

## ENTREPRISE, CULTURE ET SOCIÉTÉ

Alain LEMÉNOREL

Paternalisme et culture d'entreprise : deux concepts — à la mode chez les historiens, les sociologues et les économistes — qu'il ne s'agit pas ici de confondre, mais que rapproche au moins un objectif commun, à savoir l'intériorisation par les salariés des valeurs de l'entreprise pour assurer l'efficacité de l'ordre productif.

Mais le déplacement des axes identificatoires a-t-il pour autant modifié la nature du processus ? Que l'on joue sur la confusion entre le patron et le père, comme dans le paternalisme, ou que l'on érige l'entreprise en référence symbolique et en mythe culturel, ne s'agit-il pas, dans les deux cas, de créer un imaginaire industriel ou productif qui à la fois génère un sentiment d'appartenance et légitime les pratiques économiques et sociales ? Ainsi Jean-Pierre Le Goff, s'interrogeant sur le culte de l'entreprise développé depuis quelques années, en vient-il à constater le « retour du paternalisme à la française<sup>1</sup> ». Aujourd'hui que l'entreprise du « 3<sup>e</sup> type<sup>2</sup> », en rupture avec le passé pour cause de crise du taylorisme et du fordisme, mais agitée par l'idéologie managériale, se proclame laboratoire du changement social et culturel et entreprise « citoyenne », il est peut-être bon et salutaire, surtout dans le contexte d'une crise de la modernité et d'une montée de l'irrationnel, de relire en une revue critique ce qui depuis des décennies s'est écrit sur le sujet en diverses disciplines, et tout particulièrement en sociologie et en histoire. Car, face à une littérature en la matière aussi abondante que délirante, seule une bonne connaissance des mutations épistémologiques permettra, d'une part de revisiter et de réévaluer plus sereinement le paternalisme<sup>3</sup> et la culture d'entreprise, dans leurs affinités comme dans leurs différences, d'autre part de s'interroger sur l'enjeu réel d'une finalité sociale et culturelle de l'entreprise<sup>4</sup>.

---

1. Jean-Pierre LE GOFF, *Le Mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1992, p. 88 sq.

2. Pour reprendre l'expression de Georges ARCHIER et Hervé SÉRIEYX, *L'Entreprise du 3<sup>e</sup> type*, Paris, Seuil, 1984.

3. Comme le propose André GUESLIN, « Le paternalisme revisité en Europe occidentale », *Genèses*, 7, mars 1992, p. 201-211.

4. L'étude présentée ici s'inspire de notre travail inédit proposé pour la thèse d'habilitation en histoire, « Du paternalisme à la culture d'entreprise. La fonction identitaire et culturelle de l'entreprise », 268 p. dactyl., et annexes, université de Rouen, 1994.

## 1. — L'ENTREPRISE SAISIE PAR LA CULTURE

Il importe d'abord de souligner combien l'actualité du sujet résulte d'une modification profonde mais récente des relations entre les sciences humaines et sociales d'une part, l'entreprise d'autre part : à nouvelle légitimité, nouveaux regards, de l'opinion comme des scientifiques ; et nouvelle mission de l'institution, celle de changer la société et de définir l'homme nouveau.

*L'entreprise relégitimée : un renversement épistémologique*

L'entreprise, lieu d'enjeu social et pas seulement économique : le constat est ancien, mais largement renouvelé et enrichi par la « révolution culturelle » qui a réconcilié avec l'entreprise non seulement l'opinion et les hommes politiques<sup>5</sup>, mais aussi les historiens et les sociologues<sup>6</sup>. Il est vrai qu'avant 1980, le concept d'entreprise ne faisait pas recette. Au demeurant, historiens et sociologues peuvent se faire le même « reproche » d'avoir longtemps négligé l'entreprise en tant qu'agent économique et acteur du changement social et culturel. Présentant le numéro spécial de la revue *Sociologie du travail* consacré au « retour sur l'entreprise », Anni Borzeix fait l'aveu qu'on « chercherait en vain dans les archives de cette revue un numéro consacré à l'entreprise<sup>7</sup> ».

Les sociologues n'ont effectivement pas considéré jusque-là l'entreprise comme un niveau d'analyse propre, mais seulement comme le cadre de mutations des technologies et des procès de travail. Les historiens ont longtemps fait de même, ne voyant en elle que le champ de bataille du corps social, un espace de lutte des classes où s'opposent stratégies patronales et stratégies syndicales, essence patronale et essence ouvrière : d'où une approche souvent réductrice et unidimensionnelle du paternalisme, perçu essentiellement dans sa version autoritaire et patriarcale. L'entreprise n'est alors qu'un lieu et non un objet d'étude à part entière. Paradoxalement, une tradition de distance s'est établie entre l'entreprise et les sciences humaines et sociales<sup>8</sup>, accumulant des obstacles épistémologiques au dialogue et à la collaboration.

Les responsabilités sont partagées. Le « malentendu structurel » (Guillaume Malaurie) entre l'entreprise et les sciences humaines repose d'abord sur un profond sentiment d'antinomie partagé : l'entreprise est en quête de modernité, alors que l'histoire interroge le passé. Ce strabisme divergent tient donc *a priori* à une dif-

5. Jacques BARRAUX, « Les médias, l'opinion publique et l'entreprise. La révolution culturelle », *Revue française de gestion*, 53-54, 1985, p. 212-216.

6. Sur ce point, voir *Mémoire d'avenir. L'Histoire dans l'entreprise*, dir. Maurice HAMON, Félix TORRÈS, Paris, Economica, 1987 ; Alain LEMÉNOREL, « Entreprises et Histoire : marions-les ! », *Annales de Normandie*, 3, 1994.

7. *Sociologie du travail*, 3, 1986, p. 231.

8. Alain ÉTCHEGOYEN, *Les Entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, F. Bourin, 1990, p. 223 sq.

férence de nature, de démarches et d'objectifs. Mais s'y ajoute un hiatus idéologique : l'entrepreneur se méfie d'une histoire économique longtemps imprégnée de dogmatisme marxiste. Il faut reconnaître, comme l'a fait Jean Bouvier<sup>9</sup>, qu'avec une problématique si marquée, la recherche historique s'est faite plus sur l'entreprise que dans l'entreprise, avec pour conséquence une lecture tronquée des rapports sociaux et du pouvoir en son sein, et le risque d'une histoire ouvrière limitée au hors-travail, coupée de l'entreprise où pourtant s'enracine une véritable contre-culture ouvrière. Même la récente *business history* française se révèle être « plus une anthropologie des élites économiques qu'une véritable histoire sociale de l'entreprise<sup>10</sup> ». C'est oublier que, lieu privilégié de brassage de populations et de représentations hétérogènes, l'entreprise est la matrice d'une société nouvelle : la société industrielle. Aux historiens et sociologues de s'inspirer de la démarche ethnologique pour se poser la question, fondamentale, de son fonctionnement.

Les années 1980 ont été celles du dégel. Progressivement convertis aux nouvelles techniques du management et de la communication, aux relations humaines — le personnel n'est-il pas devenu une ressource humaine? —, les patrons ont accepté d'ouvrir leur entreprise sur l'extérieur et d'en faire un objet d'étude, historique, économique ou sociologique. De leur côté, plus ou moins inspirés des leçons d'Edgar Morin sur la théorie du complexe<sup>11</sup>, les scientifiques se sont quelque peu affranchis des paradigmes marxiste, structuraliste et durkheimien, et des modèles globalisants. À une vision parfois mécanique et codifiée de l'économie et de la société, ils ont substitué la pluralité des causes.

Aujourd'hui, alors que par revirement épistémologique l'acteur retrouve sa place et sa subjectivité, l'analyse des pratiques et de la reproduction sociales oppose à la description « objective » de règles et de normes déterministes une approche culturelle et anthropologique en termes de mobilité, de recomposition, d'espaces de capillarité capables de résorber les conflits. Ainsi s'impose peu à peu une histoire sociale « plus sensible à l'étude des relations qu'à celle des structures, plus attentive aux significations symboliques qu'aux relations économiques<sup>12</sup> ». Une histoire qui, non seulement rend possible une approche plus culturelle des rapports sociaux dans l'entreprise, mais aussi rassure le patronat car, même si « l'ombre de Labrousse » demeure, en dissociant classe et idéologie, elle permet une étude plus sereine et plus nuancée des pratiques et des logiques patronales<sup>13</sup>.

9. Jean BOUVIER, « Une démarche révisionniste », in *Le Capitalisme français, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, dir. Patrick FRIDENSON, André STRAUSS, Paris, Fayard, 1987.

10. *L'Usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, dir. Yves LEQUIN, Sylvie VANDECASTEELE, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1990, p. 5.

