

L'intégration sociale dans les organisations

par **Gérard Donnadiou**

Ancien professeur à l'Université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne)

Ancien Directeur d'Etudes à l'Institut Entreprise et Personnel

Dans l'histoire de la sociologie, deux grands modèles ont été alternativement (ou simultanément) utilisés, selon que les chercheurs mettaient l'accent sur les composants du système social (démarche analytique) ou sur la société comme un tout (démarche holistique).

La première thèse, qui a plusieurs postulats en commun avec la théorie économique classique, a dominé pour cette raison la sociologie des organisations. Mettant l'accent sur les **acteurs** (individus, groupes, coalitions,...) dont on cherche à comprendre les enjeux, les alliances, l'entrelacs des stratégies, elle est qualifiée d'*interactionniste*. Omniprésente dans les travaux sur l'entreprise, elle a été largement vulgarisée en France par les ouvrages de Michel Crozier¹ et Erhard Friedberg².

La seconde thèse a été surtout développée en sociologie générale et on peut la faire remonter aux écrits d'Emile Durkheim³ au début du 20^{ème} siècle. Hégémonique en ethnologie, elle n'apparaît dans les travaux sur l'entreprise que depuis peu, à propos et autour du thème de la culture d'entreprise. C'est pourquoi on qualifie cette seconde thèse de *culturaliste*.

Dans l'abondante littérature la concernant et aujourd'hui disponible, on peut faire notamment référence aux livres et articles de Gert Hofstede, de Philippe d'Iribarne et de Renaud Sainsaulieu. Ce dernier, dans un texte⁴ de 1986 co-signé avec Denis Ségrestin, récuse l'impérialisme du modèle interactionniste. Par son insistance sur les jeux d'acteurs, les stratégies internes, les conflits et les négociations, le modèle interactionniste sous-estimerait gravement la dimension de "*lieu social central*" et de "*foyer de production identitaire*" présentée par l'entreprise. Celle-ci ne peut en effet se réduire à un "théâtre" pour des jeux d'acteurs, mais se caractérise au contraire par une propension à produire des valeurs, des normes et des représentations.

En somme, il y a dans l'entreprise à la fois importation de cultures exogènes (professionnelles, régionales, nationales) et production d'une culture spécifique. Valeurs partagées, sentiment d'appartenance, consensus autour de projets, le tout encouragé par un management plus axé sur la ressource humaine, vont faire que "*l'entreprise fonctionne à la croyance*". Le culturalisme substitue à la réduction utilitariste de l'entreprise "*du chacun pour soi*" la vision globale et intégratrice de "*l'entreprise à plusieurs*", comme l'écrit Renaud Sainsaulieu.

Mais attention, il ne s'agit pas là d'une thèse idyllique, noyant dans l'effusion communautaire les différences et les oppositions. Plus qu'objet d'adhésion inconditionnelle, la culture d'entreprise est un enjeu, un consensus à construire dans la douleur et les affrontements. A ces conditions seulement, elle peut devenir pour les acteurs un facteur d'intégration et une composante de leur identité.

¹ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil 1963

² Erhard Friedberg, *L'analyse sociologique des organisations*, L'Harmattan 1988

³ Emile Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF 1990

⁴ R. Sainsaulieu et D. Ségrestin, Vers une théorie sociologique de l'entreprise, *Sociologie du Travail*, N°3, 1986

1 – Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise ?

Il existe peu de mots au sens aussi piégé que celui de culture et il convient de distinguer d'abord entre :

- sa signification académique, telle qu'utilisée dans le langage courant et où l'on désigne essentiellement par ce mot la connaissance et la pratique des arts et lettres. L'"honnête homme" du XVIIème siècle pouvait ainsi être qualifié, à juste titre, de cultivé,
- sa signification anthropologique, la seule qui nous intéresse ici et qui vise alors tout un ensemble de croyances, de connaissances et de pratiques communes à une société, ensemble qui fonde l'unité profonde et l'originalité de cette société.

1.1 - Les divers aspects d'une culture

De façon générale, toute culture va se décliner autour de la manière dont un groupe humain se représente trois grands types de rapports :

- a) **Rapports à la "nature"** : connaissance acquise sur le monde pour pouvoir s'y situer et l'utiliser. C'est par exemple l'ensemble des savoirs scientifiques, techniques et économiques, requis pour tirer de la nature sa subsistance, transformer, transporter et échanger les biens et services.

