

Culture d'entreprise ou culture d'établissement ?

Jean-Pierre HIERLE, professeur de SES au lycée Auguste-Renoir de Limoges

Cet article tente d'explorer la réalité de la notion de culture d'entreprise, tout en s'interrogeant sur sa pertinence pour comprendre les sous-cultures représentées par les variations locales de la culture de l'entreprise quand cette dernière est partagée entre plusieurs établissements. Peut-on parler de culture d'entreprise quand on a affaire à de grandes entreprises composées d'établissements divers, ou bien chacun de ces établissements constitue-t-il un monde suffisamment individualisé pour qu'il soit plus juste de parler de culture d'établissement ?

Il faut préalablement trancher un débat qui oppose les sociologues du travail et de l'entreprise sur la notion de culture d'entreprise. Trois positions s'affirment. Premièrement, une position de refus de la notion. Yvette Lucas¹ estime que trop d'éléments extérieurs à l'entreprise structurent la vie sociale des salariés pour que ceux-ci puissent être considérés comme créateurs d'une culture qui serait propre à leur lieu de travail. La législation sociale, l'appartenance de classe, les luttes ouvrières au sens large inscrivent le personnel de l'entreprise dans un champ plus vaste qui rend cette catégorie de regroupement inopérante. Elle reproche également à cette notion d'être trop liée au courant de la sociologie des organisations et, à ce titre, de ne pas permettre une prise en compte correcte de la conflictualité sociale.

Deuxièmement, les représentants de la sociologie des organisations qui, comme Michel Crozier², Renaud Sainsaulieu³ ou Denis Segrestin⁴, ont

introduit la notion dans le corpus sociologique l'utilisent souvent par rapport à la problématique managériale : la culture d'entreprise comme ensemble de règles de gestion proches de celles du management participatif cher aux cadres soucieux de « relations humaines ». Travaillant fréquemment comme consultants en entreprise, leur apport sociologique consiste essentiellement à insister sur la nécessaire prise en compte des particularités locales de l'entreprise pour que cette culture managériale puisse fonctionner à son rendement optimum.

À l'inverse, si Maryse Tripier⁵ définit la culture d'entreprise comme « résultat de l'interaction de groupes qui la composent et de leurs modèles culturels et production de normes et de valeurs par le biais du système de socialisation de l'entreprise » (ce qui pourrait constituer une définition acceptable par beaucoup de sociologues), elle tend, dans la pratique, à comprendre cette culture d'entreprise comme une culture ouvrière d'usine fondée sur des savoirs et pratiques

spécifiques difficilement valorisables à l'extérieur de l'entreprise ainsi que sur des formes de sociabilité, des acquis sociaux et des luttes propres à une entreprise particulière.

Ces trois approches différentes mettent chacune en avant un aspect de la question.

TROIS APPROCHES DIFFÉRENTES

La position d'Yvette Lucas nous renvoie aux années 60 et au début des années 70, quand l'action syndicale était au maximum de son efficacité et que l'existence quotidienne des

1. Yvette Lucas, « Le sociologue et l'entreprise », Deuxième journée de sociologie du travail, PIRTEM, mars 1987.

2. Michel Crozier, *L'Entreprise à l'écoute*, Interéditions, Paris, 1991.

3. Renaud Sainsaulieu, « Renouveau des cultures d'entreprise », *Projet*, mars 1984.

4. Denis Segrestin, « À propos du nouveau modèle productif : questions d'efficacité, questions de légitimité », *Sociologie du travail*, 1/93.

5. Maryse Tripier, « Culture ouvrière et culture d'entreprise : à propos de la disparition d'une PME en milieu rural », *Sociologie du travail*, 3/86.

salariés était moins dépendante des entreprises. La puissance du mouvement ouvrier obligeait alors l'État à légiférer et à faire respecter sa législation. La problématique de classe correspondait à quelque chose de tangible pour les salariés, en particulier ouvriers, parce que la participation au mouvement social se traduisait pour eux par des avantages et contreparties visibles en termes d'augmentation de salaires, de réduction du temps de travail ou de limitation du pouvoir hiérarchique dans l'entreprise à cause de la peur que les délégués syndicaux inspiraient à la maîtrise et aux cadres. Le pouvoir syndical constituait un contre-pouvoir efficace qui structurait une partie non négligeable de la vie des salariés. À ce titre, au moins, il constituait une référence culturelle obligée. On peut s'interroger pour savoir s'il en est de même aujourd'hui. Bien qu'il ne faille pas surestimer la perte d'influence des syndicats, force est de constater que le « rapport qualité-prix » de l'action collective est beaucoup plus faible que pendant les années de croissance économique. La progression du chômage rend les salariés plus dépendants de leurs entreprises alors que, sur un marché du travail sans chômage, ce sont au contraire les entreprises qui cherchent à retenir leurs salariés à coup de salaire à l'ancienneté et d'avantages sociaux. De plus, les stratégies d'individualisation des salaires et des carrières qui sont de plus en plus fréquentes tendent à rendre moins payantes les démarches collectives et donnent aux personnels des occasions plus fréquentes qu'auparavant de négocier directement leurs salaires et leurs conditions de travail. La crise a eu pour résultat évident de renforcer la place des entreprises dans la vie sociale. Ceci explique que nombre d'entrepreneurs soient aujourd'hui persuadés de la possibilité de faire jouer aux entreprises un rôle socialisateur qui était jusque-là tenu davantage par la classe sociale, le parti, le syndicat, la famille, etc. Ces changements semblent valider la notion de

culture d'entreprise et, de toute façon, permettent de comprendre pourquoi cette notion est apparue dans la littérature managériale et sociologique à peu près en même temps que la crise.

Les sociologues des organisations mettent la notion de culture pratiquement au centre de leurs analyses de l'entreprise. Leur conception de cette culture pourrait se retrouver assez correctement exprimée par Jean-Daniel Reynaud⁶ qui en parle comme d'un « capital de traditions qui crée un climat et des manières de faire mais aussi comme l'ensemble du système de régulation des rapports sociaux dans l'entreprise ». Cette approche permet de faire rentrer dans la culture d'entreprise à la fois ce que Michel Crozier appelle le « système d'action concret » et ce qu'autrefois les acteurs sociaux auraient appréhendé comme « l'esprit-maison ». Cette conception pourrait se révéler plus productive si elle n'était sans cesse influencée par des considérations qui tiennent à la pratique du travail de consultant en entreprise. La difficulté de pratiquer dans ce cadre une analyse sociologique dégagée, au moins dans un premier temps, du souci de déboucher sur des préconisations pratiques amène un glissement quasi obligé vers le management. Ceci conduit de plus en plus les sociologues des organisations à considérer leur objet d'étude comme un objet à connaître pour le modifier, le sens de la modification étant implicitement contenu dans la commande de l'étude. Cette perspective de travail débouche finalement sur une conception de la culture d'entreprise comme un système de valeurs managérial un peu intemporel et non situé, dont le sociologue cherche à savoir comment il pourrait être davantage partagé par les salariés. Il s'agit en définitive d'intégrer un peu plus les salariés aux objectifs de l'entreprise d'une façon qui suppose de nier, au moins partiellement, la possibilité d'une relative autonomie des exécutants. La compréhension de la culture d'entreprise devient alors plus

difficile parce que certains des acteurs qui concourent à sa création (les salariés dans leurs diversités) sont presque disqualifiés d'office.