11. Edgar MORIN, *La Méthode*. T. 4 : *Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, Paris, Seuil, 1991.

12. Roger CHARTIER, Daniel ROCHE, « Histoire sociale », in *La Nouvelle Histoire*, dir. Jacques LE GOFF, Paris, Retz, 1978.

13. Dans leur article « L'Histoire, un outil pour la gestion? », *Revue française de gestion*, 70, 1988, Luc MARMONIER et Raymond-Alain THIÉTART soulignent « l'ignorance réciproque » entre l'histoire et la gestion, et ne voient de rapprochement possible entre les deux disciplines que si les historiens de l'entreprise s'ouvrent aux identités et aux cultures de celle-ci.

Qui plus est, la conjoncture postcrise n'est pas sans vertus. Remettant en cause la perception du passé et de la relation passé-présent<sup>14</sup>, elle a rapproché les partenaires, les historiens, plus sensibles aux agents économiques, et les entrepreneurs, moins dédaigneux du passé. Face à une modernité en crise, l'histoire redevient pertinente, et l'entreprise ne peut échapper à la mise en perspective historique généralisée qui touche l'ensemble de la société française depuis 1975. D'autant plus qu'en focalisant le débat sur la gestion des contraintes, la crise a préparé la dissolution du politique dans l'économique, et par là même redonné légitimité à l'entreprise et à ses dirigeants<sup>15</sup>.

Leur revalorisation est passée par une critique de l'État et de son pouvoir créateur : si les nationalisations, la planification, la redistribution, en un mot l'État-providence, ne peuvent assurer la prospérité, alors le salut viendra de l'entreprise et des entrepreneurs. Discréditée par les premières années de crise, l'entreprise se retrouve paradoxalement parée de toutes les vertus : un renversement inattendu et brutal, à la mesure de l'éveil de la gauche politique aux réalités de l'économie. Délestée de son tiers-mondisme, de son anti-impérialisme américain et de sa soif d'égalitarisme et d'universalisme<sup>16</sup>, elle s'est réconciliée avec le marché et l'entreprise. À ce point que les mots eux-mêmes ont changé — le capital devenant, même pour la gauche, un « outil de travail » — et provoqué le retournement de l'opinion publique, prête à confondre, dans un même processus de sacralisation, l'argent et l'entreprise. Mais c'est aussi la porte ouverte aux dérapages discursifs sur l'entreprise du « 3<sup>e</sup> type ».

Le capitalisme est-il pour autant populaire, en ce double sens qu'il est accepté comme le principal créateur de richesse et que chaque citoyen est invité à en posséder et à en « contrôler » une parcelle sous forme d'actions et d'obligations ? Le vieux rêve de la bourgeoisie du XIX<sup>e</sup> siècle de faire de l'ouvrier un petit capitaliste en puissance serait-il aujourd'hui réalisé ? En réalité, seule l'entreprise a été revalorisée, parce que synonyme d'innovation et de valeurs individuelles et collectives, à la différence du capitalisme, toujours perçu comme un système déshumanisant. En termes de représentations, il importe donc de distinguer entreprise et capitalisme, et seule la première ici nous intéresse.

Sans pour autant se méprendre et croire à l'entreprise consensuelle, toujours est-il que, forts de cette reconnaissance sociale, les entrepreneurs se sont volontiers tournés vers les historiens, mais au-delà des interrogations déontologiques et épistémologiques soulevées par la *business history* et des pouvoirs thaumaturgiques prêtés aux historiens « mercenaires<sup>17</sup> », il est clair que « dans une entreprise, on ne fait pas

14. Sur ce point, voir *Mémoire d'avenir*, op. cit. supra n. 6, p. 24-28.

15. Jean-Louis SERVAN-SCHREIBER, *Le Métier de patron*, Paris, Fayard, 1990 ; Peter DRUCKER, *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*, New York, Harper and Row, 1985, éd. franc., *Les Entrepreneurs*, Paris, Hachette/J.-C. Lattès, 1985. Et sur le XIX<sup>e</sup> siècle, voir la collection lancée par l'Institut d'histoire moderne et contemporaine des « Patrons du Second Empire ».

16. Analyse de Alain BERGOUNIOUX, Gérard GRUNBERG, *Le Long Remords du pouvoir. Le parti socialiste français, 1905-1992*, Paris, Fayard, 1992.

17. Hubert BONIN, « L'historien mercenaire. *Business history* et déontologie », *XX<sup>e</sup> siècle. Revue d'histoire*, 13, 1987. Henri ROUSSO, « L'histoire appliquée ou les historiens thaumaturges », *XX<sup>e</sup> siècle. Revue d'histoire*, 1, 1984.

de l'histoire pour le plaisir<sup>18</sup> ». Menacée dans sa cohérence et ses logiques, tant par l'accumulation des sédimentations historiques que par les restructurations multiples des années 1960-1970, puis par la crise, l'entreprise aujourd'hui se cherche, en quête d'une nouvelle identité ou d'une « âme », qui puisse conjuguer les permanences et le changement constant. Pour remobiliser, l'entreprise a besoin de fondre le pluriel en une histoire singulière, en cette mémoire collective aujourd'hui baptisée culture d'entreprise. L'histoire devient une composante impérative du management : par sa pédagogie, elle renoue les fils entre le passé et le présent.

*Identité et culture : une nouvelle approche sociologique de l'entreprise*

Dans cette perspective nouvelle d'un social plus autonome par rapport à l'économie, l'entreprise est bel et bien « une affaire de société<sup>19</sup> » : la compréhension de l'une exige celle de l'autre. À tel point qu'aujourd'hui, le « social d'entreprise » et la « culture d'entreprise » sont incontournables. Le passage de Renaud Sainsaulieu d'une problématique de l'identité au travail<sup>20</sup> à celle d'une identité d'entreprise est symptomatique d'une évolution de la sociologie et de sa perception nouvelle à la fois de l'entreprise et des processus d'appartenance, d'identification et de production culturelle.

La sociologie industrielle<sup>21</sup> a, dans un premier temps, privilégié l'étude des aliénations par le travail, et considéré l'entreprise comme un lieu de production et de reproduction des divisions sociales, donc des antagonismes de classes. Ce qui revient à subordonner le social à l'économique, et à nier que l'entreprise puisse produire une sociabilité et une identité spécifiques. Par « effet sociétal » — à savoir que l'ordre socioproductif est subordonné à un ordre social extérieur — l'entreprise n'a pas de logique propre.

La sociologie organisationnelle a pris exactement le contre-pied de cette thèse et insisté sur les conditions de l'autonomie de l'entreprise, conçue ici comme un système social indépendant et complexe<sup>22</sup>. Mais le changement social se réduit ici à celui de ses fondements : l'organisation et la dynamique interne, les rapports de pouvoir ; changement que freinent cependant la bureaucratie<sup>23</sup> ou la culture nationale<sup>24</sup>. « Ainsi, écrit Denis Segrestin, la sociologie dominante s'est-elle habituée à observer les entreprises comme des machineries socialement neutres, des "organisations" confondant leur rapport à la société avec la question de leur rapport à "l'environnement" [...] Pas de sociologie de l'entreprise à proprement parler dans tout cela<sup>25</sup>. »

18. Roger FAUROUX, Maurice HAMON, « La grande entreprise et les usages de l'histoire », séminaire de l'Institut d'histoire du temps présent/École normale supérieure, janv. 1984, cité par F. TORRÈS, in *op. cit. supra* n. 6, p. 29.

19. *L'Entreprise, une affaire de société*, dir. Renaud SAINSAULIEU, Paris Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990.

20. R. SAINSAULIEU, *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.

21. Avec, par ex., Claude DURAND, *Le Travail enchaîné*, Paris, Seuil, 1979.

22. Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

23. M. CROZIER, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1979.

24. Philippe d'IRIBARNE, *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.

25. Denis SEGRESTIN, in *op. cit. supra* n. 19, p. 338.

Plaidoyer pour un « changement de logique » et une « révolution culturelle », le dernier livre de Michel Crozier sur le sujet n'en reste pas moins dans la droite ligne de la thèse organisationnelle de l'entreprise. Certes, il faut imaginer celle-ci autrement que taylorienne ou bureaucratique et y dégager une nouvelle pertinence des rapports humains, mais « c'est à nouveau l'organisation qui commande<sup>26</sup> ». Même si c'est dans l'entreprise que se joue le sort de l'innovation sociale, ses relations avec la société englobante ne sont pas au cœur de la réflexion. M. Crozier n'en propose pas moins un « gouvernement par la culture » qui rompt avec l'illusion, nourrie pas la rationalité d'hier et le nouveau concept d'externalisation, d'une entreprise réduite à sa seule logique d'innovation et de production. Car la solution n'est plus de parcelliser le travail ou de programmer les producteurs comme au temps de « l'organisation scientifique du travail », mais de mobiliser les capacités individuelles et collectives.