Dans l'entreprise, ces processus sont façonnés à la fois par le produit et par le process (l'outil de production). Il existe ainsi une culture de la mine, du chemin de fer, de la chimie lourde, du produit de luxe,...

- b) **Rapports des hommes entre eux** : c'est l'enjeu de l'éthique (pour les rapports inter personnels), du politique (pour les rapports collectifs) et pour une part de l'économique (tout ce qui concerne les rapports sociaux de production). Ces différents rapports trouvent leur expression la plus élaborée dans la codification juridique.

Dans l'entreprise, ces aspects sont naturellement très présents dans le système des règles et procédures, mais ils façonnent également les relations les plus informelles. Suivant les représentations dominantes, on aura des styles de travail très différents : bureaucratique et guindé, consensuel, détendu...

La culture d'entreprise explique donc une gamme de comportements : comportements en affaires, entre collègues, vis-à-vis de la hiérarchie, etc. Elle façonne le style de communication, elle s'inscrit dans les méthodes et les moyens d'évaluation (ou d'appréciation), de contrôle. Elle a ses conventions et ses tabous. L'établissement de relations dans l'entreprise requiert pour chacun de bien connaître son rôle dans la structure. Chaque nouveau salarié, par son apprentissage au contact des autres va se mouler dans le style secrété par l'organisation (c'est ce que l'on appelle l'acculturation).

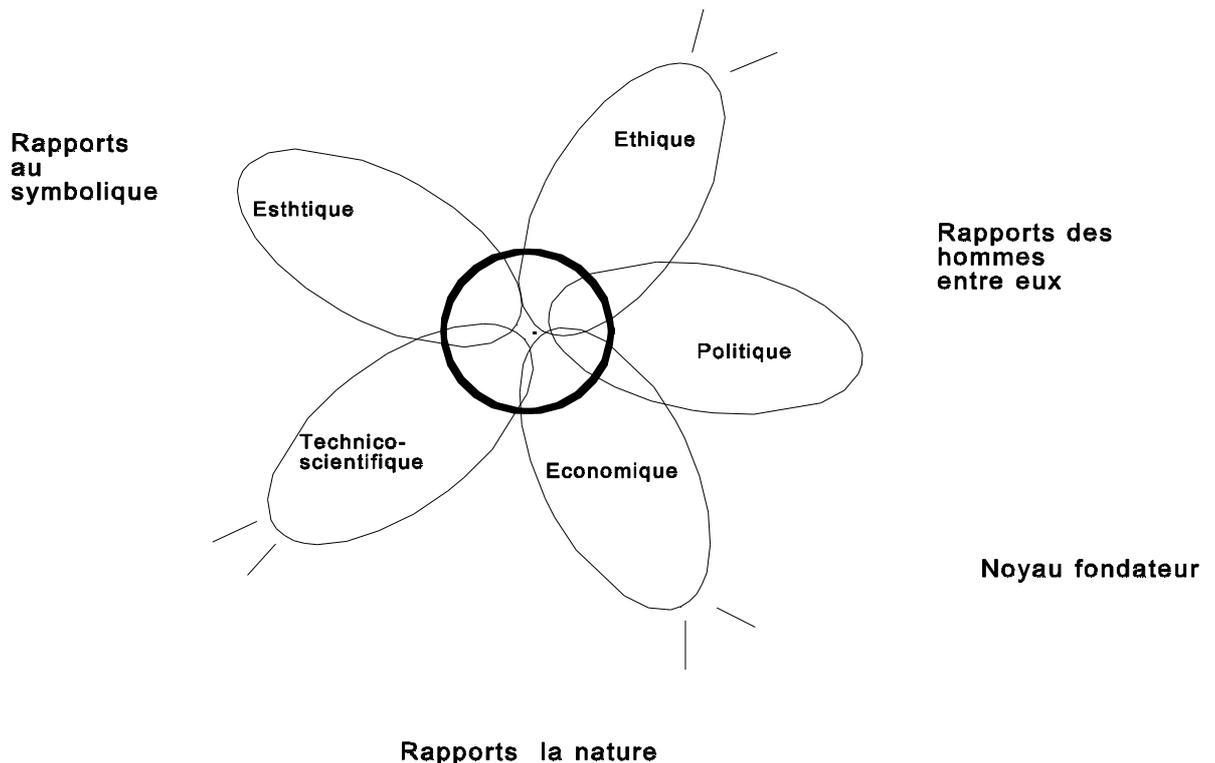
- c) **Rapports au symbolique** : c'est par excellence le domaine de l'art sous ses multiples formes (musique, peinture, danse, poésie...), de la religion et de la philosophie (notion de sacré, relations au tout, sagesse, sens de la mort, etc.). Le beau, le vrai, le bien constituant, de façon très classique, l'enjeu de ces rapports.

