

CULTURE D'ENTREPRISE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES INDUSTRIELLES

Duarte Pimentel

Instituto Superior de Ciências do
Trabalho e da Empresa – Lisboa

1. Introduction

La culture d'entreprises suscite récemment un grand intérêt et fai déclencher un grand débat dans le domaine des sciences sociales, particulièrement dans celui de la sociologie et de la psychologie des organisations aussi bien que dans celui de la gestion¹. La thèse centrale d'un grand nombre d'auteurs c'est que la culture se constitue comme un facteur de différenciation entre les entreprises qui ont obtenu du succès et les autres qui en restent. C'est pourquoi une «bonne culture d'entreprise» serait l'élément de base du succès économique. Pour la formulation de cette vision optimiste de la réalité culturelle de l'entreprises aura contribué sûrement la prises de conscience de l'importance des facteurs culturels dans les méthodes usuelles de la gestion, dans des pays comme les États-Unis, où les philosophies traditionnelles de la gestion subissent un échec grandissant, et au Japon dont les entreprises recherchent

¹ Voir parmi d'autres, T. PETERS e R. WATERMAN, Le prix d'excellence, Paris, Interédition, 1983; W. OUCHI, La théorie Z face au défi japonais, Paris Interédition, 1983; ARCHIE et SERIYEX, L'entreprises du 3ème type, Paris, Le Seuil, 1984; R. T. PASCALE e A.G. ATHOS, The art of Japanese management, New York, Simon & Schusler, 1981. Et aussi la Revue française de gestion, «Les cultures d'entreprises», Paris, nov., n.º 47-48, 1984; «Dix ans qui ont changé l'entreprises», n.º 53-54, 1985.

l'optimisation de son potentiel humain à travers une culture innovatrice.

C'est bien sûr, partiellement, à cause de ces raisons que les entreprises et sa culture se sont progressivement établies comme des objets spécifiques de l'analyse sociologique².

Cette appétence analytique, soit par l'entreprise soit dans l'entreprise, n'est pas d'aujourd'hui, bien que des facteurs conjoncturels concourent à son actualité.

En effet, depuis plus de vingt ans, le débat autour de la culture et du changement social a déclenché un nouveau regard sur les structures et sur les procédés de fonctionnement des organisations. Cependant une accumulation des résultats de nombreuses recherches sociologiques révèlent qu'une analyses culturelle des organisations est fondamentale pour l'étude des modèles, des structures et des systèmes qui mettent en évidence le rôle de ses fonctionnements sociaux³. Cette analyse ne peut jamais être réduite à la conception d'un déterminisme culturel absolu. La culture, tandis que système structuré de pratiques, représentations et valeurs sociaux, est ainsi dans le centre des travaux sociologiques sur les rapports sociaux dans un contexte organisationnel déterminé.

Mais ce thème peut se croiser avec un autre, celui des impacts sociaux, particulièrement de nature culturelle, qui découlent de l'introduction des nouvelles technologies de production industrielle⁴ dans l'entreprise.

Si le machinisme industriel et l'organisation rationnelle du travail altèrent profondément, soit au début soit au cours de la moitié de ce siècle, les pratiques et les représentations du travail de certaines communautés professionnelles⁵, un phénomène identique se vérifie de nos jours, avec la diffusion des nouvelles technologies dans le tissu industriel.

Au delà des effets de ces technologies sur les systèmes techniques, organisationnel et socioprofessionnel de l'entreprise, la question que nous posons c'est celle des éventuelles altérations menées par la technologie aux systèmes de représentations et de valeurs de

² Cf. R. SAINSAULIEU et D. SEGRESTIN, «Vers une théorie sociologique de l'entreprise», Paris, *Sociologie du Travail*, n.° 3, 1986, pp. 335-352.

³ Sur les récents développements d'une analyse culturelle des organisations basés sur une exhaustive révision bibliographique, voir R. SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Paris, FNSP, 1985 (préface à la 2^e édition).

⁴ Par ces technologies on doit comprendre: automatisation des systèmes intégrés de machines automatiques ayant recours au traitement informatique de l'information: CN; CNC; CAO/CAM; Robotique.

⁵ Cf. P. Bouvier, *Technologie, travail, transport*, Paris, Librairie des Méridiens, 1985, pp. 13-16.

la vie dans le travail de l'entreprise, soit menées à la culture de l'organisation.

Si nous dire que la technologie ne commande pas la culture de l'entreprise, on peut dire qu'elle est susceptible de la transformer à travers les médiations psychosociales, quand elle est incorporée dans celle-ci.