De l'organisation, médiation indispensable à toute activité économique visant une rationalité, il faut passer à la préhension d'entreprises humaines collectives, incluant dans leurs stratégies et leur gestion des finalités et des valeurs fondatrices. L'entreprise ne peut plus être gouvernée selon les procédures et la hiérarchie mais doit s'appuyer sur la culture que secrète tout groupe humain ayant une communauté d'objectifs. C'est donc, malgré les réserves de M. Crozier sur la « tentation du discours » et sur une conception trop volontariste de la culture (qui rappellerait le paternalisme d'hier), voire sur l'exagération des vertus sociétales prêtées à l'entreprise, introduire à une approche plus institutionnelle et culturelle de l'entreprise<sup>27</sup>, qui permette de concilier la sociologie du travail et la sociologie des organisations, tout en posant le principe d'une « autonomie » de l'entreprise et de son pouvoir de régulation sociale.

Il est évident que les mutations économiques obligent à poser en termes nouveaux les questions de société, et de leur rapport à l'entreprise. Désormais les performances d'une économie tiennent plus à la « ressource humaine<sup>28</sup> » qu'aux matières premières et aux machines : jusque-là appréciée uniquement quant à son nombre et à son adaptabilité à l'ordre productiviste, la ressource humaine doit être appréhendée aujourd'hui en termes de qualité, d'innovation, de responsabilité. Ce changement de principe est bien la conséquence du changement de nature de l'entreprise, lui-même imposé par de nouvelles logiques techniques et économiques.

26. M. CROZIER, *L'Entreprise à l'écoute. Apprendre le management postindustriel*, Paris, Interéditions, 1989, p. 45.

27. Voie récente d'ailleurs. En 1981, le ministère de la Recherche a lancé un appel d'offres sur le thème de la « vie sociale dans l'entreprise ». En 1985, dans le cadre du PIRTEM (Programme interdisciplinaire de recherche sur la technologie, le travail, l'emploi et les modes de vie), s'est constituée une équipe de sociologues français autour du thème « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », qui a livré ses réflexions dans l'ouvrage dirigé par R. SAINSAULIEU, *op. cit. supra* n. 19. À signaler également l'ouvrage collectif *Les Stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-taylorisme*, dir. François STANKIEWICZ, Paris, Economica, 1988 ; et le colloque (PIRTEM), « L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie ? », Lille, 1987, non publié.

28. Samuel PISAR, *La Ressource humaine*, Paris, J.-C. Lattès, 1983.

Au nombre de ces logiques, il faut insister sur la primauté désormais de l'échange sur la production<sup>29</sup>, à savoir qu'à la conception quantitativiste et techniciste du taylorisme et du fordisme, incapable d'apprécier l'homme comme acteur libre et autonome, s'oppose celle, plus qualitative, du couple haute technologie-services, qui insiste plus sur la participation et le management, mais en même temps affaiblit le pouvoir d'intégration et d'identification du travail. Autant dire que l'extension des « rapports sociaux de service », c'est-à-dire des rapports structurés par des normes sociales et non plus, comme pour les rapports de production, par des contraintes techniques, impose une révision radicale de la conception du social et de sa relation à l'économique : le social n'est plus la récompense du succès de l'ordre productif, il le détermine.

La culture d'entreprise répond à ces nouvelles logiques, interne et externe, celle d'une nouvelle gestion de l'homme dans l'entreprise posttaylorienne, et celle d'une nouvelle relation de l'entreprise et de la société. Son émergence n'est finalement que la traduction, d'une part d'une nécessité de substituer à la solidarité professionnelle ou de classe défaillante une nouvelle solidarité par identification à l'entreprise et non plus au travail — dont il faut compenser l'affaiblissement symbolique —, d'autre part d'une remise en cause de la logique économique traditionnelle, qui permette, après un temps de dissolution du politique dans l'économique, de réaffirmer au contraire la dimension à la fois politique, culturelle et éthique de l'entreprise, et donc sa fonction éminemment sociale et son statut d'institution.

L'hypothèse de base de la thèse institutionnelle et culturelle est en effet que l'entreprise est désormais une des institutions centrales de la société, au même rang que l'école, la famille, le syndicat ou l'État. Elle produit une culture en dialectique avec la culture sociale : dès lors l'entreprise et le système social sont en résonance.

Après un temps de fuite de l'entreprise, dans un contexte de réflexion sur « l'allergie au travail<sup>30</sup> », s'est opéré, sur fond de crise économique et sociale, un véritable recadrage culturel : salvatrice de l'emploi et du niveau de vie, l'entreprise fascine, à tel point que l'entreprise du « 3<sup>e</sup> type » est considérée comme une micro-société dont l'unité est assurée par l'identification de chacun de ses membres à l'ensemble ; l'identification devient le mécanisme central du nouvel ordre productif et de sa régulation. Mais, lieu de gestation et de recomposition des rapports sociaux, elle ne fait pas qu'intégrer des valeurs externes ou reproduire des effets de société : elle produit, selon sa propre logique, des valeurs qui, en retour, fondent la société. Et ce d'autant plus que, depuis des années, l'État, le patronat et des personnalités éminentes<sup>31</sup> ont accrédité l'idée que l'entreprise doit être le lieu décisif de la gestion des relations sociales. Ce qu'elle est effectivement, de plus en plus, en relation avec l'affaiblissement de l'action syndicale et avec le rôle accru des comités d'entreprise<sup>32</sup>. La politique de « décentralisation » des négociations sociales, accentuée par

29. Sur cette nouvelle logique, outre M. CROZIER, *op. cit. supra* n. 26, voir Bernard PERRET, Guy ROUSTANG, *L'Économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Paris, Seuil, 1993, p. 68.

30. Jean ROUSSELET, *L'Allergie au travail*, Paris, Seuil, 1974.

31. François BLOCH-LAINÉ, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Seuil, 1963 ; Pierre SUDREAU, *La Réforme de l'entreprise*, Paris, UGE, 1975.

32. Jean-François AMADIEU, « Vers un syndicalisme d'entreprise. D'une définition de l'entreprise à celle du syndicalisme », *Sociologie du travail*, 3, 1986.

les lois Auroux de 1982, permet aux chefs d'entreprise à la fois de déposséder les militants syndicaux de leur rôle d'interface sociale et de substituer la fonction « identitaire » de l'entreprise à celle du syndicat<sup>33</sup>.

La communauté consensuelle d'entreprise contre l'atomisation du corps social, les vertus du microsociet d'entreprise au secours d'un État défaillant au plan macro-social, l'éthique et la morale de l'entreprise pour compenser la crise de l'école et de la famille et régénérer des rapports sociaux décadents : telle quelle, l'entreprise n'est plus seulement définie comme une organisation, mais comme un modèle d'organisation sociale<sup>34</sup>, doué de pouvoir régulateur et normatif<sup>35</sup>. De valeur patrimoniale privée, l'entreprise devient ainsi une valeur collective.

Le thème de l'entreprise comme champ de production identitaire et culturelle est certainement l'un des plus novateurs de la sociologie. Empruntant à Nietzsche l'idée qu'une institution se « vide » si elle n'est pas créatrice de valeurs, c'est-à-dire d'un système de normes intériorisées et d'un processus de socialisation, Eugène Enriquez a remarquablement souligné la triple dimension, culturelle, symbolique et imaginaire aujourd'hui prêtée à l'entreprise, sous couvert de la culture d'entreprise<sup>36</sup>.

L'actuel tour de force de cette entreprise institutionnalisée est bien de réussir non seulement à changer sa perception d'elle-même, mais aussi à s'imposer à la société comme référent symbolique majeur, comme seul sacré transcendant, malgré toute la charge négative cumulée depuis la révolution industrielle. Changement historique donc, à usage interne et externe. Porteuse de savoir, source d'identité individuelle et collective, mécène et humanitaire, « citoyenne », l'entreprise a des responsabilités sociétales et « doit donner du sens<sup>37</sup> ». Mais dans l'échange actif que l'entreprise et la société entretiennent, l'entreprise est censée avoir un avantage décisif : « Pour importantes qu'elles soient, les valeurs de la société ne doivent pas être considérées comme des références absolues [...] parce qu'elles sont variables dans le temps et dans l'espace, ce qui les relativise par rapport à l'entreprise qui se construit dans le long terme, avec une vue mondiale<sup>38</sup>. »

Exemple, pôle de l'excellence, l'entreprise aujourd'hui de l'éthique et des valeurs à revendre. Comme la religion, elle propose aux salariés un ressourcement moral, un contrôle de soi et de ses passions. Communautaire et force d'intégration sociale, l'entreprise n'est-elle pas une foi partagée ? Ainsi réconcilie-t-on l'homme et la production. Car le retour sur l'entreprise se veut avant tout retour sur l'homme moral. Comme l'Église autrefois, l'entreprise veut aujourd'hui occuper tout le champ social et culturel avec l'ambition de construire « l'homme nouveau » du XXI<sup>e</sup> siècle !

