

# Le “5 à 7” du 4 mars 1998

## Les mutations du monde de l'entreprise

avec Renaud Sainsaulieu, sociologue, professeur à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Analysant les rapports sociaux qui se tissent au sein de l'entreprise, Renaud Sainsaulieu a expliqué comment les entreprises sont amenées à bouleverser leurs modes d'organisation du travail, leurs modes de management et leurs cultures internes pour s'adapter à leur environnement extérieur marqué par le risque et l'incertitude. Savoir mobiliser les forces individuelles et collectives pour survivre constitue aujourd'hui un enjeu essentiel, auquel n'échappent pas les entreprises d'aménagement.

“Où se vit aujourd'hui la comédie humaine ? Dans les entreprises privées ou publiques. Tous les jours, huit heures par jour en plus du temps de transport, les mêmes collègues, les mêmes lieux, les mêmes intrigues, les mêmes problèmes à régler. Nous vivons encore avec un lieu de coopération, de cohésion, de coordination, d'antagonismes obligés autour du travail”. Pour Renaud Sainsaulieu, l'entreprise est certes un lieu de production et d'articulation entre des facteurs économiques, mais c'est aussi “l'un des lieux de construction du lien social et l'un des creusets de la société”. C'est donc en sociologue, qu'il a analysé l'évolution des rapports sociaux, jeux d'acteurs et jeux de pouvoirs, qui se tissent au sein des entreprises.

S'appuyant sur un vaste travail de recherche fondé sur des milliers d'entretiens menés auprès de salariés de tous niveaux, dans plus de 80 entreprises françaises de toutes tailles et de tous secteurs, il a exposé les importants changements intervenus ces dernières années dans la manière dont s'organisent et se vivent les rapports au travail.

## Vers des structures plus souples, favorisant l'initiative individuelle

Premier constat : depuis les années 80, l'entreprise est devenue mortelle, l'emploi de chacun est menacé. Alors que dans les années 70, environ 80% des entreprises se sentaient protégées des contraintes extérieures, elles ne sont plus que 20% aujourd'hui à émettre cette opinion. Que cette pression soit concurrentielle, politique (Europe, réglementations) ou technique (innovation technologique), elle fragilise. 21% des entreprises de l'échantillon ne savent pas estimer leur carnet de commandes au-delà de trois semaines. L'incertitude est devenue la règle.

Par conséquent, on s'interroge non seulement sur le mode d'organisation, mais aussi sur le système d'implication et de responsabilité collective. Comment articuler des finalités, des logiques, des forces autour de la survie ? Pour répondre à la pression de l'environnement, le problème est de réussir à mobiliser les initiatives et à construire des capacités d'action collective. Pour s'adapter, l'entreprise bouge, change, modifie ses structures. Elle met en place des structures moins formelles, plus souples, permettant de s'appuyer davantage sur la réactivité de ses salariés et non plus seulement sur leur capacité à accomplir telle ou telle tâche clairement définie. “Faire son travail” ne suffit plus, encore

faut-il savoir le faire ensemble, avec les ajustements et les adaptations indispensables.

L'organisation rationnelle, de type taylorien, concerne encore 40% de l'échantillon, mais se trouve aujourd'hui concurrencée par de nouveaux modes : organisations flexibles caractérisées par un travail collectif et structurées autour de projets réunissant plusieurs métiers, organisation personnalisée aux processus peu formalisés laissant une grande place à l'initiative, organisations artisanales qui retrouvent une légitimité. Or comme l'a rappelé Renaud Sainsaulieu, “ces nouveaux modèles de fonctionnement font tous appel à des capacités importantes de coordination, d'initiative et de communication. Le résultat économique dépend donc de plus en plus de la qualité du lien social existant au sein de l'entreprise.” L'interdépendance entre ses différents acteurs en sort renforcée, tout comme les jeux d'alliances et de pouvoir.

## Des jeux d'acteurs multiples

Où est le pouvoir dans l'entreprise ? Partout. Plus les relations se complexifient et plus il se dilue, faisant appel à des jeux d'acteurs subtils. “Beaucoup plus qu'à l'époque du taylorisme, où les tâches, les savoirs et les pouvoirs étaient clairement définis et cloisonnés, l'entreprise est aujourd'hui un lieu de reconnaissance, d'affirmation, de production et de socialisation. C'est également un lieu de débat, de confrontation entre logiques pour arriver à définir des objectifs communs”, a estimé Renaud Sainsaulieu. En distinguant les types de rapports qui s'établissent entre les différents protagonistes d'une entreprise (dirigeants, cadres, agents de production), il a mis sept modèles en évidence.

Dans le modèle taylorien de “la domination”, le pouvoir reste nettement concentré au sommet, chez les dirigeants et les bureaux d'études. La base, quasiment dépourvue d'initiative, est en opposition directe avec les chefs intermédiaires, eux-mêmes en négociation avec le sommet. Ce modèle, dominant il y a trente ans, est en perte de vitesse.

Sous la pression de l'environnement, les jeux de pouvoir se sont diversifiés. Est apparu notamment, un modèle récent et en fort développement, caractérisé par “l'antagonisme” entre deux métiers, voire deux “cultures” différentes. Il s'agit par exemple de la classique bataille entre les techniciens qui élaborent processus et produits et les commerciaux, uniquement chargés de les vendre et de ce fait soumis à la contrainte extérieure. L'opposition entre “le bon produit” et “celui qui se vend” n'est pas nouvelle, mais elle tend à s'intensifier. Elle est d'autant plus forte que les fonctions sont séparées, qu'il n'existe pas de structure de dialogue et d'échange entre ces métiers.