En concevant la culture d'entreprise comme une culture ouvrière d'usine, Maryse Tripiet occupe une position qui est à la fois l'antithèse et la réplique des positions des sociologues des organisations. Elle tend à sous-estimer l'efficacité de l'action normative des directions et des cadres. La référence ouvrière pose également problème, y compris dans l'industrie, par rapport aux nombreux salariés « indirects »⁷ qui font pourtant bien partie du « travailleur collectif » que représente le personnel dans sa diversité.

Ces deux approches rendent difficile d'appréhender la culture d'entreprise comme un système lié de normes et de relations sociales, de valeurs antagoniques mais aussi partagées par les différents acteurs à l'œuvre dans l'entreprise. Serait-ce trop dire qu'il s'agit ici et là de valoriser un groupe social dont on souhaite qu'il définisse seul ou presque la culture de l'entreprise ?

L'approche que je propose pour comprendre la culture d'entreprise est différente parce qu'elle s'appuie sur une conception de l'entreprise comme système d'échanges où les entrepreneurs, les cadres, les syndicats, les salariés dans leur diversité, en groupe ou isolément, interviennent pour modifier en leur faveur les conditions de ces échanges.

Cet article s'appuie sur un travail⁸ qui tente de cerner les mutations de la culture d'un établissement (dont la dénomination actuelle est Renault Véhicules Industriels-Limoges), depuis le début des années 50 jusqu'en 1994. Ma démarche consiste à montrer que l'élaboration de la cul-

6. Jean-Daniel Reynaud, « Les régulations dans les organisations », *Revue française de sociologie*, janvier-mars 1988.

7. Les « indirects » sont les salariés qui ne participent pas directement à la production.

8. Jean-Pierre Hierle, *Relations sociales et culture d'entreprise*, L'Harmattan, 1995.

ture d'entreprise est conditionnée par les « configurations » (au sens que Norbert Élias⁹ donne à ce terme) particulières et changeantes qui se forment entre la nature des productions et de la clientèle de l'entreprise, la composition et l'histoire de sa main-d'œuvre, l'organisation interne du travail, particulièrement les relations entre la maîtrise et les opérateurs ainsi que le degré plus ou moins fort d'autonomie qui en résulte pour ces derniers. L'entreprise est appréhendée comme un système d'échanges généralisé portant sur des biens économiques (salaire contre production matérielle) mais aussi sur des biens ou services plus sociaux ou symboliques comme les possibilités de carrière, l'ambiance, la reconnaissance personnelle, le prestige, etc. Ce système d'échanges est nourri par les apports des individus et des groupes (par exemple la direction, les cadres, les syndicalistes, etc.) qui structurent le collectif de travail constitué par l'entreprise. Les individus ou les groupes qui apportent le plus dans l'échange se voient reconnaître en contrepartie une sorte de *leadership* moral ou d'hégémonie au sens gramscien du terme. Ce sont ces individus ou ces groupes qui se trouvent finalement en charge d'élaborer une partie ou la totalité des « règles du jeu » qui constituent le fondement de la culture d'entreprise.

Cette approche de la notion de culture d'entreprise est donc à la fois historique et sociologique puisque nous suivons l'évolution de ces configurations successives où les individus et les groupes qui composent l'entreprise se combinent différemment, engendrant à chaque fois une nouvelle configuration sociale, donc de nouvelles conditions d'échanges et d'hégémonie.

L'ENTREPRISE COMME SYSTÈME D'ÉCHANGES

Le système d'échanges de l'entreprise s'organise autour du rapport salarial dont il faut rappeler la rela-

tive indétermination. Le niveau réel des rémunérations, même s'il est en définitive lié aux performances d'ensemble de l'économie, reste en partie le résultat d'un rapport de force entre les employeurs et les salariés. Suivant les lieux et les époques, les secteurs d'activité, etc., un même travail ou une même qualification pourront donner lieu à des rémunérations très diverses. Lorsque les employeurs disposent de peu de moyens de pression sur les salariés, par exemple pendant les années de croissance rapide où la main-d'œuvre est rare, le niveau des salaires s'élève et l'efficacité au travail n'est pas toujours évidente à obtenir alors que, dans le cas inverse, ainsi qu'on peut le constater depuis la crise, les salariés peuvent travailler de plus en plus intensément sans pour autant obtenir d'avantages salariaux supplémentaires ou de garanties sérieuses de sécurité de l'emploi. Au-delà de ces remarques préalables, il faut attirer l'attention sur le fait suivant : quand l'employeur embauche un salarié et s'engage à lui payer un certain niveau de salaire, il ne sait pas exactement ce qu'il obtiendra en contrepartie. Bien sûr, l'employeur va s'entourer de toutes les précautions possibles pour vérifier qu'il ne s'est pas « trompé sur la marchandise », mais son système de contrôle est, par définition, incapable de lui assurer à 100 % la validité de son choix. Le salarié peut toujours « tricher » et ne pas donner son maximum en dépit de la surveillance de tous les agents de maîtrise possibles et imaginables. Du côté du salarié, la situation est la même : en travaillant dans une entreprise plutôt que dans une autre, il fait un choix dont il peut difficilement vérifier a priori la justesse. Lui aussi s'entoure de toutes les précautions possibles en s'informant auprès de son réseau relationnel. Il établit des comparaisons et même si, en période de chômage aigu, son choix réel se restreint, il tente tout de même de choisir à l'intérieur de certaines contraintes de lieux, de temps, de qualification, etc. Mais, en définitive, il se retrouve dans une situation

semblable à celle de son employeur, c'est-à-dire que, ne pouvant contrôler tous les paramètres, il est bien obligé de lui faire en partie confiance.

Il ne faut donc pas sous-estimer que, pour un niveau de salaire donné, l'entrepreneur pourra obtenir une intensité et une qualité de travail très différentes de la part de ses salariés, de même que ces derniers pourront connaître des conditions de travail, des progressions de carrière et des niveaux de rémunération très dissimilaires en contrepartie d'un effort similaire. C'est la prise en compte de cette zone d'indétermination des rapports sociaux dans l'entreprise qui permet de la définir comme un système d'échanges où la confiance réciproque joue un grand rôle. Cette confiance sera d'autant plus forte que les individus auront l'impression de participer à un système d'échanges qui leur semblera convenable ou relativement juste.