33. Pierre ROSANVALLON, *La Question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy, 1988.

34. Denis SEGRESTIN, « L'entrée de l'entreprise en société ; introduction à une problématique de la modernisation des rapports sociaux », *Revue française de science politique*, 4, 1987, p. 461-477.

35. Mike BURKE, « L'entreprise et les courants socioculturels de la France d'aujourd'hui », *Revue française de gestion*, 47-48, sept.-oct. 1984, « La culture d'entreprise », p. 23-28.

36. Eugène ENRIQUEZ, « L'entreprise comme lien social », in *op. cit. supra* n. 19, chap. IX, p. 203-228.

37. Michel PECQUEUR, président d'Elf-Aquitaine, au 1<sup>er</sup> symposium, « Éthique, économie et entreprise », 1989.

38. Octave GÉLINIER, *L'Éthique des affaires. Halte à la dérive*, Paris, Seuil, 1991, p. 216.



*Qu'est-ce que la « culture d'entreprise » ?*

Crise des systèmes rationnels, crise du paradigme technologique, crise du syndicalisme, crise du « trop d'État », crise des entités sociales, crise des valeurs, crise du travail... : c'est sur un terrain déstructuré, en quête de nouveaux repères, de nouveaux mythes, d'une nouvelle identité, prêt à succomber à tout nouveau modèle miracle, que, présentée comme une alternative au paternalisme désenchanté, va se développer la nouvelle utopie de la « culture d'entreprise ». Après le rêve de la rationalité organisatrice (années 1960) et celui de l'autogestion (années 1970), l'utopie du consensus culturel traverse l'entreprise depuis quelques années, et invite tous les producteurs à reconstruire un nouvel imaginaire industriel.

L'on peut considérer que le mouvement lancé par Elton Mayo dans les années 1930, dit des « relations humaines », ne diffère guère finalement du management classique, Taylor-Fayol-Weber<sup>39</sup> ; il n'en reste pas moins qu'il a été l'un des premiers à sensibiliser les gestionnaires à la dynamique sociale et humaine du lieu de travail et à inverser la formule de Taylor : la satisfaction de l'ouvrier est un préalable à l'efficacité, et non l'inverse. Malgré leurs limites, les remarques d'E. Mayo inspireront tous les courants à venir de la psychologie industrielle, en particulier pour les notions de dynamique du groupe, de leader et de motivation-responsabilisation de l'ouvrier. Le problème du pouvoir dans l'entreprise est donc posé désormais — et peut-être trop exclusivement — en termes socio-affectifs et psychologiques. D'autres auteurs ou courants le reprendront : Georges Friedmann, Cornélius Castoriadis<sup>40</sup>, Robert Linhart<sup>41</sup>, ou les « théologiens » du travail, comme le père Marie-Dominique Chenu<sup>42</sup>, pour dénoncer le travail « enchaîné » et les dégâts humains de l'OST.

Mais comment définir la « culture d'entreprise », censée réenchanter l'entreprise ? L'idée d'une culture collective, tissu de représentations propres à des groupes de travail, avait été avancée dès les années 1950-1960 par le courant anglo-saxon des Relations Humaines, et en particulier par le Tavistok Institute de Londres : l'inconscient collectif des salariés constitue une sorte de mémoire, une réserve d'histoires et de références. C'est cette réserve que la *corporate culture* va s'efforcer de mobiliser et de transformer en une identité collective. Ce concept est resté marginal jusqu'en 1980, mais la crise persistant, la littérature sur ce sujet va littéralement exploser.

La mode a été lancée avec Tom Peters et Robert Waterman aux États-Unis<sup>43</sup>, et reprise en France par Georges Archier et Hervé Sérieyx<sup>44</sup>, pour s'en tenir aux titres les plus influents. Les revues se sont emparées du thème, pour tenter quelques syn-

39. C'est la position, par ex., d'Omar AKTOUF, *Le Management entre tradition et renouvellement*, Paris, G. Morin, 1989, en part., sect. 3.

40. Cornélius CASTORIADIS, *L'Expérience du mouvement ouvrier*, Paris, UGE, 1974.

41. Robert LINHART, *L'Établi*, Paris, Minuit, 1978.

42. Marie-Dominique CHENU, *Pour une théologie du travail*, Paris, Seuil, 1955, p. 99.

43. TOM PETERS, ROBERT WATERMAN, *Search of excellence*, New York, Harper and Row, 1982, trad. franç., *Le Prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983.

44. G. ARCHIER, H. SÉRIEYX, *op. cit. supra* n. 2.

thèses ; ainsi la *Revue française de gestion* en 1984 et 1985<sup>45</sup>, *Sociologie du travail* en 1986 et 1988<sup>46</sup> ou *Les Cahiers du LERASS* en 1991<sup>47</sup>.

« On a comparé la culture d'entreprise à l'une de ces tâches d'encre où chacun voit ce qu'il veut voir », écrit l'un des spécialistes en la matière, Charles Hampden-Turner<sup>48</sup>. Même angoisse de la définition chez Roland Reiter, citations d'Edgar Morin et de Fernand Braudel à l'appui en exergue de son livre<sup>49</sup>. Pour Maurice Thévenet, « la culture d'entreprise est très typique parce que chacun reconnaît d'autant plus facilement la pertinence du thème qu'il ne le comprend ni ne l'utilise de la même façon<sup>50</sup> ». En temps de crise des modèles, on accorde volontiers au concept la capacité d'expliquer des phénomènes devant lesquels les autres paradigmes restent inopérants. « Dans certaines entreprises, on dit "culture" pour expliquer pourquoi "rien ne marche", ou pourquoi les concurrents réussissent mieux<sup>51</sup>. »

À suivre la synthèse proposée par la *Revue française de gestion* en 1984, il y a deux approches majeures de la *corporate culture*. La première considère que l'entreprise est en soi une culture, qui est alors un mode de représentation de l'entreprise, son image ; « nouveau paradigme, nouvelle manière de dire ce qu'est une organisation<sup>52</sup> », la culture se définit dans ce cas comme l'ensemble des valeurs qui, unanimement admises et idéalisées, fondent l'identité du groupe. Ces mythes, symboles, rites et langages communs et intériorisés par tous, s'inscrivent dans la longue durée, et imposent donc une approche historique de la culture et de l'identité. Avec la seconde approche, plus concrètement, la culture est une des variables de l'entreprise, que celle-ci produit, et qui en retour, comme d'autres variables, telle la technologie, participe à la définition de son identité et assure son efficacité ; ainsi conçue, la culture est instrument de management.

Dans le premier cas, culture et identité tendent à se confondre ; dans le second, la culture n'est qu'une composante de l'identité, qui est l'essence même de l'entreprise. L'identité, pour suivre Georges Nizard, peut être en effet corrélée avec deux dimensions de l'entreprise : le structurel, qui englobe les spécificités d'un secteur, d'une technologie, les stratégies, et le culturel, qui renvoie aux valeurs, normes et pratiques<sup>53</sup>.

Les divergences d'interprétation tiennent en réalité à la polysémie du mot « culture ». Selon l'acception, large ou étroite, qu'on lui donne, la marge de

45. *Revue française de gestion*, 47-48, sept.-oct. 1984, « La culture d'entreprise », et 53-54, 1985, « Dix ans qui ont changé l'entreprise ».

46. *Sociologie du travail*, 3, 1986, « Retour sur l'entreprise », et 4, 1988, « Patrons, entrepreneurs et dirigeants ».

47. *Les Cahiers du LERASS*, 23, mai 1991.

48. Charles HAMPDEN-TURNER, *La Culture d'entreprise. Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, Seuil, 1992 (1<sup>re</sup> éd., *Corporate culture. From vicious to virtuous circles*, Londres, 1990).

49. Roland REITER, *Culture d'entreprises. Étude sur les conditions de réussite du changement*, Paris, Vuibert, 1992.

50. *Revue française de gestion*, 53-54, 1985, *op. cit. supra* n. 45, p. 29. Également de Maurice THÉVENET, *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986.

51. C. HAMPDEN-TURNER, *op. cit. supra* n. 48, p. 9.

52. Jean CAUNE, *Les Cahiers du LERASS*, *op. cit. supra* n. 47, p. 115.

53. Georges NIZARD, *Les Métamorphoses de l'entreprise. Pour une écologie du management*, Paris, Economica (« Rapports et synthèses »), 1991.

manœuvre d'une politique culturelle d'entreprise est plus ou moins grande, et les conséquences très différentes. S'il s'agit de la culture au sens étroit, c'est-à-dire de la partie visible et repérable par l'ethnologue, à savoir toutes les pratiques symboliques, elle n'est alors, au même titre que la stratégie, la structure, la taille ou le projet de l'entreprise, qu'un vecteur parmi d'autres de l'identité du groupe, c'est-à-dire de ce qui permet aux observateurs extérieurs de l'identifier, et à ses membres de s'identifier à lui. Dans ce cas, la modifier ne porte pas obligatoirement atteinte, ou partiellement, à l'identité de l'entreprise, sauf à vouloir imposer une révolution culturelle systématique qui romprait le consensus.