Au niveau de l'entreprise, cela pourra s'exprimer dans une esthétique du produit (design) voire du fonctionnement (démarche qualité) ou dans une certaine vision de la place et du rôle de l'entreprise au sein de son environnement (mission de service public, entreprise citoyenne, sauvegarde de la nature...), dans la conception du travail et de ses finalités (conquête de marché, progrès technique, activité ludique...).

Mais cela se traduit souvent, et bien davantage, par la mémoire de l'histoire de l'entreprise, les grands événements qui l'ont façonnée, les personnages de légende de l'ère des bâtisseurs... Ainsi les fondateurs de Michelin, Schlumberger, Danone, Leclerc, Darty et bien d'autres, ont alimenté un héritage dont l'entreprise conserve une forte empreinte.

1.2 - Mythes, rites et interdits

Les différents aspects d'une culture ne sont pas indépendants les uns des autres. En quelque sorte, **ils font système**. Ils sont liés entre eux et présentent de multiples plages de recouvrement ainsi que le montre la figure ci après.



De plus, un ensemble bien particulier de représentations, désigné en ethnologie sous les termes de *mythes, rites et interdits*, joue un rôle tout à fait unique et déterminant. Cet ensemble se comporte en fait comme un véritable **noyau fondateur** pour tous les autres aspects de la culture... Ce point a été particulièrement mis en évidence par les travaux d'anthropologie religieuse (toute l'œuvre de Mircea Eliade serait à citer à ce sujet).

Ce noyau fondateur existe aussi dans l'entreprise. Il constitue en quelque sorte le "liant symbolique" de l'organisation. Rassemblant parfois sur le mode épique des événements historiques majeurs de la vie de l'entreprise, il participe du mythe

C'est ce que l'on observe dans les diverses *success stories* que colportent, à des fins d'édification, les prosélytes des entreprises nord-américaines : telle celle du président de Mac Donald's, s'arrêtant pour ramasser un papier gras à l'entrée d'un de ses établissements. Le principe est celui du "héros" mythique qui s'applique à lui-même la loi générale, s'abaissant ainsi jusqu'à l'humaine condition. Mais en même temps, on exprime sous forme d'interdit cette loi générale (rejet de la saleté et du désordre dans l'entreprise Mac Donald's). Et la réitération de l'histoire, y compris sur le mode humoristique, devient un rite (où un rituel) qui contribue par le fait même à entretenir la culture du groupe.

Selon Nadine Lemaître⁵, l'entreprise dispose d'une diversité de rites pour promouvoir et réitérer son modèle culturel :

- les rites intégrateurs : initiation, passage et renouveau, fêtes symbolisant la communauté, la cohésion, l'appartenance ;
- les rites différenciateurs symbolisant les conflits et les différences sociales tolérées, voire souhaitées : la hiérarchie, les différents départements... ;
- les rites marquant la frontière de l'organisation, tels que cérémonies de dégradation ou d'humiliation, processus d'exclusion renforçant les valeurs du groupe dominant".

On peut donc considérer que le respect d'une culture, ne serait-ce que sous forme ritualiste, renforce rétroactivement son pouvoir de contrainte. Et cela en dehors de toute conscience claire de la part des participants. Comme le note Anthony Giddens⁶ : "lorsque je parle ou j'écris de façon correcte en anglais, je contribue du même coup à reproduire la langue anglaise". Et ceci, ajouterai-je, même s'il s'agit d'une diatribe contre l'usage de l'anglais!