Dans ce type d'échanges, les partenaires ne sont pas à égalité de pouvoir dans la relation. Les salariés, en particulier en période de chômage aigu, sont plus contraints que les entrepreneurs, mais, à l'intérieur de cette relation fondamentalement inégale, il peut y avoir tout de même un système d'échanges perçu comme plus ou moins juste ou « équilibré dans le déséquilibre », si l'on peut se permettre cette expression. Pour estimer la justesse de l'échange, les salariés ont coutume de mettre en balance le travail qu'ils fournissent avec le niveau et l'évolution du salaire, la garantie plus ou moins forte de l'emploi, les conditions de travail, les perspectives de carrière et l'ambiance au travail (en particulier les relations avec les chefs directs). C'est dans l'appréciation de cette comparaison que l'on peut parler ou non de système d'échanges équilibré.

D'autre part, il faut insister sur l'idée

9. Norbert Élias, « Trop tard ou trop tôt. Notes sur la classification de la théorie du processus et de la configuration », *Norbert Élias par lui-même*, Fayard, 1991.

que l'inégalité de pouvoir du salarié par rapport à l'employeur fait telle-ment partie du rapport salarial qu'elle ne peut en elle-même constituer pour le salarié un élément à réellement prendre en compte pour juger de l'équilibre de l'échange. Cette inégalité de pouvoir est perçue comme une donnée évidente et incontournable. Il en est tout autrement de la perception pratique de l'inégalité de pouvoir entre le travailleur et son chef direct, car cette inégalité peut amener des différences très sensibles de la qualité de vie au travail. C'est pourquoi la conflictualité interne à l'entreprise découle fréquemment de la nature des relations avec l'encadrement direct. S'il y a de bons rapports avec la hiérarchie «de contact», l'inégalité de pouvoir peut être vécue relativement bien.

Pour comprendre la culture d'entreprise (ou d'établissement), l'intérêt du concept d'hégémonie est d'éviter une problématique trop unilatérale du pouvoir comme système reposant principalement sur la contrainte. Même s'il est hors de question d'oublier ce « détail », il est urgent de considérer également le pouvoir comme un système qui cherche sans cesse à se donner les moyens d'obtenir l'approbation et la participation active et consciente des dirigés. La culture d'entreprise managériale, en particulier, peut s'analyser avec profit au travers du concept d'hégémonie puisqu'elle cherche à développer dans l'entreprise un système de pouvoir moins basé sur la contrainte et davantage sur le consentement actif des dominés, ce qui suppose que le pouvoir du groupe dominant soit en quelque sorte légitimé d'un point de vue moral, qu'il n'apparaisse pas simplement comme le pouvoir des plus forts mais aussi comme la direction des meilleurs.

Ainsi qu'il a été dit plus haut, le système d'échanges que constitue l'entreprise évolue en fonction d'un certain nombre de facteurs : la nature des productions et des marchés, la composition et l'histoire de la main-d'œuvre, l'organisation du travail, en

particulier au niveau de l'atelier. Cette évolution du système d'échanges entraîne des changements dans la nature des groupes qui peuvent y participer en les alimentant plus ou moins intensément et obtenir en retour l'hégémonie sur l'entreprise.

TROIS ÉPOQUES DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

À partir de ces critères, je distingue trois époques différentes de la culture de cette entreprise. Dans la première période, de la Libération à 1964, l'entreprise est un arsenal militaire. Les productions sont très complexes et hétéroclites (usinage et montage de moteurs de chars, réparation et reconditionnement, etc.), l'Armée est le seul client. Il s'agit donc d'un client captif. La main-d'œuvre est très qualifiée et la direction et les cadres interviennent peu dans la gestion quotidienne des ateliers. L'entreprise est alors dominée par les anciens et les agents de maîtrise qui régulent la production. Ce sont eux qui, en contrepartie des services qu'ils rendent par cette régulation, « fabriquent » la culture d'entreprise de cette période, et celle-ci est organisée autour des valeurs de professionnalité et de respect de l'autorité des agents de maîtrise et des anciens. À l'Arsenal, « on travaille bien mais pas vite ». Le consensus sur la qualité du produit, seule réelle exigence du client permet, tel qu'il est réinterprété par les contremaîtres et les anciens des ateliers, de maintenir une grande qualité de vie au travail. Tant que les produits sont bons, personne ne cherche réellement à savoir dans quelles conditions de productivité ils sont obtenus puisque le client paye, quel que soit le prix, si la qualité lui convient.

À partir de ce qui précède, la culture de l'Arsenal peut être comprise comme une culture organisée autour de quelques idées-forces : respect de l'ordre et de la hiérarchie, c'est-à-dire à la fois des agents de maîtrise et des « anciens » professionnels dont

la compétence est affirmée ; souci de la qualité du produit et du travail bien fait, tous ces éléments concourant à renforcer l'autonomie des ateliers par rapport aux cadres administratifs et à favoriser le maintien d'une flânerie discrète qui concourt à la qualité de la vie au travail.

Cette période s'achève avec la vente de l'Arsenal à la Saviem (filiale de la Régie Renault, spécialisée sur la fabrication de véhicules utilitaires), en 1964. À partir de cette date, les fabrications civiles occupent une place de plus en plus prépondérante dans l'activité de l'usine. L'entreprise passe de 1 100 salariés en 1964 à 2 800 en 1978. Cette croissance très rapide se fait dans le secteur nouveau du poids lourd. L'usine travaille de plus en plus pour un marché concurrentiel, et les préoccupations de productivité, presque inexistantes auparavant, se font de plus en plus pressantes. La main-d'œuvre nouvellement recrutée est beaucoup moins qualifiée que l'ancienne main-d'œuvre de l'Arsenal, toujours présente sur le site. L'organisation du travail, dans les nouveaux ateliers, devient plus taylorienne et le rôle des agents de maîtrise change considérablement. Ils ne sont plus les professionnels respectés de l'Arsenal mais deviennent de plus en plus des « petits chefs » qui surveillent. La direction et les cadres tentent d'organiser cette masse rapidement croissante de main-d'œuvre mais se font « doubler » par les syndicats. La direction, en effet, offre l'emploi mais, pendant les années de croissance, il s'agit là d'une « denrée » tellement commune qu'elle ne peut constituer à elle seule un argument de poids dans le système d'échanges. Le développement de l'organisation de type taylorien constitue par certains côtés un message de défiance de la direction par rapport aux opérateurs. Ceux-ci sont implicitement supposés ne savoir rien faire puisqu'ils sont organisés avec un système qui permet précisément d'employer la main-d'œuvre sans qualification. Les anciens travailleurs qualifiés de l'Arsenal vivent diffi-

lement cette mutation qu'ils interprètent comme une « dégringolade » sociale. À ce discours taylorien sur l'incapacité ouvrière, les syndicats répondent par la thématique du travailleur créateur de richesses, injustement spolié du prix de son labeur. Grâce au relatif effacement de la maîtrise, aux services nombreux qu'ils rendent au personnel par le biais du CE et des délégués du personnel, à l'excellent rapport qualité-prix de l'action syndicale de ces années de croissance, les syndicats et particulièrement le plus puissant d'entre eux, la CGT, deviennent à leur tour les « fabricants » de la culture d'entreprise de cette époque et exercent à ce titre une forte hégémonie sur l'usine.