Donc, une altération du système sociotechnique de l'organisation est souvent révélatrice de la configuration des types de sociabilités collectives et des formes de leur intériorisation, soit dans la culture des groupes socioprofessionnels soit dans l'entreprise elle-même.

Bien que d'une façon extrêmement brève, ce texte prétend traiter cette problématique générale et aussi ses multiples aspects en les référant dans la mesure du possible, aux présuppositions conceptuelles qui les soutiennent, en les encadrant dans des recherches de référence; et bien qu'il prétende aussi faire le rapport de quelques résultats préliminaires d'une recherche empirique sur ce sujet que nous entreprenons à présent, dans une grande entreprise industrielle portugaise⁶.

2. Culture, Organisation, Technologie*

Les organisations industrielles, tandis que porteuses de systèmes de rapports soumis aux impératifs de la rationalité techno-économique, sont un espace de confrontation culturelle à cause des contingences intérieures et extérieures auxquelles elles sont soumises et qui mettent en cause les mécanismes de régulation de leurs fonctionnements.

Cette découverte conceptuelle d'une spécificité des cultures organisationnelles est évidente dans les travaux de recherche qui recouvrent un large horizon temporel. Ainsi, R. Sainsaulieu⁷ met en relief l'importance des modèles de règles interpersonnelles, collectives et hiérarchiques de groupes socioprofessionnels et aussi de celles des entreprises elles-mêmes; M. Liu⁸ réfère les micro-cultures de l'usine

⁶ Les idées exprimées dans cette communication se basent sur les enseignements et les contributions théorico-méthodologiques du Professeur Renaud Sainsaulieu avec lequel l'auteur travaille dans un projet international de recherches comparatives sur les conditions culturelles du développement social des entreprises.

Cf. R. SAINSAULIEU, op. cit.; *Les relations de travail à l'usine*, Paris, Ed. d'Organisation, 1972.

* A travers ce bref exposé de problèmes basés sur une révision de bibliographie, nous nous appuyons sur l'ouvrage de R. SAINSAULIEU, *SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ET DE LA TRANSFORMATION SOCIALE*, cours IEP, 1985-1986, fascicule 2, FNSP.

⁷ Cf. R. SAINSEULIEU, op. citae, 1985-86 et 1972.

⁸ Cf. M. LIU, «Technologies, organisation du travail et comportements des salariés», *Revue française de sociologie*, 1981, XXII-1.

qui concernent le règlement des rapports parmi les catégories professionnelles au moment de l'occurrence de quelques changements technologiques et organisationnelles; E. Reynaud⁹ en observant des entreprises en stade de restructuration, constate que les réglementations sociales sont le soutien des actions collectives; pour P. Bate¹⁰ les facteurs qui expliquent ce qu'il nomme «collision inconsciente», parmi les membres d'une organisation, se trouvent dans sa culture; pour M. Maurice F. Sellier et J. Silvestre¹¹ les entreprises sont le résultat d'une intégration complexe parmi des différentes institutions éducatrices, syndicales et professionnelles.

L'idée que la culture nationale puisse influencer la structure de l'organisation a accompagné une large réflexion en ce qui concerne le perfectionnement des procédés de gestion dans les entreprises. Donc, M. Crozier¹² considère qu'il est possible de reconstituer un modèle bureaucratique «à la française» caractérisé par un ensemble cohérent de règles de comportement dans les relations du travail. Cet auteur défend la thèse suivante: il y a une liaison entre la culture nationale et celle des institutions de l'administration française. Pour G. Hofstede¹³ un facteur dominant de la diversité des comportements organisationnels est précisément la culture nationale. P. d'Iribarne¹⁴ introduit le concept du Pacte Social pour établir une liaison entre la culture sociétale et la culture organisationnelle. A. Cailles¹⁵ dans sa recherche sur les entreprises qui ont une population francojaponaise, parle du conflit culturel et de la perte d'identité qui résulte de situations interculturelles du travail. H. Hirata¹⁶ met en évidence les procédés d'adaptation d'entreprises françaises et japonaises dans la société brésilienne.

La principale conclusion que l'on doit déduire de ces travaux est celle de l'importance de l'ajustement des structures des organisations jusqu'aux spécificités culturelles nationales.

⁹ Cf. E. REYNAUD, «Les nouveaux corporatismes», *Rapport OSCI*, 1984.

¹⁰ Cf. P. BATE, «The impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving», *Organization Studies*, 1984.

¹¹ M. MAURICE, F. SELLIER, J. SYLVESTRE, *Politiques et éducation et organisation en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.

¹² Cf. M. CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1964.