Ainsi, une culture d'entreprise impose des valeurs et des comportements à ses participants sur le mode d'"évidences fondatrices" qui déterminent leur spécificité en tant que groupe humain. Comme le dit Nadine Lemaître, elle a pour vocation de "fournir aux individus une interprétation de leur propre situation", influençant concrètement leurs actes et leurs décisions, à condition qu'elle soit "collectivement acceptée". Elle rend alors certaines décisions absolument "naturelles" et d'autres totalement "impensables". En ce sens, elle fédère fortement les acteurs.

Ce jugement rejoint tout à fait celui de Philippe d'Iribarne pour qui la culture est un "référentiel de sens". Il écrit⁷ : "Si, pour comprendre les conduites humaines, dans les entreprises comme ailleurs, il est essentiel de faire référence à la culture, c'est parce que ces conduites ne sont pas indifférentes aux questions de sens. Si une position est recherchée, si une marque d'autorité est jugée acceptable, si une manière d'être suscite la confiance, le dégoût ou la colère, ce n'est souvent pas parce qu'elles sont dans leur pure matérialité, mais à cause de ce qu'elles signifient. Et ce qu'elles signifient varie avec les cultures". Pour savoir alors si une pratique de gestion peut être utilisée avec succès dans une entreprise donnée, on ne peut se dispenser d'examiner quels sens vont revêtir, pour ceux qui seront concernés, les situations où elle va les mettre. Ce sens pèsera sur les stratégies des acteurs, pouvant conduire dans les cas extrêmes au rejet pur et simple de la pratique en question.

L'entreprise devient ainsi un lieu d'intégration et d'identité sociale pour ses salariés. Ceux-ci s'ajustent non d'abord sous l'effet d'une recherche d'intérêt, mais par respect d'une norme sociale à laquelle ils ont adhéré explicitement ou implicitement et qui façonne leur comportement.

1.3 – Culture ou cultures

Comme toute organisation d'une certaine taille, l'entreprise est confrontée à la co-existence de cultures communautaires diverses. Ainsi connaît-elle des micro-cultures liées à l'existence de groupes distincts : catégories professionnelles, ateliers, directions, bureaux, etc. Mais elle rencontre aussi des cultures globales dépendantes des contextes socio-économiques précis au sein desquels l'entreprise inscrit son action. Et à ce titre, l'entreprise est plus ou moins influencée par les cultures nationales.

⁵ Nadine Lemaître, La culture d'entreprise : outil de gestion ?, *Direction et Gestion* n° 6, 1984.

⁶ Anthony Giddens, *La constitution de la société*, PUF, 1987

⁷ Philippe d'Iribarne, Contre l'anti-culturalisme primaire, *Revue Française de Gestion*, novembre/décembre 1992.

Culture d'entreprise, culture nationale, culture professionnelle de micro-groupes, lequel de ces trois niveaux va l'emporter ? La question est d'importance et la réponse ne va pas de soi. Le niveau dominant donne en effet la clé de l'appartenance pour le salarié. Tout est affaire de circonstances et de dosage dira-t-on, fidèle en cela au principe de contingence. Le débat va justement porter sur l'appréciation de ce plus ou de ce moins.

a) Primauté de la culture nationale. C'est la position de Gert Hofstede⁸ qui s'est livré à une étude approfondie des valeurs liées au travail dans une cinquantaine de pays. Selon lui, ces valeurs peuvent être décrites selon quatre paramètres différents, largement indépendants les uns des autres :

- **Individualisme contre collectivisme** : exprime le degré de liberté de l'individu par rapport au groupe.
- **Grande ou faible distance hiérarchique** : manière dont la société traite le fait que les individus sont inégaux.
- **Fort ou faible contrôle de l'incertitude** : attitude vis-à-vis du risque dont on cherche à se protéger.
- **Masculinité contre féminité** : division du travail selon le sexe ou non.

La combinaison de ces paramètres deux à deux détermine une large constellation de situations par rapport auxquelles on peut ranger les différents pays. Ainsi, les Etats-Unis favoriseraient une culture nettement plus individualiste que la France, mais avec une distance hiérarchique plus faible. Le risque y serait beaucoup mieux accepté qu'en France où l'on recherche un haut contrôle de l'incertitude ; enfin, la division sexuelle s'y trouverait plus affirmée.