Cette culture se définit par la préservation de l'emploi et du mode de vie local qui lui est lié, c'est une culture des luttes ouvrières et des acquis sociaux qui entretient une forte autonomie ouvrière garantie par la peur qu'inspirent les syndicats aux cadres et à une partie de la maîtrise. C'est aussi une culture qui valorise la production aux dépens des autres activités de l'entreprise, en particulier les activités de gestion et de vente dont l'importance est, à ce moment-là, plus faible qu'aujourd'hui à cause de l'expansion forte des marchés. C'est enfin une culture qui repose sur un fort sentiment de possession de l'usine par les ouvriers. La garantie de l'emploi paraît alors définitive et les salariés considèrent qu'ils sont en quelque sorte « propriétaires » de leur poste et de l'outil de travail, ce qui se confirme à plusieurs reprises par certains aspects des occupations qui accompagnent les conflits sociaux. Cette période se clôt par la fusion de la Saviem avec Berliet, en 1978. Renault Véhicules Industriels naît en pleine crise du poids lourd. La concurrence sur les marchés est de plus en plus dure. Les produits deviennent beaucoup plus complexes et cette complexité est encore accrue à Limoges, car le site se voit confier après 1985 la mission de fabriquer pour l'ensemble du groupe les pièces

de haute technicité réalisées en petites séries. Les gains de productivité, combinés avec la relative stagnation des marchés et la sophistication croissante des équipements et des fabrications, entraînent une baisse rapide des effectifs : 1 000 personnes en 1994. Cette baisse est fatale à la main-d'œuvre peu qualifiée embauchée dans les années 60 et le début des années 70. L'organisation de la production intègre de plus en plus des aspects nouveaux : remplacement des machines classiques par des machines-outils à commandes numériques, flux tendus, kanban, cercles de qualité, etc. Le rôle des agents de maîtrise change : ils redeviennent très professionnels mais dans un sens plus gestionnaire que technicien. Les cadres et la direction reprennent une grande autorité à la faveur des licenciements répétitifs. Ils se trouvent en effet détenir le bien qui est le plus convoité depuis la crise : l'emploi, et cette position leur confère un poids tout à fait nouveau dans le système d'échanges alors que les syndicats connaissent une perte d'influence liée à leur incapacité d'empêcher les baisses d'effectifs. La nouvelle culture d'entreprise, au sens managérial du terme, devient la culture officielle de l'usine sans arriver à devenir réellement une culture hégémonique car, surtout à la fin des années 80 et au début des années 90, la CGT arrive à regrouper une partie croissante du personnel ouvrier pour tenter de s'opposer aux réductions d'effectifs. Cette période se traduit donc en définitive par un renforcement du pouvoir de la direction et une conquête partielle par celle-ci d'une hégémonie qu'elle n'avait jamais réellement exercée dans cet établissement industriel. La culture de l'usine est alors fortement marquée par la culture des cadres et de la direction. Cette culture n'est plus organisée autour de l'emploi et de la nécessité de le défendre mais autour de la notion de marché et d'adaptation rapide aux signaux qui en émanent. La fonction de ceux qui savent interpréter les signaux (les cadres et les experts) est

réhabilitée. Avec la domination de l'entreprise par le marché, ce n'est plus l'atelier et la production qui commandent mais la vente et le client.

Cette hégémonie culturelle des cadres et des directions est toutefois incomplète parce que ces groupes n'arrivent pas à soutenir leur *leadership* par des contreparties suffisantes à cause de la dégradation de la situation de l'emploi. Actuellement, la direction de Renault Véhicules Industriels (et elle ne doit pas être la seule dans ce cas) n'a qu'une réponse pragmatique à cette situation. Même si elle n'est formulée nulle part de manière explicite, elle peut s'énoncer ainsi : s'il est impossible d'accorder la garantie de l'emploi et des avantages salariaux ou autres à l'ensemble des travailleurs, il est au moins possible de sélectionner ceux d'entre eux à qui il faut les réserver. Il est possible de partager la main-d'œuvre en deux groupes distincts : d'un côté, un « noyau dur » composé des salariés dont les cadres et les agents de maîtrise estiment qu'ils « ont du potentiel », de l'autre, « ceux qui font moins besoin à l'entreprise » qui constituent le stock dans lequel l'entreprise puisera « pour adapter les capacités de production à l'évolution des ventes ». Seuls les salariés du premier groupe sont censés, dans ce système, bénéficier d'une relative sécurité de l'emploi, d'éventuelles hausses de salaires ou de perspectives de carrière dans l'entreprise.

La direction et les cadres croient, ou feignent de croire, qu'il est possible d'obtenir dans ces conditions un consensus productif suffisant autour de leur culture. Pour cela, il faut nécessairement que la taille du premier groupe soit assez grande par rapport à l'ensemble du personnel. En second lieu, les gens qui n'en font pas partie doivent pouvoir penser qu'ils ont des chances raisonnables de passer dans le premier groupe s'ils répondent correctement aux attentes de la hiérarchie.

Pour Renault VI-Limoges, il semble que cette stratégie ait à peu près fon-

tionné pendant la majeure partie des années 80, tant qu'il existait un relatif consensus de fait pour laisser licencier les travailleurs à faible qualification. Par contre, à partir de la fin des années 1980, les réductions d'effectifs ont posé des problèmes nouveaux dans la mesure où elles ont touché de plus en plus le personnel qualifié, ce qui a contribué à affaiblir l'hégémonie directoriale et à revaloriser en contrepartie le rôle des syndicats dans le système d'échanges de l'entreprise.

Appréhender l'entreprise comme un système d'échanges n'implique pas de sous-estimer l'aspect conflictuel de ces échanges. La vie sociale de cette entreprise a d'ailleurs été marquée par de nombreux conflits. Jusqu'en 1979, ces conflits se sont toujours terminés par un gain pour les salariés. On peut en déduire que cette conflictualité débouchait chaque fois sur un approfondissement du consensus productif qui se révélait, à terme, favorable à la fois à l'entreprise et aux salariés. L'attachement des salariés à l'entreprise était renforcé par l'intérêt supplémentaire d'y rester pour profiter des nouveaux avantages et, en même temps, la direction et les cadres, même s'ils perdaient apparemment du pouvoir dans le conflit, bénéficiaient en retour des effets positifs induits par leur « geste », ce qui tendait à justifier d'une certaine façon leur fonction de direction.