Par contre, si la culture renvoie au sens large à l'imaginaire qui sous-tend ces pratiques symboliques, alors toute politique visant à la changer risque de heurter l'inconscient individuel et collectif, et de remettre en cause aussi bien l'équilibre social et affectif des salariés que la conception des structures d'autorité dans l'entreprise. Toute tentative de ce genre ne peut que perturber les projections et les attentes de chaque salarié et du groupe, par rapport à l'entreprise, et donc les processus d'identification, qui sont d'abord de l'ordre de l'imaginaire. C'est la partie invisible de l'identité qui est en cause ici, beaucoup plus difficile à cerner et à maîtriser pour les managers, avec le risque de déstabiliser en profondeur les salariés.

La culture d'entreprise fonctionne en réalité à tous ces niveaux, celui du visible et celui du subconscient. Ce qui impose que les croyances soient largement partagées et que toute politique culturelle dans l'entreprise soit négociée et s'inscrive dans la durée. Étudier la culture d'une entreprise, ce n'est donc pas s'arrêter aux signes, ces « valeurs déclarées » (M. Thévenet) dans les chartes et les discours. Car une culture réduite à des signes n'a pas d'utilité; elle n'existe que si elle remplit une fonction. Mais parler de fonction intégratrice de la culture oblige à s'interroger sur la capacité de l'entreprise à gérer et à combiner les sous-cultures propres à chaque service ou atelier<sup>54</sup>. Autant de critères d'appartenance que de sous-cultures : la culture d'entreprise est en quelque sorte la « colle forte » (C. Hampden-Turner) qui peut assurer la cohésion de l'ensemble.

L'intérêt de la culture d'entreprise est évident, et double. D'une part, obliger l'entreprise à se repenser, à dépasser le seul visible pour définir un imaginaire commun, une matrice des comportements collectifs, qui permette de dégager les valeurs et l'image du groupe. D'autre part, proposer une alternative démocratique aux modèles rationnels, voire autogestionnaires, en adéquation avec une société désormais pensée à la fois comme une société de masse et comme une société d'individus travaillés par la subjectivité : « Au lieu de nier la créativité et la subjectivité des acteurs sociaux au nom d'une raison externe à l'acteur, ils [les modèles postrationnels] vont construire les interactions de travail sur la reconnaissance et la valorisation de cette créativité et subjectivité<sup>55</sup>. » L'entreprise est dès lors un lieu où l'expression individuelle devient légitime. La démarche vise bien sûr à réduire le poids des conflits, mais à l'avantage, *a priori*, de transformer l'exercice du pouvoir en introduisant les notions de négociation, de participation et de responsabilisation,

54. R. SAINSAULIEU, *op. cit. supra* n. 20; R. SAINSAULIEU, D. SEGRESTIN, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, 3, 1986.

55. Pierre-Éric TIXIER, « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, 4, 1988, p. 621.

qui sont autant d'expressions du « tous ensemble » pour en finir avec la syndicalité et la bureaucratie<sup>56</sup>.

Reconnaître à chacun ses compétences créatrices et son droit de citoyenneté dans l'entreprise, c'est réaliser l'articulation entre l'individuel et le collectif, principe même de l'identification. Mais libérer la subjectivité du salarié-acteur risquant de porter atteinte à la cohésion de l'entreprise, il importe de définir de nouveaux principes de régulation ou de contrôle social : c'est le rôle dévolu aux politiques de management participatif et à l'idéologie de la communauté culturelle. Autant dire qu'à une conception verticale des rapports sociaux en termes de classe, l'on substitue une vision horizontale d'acteurs différenciés, mobilisés par des valeurs et représentations communes. Cette conception a l'avantage à la fois de conforter un idéal de démocratisation dans l'entreprise, d'accroître l'efficacité du collectif, et de renforcer la dimension sociétale et institutionnelle de l'entreprise, conçue comme un espace de solidarité collective, refuge face à la fragmentation sociale. Les bases de l'identification ne sont plus l'esprit maison traditionnel et le patron *pater familias*, mais, par un dépassement du clivage dominants/dominés, l'entreprise et sa culture, expressions de tous. La fonction identitaire de l'entreprise est ainsi renouvelée. Par une mise en forme plus symbolique et plus démocratique des mécanismes d'intégration et de pouvoir, d'une certaine manière, la culture d'entreprise adapte le paternalisme à la modernité sociale. Ainsi sont conciliés l'épanouissement individuel et la rentabilité, le social et l'économique.

Cela pour la théorie. Quand viendra, avec le recul critique nécessaire, l'heure du bilan, il faudra faire la part, dans l'immense littérature sur l'entreprise en « révolution culturelle », entre les analyses strictement scientifiques — qui trop rarement encore mettent le sujet en perspective historique — et les recueils de recettes qui n'ont d'autre but que de vendre aux managers la méthode idéale. Toujours est-il qu'à peine né le « ticket-choc de la culture d'entreprise », les mises en garde se sont multipliées, les unes pour dénoncer la confusion entre culture d'entreprise et culte de l'entreprise<sup>57</sup> ou pour s'inquiéter des dérives du « prêt-à-porter managérial<sup>58</sup> », les autres pour souligner l'illusion d'une démarche qui prétend sublimer le travail sans en redéfinir le sens<sup>59</sup>.

Globalement, Danièle Linhart fait le constat que les entreprises n'ont changé qu'en « surface » : « comme prises dans les sables », elles ont adopté la politique de l'autruche<sup>60</sup>. Tant et si bien que, sous l'effet de la tyrannie du commercial et de la concurrence technologique, la logique taylorienne d'intégration et de normalisation s'est intensifiée. La refonte organisationnelle impliquant un minimum de cohésion sociale, l'on a convoqué la culture d'entreprise. La rupture avec le taylorisme n'est

56. François DE CLOSETS, *Tous ensemble. Pour en finir avec la syndicalité*, Paris, Seuil, 1985.

57. Philippe MERLANT, Nicolas ROUSSEAU, « Le culte de l'entreprise. Mutation, valeurs, cultures », *Autrement*, 100, sept. 1988, p. 41, 248.

58. Nicole D'ALMEIDA, Alain NUTKOWICZ, *Les Projets d'entreprises dans la tourmente*, Paris, Éd. Liaisons, 1993, p. xv.

59. André GORZ, *Métamorphoses du travail. Quête de sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1989, chap. vi.

60. Danièle LINHART, *Le Torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, 1991.

qu'illusion : contrepoison d'un taylorisme aggravé, la culture d'entreprise, comme le paternalisme d'hier, mais avec une apparence de démocratie, subordonne toujours l'ordre social et culturel à la logique productiviste<sup>61</sup>. Ce qui compromet fortement la fonction identitaire et culturelle assignée à l'entreprise.

Pire, sollicitée à la fois dans sa structure interne et comme productrice du social, l'entreprise est menacée de schizophrénie<sup>62</sup>. Le risque, en effet, d'une recherche obsessionnelle d'identité est de provoquer une concurrence déstabilisatrice entre deux imaginaires, l'ancien, historique et intériorisé par les salariés, et le nouveau, agrégat préfabriqué de mythes et de slogans baptisé culture d'entreprise. La prétention, du paternalisme hier, de la culture d'entreprise aujourd'hui, à prendre en charge toute la dimension affective, familiale et culturelle de l'individu, à l'aliéner dans un projet dogmatique, voire totalitaire, est porteuse de névrose et de conflit entre l'ego et l'entreprise.

Car il y a bien similitude ou continuité sur ce point — reste à en déterminer l'intensité — entre la sacralisation du patron au XIX<sup>e</sup> siècle et celle de l'entreprise au XX<sup>e</sup> siècle. De même en ce qui concerne les résistances à tout système de représentations, qui sont à la base des processus de réappropriation, dans la longue durée, de l'espace de l'usine et de la cité, du procès et du temps de travail.

## 2. — L'ENTREPRISE ET LA SOCIÉTÉ : LA NÉCESSITÉ D'UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE

De ce qui précède naît une question : l'institutionnalisation et la mythification de l'entreprise peuvent-elles réellement réenchanter la société ? Lui assigner une finalité identitaire et culturelle, n'est-ce pas la charger d'une mission qui excède ses capacités, voire sa fonction, d'abord essentiellement productive ? À vrai dire, le rapport entre l'entreprise et la société est une vieille histoire, tout comme les processus d'identification. Et ne serait-ce qu'à cause d'une similitude évidente avec celle du paternalisme d'hier, les interrogations sur la crise actuelle de la culture d'entreprise ne peuvent trouver réponse que dans une perspective historique et des études de cas<sup>63</sup>.