Selon Hofstede, ces caractéristiques nationales s'imposent de manière quasi automatique aux entreprises du pays, lesquelles ne peuvent consentir que quelques variations mineures autour du thème national. Philippe d'Iribarne, avec sa "*logique de l'honneur*"⁹, partage un point de vue assez semblable. Pour lui, les caractéristiques culturelles nationales façonneraient fortement les croyances et les comportements au sein de chaque entreprise. Il y aurait ainsi une "gestion à la française", différente de l'approche "contractuelle" américaine ou "consensuelle" germanique.

b) Primauté de la culture professionnelle. Cette seconde position met l'accent sur les micro-cultures des groupes ou collectifs de travail, cultures pouvant être totalement étrangères les unes aux autres, voire antagonistes. Les identités culturelles se formeraient ainsi soit sur des appartenances locales (l'atelier, le service, le groupe catégoriel), soit sur des appartenances extérieures à l'entreprise, comme la profession ou le métier.

Dans un de ses ouvrages, Renaud Sainsaulieu¹⁰ a étudié longuement ces cultures professionnelles susceptibles de prendre de plus en plus d'importance à partir du moment où le lien à l'entreprise s'affaiblit.

2 - Modélisation systémique

Tout au long de la section précédente, la culture d'entreprise est apparue comme le ciment apportant à des hommes au travail une certaine identité sociale en les intégrant à un

⁸ Gert Hofstede, Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre 1987

⁹ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989

¹⁰ Renaud Sainsaulieu, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995

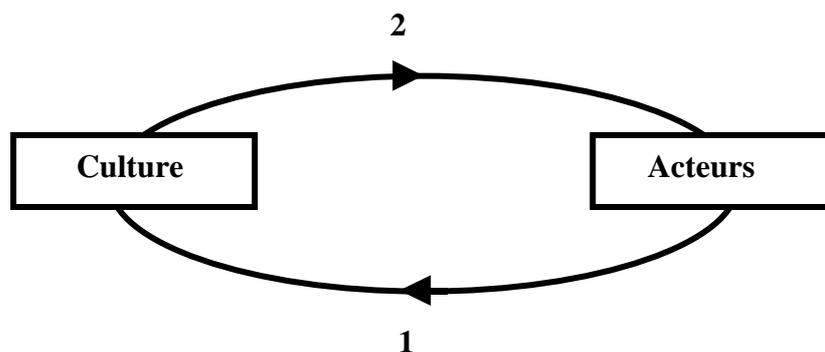
collectif professionnel. Cette culture permet de fédérer les acteurs individuels sur des projets collectifs, que ceux-ci soient convergents avec les buts des dirigeants (ce qui est généralement recherché lors de l'élaboration d'un projet d'entreprise), soit qu'ils s'y opposent (situation où domine une culture de "lutte des classes" par exemple).

Mais tout conditionnés soient-ils par leurs appartenances sociales et culturelles, les acteurs n'en conservent pas moins une certaine capacité d'initiative dans la perception de leurs intérêts et de leurs devoirs. Pour cette raison, la thèse interactionniste avec l'accent mis sur les jeux et stratégies d'acteurs, doit être ré-intégrée dans l'analyse si l'on veut comprendre comment se construit puis se manifeste la culture d'entreprise.

C'est ce que va nous permettre l'approche systémique, pour peu que l'on veuille bien la traduire sous la forme dialectique suivante:

- Par leurs pratiques, leurs conflits, leurs ajustements, les acteurs "**construisent**", (de manière intentionnelle et non-intentionnelle) des représentations, des normes, des règles, des "valeurs".
- Ces représentations, cristallisées en **corpus culturel**, vont venir à leur tour contraindre, orienter ou limiter les comportements des acteurs.

Explicitons plus avant ces deux prédicats en recourant à la modélisation systémique avec le schéma de la boucle de rétroaction. Celui-ci met remarquablement en lumière l'imbrication et la complémentarité des modèles culturaliste et interactionniste.



La flèche 1 correspond à la production (volontaire ou involontaire) par les acteurs sociaux de nouvelles représentations et normes. Illustrant le principe de Von Foerster (*order from noise*), la culture émerge en quelque sorte du "bruit" des acteurs. La flèche 2 traduit les contraintes comportementales que la culture fait peser, de par sa seule existence, sur le jeu des acteurs; contraintes tellement intériorisées par ces derniers que, bien souvent, ils n'en ont même plus conscience.