¹³ Cf. G. HOFSTEDÉ, *Culture's consequences: international differences in work related values*, London, Sage Publications, 1980.

¹⁴ Cf. P. d'IRIBARNE, «Pacte Social, vie des entreprises et performances économiques», *Revue française de gestion*, 1, 1985.

¹⁵ Cf. A. CAILLES, *La rencontres des cultures, l'effort culturel des relations de travail entre la France et le Japon*, Paris, IEP, 1983.

¹⁶ Cf. H. S. HIRATA, *Entreprise and society: the case of Japonese and French international firms*, URF, n.° 103, IDE, nov., 1983.

Mais l'entreprises est-elle un simple recueil de cultures sociétales où elle peut produire des systèmes de représentations et de cultures?

R. Sainsaulieu¹⁷ définit quatre cultures d'entreprise et/ou de catégories professionnelles: en partant des situations de travail, de la position hiérarchique, de la possibilité d'accès au pouvoir et de l'organisation technique de la production.

Mais cet auteur s'interroge sur la validité de ces modèles d'identité culturels et de cultures organisationnelles dans une situation de crise économique, des mutations technologiques et des altérations sociopolitiques. Cependant, les résultats des recherches récentes¹⁸ semblent confirmer, selon celui-là, la capacité analytique de ces modèles pour le moment. Alors, l'analyse culturelle des collectifs de travail permet la confirmation de l'hypothèse d'une formation des identités par les collectifs de travail organisés.

Comme nous avons déjà référé auparavant, le concept de culture de l'entreprise a été l'objet d'une attention spéciale de la part des sciences de gestion. Tous ces auteurs reprennent le concept comme s'il s'agissait d'un déterminisme absolu, d'une nouvelle homogénéité culturelle de l'entreprise¹⁹.

Le fait de reprendre ce concept pour la compréhension de la dynamique culturelle des organisations nous remet à un tas de connaissances sociologiques sur le rôle des représentation sociales et des sociétés collectifs.

Cela signifie encore que pour que l'on parle de culture d'entreprise, il faut qu'un ensemble de facteurs se réunissent: l'existence d'une culture organisationnelle particulière; la liaison de l'entreprise avec les institutions et la culture de l'environnement; des procédés d'apprentissage et de confrontation culturelle.

Il ne reste qu'à savoir «si une telle ambition théorique est réalisable concrètement...»²⁰. Nous pouvons conclure que le concept de culture d'entreprise se répand hors de celui de la culture organisationnelle.

Autrement, il faut remarquer que la production sociologique sur la thématique de cette communication quand elle repose sur des recherches empiriques, est encore dans une période embryonnaire²¹.

¹⁷ Cf. Renaud SAINSAULIEU, op. cit., 1985 (1ère édition, 1977).

¹⁸ Voir not 3.

¹⁹ Voir, notamment, R. SAINSAULIEU, op. cit., 1985-1986, fascicule II (chapitre VII, pp. 261-294).

²⁰ R. SAINSAULIEU, op. cit., p. 264.

²¹ Au Portugal en ce moment-là, il y a seulement un projet de recherche sociologique sur ce sujet. C'est une équipe de sociologues (I. Kóvacs, A. Brandão MOniz, A. Carvalho, D. Pimentel) que travaillent sur les effets sociaux des nouvelles technologies dans l'industrie.

D'où l'on peut conclure que les travaux susnommés (ex. Bouvier, 1985; Sainsaulie, 1972) ne se réfèrent pas toujours à des stades si avancés de l'automatisation industrielle. Cependant ils ne constituent en références de base et en un intérêt heuristique pour la discussion d'une problématique aussi complexe que celle des interactions de la technologie, de la culture et de la société.

Pendant la décennie de 60, S. Moscovici²² a vérifié que l'introduction d'une machine automatique pour l'extraction de l'houille avait altéré pas seulement la nature du travail d'une communauté de mineurs mais aussi le système de leurs rapports de travail. Mais l'auteur constate, aussi, que les conséquences de ce changement de la technologie se sont réfléchies sur les valeurs, sur les habitudes et même sur les projets familiaux de ce groupe professionnel. R. Sainsaulieu²³, en assurant la continuité à ce type de rapprochement en analysant, dans plusieurs entreprises industrielles où des procédés de changement technologique sont surveillés, la dynamique culturelle de tels procédés met en évidence de «déplacement» ou le remplacement graduel des modèles d'identités culturelles qui ont des reflets dans l'intégration des individus dans l'organisation et dans l'expression de leur action collective. M. Warner et al.²⁴ en étudiant comparativement, en Angleterre et en Allemagne, les effets de l'introduction de quelques machines-outils à commandement numérique informatisé (CNC) dans des usines de production donnent un particulier relief à la façon comme est attribuée la fonction de programmation de ces machines. Tandis qu'en Allemagne la programmation est faite dans des usines par les opérateurs, ce qui implique que la qualification et la formation professionnelles soient faites dans le local de travail; en Angleterre les entreprises ont recours de préférence à des techniciens. Pour les auteurs déjà nommés, cet enrichissement des tâches réalisées, vu l'introduction de cette nouvelle technologie, varie selon les facteurs de contingence culturelle intérieure et extérieure aux entreprises.