61. Si D. LINHART insiste sur le scénario libéral, qui durcit l'impératif technologique sans pour autant modifier en profondeur l'organisation du travail, Benjamin CORIAT évoque par contre un scénario plus démocratique qui valorise davantage les ressources humaines et le partenariat négocié : « Mutations technologiques et démocratie salariale », *Nouvelle Revue socialiste*, 5, mai 1989.

62. Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Georges BLANC, Jean-Pierre NIOCHE, Bernard RAMANANTSOA, *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France, 1985. Manfred KETS DE VRIES, Danny MILLER, *L'Entreprise névrosée*, Paris, Mc Graw-Hill France, 1985. R. REITER, *op. cit. supra* n. 49 ; Patrick LAURENS, « La fureur de dire. Culture d'entreprise et communication », *Les Cahiers du LERASS*, 23, mai 1991. J.-P. Le GOFF, *op. cit. supra* n. 1.

63. Dans notre thèse citée en n. 4, nous avons retenu l'exemple inédit et remarquable d'une société, la Société métallurgique de Normandie, imprégnée de paternalisme typiquement Schneider pendant des décennies, des années 1910 aux années 1970, puis brutalement déstabilisée par un « gouvernement par la culture » inspiré de la philosophie d'Unimétal. Pour une première approche, nous renvoyons à nos deux études : « Le paternalisme, version XX<sup>e</sup> siècle. L'exemple de la SMN, 1910-1988 », n<sup>o</sup> spéc. commun à *Vie sociale, Cahiers de la recherche*

De tout temps, comme l'a montré Cornélius Castoriadis, l'homme a cherché à se « construire son monde<sup>64</sup> ». Avant même que l'on érige l'État-providence, dont Henri Hatzfeld a montré tout ce qu'il devait aux pratiques paternalistes<sup>65</sup>, patrons et théoriciens du social au XIX<sup>e</sup> siècle avaient déjà imaginé l'entreprise-providence, chargée de mission sociale. Et l'utopie saint-simonienne avait su également exprimer en son temps le potentiel imaginaire né de l'essor industriel et du positivisme, et fait de la manufacture la matrice des représentations qui allaient dès lors imprégner les sociétés industrielles.

Ce sont les accents de cette utopie qui aujourd'hui resurgissent dans le discours sur l'entreprise et sa finalité sociétale. Plus rien ne doit échapper à la logique de l'ordre productif : ni la science, ni la philosophie, ni la politique, ni la morale, ni la religion, ni l'éducation, ni... Et il faut reconnaître que dans le récent débat sur la réhabilitation de l'entreprise, les historiens et les sociologues ont le plus souvent évacué l'analyse de ses rapports avec l'environnement sociétal<sup>66</sup>. Rapports anciens en réalité, nés avec l'entreprise moderne, et dont le paternalisme a été une des premières manifestations.

Ce que E. Enriquez considère comme une réalité d'aujourd'hui — la transformation institutionnelle de l'entreprise en un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire — mérite de retrouver sa profondeur historique. Certes, E. Enriquez précise que les entreprises ont toujours affirmé des valeurs et un imaginaire, mais que, « différence essentielle », elles le font aujourd'hui « consciemment et volontairement »<sup>67</sup>. Mais, n'est-ce pas *a priori* sous-estimer le volontarisme social et culturel du patronat du XIX<sup>e</sup> siècle (sans pour autant le taxer de machiavélisme) et inversement minimiser les capacités de résistance et d'autonomie des salariés du XX<sup>e</sup> siècle ? L'on peut considérer<sup>68</sup> qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, l'effet institutionnel, social et culturel de l'entreprise a été subordonné aux impératifs organisationnels et technologiques de la rationalisation économique, et que récemment ces deux effets, institutionnel et rationalisateur, se sont fortement dissociés au point d'autonomiser le social d'entreprise sous une forme culturelle — la culture d'entreprise — mais c'est quelque peu méconnaître et simplifier à l'excès l'évolution historique de l'entreprise, trop souvent interprétée en réaction aux changements accélérés et radicaux des dernières décennies.

Identifier le XIX<sup>e</sup> siècle à « l'usine nouvelle » taylorienne est une grave erreur, car à l'évidence il y a pluralité des logiques de l'entreprise dans le temps, et par conséquent de ses rapports à l'homme et à la société. Si la conception rationalisatrice l'emporte après 1900, refermant l'usine sur elle-même et réduisant peut-être

---

sur le travail social, *Cahiers d'Écartis*, Paris/Caen, Cedias/Université de Caen, 1991, et « Le Plateau. Une sociabilité sous contrôle au XX<sup>e</sup> siècle », *Études normandes*, 2, 1991.

64. Cornélius CASTORIADIS, *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975.

65. Henri HATZFELD, *Du paupérisme à la Sécurité sociale*, 1<sup>re</sup> éd. 1971, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 1989.

66. Sur ce point, Marc MAURICE, « Les sociologues et l'entreprise », in *op. cit. supra* n. 19, p. 303-331, et notamment p. 319-324 sur les rapports entre un « intérieur » et un « extérieur » de l'entreprise.

67. E. ENRIQUEZ, in *op. cit. supra* n. 19, p. 214-215.

68. R. SAINSAULIEU, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz, 1987, p. 346-347.

d'autant sa portée sociétale, il n'en est pas de même au XIX<sup>e</sup> siècle, où l'usine « fabrique » déjà, en concurrence avec d'autres institutions mais avec une volonté telle qu'elle fut violemment dénoncée, des normes et des valeurs capables de structurer les comportements individuels et collectifs, familiaux et sociaux. C'est ce qu'observe Philippe Mairoi en Dauphiné<sup>69</sup>, et Jean-Pierre Hirsch dans la région lilloise : « Dans leurs transactions, les entrepreneurs ont toujours échangé autre chose que des marchandises et de l'argent<sup>70</sup>. » « L'économie, en soi, cela n'existe pas », écrivait Fernand Braudel.

C'est en fait, à l'occasion de cette réflexion sur la portée socioculturelle de l'entreprise, la conception classique de la Révolution industrielle qu'il faut reconsidérer, parce qu'en insistant sur l'idée de rupture elle a privilégié la technique et le capital aux dépens du social et du travail, alors que dès la phase proto-industrielle la logique du pouvoir et du contrôle social l'emporte déjà sur la logique technologique. Plus que d'efficacité économique, les industriels rêveraient d'efficacité sociale et politique<sup>71</sup>. En réalité, à chaque stade et type de structure de production correspondent, historiquement, une logique et des formes sociales particulières. Une relation bien démontrée par Alain Dewerpe et Yves Gaulupeau avec la manufacture d'Oberkampf, dont ils n'hésitent pas à souligner, déjà au XVIII<sup>e</sup> siècle, les « effets culturels<sup>72</sup> ». Cet « isolat manufacturier » est un bel exemple « d'une des formes sociales de la transition française à la société industrielle ».

La dimension institutionnelle que l'on prête aujourd'hui à l'entreprise n'est donc pas une découverte. Pas plus d'ailleurs que sa fonction identitaire. Elles sont simplement rendues plus évidentes par la crise, par l'accent mis sur la « ressource humaine », et par le « retour » sur l'entreprise. De tout temps, toute organisation a dû se doter d'une identité et d'un sens. Prétendre le contraire relève d'une approche idéologiquement naïve de l'entreprise. En réalité, « ce n'est pas dans ses activités physiques et économiques que se joue le destin d'une entreprise : c'est "ailleurs", à un niveau plus profond que se situe la pulsion de vie de l'entreprise<sup>73</sup> ». Cet « ailleurs », c'est l'identité ; en faire abstraction, c'est oublier que toute stratégie sans identité a toujours été inefficace parce que l'entreprise a toujours été une création collective « où chacun participe d'un état d'esprit, d'une culture interne qui fait qu'on a le sentiment de lui appartenir : cela s'appelle l'identité<sup>74</sup> ». La réussite de l'entrepreneur est toujours passée par une alchimie entre la stratégie et l'identité qui utilise au mieux la dimension humaine de l'entreprise.

69. Philippe MAIROI, « Les usines-pensionnats au XIX<sup>e</sup> siècle dans le Dauphiné. Culture et religion d'entreprise », *Cultures du travail. Identités et savoirs industriels dans la France contemporaine*, éd. ministère de la Culture et de la Communication, mission du patrimoine ethnologique, Paris, Maison des sciences de l'homme (« Ethnologie de la France », cahier 4), 1989, p. 238.