Naturellement, cette interaction n'est pas statique; sinon on ne parlerait pas de boucle de rétroaction. L'ajustement est à concevoir comme une recherche perpétuelle d'équilibration se déroulant dans le temps. Suivant le cas, il s'exprimera sous la forme d'une tendance au maintien de la situation initiale (on parlera alors de rétroaction négative) ou d'un processus cumulatif de changement (rétroaction positive). Une telle boucle est toujours plus ou moins ago-antagoniste, selon l'expression de Elie Bernard-Weil¹¹; sa polarité peut s'inverser.

Ainsi, pouvons-nous distinguer deux types de régulation sociale, homéostasie et changement, passibles de la même explication par le même mécanisme; seule diffère la polarité de la rétroaction. D'où provient alors cette différence de polarité ?

La rétroaction positive est source d'accroissement de variété pour le système. Elle est donc liée au bruit, au désordre, et à ce titre se rattache sans doute davantage au jeu des

¹¹ Elie Bernard-Weil, *Précis de systémique ago-antagoniste, Introduction aux stratégies bi-latérales*, L'interdisciplinaire, Limonest, 1988

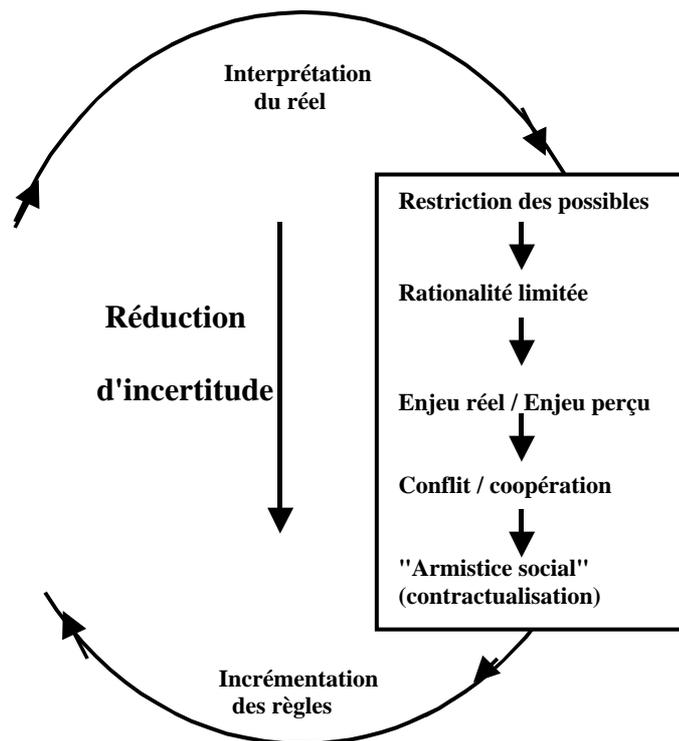
acteurs. Attention toutefois ! Cette concordance est loin d'être générale : il existe des cultures de changement et des jeux d'acteurs auto-bloquants.

Symétriquement, la rétroaction négative reposera souvent sur une culture (ou des cultures de groupes) gardienne des finalités, des valeurs et des orientations stratégiques. Mais il peut exister, ici également, de puissants intérêts d'acteurs les conduisant à conserver le statu-quo.

Allant plus avant, pénétrons dans la "boîte noire" du jeu des acteurs et tentons d'en modéliser le mécanisme.

