriat, le ohnisme est la forme la plus efficace de gestion d'une «production flexible de masse», parce qu'elle correspond aux impératifs d'un marché instable et aux normes (qualité, différenciation) imposées par une concurrence vive. Et si le système Ohno s'est développé au Japon, c'est qu'il y a rencontré un terreau favorable (marché étroit, demande variée de petites quantités, absence de réserves financières dans l'immédiat après-guerre), ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il recèle des significations spécifiquement nippones.*

Même si l'enjeu sous-jacent à ce courant de recherche est important, puisqu'il s'agit de savoir si l'entreprise peut être considérée ou non comme une unité pertinente de production culturelle, les conclusions auxquelles il aboutit restent incertaines quant à leur validité. Rien ne permet de déterminer de façon sûre si une configuration culturelle est le produit historique des rapports sociaux de travail dans une entreprise donnée ou le résultat de la transversalité de la culture nationale dans l'entreprise.

## **5. L'entreprise, carrefour culturel**

Parvenus au terme de ce parcours, force nous est de reconnaître que ce que l'on entend généralement par «culture d'entreprise» manque à s'incarner dans les situations de travail que nous avons pu observer, et à être porté par des acteurs concrets de l'entreprise.

Pourtant, l'idée de culture d'entreprise ne peut être évacuée sans autre, parce qu'elle renvoie à ce que Max Weber appelle la dimension «esthétique» au travers de laquelle se joue l'oeuvre signifiante constitutive de la réalité sociale. R. Sainsaulieu (1990 : 621) ne dit pas autre chose lorsqu'il écrit : «Si l'on parle de culture d'entreprise, c'est en fin de compte parce qu'il existe une constante nécessité de produire du sens, de la signification pour agir.». Aborder l'entreprise par le truchement du culturel vient opportunément rappeler qu'elle n'est pas seulement un dispositif de production, mais également une instance de socialisation. Car il n'est pas de système social qui ne requière pour perdurer un minimum d'intégration des acteurs et de prévisibilité de leurs conduites. La transmission d'un ensemble de valeurs, de normes et de représentations contribue à donner sens au vécu des membres de l'entreprise, à orienter leur action et à faire lien entre eux.

Mais, si l'on entend promouvoir une analyse sociologique de l'entreprise en termes de culture(s), il conviendra d'abord de se déprendre de cette préconception de la culture d'entreprise considérée comme quelque chose d'objectivable, de monolithique et de stable. Pour se situer dans une perspective résolument dynamique (intégrant la conflictualité sociale) et ouverte (ne clôturant pas l'entreprise sur elle-même). Dès lors, la culture d'entreprise n'apparaît plus comme un donné, mais comme le résultat provisoire de négociations continues entre acteurs.

Plus précisément, ce compromis en équilibre instable et évolutif peut être caractérisé comme suit : (a) Il s'agit d'un ensemble composite où divers éléments de significations (valeurs, normes, représentations collectives) s'organisent, s'interpénètrent ou s'entrechoquent. Il intègre notamment des micro-cultures de groupes (valeurs professionnelles, ...) et des flux culturels sociétaux (culture industrielle, ...); (b) sa construction toujours en cours s'élabore au travers d'un processus social mettant en jeu des acteurs pris dans des rapports complexes de coopération et de compétition, de conflit et de consensus. Ce que l'on a coutume d'appeler culture d'entreprise n'est en fait qu'un instantané à un moment donné d'une dynamique culturelle; (c) cette dynamique culturelle en entreprise ne s'apparente pas à un modelage par l'entité entreprise des schèmes de représentation et d'action de ses membres (enculturation-conditionnement), mais à une création continue dans laquelle les acteurs (individuels ou collectifs) de l'entreprise interviennent par leur agir social.

A l'instar de R. Sainsaulieu (1987a : 222), cette perspective nous conduit à voir dans la culture d'entreprise «beaucoup plus une procédure d'articulation



des différences qu'elle n'est le partage sans problème de valeurs et représentations communes». Elle nous place d'emblée à l'intersection de différents niveaux de réalité (individu-entreprise-société) et nous invite à essayer de les appréhender dans leurs interrelations. De même, elle appelle à multiplier les points de vue, à ne pas se contenter d'identifier les constituants d'une culture d'entreprise (approche sémantique), mais à examiner la manière dont ils s'articulent (approche syntaxique), ainsi que leur efficacité sociale (approche pragmatique).