Simultanément, ces différentes stratégies organisationnelles ont encore des incidences sur les identités collectives, sur les pratiques et sur les représentations du travail. Finalement, P. Bouvier²⁵ en analysant l'évolution d'une même technologie au moment du passage du métro de Paris d'un stade technologique mécano-électrique à un autre automatisé, affirme que celui-ci est tout un «bloc sociotechnolo-

²² S. MOSCOVICI, *Modernisation des mines et changement technique*, Paris, CERP-AFPA, 1963.

²³ Cf. SAINSAULIEU, op. cit., 1972, pp. 147-161; op. cit., 1985, chap. 2.

²⁴ A. SORGE, G. HARTMAN, M. WARNER, I. NICHOLAS, «Polarisation ou dépolari-sation de la structure des qualifications», Paris, *Formation et emploi*, n.° 2, 1983.

²⁵ P. BOUVIER, op. cit., 1985.

gique» antérieur qui se pulvérise et qui fait place à un nouveau système de représentations (déprofessionnalisation, désocialisation et banalisation du travail) et des sociabilités.

En résumant les résultats de ces recherches, exemplifiées ci-dessus, démontrent comment les mutations technologiques mènent à de nouvelles pratiques, à des représentations et à des sociabilités qui, intériorisées sous la forme de cultures organisationnelles, sont la base de la spécificité culturelle des rapports sociaux dans les organisations en changement.

3. La Recherche

C'est dans le contexte des thématiques antérieurement énoncées d'une manière générale que le tableau théorique²⁶ et les objectifs de notre recherche s'insèrent.

3.1. *Définition de l'Objectif*

La recherche a comme but l'analyse des procédés d'interaction des systèmes de travail et des identités culturelles dans le quotidien des différentes communautés d'une entreprise industrielle en changement technologique.

3.2. *Encadrement de la Problématique Théorique*

L'hypothèse centrale part du principe de l'interdépendance des systèmes de l'organisation du monde du travail et des identités collectives.

L'idée que l'entreprise est une place décisive pour l'apprentissage culturel implique l'existence des univers culturels différenciés dans une même unité de production. A partir de l'influence des structures matérielles de travail dans la culture des groupes sociaux on peut parler d'un apprentissage culturel dans de différents contextes technologiques, organisationnels et professionnels.

Les propositions qui suivent représentent, d'un façon générale, les contributeurs de Renaud Sainsaulieu²⁷ et elles peuvent être formulées dans ces termes: la dimension culturelle du travail a une importance «vitale» sur la structuration des groupes sociaux; les modèles et les identités culturelles qui les constituent sont multiples à l'intérieur des groupes professionnels, dans une certaine situation de travail; la connaissance et la reconnaissance de la pluralité des iden-

²⁶ Pour une information détaillée cf. D. PIMENTEL, «Systèmes de Travail et Modèles Culturels dans un Contexte Organisationnel, en changement: éléments pour un projet de recherche», *Sociologia – problemas e práticas*, Lisboa, Relógio d'Água, n.º 1, pp. 167-178.

²⁷ Cf. R. SAINSAULIEU, op. cit., 1985.

tités culturelles semble être une base pour l'établissement d'alliances et pour la formation de stratégies et de projets collectifs.

Basé sur les présuppositions qui relèvent d'une confluence de contributions théoriques et méthodologiques de la sociologie et de la psychologie sociale, nous essaierons de mettre en évidence comment les rapports humains sont porteurs d'implications complexes pour les individus et pour les groupes et nous essaierons encore de démontrer comment elles peuvent contribuer à donner un nouveau sens au travail. Donc, la diversité des pratiques et des identités culturelles déjà nommées jouent un rôle très important dans la stabilité et dans les procédés de transformation des rapports sociaux:

En abrégé, il faut donner la réponse à trois questions:

- quelles sont et comment se structurent les règles de rapports (soit interpersonnels, soit groupaux, soit hiérarchiques) auxquelles se réfèrent les échanges entre les acteurs sociaux dans la vie du travail;
- sous quelle forme se réalise la formation et l'apprentissage de ces règles dans les rapports au travail;
- quelles sont les conséquences culturelles qui résultent de l'importance grandissante des tâches qui intègrent un niveau chaque fois plus élevé de technicité sur l'univers des rapports de travail, quand ils sont confrontés avec la dynamique de l'innovation technologique.