70. Jean-Pierre HIRSCH, *Les Deux Rêves du commerce. Entreprise et institution dans la région lilloise (1760-1860)*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, 1991, p. 446.

71. Lewis MUMFORD, *Le Mythe de la machine*, Paris, Fayard, 1969.

72. Alain DEWERPE, Yves GAULUPEAU, *La Fabrique des prolétaires. Les ouvriers de la manufacture d'Oberkampf à Jouy-en-Josas, 1760-1815*, Paris, Presses de l'École normale supérieure, 1990 ; titre du chap. IX, « Les effets culturels de la fabrique ».

73. J.-P. ANASTASSOPOULOS et al., *op. cit. supra* n. 62.

74. *Ibid.*, p. 12.

C'est pourquoi le revirement historiographique qui, après les errements sur le machiavélisme patronal ou bourgeois<sup>75</sup>, tend aujourd'hui à privilégier la stricte logique économique et technologique<sup>76</sup>, mérite quelques nuances. Certes, le versant social du paternalisme en se contractualisant a quelque peu échappé au patronat, qui s'est alors replié sur l'espace productif pour y durcir, sous la pression croissante de la technologie, la division et la rationalisation du travail, mais, nouvelle justification de la « cause commune », la culture d'entreprise symbolise le renouveau d'une logique socioculturelle qui en réalité n'a jamais disparu dans cet espace de pouvoir et de légitimité. Tant et si bien que l'actuelle culture d'entreprise fait largement écho au paternalisme du XIX<sup>e</sup> siècle, capable déjà de transcender le travail et la technique et d'assurer ordre et consensus social, mais à l'époque avec l'aide de la religion et de l'école, et contre l'État. L'entreprise et la société ne pouvaient s'ignorer ! Le paternalisme se donnait alors pour mission de les « enchanter » (ou peut-être, déjà, de les « réenchanter »), fût-ce sur fond de logique industrielle — réelle, mais à laquelle il est inconcevable de réduire le paternalisme — pour compenser les dégâts supposés de la sécularisation et de l'appauvrissement affectif de la société et les excès reconnus de l'individualisme libéral. Puis vint sa contestation, par refus d'un ordre productif patronal qui subordonnait le social à l'économique : mais là aussi, le « désenchantement » de l'entreprise est inséparable d'un « désenchantement du monde »<sup>77</sup>, exprimé dans la contestation de l'hégémonie et de la rigueur de la religion comme dans la crise des normes familiales et éducatives.

Pour autant, l'homme ne vit et n'agit que mû par un imaginaire. Et malgré les thèses relatives à l'individualisme et au vide social, développées depuis la crise, le social n'a pas disparu. Au contraire, les débats récents sur la fracture sociale, les « nouveaux pauvres »<sup>78</sup> ou le RMI ont été l'occasion de contredire l'approche libérale et de réaffirmer une certaine autonomie du social. L'occasion aussi de dire qu'il est impossible de réduire la souffrance sociale à l'économie<sup>79</sup> et que s'impose d'urgence un véritable travail de réidentification.

L'intérêt des historiens pour le paternalisme, et plus encore pour la culture d'entreprise, est finalement si récent que nombreuses sont les études qui s'attardent sur leurs réalisations visibles, « du berceau à la tombe », mais rares sont celles qui envisagent leurs ressorts psychologiques, sociologiques et culturels. De ce fait, l'analyse du paternalisme a été le plus souvent réduite à celle de la politique patronale, dans son double aspect de « libéralités » et de manichéisme social. L'accent mis sur la logique économique et la dimension idéologique du paternalisme a naturellement porté les auteurs<sup>80</sup> à raisonner davantage sur le rapport qualité-prix du sys-

75. Lion MURARD, Patrick ZYLBERMAN, « Le petit travailleur infatigable, villes-usines, habitet et intimités au XIX<sup>e</sup> siècle », *Recherches*, 25, 1976.

76. Logique largement développée dans l'ouvrage collectif sous la dir. de Sylvie SCHWEITZER, *Logiques d'entreprises et politiques sociales des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Lyon, Éditions du programme pluriannuel en sciences humaines, Rhône-Alpes, 18, 1993.

77. Marcel GAUCHET, *Le Désenchantement du monde*, Paris, Gallimard, 1985.

78. Serge PAUGAM, *La Société française et ses pauvres*, Paris, Presses universitaires de France, 1993.

79. Sur ce point, voir l'enquête dirigée par Pierre BOURDIEU, *La Misère du monde*, Paris, Seuil, 1993.

80. Claude BEAUD, rapport de synthèse dactylographié du thème « Libéralisme et paternalisme au XIX<sup>e</sup> siècle », du congrès de Louvain, 1990, non publié dans les actes du congrès.



tème que sur ses effets structurants pour les salariés comme pour la société. Si bien qu'à force d'assimiler le paternalisme à la lutte des classes ou à un projet de pacification sociale, l'on s'est le plus souvent contenté de mesurer son succès ou son échec selon l'aptitude des ouvriers à la passivité ou à la grève. C'est envisager le paternalisme comme une stratégie sociale d'entreprise pour résister au socialisme naissant, et non comme un processus du changement social dans l'entreprise et hors d'elle. Mais c'est aussi réduire le producteur à sa seule dimension matérialiste et lui ôter toute capacité de rêve et d'imaginaire ; c'est nier toute possibilité d'une sociabilité et d'une identité autonomes, et faire du paternalisme un système de totale acculturation ouvrière.

D'où l'intérêt des nouvelles et récentes approches culturalistes du paternalisme, qui, à la manière de Jean-Marie Moine par exemple, proposent une lecture plus nuancée des rapports sociaux dans l'usine, et donc plus objective de l'effet sociétal de l'entreprise<sup>81</sup>. Les fondements économiques et sociaux du paternalisme et de la culture d'entreprise sont différents, c'est indéniable, et il est exclu de confondre les époques, l'environnement et les concepts. Mais les deux stratégies sont à l'évidence en continuité, parce que toutes deux projets qualitatifs socioculturels, à but mobilisateur et normatif, sur fond quantitatif de logique économique. Ainsi le patronage éducateur d'un Le Play ou le paternalisme de gauche d'un Jean-Baptiste Godin n'ignorent pas, bien au contraire, les notions mises aujourd'hui en avant par la culture d'entreprise ! C'est à l'historien de tirer un profit maximum des recherches sur l'actuelle culture d'entreprise, en particulier d'appliquer à l'analyse du paternalisme les concepts et les outils qu'elles proposent, pour le revisiter et souligner ses dimensions culturelles. De même la sociologie ne peut ignorer la réelle continuité culturelle qui relie les « gouvernements » successifs appliqués à l'entreprise.

Qu'il s'agisse du paternalisme ou de sa version moderne, la culture d'entreprise, la prudence s'impose donc pour éviter de s'enfermer dans une seule et même logique, celle, pour les marxistes, « de la reproduction de la force de travail », ou celle, pour les lecteurs de Michel Foucault, de la normalisation du comportement ouvrier. Le conflit patronat-salariat n'a jamais été seulement économique ou de classe ; il a toujours été aussi d'ordre culturel, autour du métier, du mode de travail, du besoin d'être acteur et reconnu comme tel. En tout temps, l'identité s'est construite par le jeu, autour de ces thèmes, du couple hégémonie-autonomie, qui, bien plus que des intérêts économiques, implique une forte dose d'imaginaire et de représentations sociales.

Préoccupé par le rapport entre les formes de légitimité dans la société et les formes de domination dans les entreprises, nouvelle démonstration d'une résonance entre les deux, et inspiré par Max Weber, pour qui « toutes les dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur légitimité », Pierre-Éric Tixier fait justement l'hypothèse que la domination « suppose l'existence de dimensions culturelles, reliées à un substrat symbolique », et qu'elle « s'appuie sur l'existence

---

*Liberalism and paternalism in the 19th century*, éd. Erik AERTS, Claude BEAUD, Jean STENGERS, Louvain University Press (« Studies in social and economic History », vol. 17), 1990.

81. Jean-Marie MOINE, « Aux sources du paternalisme dans la sidérurgie lorraine avant 1914. Esquisse d'un bilan provisoire. De la problématique du " sacrifice " à celle du " contrôle total " », in *Liberalism and paternalism*, *op. cit. supra* n. 80, p. 20.

d'une acceptation mutuelle qui s'exprime dans un mythe fondateur, un ensemble de figures emblématiques qui sacralise l'échange de pouvoirs entre dominants et dominés »<sup>82</sup>.