### Pour conclure

Comme nous l'avons laissé entendre dans notre introduction, l'entreprise, après avoir longtemps été le cadre privilégié à l'intérieur duquel les sociologues du travail venaient étudier autre chose (l'organisation de la production, les solidarités ouvrières, l'incidence des changements techniques, ...), commence d'être envisagée autrement que comme une variable contextuelle.

Ces développements récents nous autorisent-ils à parler de l'avènement d'une sociologie de l'entreprise ? Quelle place y occupe la notion de culture d'entreprise ? Au vu de ce qui précède, nous pouvons conclure qu'une théorie sociologique de l'entreprise reste à construire. Effectivement, les tentatives visant à jeter les bases d'une telle théorie (R. Sainsaulieu, D. Segrestin, 1986) reposent encore sur des présupposés insuffisamment fondés empiriquement. Par exemple, l'élévation de l'entreprise au statut de pôle central de resignification dans notre société de la modernité en crise mériterait d'être mieux étayée. Quant au destin de l'analyse culturelle dans cette sociologie en devenir, il est difficile d'en préjuger. Les réserves que nous avons formulées, sans lui dénier toute valeur heuristique, incitent à la prudence. Car la dérive normative menace sans cesse de l'emporter sur le souci de rigueur scientifique.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aymard A. (1987), *Réflexion pour une approche psychosociologique appliquée au management, Organisation et management en question(s)*, (Collectif), L'Harmattan, Paris, 30–46.
- Bergmann A., Hainard F., Thévoz L., Ed. (1990), *La culture d'entreprise suisse, élément constitutif et reflet de la culture nationale*, C.E.A.T., Lausanne.
- Boltanski L. (1966), *Le bonheur suisse*, Ed. de Minuit, Paris.
- Coriat B. (1991), *Penser à l'envers*, Ch. Bourgois, Paris.
- Crozier M. (1989), *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, InterÉditions, Paris.
- Deal T. E., Kennedy A. A. (1982), *Corporate Culture*, Addison-Wesley, Reading Mass.



- Desmarez P. (1986), *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Armand Colin, Paris.
- Ehrenberg A. (1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Levy, Paris.
- Enriquez E. (1983), Structures d'organisation et contrôle social, *Connexions*, 41(1983), 97-124.
- Gauthey F., Ratiu I., Impact des différences culturelles sur l'organisation et le management, *Chocs de cultures*, Camilleri, C., Cohen-Emerique, M., Ed., L'Harmattan, Paris.
- Iribarne P. d'(1986), Vers une gestion «culturelle» des entreprises, *Gérer et Comprendre*, 4(1986), 77-85.
- Iribarne P. d'(1991), Culture et «effet sociétal», *Revue française de sociologie*, XXXII-4 (1991), 599-614.
- Jaques E. (1972 trad. franç.), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- La culture d'entreprise*, Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues (1988), Paris.
- Lambelet D., Hainard F. (1989), Identité au travail et culture d'entreprise : De la magie à la conspiration, *Sociétés*, 23-24 (1989), 44-46 et 35-38.
- L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie ?, *Cahiers du L.A.S.T.R.E.E.*, 2 (1987), Université de Lille Flandres-Artois.
- Martin J., Siehl C. (1983), Organizational Culture and Conterculture. An uneasy symbiosis, *Organizational Dynamics*, (1983), 52-64.
- Mothe-Gautrat D. (1986), *Pour une nouvelle culture d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Retour sur l'entreprise, *Sociologie du travail*, 3 (1986).
- Ribeill G. (1984), *Les cheminots*, La Découverte, Paris.
- Sainsaulieu R. (1987a), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques/Daloz, Paris.
- Sainsaulieu R. (1987b), Culture, entreprise et société, *L'individu dans l'organisation*, Chanlat, J-F., Ed., Presses de l'Université de Montréal/ESKA, Québec.
- Sainsaulieu R., Ed. (1990), *L'entreprise une affaire de société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Sainsaulieu R., Segrestin D. (1986), Vers une théorie sociologique de l'entreprise, *Sociologie du travail*, 3(1986), 335-352.
- Segrestin D. (1987), L'entrée de l'entreprise en société, *Revue française de science politique*, 4 (1987), 461-477.
- Verin H. (1982), *Entrepreneurs Entreprise. Histoire d'une idée*, Puf, Paris.

*Adresse de l'auteur :*

Daniel Lambelet

Interface, case postale 869

CH-1000 Lausanne 1