L'interaction acteurs/culture

A – Le jeu des acteurs

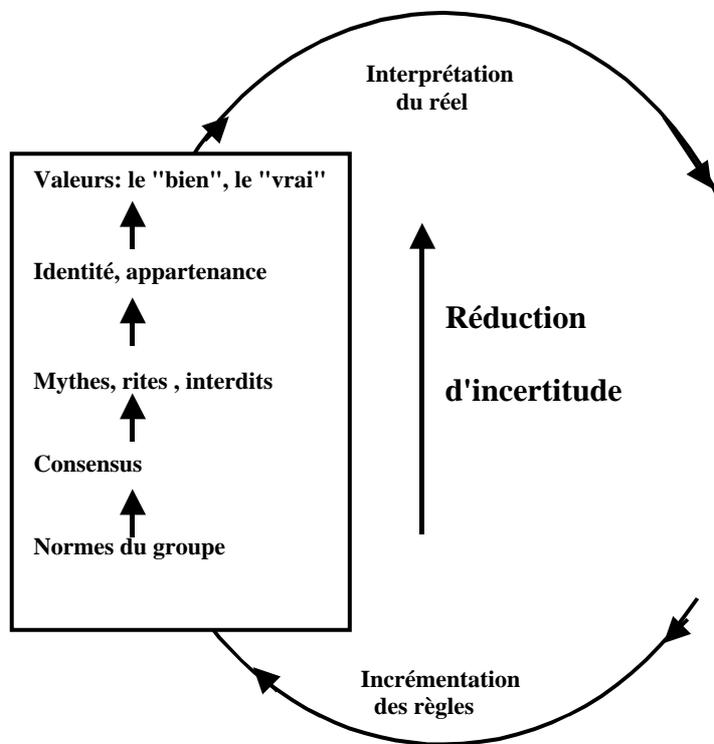


Nous savons que pour les interactionnistes, l'acteur aborde les relations sociales dans un optique rationnelle : il cherche à "maximiser son avantage" en termes de gain ou de pouvoir. Mais nous savons aussi que sa vision n'est pas sans présenter quelque biais : il ne maîtrise pas tous les paramètres objectifs de la situations; il ne peut envisager **tous les choix possibles**, ni en anticiper toutes les conséquences avec certitude. Cette limitation intrinsèque de sa rationalité se traduira par les écarts -parfois énormes pour l'observateur extérieur- entre enjeu réel (tel que mesuré par l'observateur extérieur) et enjeu perçu (par l'acteur lui-même). Ce qu'a bien mis en lumière l'analyse stratégique par acteur. C'est cette même rationalité limitée (par des facteurs autres que l'intérêt immédiat) qui conduit l'acteur à éviter en général les solutions "maximalistes" -tel l'anéantissement complet de l'adversaire- au profit d'un certain nombre de compromis jugés plus satisfaisants.

Nous retrouvons alors le "conflit/coopération", *ultima-ratio* de la relation sociale selon François Perroux et la tendance -corroborée par l'observation de la société et plus nettement encore, de l'entreprise- à contractualiser des accords du type "armistice social". Par cette contractualisation ininterrompue, le jeu des acteurs fait ainsi émerger peu à peu un corps de règles qui s'impose à la conscience de chacun (incrémentation des règles). On peut sans doute estimer que dans un premier temps, ce corps de règles ne modifie que marginalement les

comportements et les représentations sociales des diverses familles d'acteurs, ces dernières tirant leurs valeurs et leur identité d'appartenances externes à l'organisation : par exemple appartenance à la classe ouvrière dans l'entreprise taylorienne ou appartenances ethniques pour des travailleurs immigrés. Mais il n'en va plus de même lorsque ce corps de règles, par effet cumulatif, franchit un certain seuil et finit par influencer l'ensemble de la vie sociale de l'organisation. Il y a alors une véritable imprégnation des comportements, imprégnation d'autant plus forte que la règle a été l'enjeu d'un long et dur débat collectif qui a laissé des traces dans l'inconscient du groupe. R. Sainsaulieu a souligné l'importance des règles adoptées par un groupe pour expliquer l'intégration culturelle, qu'il nomme encore "*adhésion ritualisée*". Ces règles deviennent vite modèles de comportement, quelquefois adoptées sans conscience réelle de leur origine, ni de leur caractère de "normes de groupe". Le consensus se réalise "spontanément" sur elles.

L'interaction acteurs/culture A – La culture



Nous pouvons alors, en ethnologues, suivre au fil du temps la déclinaison de ces normes en "mythes, rites et interdits", noyau structurant de toute société humaine. La culture est née, consolidant le sentiment d'appartenance et d'identité de ses membres. Alors émergent les valeurs qui orientent profondément la "lecture" du monde objectif et conditionnent les jugements portés sur les différentes opportunités d'action : le "bien" et le "vrai". C'est ainsi armés, mais également limités dans leurs possibilités d'agir, que les acteurs se retrouvent sur le champ des relations sociales (inter-personnelles et inter-groupes).