À partir des années 80, les conflits portent de plus en plus sur le maintien des emplois. Ces conflits se terminent tous au détriment des salariés : les plans directoriaux finissent toujours par s'appliquer, même si ce n'est que partiellement. La direction se retrouve en position de force à l'issue de chacun de ces conflits mais elle n'arrive pas à transformer ces « victoires » en élargissement du consensus productif. Dans les conflits du type précédent, l'apparente « défaite » de la direction était largement compensée par l'approfondissement du consensus de fait. À l'inverse, les « victoires » directoriales des années 80 entraînent une réduction

du consensus productif parce que le conflit débouche chaque fois sur un approfondissement de l'inégalité de l'échange qui explique les difficultés directoriales à exercer l'hégémonie sur l'entreprise et sa culture.

LE RAPPORT À LA CULTURE D'ENTREPRISE MANAGÉRIALE

Ces difficultés deviennent très claires quand on analyse le rapport des divers groupes du personnel à la culture d'entreprise directoriale, c'est-à-dire à la version managériale de cette culture.

Pour ce qui concerne les opérateurs, l'entreprise a le droit d'exiger une implication positive tant qu'elle assure en contrepartie le maintien de l'emploi ainsi qu'une certaine considération. C'est le fondement implicite du pacte social. Si les premières vagues de licenciements ont été relativement bien acceptées par les opérateurs, si les tentatives de mobilisation syndicale des années 84-85 ont échoué, c'est parce que ces premiers licenciements touchaient des opérateurs qui, précisément, ne respectaient pas ce pacte tacite : personnes dont l'absentéisme était de notoriété publique, salariés dont les qualifications ne correspondaient plus aux exigences technologiques ou qui montraient peu d'empressement au travail. Que cette vision des premiers licenciés ait été « fabriquée » par la direction importe peu, ce qui compte c'est qu'elle a été reprise par le collectif ouvrier, ce qui implique un minimum de véracité, l'information ouvrière sur ces questions étant généralement correcte.

Mais lorsque ce type de main-d'œuvre est déjà exclu et que les licenciements continuent, le discours directorial passe de moins en moins bien. Ce ne sont plus les « mauvais » qui sont « sanctionnés » mais les « bons ouvriers ». Ainsi que l'explique un chef d'atelier : « il n'y a rien à leur reprocher mais, simplement, on n'a plus de travail à leur donner ». Cette rupture du contrat de

réciprocité entraîne un sentiment de profonde injustice et la révolte. Mais, en même temps, comme les travailleurs n'ont jamais pu empêcher les licenciements, la confiance dans l'action collective s'est affaiblie. Le rapport à l'entreprise et à sa culture « officielle » devient très ambivalent. Chacun a peur d'être dans la prochaine « charrette » tout en gardant l'espoir de faire partie du dernier carré qui restera quand, dans un avenir indéterminé, l'entreprise ne perdra plus d'emplois. À ce titre, l'acceptation de la culture managériale peut se révéler efficace, même si cette acceptation peut rester tout à fait instrumentale. En même temps, le rêve de la démission volontaire et de l'installation à son compte, du travail pour soi où il n'y a pas de risque de trahison par l'employeur fait son chemin dans les esprits, et ce rêve en dit long sur la faible qualité de cette acceptation. Cette ambivalence est renforcée par la position des salariés de Renault Véhicules Industriels sur le marché local de l'emploi. À partir de la fin des années 80, les licenciés sont tous de bons professionnels mais les emplois dans la métallurgie sont moins nombreux que dans les années 60. Cette situation explique l'attachement-dépendance des opérateurs par rapport à l'entreprise et à sa culture « officielle ».

Les agents de maîtrise et les cadres sont dans une position différente parce que leur dépendance envers l'entreprise est plus faible en termes d'emploi. Habités déjà à chercher et à trouver du travail, parfois même sollicités par d'autres entreprises grâce au réseau de relations qu'ils tissent au travers de leurs contacts professionnels, leur attachement à l'entreprise et à sa culture s'explique moins par la dépendance que par l'intérêt du travail. Un chef d'atelier, par exemple, explique que : « un atelier de 300 personnes c'est un beau jouet, on a envie de prendre le fauteuil ». Les agents de maîtrise mettent en avant l'intérêt du contact humain, la responsabilité dans le travail, la variété des tâches, etc.

Les agents techniques d'atelier expriment une position intermédiaire. Du point de vue de la réemployabilité, leur qualification relativement élevée les met à l'abri des surprises majeures, ce qui les rapproche du groupe des cadres et des agents de maîtrise. Mais, du point de vue de leur situation hiérarchique, les choses sont plus complexes. Un agent technique qui est à ce niveau depuis plusieurs années en conclura à juste titre qu'il est au bout de sa carrière, et cette constatation risque de le renvoyer au mode de comportement des opérateurs. Comme eux, il obéit aux agents de maîtrise; plus qu'eux, il a des raisons objectives de contester leur savoir technique et de mal supporter leur autorité. À l'inverse, ceux qui sont en attente de promotion adoptent préventivement les valeurs du monde des agents de maîtrise. La ligne de partage dans le mode de relation à l'entreprise et à sa culture « officielle » passe donc à l'intérieur du corps des agents techniques entre ceux qui croient être au bout de leur évolution de carrière et ceux qui pensent avoir encore des étapes à franchir.

On pourrait donc opposer deux modes de relations à l'entreprise et à sa culture. Le premier est celui des opérateurs : l'attachement à l'entreprise est fondé sur la sauvegarde de l'emploi. Tant que l'emploi est assuré, l'entreprise a droit à une contrepartie correcte en travail et en implication, après... Le second mode de rapport est celui des cadres, agents de maîtrise, et plus généralement celui de tous ceux qui sont en cours d'ascension hiérarchique. L'attachement à l'entreprise et à sa culture, au sens managérial, est conditionné par les plus ou moins grandes opportunités offertes par l'entreprise en ce qui concerne la réalisation des projets personnels de carrière. Tant que la progression est possible, l'attachement à l'entreprise, le partage de son système de valeurs restent forts. Quand les perspectives de carrière s'assombrissent, il est alors temps d'aller chercher ailleurs.

L'appropriation personnelle des

thèmes de la culture d'entreprise officielle, celle des cadres et de la direction, demeure donc largement conditionnée par les effets qui en sont attendus par les individus. Pour ceux qui sont fortement dépendants de l'entreprise pour leur emploi, l'acceptation de cette culture prend un caractère obligatoire mais parfois purement stratégique et circonstanciel, alors que pour ceux qui sont moins dépendants de l'entreprise pour leur carrière, l'assimilation de la culture d'entreprise directoriale devient plus intimement liée à des préoccupations de succès et de reconnaissance sociale dans un groupe (celui des cadres au sens large) où cette culture fait partie du patrimoine culturel commun.

À partir de la crise, la culture d'entreprise de la direction tente de s'imposer comme « LA » culture d'entreprise, mais elle ne peut y arriver qu'à la condition d'assurer aux salariés des contreparties suffisantes en matière de salaires, de sécurité d'emploi, d'intérêt au travail, de perspectives de carrière et de fierté d'appartenir à l'entreprise. Quand ce minimum n'est pas assuré, les directions peuvent obtenir des résultats par la contrainte mais elles n'arrivent pas à convaincre. Cette règle de la contrepartie vaut pour toutes les cultures qui existent dans l'entreprise mais elle est encore plus incontournable pour celles qui se veulent des cultures hégémoniques comme celle des directions et des syndicats.