Le paternalisme dans le cadre des modèles rationnels et tayloriens, la culture d'entreprise dans celui des modèles postrationnels ne sont-ils pas ces substrats et ces mythes par lesquels les entreprises ont affirmé, et affirment encore aujourd'hui, leur rationalité et leur légitimité, sous couvert d'identité collective, d'idéologie de la communauté et du consensus ? Mais, comment, concrètement, se construisent et fonctionnent ces substrats culturels ? C'est là tout l'intérêt d'une analyse des interactions, pour ne pas négliger les conditions sociales de la formation des identités et des rapports sociaux dans l'entreprise. J.-P. Hirsch, pour avoir constaté la soif d'institutions, pose clairement la question, qui dépasse largement sa région lilloise : l'entreprise peut-elle se permettre de méconnaître les conditions « non économiques » de son développement ? Vit-elle mieux dans l'ignorance ou la négation de ses déterminations<sup>83</sup> ?

À trop vouloir, avec la théorie sociologique de l'entreprise, insister sur l'autonomie de la culture en entreprise, l'on risque de négliger les articulations évidentes de ses problèmes internes avec l'environnement sociétal. Son analyse est délicate<sup>84</sup>, d'une part parce qu'elle incorpore des cultures constituées hors d'elle, comme la culture ouvrière, d'autre part parce que, saisie au niveau spécifique de l'entreprise, considérée comme ayant un réel pouvoir de structuration du social, elle s'articule avec différents niveaux de la sociabilité du travail, depuis le microsociet d'atelier jusqu'au macrosociet des communautés professionnelles et des consciences de classes.

C'est, une fois de plus, mettre en évidence les limites de l'autonomie de l'entreprise dans la production culturelle et identitaire. Mais, quitte à vouloir saisir la culture d'entreprise, faut-il considérer que chaque microculture est autonome — ce qui fait perdre au sujet sa spécificité — ou que l'entreprise conjugue deux pôles : celui des groupes de base (d'ateliers), pôle d'identité et de sociabilité, et celui de l'institution prise dans sa globalité, pôle de la culture et interface entre ses membres et la société ?

Finalement, où se construit le social ? Au niveau de la société tout entière, l'entreprise n'étant qu'une organisation ou une institution parmi d'autres, et dans ce cas elle n'a pas de réelle existence sociologique et la théorie sociologique de l'entreprise perd son objet ? Au sein de l'entreprise, dont il faut alors souligner les « effets sociétaux » ? En réalité, s'il est prouvé que l'entreprise est perméable aux influences culturelles de l'environnement social, l'inverse n'est pas admissible d'emblée<sup>85</sup> : aux sociologues et aux historiens de démontrer que l'entreprise est bien un laboratoire du changement social et culturel. S'il est évident que s'y construisent des senti-

82. P.-É. TIXIER, *art. cit. supra* n. 55, p. 616.

83. J.-P. HIRSCH, *op. cit. supra* n. 70, p. 446.

84. M. MAURICE, in *op. cit. supra* n. 19, p. 319. R. SAINSAULIEU, D. SEGRESTIN, *art. cit. supra* n. 54, p. 344-346.

85. R. SAINSAULIEU, *op. cit. supra* n. 68, chap. III, « La dynamique culturelle des ensembles organisés ».

ments d'appartenance et des sociabilités spécifiques, rien, *a priori*, ne prouve que l'entreprise produise une culture capable à la fois de fédérer et de mobiliser ses membres — sur ce seul point, les échecs sont nombreux — et de structurer la société environnante.

Néanmoins, des pistes fécondes ont été ouvertes qui soulignent combien le changement social et culturel se réalise par interaction entre travail et hors-travail. Ainsi des travaux de Jean-Pierre Terrail<sup>86</sup> et d'Olivier Schwartz<sup>87</sup> se dégagent l'évidence d'effets croisés entre le mode d'activité et l'investissement social des salariés : la différence de rapport au travail n'est pas sans conséquence sur la manière dont se distribuent les investissements entre vie sociale et vie privée. D'où la nécessité de revisiter la « culture ouvrière » dans sa pluralité. Types d'activités, procès de travail et organisation sociale dans l'entreprise engendrent des déterminations idéologiques et affectives très différentes. Ce qui à la fois remet en cause les notions d'unité de la classe ouvrière et de conscience de classe, et explique l'actuelle crise d'identité. Et surtout, au terme de telles analyses, l'entreprise peut être aussi bien un accélérateur qu'un frein au changement social. De quoi contester sa modernité, pourtant si évidente pour les managers ! Comme l'écrit D. Linhart<sup>88</sup>, gare à ceux qui sont avides de manipuler les identités des groupes : parole ouvrière, affirmation d'un « travail à soi » (F. Weber), démarquage subjectif par rapport aux normes, sont autant de limites aux tentatives patronales de fabriquer des acteurs « sur mesure » et de contourner ou diluer les collectifs.

En réalité, loin d'être autonome ou productrice des valeurs fondamentales de la société, l'entreprise subit, comme toutes les autres institutions, la crise des modèles et des représentations. Entreprise et société sont frappées d'une même perte de sens. Le désenchantement est généralisé<sup>89</sup>. Gilles Lipovetsky<sup>90</sup> a beau penser que « tout fait sens » et que les égoïsmes particuliers collaborent au salut collectif, il n'en reste pas moins qu'une société ne peut vivre sans références, en particulier à la continuité historique.

Pour combattre le dérèglement du sens, n'a-t-on pas finalement demandé à l'entreprise tout et n'importe quoi, de produire de l'éthique, de la morale, de libérer l'homme et de réinventer la société ? N'est-il pas temps, à la faveur de la crise actuelle, de la recentrer sur sa fonction originelle : la production et la gestion des ressources humaines dans leur rapport au travail ? Un chef d'entreprise n'est pas un magicien du social et de la morale ; cette irrationalité ne peut que nuire à la rationalité économique. Aux historiens et aux sociologues de montrer que la culture d'entreprise n'est ni une nouveauté ni une potion magique, qu'elle ne peut être efficace que fécondée par une réflexion sur le passé et sur la culture des salariés.

86. Jean-Pierre TERRAIL, *Destins ouvriers. La fin d'une classe ?*, Paris, Presses universitaires de France, 1990.

87. Olivier SCHWARTZ, *Le Monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, Presses universitaires de France, 1990, en part., p. 61-86.

88. D. LINHART, *op. cit. supra* n. 60, chap. vi.

89. Mais les propositions de réenchantement ne manquent pas. Ainsi, *Le Réenchantement du monde*, dir. Christiane ROEDERER, Paris, Publisud (« Aujourd'hui pour demain »), 1993, notamment la contribution de Jean STAUNE, p. 219-229.

90. Gilles LIPOVETSKY, *L'Ère du vide*, Paris, Gallimard, 1983 ; Id., *L'Empire de l'éphémère*, Paris, Gallimard, 1987.

Leçon d'histoire : la longue vie du paternalisme n'est pas due seulement à la lenteur de la modernisation sociale et au renversement tardif des logiques économiques ; elle est étroitement liée au fait que ce système a su exploiter chez les travailleurs des prédispositions, et éviter les ruptures en termes de représentations et d'identification. Par une rhétorique, des rites et des symboles ancrés dans l'imaginaire et les valeurs sociales antérieures, il a réussi à imposer ses conceptions, d'ordre social et d'ordre productif, et à enchanter durablement l'entreprise. D'un premier mais partiel bilan sur les expériences récentes, il apparaît que les chantres de la culture d'entreprise, dans leur majorité, n'ont pas eu cette sagesse ni su gérer le changement nécessaire. Pourquoi d'ailleurs se focaliser à ce point sur l'entreprise, qui est un cadre juridique particulier ?, telle est la question de Thierry Gaudin<sup>91</sup>. Pourquoi effectivement centrer l'individu sur une identité strictement liée à l'entreprise et au travail ? Pourquoi enfermer la société dans la seule logique marchande ?

Aussi méditons cette réflexion du président de l'Institut de l'entreprise : « L'entreprise est une partie de la vie, pas toute la vie. Le mouvement actuel porte en germe des risques de totalitarisme », qui n'est pas sans rappeler la mise en garde de René Girard : toute tentative, dans un univers laïcisé, de refabriquer du sacré prend des formes intolérantes et idéologiques, qui, à terme, inspirent le rejet.

Autre leçon de l'histoire : la culture ne se prédéfinit pas en termes de valeurs ou de représentations idéales, mais s'inscrit d'abord dans les pratiques. Ériger l'entreprise en modèle de société, c'est en réalité la couper de son environnement. Dans cette perspective, il importe donc de réactiver la recherche sur la culture ouvrière, ne serait-ce que pour éviter de réduire la culture de l'entreprise à la culture d'entreprise, pire encore au culte de l'entreprise.

Alain LEMÉNOREL,  
*Facultés des affaires internationales,*  
*Université du Havre,*  
25, rue Philippe-Lebon,  
76067 Le Havre.

---

91. Thierry GAUDIN, « Du messianisme à la cléricature », *Autrement*, 100, sept. 1988.