On le voit, le mécanisme tend, au final, à réduire de plus en plus l'incertitude de l'acteur par rapport au réel, lui conférant à la fois un statut, un rôle et un certain pouvoir dans le jeu social. Et cette analyse démontre que pour comprendre la régulation sociale dans une organisation, il faut tenir ensemble les deux pôles de la boucle de rétroaction, c'est-à-dire bien se garder d'ouvrir ou de couper celle-ci. Il faut également noter que ce processus circulaire

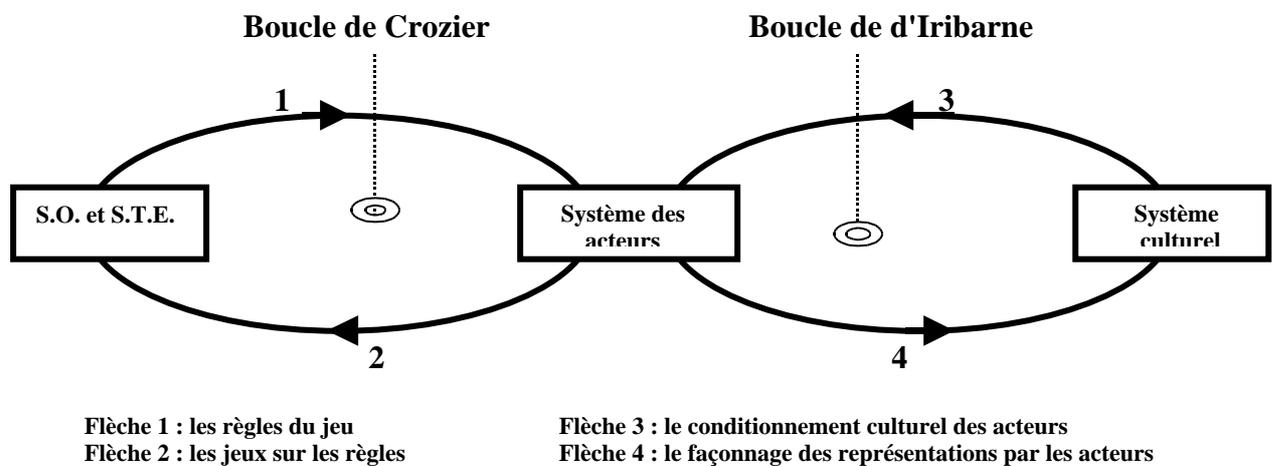
inclut impérativement le temps comme facteur de dévoilement. Il faut du temps pour faire émerger, par effets cumulatifs, une culture qui viendra fédérer et unifier une organisation à partir d'acteurs initialement séparés et autonomes. Et encore, le résultat n'est-il jamais garanti d'avance ni acquis irréversiblement. Le caractère ago-antagoniste de la boucle de rétroaction fait que celle-ci peut favoriser aussi bien le renforcement des convergences de comportements que leur divergence, l'appartenance à l'organisation que la désagrégation.

Complexité et étendue du jeu des acteurs, richesse de la culture, ne sont donc pas en opposition mais se renforcent plutôt l'une l'autre. Dans une organisation taylorienne, le jeu des acteurs est limité et la culture pauvre et stratifiée. Dans une "entreprise du troisième type", où les acteurs disposent de marges de liberté infiniment plus larges, on peut s'attendre à une culture forte et fédératrice, encore qu'il n'existe en ce domaine aucune garantie.

Conclusion : représentation du jeu social au sein d'une organisation

Une ultime synthèse reste à faire pour disposer d'un modèle du jeu social unifiant totalement les thèses culturaliste et interactionniste. Il suffit d'adjoindre à la boucle Culture/Acteurs que je viens de présenter, une autre boucle récapitulant l'interaction entre les acteurs et les systèmes organisationnel (S.O) et technico-économique (S.T.E). Le jeu social se déroule entièrement sous la dépendance de ces deux boucles auxquelles j'ai donné les noms de Crozier et de d'Iribarne, en hommage aux deux sociologues qui ont contribué à les mettre en évidence.

MODELISATION SYSTEMIQUE DU JEU SOCIAL



Ce modèle unifié a été présenté¹² pour la première fois en 1993, au 2^{ème} Congrès Européen de Systémique à Prague.

¹² Gérard Donnadieu, Essai d'interprétation systémique de la régulation sociale dans une organisation, *Actes du 2^{ème} Congrès Européen de Systémique*, Prague, 5/8 octobre 1993