À cet égard, les directions comme les syndicats se retrouvent depuis la crise et le développement incessant du chômage dans une situation très inconfortable, parce qu'ils n'arrivent plus à garantir un minimum de contrepartie à leurs tentatives d'hégémonie culturelle.

La culture d'entreprise des directions met en avant comme valeur suprême l'adaptation aux variations de la demande, mais la réalisation de ces objectifs ne permet plus d'assurer aux individus un minimum de sécurité. Ce constat débouche sur une généralisation de l'angoisse et de l'exclu-

sion pour de larges couches de salariés. De l'autre côté, la culture d'entreprise des syndicats est entièrement centrée sur la défense de l'emploi, mais l'efficacité de leur action dans ce domaine est si faible que leur crédibilité d'ensemble en est fortement affectée.

La confrontation de ces deux cultures débouche aujourd'hui sur des questions qui ne peuvent pas trouver de solutions dans le seul cadre de l'entreprise. Chez Renault Véhicules Industriels, les travailleurs, comme les directions, sont coincés dans une contradiction dramatique : le marché du poids lourd sur lequel l'entreprise se situe ne connaît pas d'expansion rapide. Les gains de productivité sont toujours largement supérieurs à la croissance des ventes, ils servent donc soit à gagner des parts de marché au détriment des autres entreprises, soit à ne pas trop en perdre. Dans tous les cas, l'emploi total du secteur régresse.

Cette situation provoque une indécision idéologique qui touche aussi bien les salariés « ordinaires » que les « spécialistes » de la production d'idées dans l'entreprise, qu'ils soient cadres ou syndicalistes. Les cadres tiennent un discours musclé sur la compétitivité mais s'empêchent dans des contradictions insolubles sur l'emploi, et les syndicalistes qui répètent « qu'avec la lutte tout est possible » sont bien obligés de constater l'inefficacité relative de leur action. L'entreprise connaît ainsi une perturbation profonde des règles de l'échange qui entraîne une anomie croissante : le système de sanction et de récompense propre à sa culture ne fonctionne plus de manière claire et efficace.

CULTURE D'ENTREPRISE OU CULTURE D'ÉTABLISSEMENT ?

Ce qui précède nous permet d'affirmer sans conteste l'existence de cultures d'entreprises. Qu'il faille en parler au pluriel semble aussi évident compte tenu de l'extraordinaire diver-

sité de configurations possibles entre entreprises d'histoire, de taille, etc. différentes. Si ces cultures expriment bien à leur manière le fonctionnement de ces systèmes d'échanges inscrits dans la nature et l'histoire de la main-d'œuvre, la nature des productions et de la clientèle et les multiples formes d'organisation du travail, on comprendra la nécessité d'aborder cette notion au pluriel. Mais il faut à présent se demander si cette notion n'est pas trop globale, et donc non pertinente, quand on a à faire avec une entreprise composée d'établissements nombreux et dispersés.

Le cas de Renault Véhicules Industriels est ici très éclairant dans la mesure où cette entreprise est le résultat de fusions multiples s'exerçant sur une période longue. La Saviem naît à la fin des années 1950 par la réunion de plusieurs entreprises fabriquant essentiellement des poids lourds, autobus et autocars : Latil, Somua et la filiale de la Régie Renault en charge de ces productions. Ces entreprises sont alors toutes situées dans la région parisienne, ce qui peut assurer une relative homogénéité culturelle à l'ensemble. Quand l'Arsenal de Limoges est cédé à la Saviem en 1964, cette homogénéité culturelle est transformée par l'ajout d'un site de production provincial, provenant d'une tradition tout à fait différente (les arsenaux militaires) et employant de plus en plus dans ces années-là une main-d'œuvre d'origine rurale ou issue des « petits métiers » locaux (boulangerie, agro-alimentaire, chaussure, artisanat du bâtiment, etc.). Dans les années 1960, l'expansion de l'entreprise entraîne la création en province de nouvelles unités de production comme Blainville en Normandie, ce qui diversifie encore plus la composition socioculturelle de l'entreprise. En 1978, la Saviem fusionne avec Berliet pour devenir Renault Véhicules Industriels. Une fois de plus, l'hétérogénéité culturelle de l'entreprise s'accroît : les nouvelles unités de production sont majoritairement situées dans la région lyonnaise, et

« Renault ». Dans le premier cas, le patron est un genre de patron de choc, fortement paternaliste et autoritaire (très proche en cela de Louis Renault), tolérant mal l'intervention syndicale, alors que Renault est au contraire célèbre pour la manière dont les syndicats sont partie prenante de la gestion (même s'il ne s'agit pas forcément d'un choix de gestion mais d'une obligation découlant d'un rapport de force entre l'employeur et les syndicats). Cette différence de cultures entre Berliet et Renault est d'ailleurs aujourd'hui encore un argument fréquemment avancé dans l'entreprise, surtout au niveau des cadres, pour expliquer la concordance entre la fusion et le début de problèmes graves qui aboutiront, vers la moitié des années 1980, à poser y compris la question de la survie de l'entreprise.

Dans cet ensemble fait de pièces et de morceaux, Renault VI-Limoges fait toujours un peu « bande à part ». C'est pratiquement le seul site de production vraiment excentré. L'ancien ensemble « Saviem » est situé dans la région parisienne et la Normandie, et l'ancien ensemble « Berliet » se regroupe encore largement dans la région lyonnaise au sens large.

L'assemblage de l'entité Renault VI s'est donc fait sur une période longue avec des entreprises d'histoires très diverses. On peut donc déjà, uniquement à partir de ce constat de départ, mettre en doute la validité de la notion de culture d'entreprise. Les directions de l'entreprise comme des divers sites de production, à supposer qu'elles aient eu sur la question une vision commune, ont-elles eu le temps et la possibilité de fédérer cet ensemble hétéroclite en un organe commun ? Leur action a-t-elle pu s'exercer avec suffisamment d'efficacité pour que des normes et valeurs communes, des procédures sociales partagées par l'ensemble de l'entreprise aient pu voir le jour et s'imposer comme références incontournables pour l'ensemble du personnel ? En un mot, une culture commune a-t-elle fini par s'imposer dans l'entreprise ?

Sans chercher pour l'instant une réponse globale à la question, présentons des éléments apparus au cours de l'enquête chez Renault Véhicules Industriels-Limoges.