Mais le long de la recherche, une autre question majeure est surgie: celle de l'analyse des conditions culturelles spécifiques du développement social de l'entreprise.

On peut remarquer que l'inclusion de cette problématique n'a pas signifié un élargissement indistinct des objectifs de la recherche, mais surtout la vérification de la pertinence d'un rapprochement culturel et stratégique des fonctionnements sociaux de l'organisation quand elle est confrontée aux multiples éventualités du changement.

Cette perspective est, à notre avis, d'autant plus convenable que l'on détermine des disfonctionnements organisationnels qui bloquent la recherche de l'optimisation des ressources dans le tableau d'une stratégie de développement intégré de l'entreprise.

C'est dans ce sens que le concept de culture d'entreprise peut avoir un rôle synergétique au redessinement d'un projet collectif qui ne choque pas la multiplicité culturelle des entreprises ou qui l'anéantit.

En conclusion, nous faisons ces considérations complémentaires pour mieux élucider la logique que nous imprimons à notre travail. Une recherche sur l'entreprise, mais aussi dirigée vers l'entreprise.

3.3. *Aspects Méthodologiques*

La recherche se situe au niveau de l'étude du cas²⁸. Au moment actuel de la recherche nous adoptons un procédé méthodologique que nous pouvons nommer, d'une manière générale, socio-anthropologique²⁹ et qui fait appel aux techniques de l'observation et du recueil de l'information qui surgissent soit de la sociologie (entretiens, questionnaires, etc.) soit de l'anthropologie (présence en temps partiel, dans les lieux de travail, observation, carnet).

Donc, une observation participante de longue durée (présence quotidienne dans les lieux de travail) et, parfois, elle n'est que participée (sans qu'il existe une occupation réelle des lieux de travail); elle a été accompagnée d'entretiens (non-directives et semi-directives) à des ouvriers (ouvrières), à des chefs, à des techniciens, à des cadres.

3.4 *L'Entreprise*

La recherche surgit dans une grande entreprise publique qui a le monopole industriel de la fabrication d'un produit très standardisé et qui a une grande consommation.

La production est en grand série et se destine à un marché extrêmement durable³⁰.

La structure de l'organisation est du type bureaucratique industrielle³¹ et l'organisation du travail obéit, en général, à une logique taylorienne. La formation de cette entreprise advient d'un procédé de fusion de deux entreprises privées du secteur et qui appartenaient à de grands groupes économiques. On peut dire que la plupart de ses employés est l'héritière d'une culture d'entreprise du type «esprit de maison» et qu'elle est encore bureaucratique industrielle.

C'est dans ce contexte organisationnel qui se développe une stratégie pour l'introduction de nouvelles technologies de procédé et de production visant une amélioration de la qualité du produit et d'une augmentation de la productivité, à cause d'une concurrence internationale qui s'approche rapidement.

²⁸ Pour une information des aspects généraux de la méthodologie et des différentes phases de la recherche, cf. D. PIMENTEL, op. cit., p. 174.

²⁹ Cf. P. BOUVIER, op. cit., pp. 7-13; – «Anthropologie industrielle et culture ouvrière», Sociétés, 1986, vol. 10, n.° 1, pp. 163-169.

³⁰ Cette question est importante, parce qu'elle signifie que l'entreprise peut très bien ignorer le marché.

³¹ Cfr. H. MINTZBERG, *Structures et dynamiques des organisations*, Ed. d'Organisation, 1984.

RÉSUMÉ

Etant donné l'influence des structures matérielles sur la culture des groupes sociaux, on peut parler d'un apprentissage culturel dans divers contextes technologiques, organisationnels et professionnels. La dimension culturelle du travail a une importance vitale pour la structuration des pratiques et des représentations de leur vie quotidienne sur le lieu de travail (entreprise). Ainsi, nous cherchons à mettre en évidence comment les relations sociales du travail peuvent, contribuer à donner un nouveau sens au travail et quelles sont les conséquences culturelles résultant de l'importance croissante des processus et des tâches intégrant un niveau plus élevé de technicité sur l'univers des relations de travail, quand elles se confrontent avec une dynamique d'innovation technologique.