Commençons par la manière dont la conflictualité de l'entreprise est présentée par les acteurs sociaux. À Limoges, les cadres comme les syndicalistes et les salariés sont capables de décrire des mouvements de grève comme exclusivement locaux alors que ces mouvements sont en fait lancés au niveau de l'ensemble du groupe. Les raisons avancées pour expliquer les conflits sont toujours locales alors que, souvent, il s'agit de mots d'ordre communs à toute l'entreprise. Dans les années 80, des conflits pour la défense de l'emploi éclatent régulièrement au fil des plans d'amélioration de la compétitivité, mais ils restent toujours circonscrits à l'usine qui connaît des problèmes. Même la CGT, malgré sa volonté évidente de globaliser les conflits à l'échelle de l'entreprise, n'arrive pas à obtenir un début de mobilisation crédible sur ce sujet, et elle a du mal à empêcher que les questions de défense de l'emploi ne se résolvent par l'exigence de la part des travailleurs de Limoges de voir rapatriées sur le site des activités qui ont été récupérées par d'autres établissements. Dans cette question cruciale, la logique de l'établissement prime largement sur la logique de l'entreprise. Les salariés, y compris les cadres, se perçoivent fréquemment comme adversaires dans le partage du « gâteau » que constitue le travail et opposent leur établissement aux autres. Les accusations « d'avoir été abandonnés » par les salariés des autres sites quand il y a eu localement des problèmes justifient l'inaction observée sur le site limougeaud quand les autres sites sollicitent à leur tour la solidarité des salariés de l'ensemble de l'entreprise.

Globalement, les opérateurs (agents de fabrication) se sentent peu concernés par une culture qui concerne un espace social plus large que leur site de production. Une première piste de

compréhension peut être recherchée dans leur mobilité professionnelle qui est d'autant plus faible que leur qualification est peu élevée. Quand les restructurations de personnel s'accompagnent de propositions de reclassement sur un autre site de la société, beaucoup d'opérateurs préfèrent courir le risque du chômage sur place plutôt que de tenter de partir. On peut bien entendu penser au frein que constituent le travail éventuel du conjoint, les problèmes de revente d'un logement en cours de paiement, l'inscription de longue date pour le travailleur et sa famille dans un réseau de relations local, etc., mais il faut aussi considérer que l'adaptation à une nouvelle culture, la peur de rester longtemps un étranger dans le nouveau cadre de travail comptent pour beaucoup dans la décision de rester sur place. Il y a là un indice évident de la perception par les opérateurs de la réalité de ces cultures d'établissement (et on pourrait également faire ressortir ici l'existence de micro-cultures propres à des ateliers différents...).

La manière dont le journal d'entreprise est lu par le personnel est également très révélatrice. Ce journal est composé d'une édition nationale commune à l'entreprise et d'un encart propre à chaque établissement. Dans l'édition nationale, les opérateurs lisent au mieux les rubriques qui concernent le site où ils travaillent, la lecture plus ou moins complète ne commençant qu'au niveau des agents de maîtrise. À l'inverse, l'encart local (surtout les rubriques qui présentent nommément des travailleurs, que ce soit pour ce qu'ils font dans ou hors de l'entreprise) est davantage apprécié et lu, ce qui laisse supposer une certaine forme d'indifférence à ce média de la culture managériale puisque l'édition nationale présente les grandes campagnes de la direction alors que les encarts locaux ont un caractère plus amicaliste. On peut interpréter le manque d'impact de l'édition nationale auprès des opérateurs comme un indice de faible intégration à l'entreprise en tant qu'en-

semble productif dans lequel chacun pourrait se reconnaître. En 1991, une enquête par courrier¹⁰ auprès des lecteurs du journal national fait apparaître que les rubriques qui sont le plus lues et appréciées sont celles qui concernent les évolutions techniques et les présentations des produits de l'entreprise (24 et 22 %). Les sujets qui tiennent davantage à la culture managériale dont le journal se fait le porte-parole sont beaucoup moins lus (16 % par exemple sur les questions d'organisation interne de l'entreprise). La lecture du journal d'entreprise renverrait donc également à la manière dont les divers acteurs sociaux perçoivent l'entreprise ainsi que leurs relations respectives. Le discours du management « moderne » risque ainsi d'apparaître comme un discours de la direction et des cadres dans lequel les opérateurs ne se retrouvent pas ou qu'ils perçoivent comme un discours inconsciemment agressif à leur égard, surtout si leur position professionnelle personnelle leur paraît fragile ce qui risque d'être fréquent dans une entreprise qui a perdu presque les deux tiers de ses salariés en quinze ans.

Peut-on à présent élargir quelque peu la perspective ? Partons de l'hypothèse que la conscience d'appartenir à un même groupe (par exemple, ici, l'entreprise et non l'établissement) sera d'autant plus forte que le destin de l'individu sera lié à celui de ce groupe. On peut en déduire que les cadres et, d'une façon générale, tous ceux qui auront un plan de carrière impliquant le passage dans plusieurs sites de production différents de l'entreprise auront plus de chances de participer (et de contribuer à créer) à une culture commune au niveau de l'entreprise. À l'inverse, tous ceux dont le destin individuel se confond avec un ancrage local important auront plutôt tendance à développer et créer des cultures d'établissement.

Il faut, bien entendu, enrichir cette proposition en tenant compte de tout ce qui est fait volontairement par la direction de l'entreprise pour déve-

lopper cette culture commune au niveau global : journal d'entreprise, actions lancées de façon centralisée, communauté créée par les produits (chaque fois que sort un nouveau modèle, il fait le tour de tous les sites de production) et leur position sur le marché, avenir prévisible de la firme, fierté ou non d'appartenir à une entreprise « cotée » ou pas dans le milieu professionnel, etc. Nous avons déjà vu cependant qu'il ne fallait pas trop surestimer l'efficacité de la communication managériale.

Malgré cette nuance, acceptons l'idée que les personnes qui circulent fréquemment entre les divers établissements sont celles qui risquent le plus d'avoir une carrière personnelle qui se développera au niveau de l'entreprise et non plus de tel ou tel établissement. On peut estimer que ces personnes vont être les porteuses et les inventeuses d'une culture d'entreprise spécifique mais, en même temps, il ne faut pas sous-estimer que ces personnes sont aussi celles qui sont le plus susceptibles de changer d'entreprise dans leur carrière. Leur qualification leur donne une employabilité plus forte que celle des autres salariés de l'entreprise, et leur mobilité professionnelle entre les sites de production, encouragée par l'entreprise, leur offre, paradoxalement, des occasions plus fortes d'en partir. Ces considérations doivent nous amener à penser à la possibilité d'une sorte de culture d'entreprise très cosmopolite fabriquée par ces couches « nomades » de cadres ou de techniciens. Leur intérêt est-il de jouer l'ancrage dans la culture spécifique de l'entreprise ou au contraire de se référer (ou d'inventer ?) à une sorte de culture d'entreprise « moyenne » des cadres et des techniciens ? L'intérêt de la deuxième solution est évident pour eux : elle garantit leurs possibilités d'évolution de carrière dans toutes les entreprises, elle leur donne un langage commun,

10. 813 personnes seulement ont répondu, soit 4,4 % du personnel.

spécifique au groupe, qui les différencie des autres couches de salariés de l'entreprise.

On peut se demander si cette culture commune, extra locale, ne répond pas aussi à une volonté des directions d'entreprise qui souhaitent, au moins partiellement, que la culture abstraite du marché devienne la culture d'entreprise dominante. La référence à un marché abstrait et à un fonctionnement de plus en plus anonyme du capital ne permet-elle pas de réinstaurer, par exemple, des formes de discipline du travail renouvelées et plus contraignantes ? Le recours permanent à la notion de concurrence (les Japonais, les Coréens, les Allemands, etc.) introduit une pression sur les salariés dont la direction de l'entreprise se dédouane commodément par la référence aux règles de fonctionnement du marché présentées comme une réalité incontournable et éternelle. Or, cette culture « moyenne » des cadres et des techniciens emprunte d'autant plus d'éléments à la culture du marché qu'elle s'autorise ainsi à « profiter », elle aussi, de la facilité de commandement qu'elle implique. Face au salarié de base, le cadre ou le technicien, amené à demander des augmentations de productivité ou des diminutions d'effectifs, peut être tenté, c'est le moins qu'on puisse dire, de se décharger sur le marché de la responsabilité de décisions impopulaires qui le mettent en difficulté avec ses troupes. Il y a donc là une conjonction forte d'intérêts entre directions et cadres-techniciens pour que la culture d'entreprise devienne une sorte de produit anonyme, interchangeable, reposant sur les règles consensuelles du management dit « moderne »¹¹. Cette caractéristique renverrait alors à une constante de la culture d'entreprise managériale. Cette culture d'entreprise se constitue autour d'une vision rationalisatrice et libérale de l'entreprise. Elle développe des thèmes généraux, organisés autour de la nécessaire adéquation de l'entreprise à l'évolution du marché. À ce titre, ces cultures managériales

valorisent le général et ignorent ou sous-estiment le rôle du particulier, du local. On peut alors s'interroger sur leurs chances d'être autre chose qu'un catalogue un peu vide de sens pour tous ceux qui fonctionnent culturellement sur un registre uniquement ou principalement local.

Il faudrait alors opposer des cultures d'établissement locales qui fonctionneraient essentiellement autour de thèmes, défendus par les salariés « de base », comme la défense de l'emploi local et des cultures globalisantes, soutenues et proposées par les directions et les cadres, qui, elles, fonctionneraient autour de thèmes comme la rationalisation du travail, l'adaptation rapide aux signaux du marché, etc. La force des premières résulterait essentiellement de leur adéquation avec un mode de vie local auquel elles s'efforceraient d'apporter le soutien de l'activité économique uniquement dans la mesure où cette activité entretient et développe ce mode de vie local. Cette culture s'organiserait autour de la nécessité du maintien des emplois quelles que soient les évolutions du marché. À l'inverse, les cultures globales d'entreprise auraient bien du mal à prendre en compte les particularismes locaux, ce qui expliquerait leur faible fonctionnalité, mais leur force résiderait dans une meilleure prise en compte des obligations productives qui, en définitive, assurent l'emploi et donc la perpétuation au moins partielle du mode de vie qui lui est lié. La culture d'entreprise aurait une fonction universaliste alors que la culture d'établissement aurait une fonction plus locale, plus particulariste. On peut faire le pari que les entreprises qui arrivent à marier habilement ces deux types de culture sont probablement celles qui réussissent le mieux à obtenir une participation active des salariés à leurs objectifs.

Cet article a tenté de comprendre l'entreprise comme un système d'échanges qui évolue en fonction des configurations changeantes qui s'établissent entre la nature des pro-

duits et de la clientèle, la composition et l'histoire de la main-d'œuvre et l'organisation du travail. Certains des éléments qui structurent ces configurations (produits, clientèle, main-d'œuvre, organisation du travail) sont en partie fortuits pour l'entreprise en ce sens qu'elle trouve plus ou moins, par exemple, la main-d'œuvre qu'elle recherche ou qu'elle maîtrise plus ou moins bien son marché. Bien évidemment, l'entreprise recherche délibérément à atteindre certains objectifs en matière de main-d'œuvre, d'organisation du travail, etc. Quand ils sont atteints, ces objectifs constituent une part importante des éléments constituant la culture de l'entreprise, ce qui pourrait conduire à envisager les cultures d'établissement comme de simples variantes locales de cette culture d'entreprise globale. Cela supposerait que les objectifs globaux des directions sont réellement atteints partout de la même façon quelles que soient les conditions locales.

Rien n'est moins évident. Une entreprise peut, par exemple, rechercher de la main-d'œuvre masculine d'origine rurale et le résultat ne pas correspondre à ce qui est attendu. C'est bien ce qui s'est produit à Limoges dans les années 1960-70. La direction de la Saviem cherchait alors une entreprise en province pour compléter son dispositif industriel parisien, mais elle a probablement surestimé la facilité qu'elle aurait à dominer l'usine une fois embauchés, vers la fin des années 1960, tous les nouveaux salariés issus du monde rural et des « petits métiers ». La direction espérait probablement que la coexistence de deux types très différents de main-d'œuvre (nouveaux et qualifiés

11. En même temps, dans la mesure où les cadres et les agents de maîtrise sont dans une relation hiérarchique conflictuelle avec les opérateurs, on peut s'interroger sur l'efficacité de leur fonction de « missionnaires » de la culture d'entreprise managériale, surtout dans un contexte de réduction d'emploi où ils peuvent apparaître comme des « nantis » opposés à d'éventuels « exclus ».

et anciens professionnels) entraînerait dans le personnel des divisions qui faciliteraient son *leadership*. Dans la pratique elle s'est avérée relativement incapable d'empêcher les syndicats, en particulier la CGT, de fédérer à leur profit le personnel ancien et nouveau ce qui laisse supposer que l'efficacité des cultures locales qui structurent ces cultures d'établissement est beaucoup plus forte qu'on ne l'estime généralement. Cette force des cultures locales tient aussi au fait que, sur cette période, les syndicats ont beaucoup plus alimenté le sys-

tème d'échanges interne de l'entreprise que les directions. Or, les syndicats, dans la mesure où leurs forces vives sont surtout composées d'opérateurs à faible mobilité géographique, se comportent comme les « supporteurs » naturels de ces cultures locales d'établissement basées sur la défense du site de production et du mode de vie qui lui est lié. Leur baisse d'influence et la remontée en puissance de l'hégémonie idéologique des directions et des cadres expliquent probablement que le thème de la culture soit apparu

comme davantage lié à celui de l'entreprise qu'à celui de l'établissement. Ainsi que nous l'avons vu, les cadres et les directions ont en effet tout intérêt à développer une conception plus universaliste de la culture et à la concevoir au niveau de l'entreprise où elle devient un élément parmi d'autres du management « scientifique ». La reprise de cette thématique par les sociologues serait-elle l'indice de leur faculté à se comporter virtuellement comme l'allié (même contradictoire) des pouvoirs en place ? ■