D'autres modèles relèvent davantage de la négociation. Ainsi celui de la “transformation négociée” est caractéristique des entreprises en évolution permanente : tout bouge (organisation, produits, technologies), le pouvoir est partout et il s'agit de “gérer le désordre”. Les ajustements se font la plupart du temps au fil de l'eau, chacun tentant d'obtenir quelque chose en échange de quelque chose.

D'autres entreprises privilégient le “consensus”. Ce sont souvent de petites structures qui peuvent négocier sur un projet commun (laboratoires, associations, cabinets conseils). Chacun y détient peu ou prou le même pouvoir, mais la pérennité de l'entreprise n'est pas assurée et mobilise les énergies.

## Six types d'identités collectives au travail

Lieu de sociabilisation, l'entreprise est aussi un lieu de définition de soi-même par rapport aux autres, au chef, à la société. En “mesurant” le niveau de sociabilité au travail et le mode d'intégration (par la règle ou les relations entre les individus), Renaud Sainsaulieu distingue six types d'identités au travail.

- Dans le modèle réglementaire, ou modèle bureaucratique très répandu dans les administrations, les assurances, ou les banques, les gens se définissent par le statut et l'attachement à la règle.
- Le modèle communautaire est construit autour d'un sentiment collectif très fort (esprit de lutte ou “esprit maison”). Mais celui-ci est sur le déclin et génère de la part de ses membres des attitudes défensives.
- Le modèle professionnel privilégie l'attachement au métier, particulièrement dans les professions naissantes (communication, technologies nouvelles). Les acteurs ont le sentiment d'exercer un métier pivot, stratégique et essentiel à l'entreprise. Fondé sur le professionnalisme, ce modèle met en avant l'idée du “travail bien fait”, du “bel ouvrage”.
- Inversement, le modèle entrepreneurial place le commercial au centre des préoccupations. Il s'agit moins de savoir si le produit est bon, que de savoir s'il va se vendre. Jadis réservé au chef d'entreprise, ce discours investit aujourd'hui tous les niveaux de l'entreprise.
- Le modèle professionnel du service public est à la fois proche des modèles réglementaires et professionnels. On y voit se développer la “culture du guichet” : à l'ANPE, aux Impôts, à la SNCF, l'employé est sans cesse confronté à la fracture sociale, à des situations nouvelles, non prévues par le règlement. Il doit interpréter ce dernier, le transgresser pour imaginer des solutions. Mais cette créativité est rarement reconnue.
- Le modèle de la mobilité concerne quant à lui, des gens peu intégrés collectivement mais impliqués dans de petits noyaux. Des déplacements permanents leur font perdre les liens avec les milieux d'appartenance au profit de relations d'affinité (certains consultants ou commerciaux).

## Cartographie des mondes sociaux d'entreprise

Croisant l'ensemble des variables analysées (organisation, relations, identité), Renaud Sainsaulieu a alors dressé six “portraits robots” d'entreprises.

- l'entreprise communauté : ici dominant la culture et les valeurs communes. Dans des PME en forte croissance rassemblées autour du créateur de l'entreprise, les salariés travaillent beaucoup, connaissent l'économie de l'entreprise, ses enjeux. L'implication est forte.
- l'entreprise modernisée est dominée par le changement. Technologie, organisation, produits, clients. Tout est amené à changer, obligeant à inventer une rationalité meilleure pour l'avenir. “L'entreprise est face à un mur, on ne connaît pas l'avenir. Le chemin choisi est une sorte d'invention collective.

Les entreprises en cours de modernisation et qui tiennent le coup, sont celles qui s'occupent de la recombinaison des métiers”, a rappelé Renaud Sainsaulieu. Cette culture professionnelle est la mieux à même de “gérer le désordre” et d'innover.

- l'entreprise en crise : c'est une entreprise modernisée ne s'occupant que de ses métiers d'avant-garde en pensant que les autres vont suivre. Délaissés, ces derniers se sentent menacés et résistent. Il s'agit du modèle de relations le plus antagoniste entre métiers adulés (informatique, commercial) et métiers menacés. L'entreprise en crise s'occupe peu de ressources humaines, contrairement à l'entreprise modernisée, où elles sont essentielles. Quand un ordre est envoyé, il est bon pour les uns, mauvais pour les autres. Il est donc forcément contesté.

- l'entreprise bureaucratique privilégie la règle, ce qui ne signifie pas qu'elle soit figée. Pour évoluer, elle doit mettre en relation la technocratie du sommet (où se produit la règle) avec la base (le guichet), où cette dernière est interprétée, réinventée, détournée.

- l'entreprise duale : partiellement taylorienne, elle reproduit les rapports de domination, les clivages, le manque d'échange. C'est le modèle le moins légitime.

L'un de ces modèles s'impose-t-il ? Quel est le plus performant ? “Aucun ne prédomine, a conclu Renaud Sainsaulieu. Tous détiennent leur modèle de performance. Nous pouvons seulement dire qu'à notre époque coexistent plusieurs façons de vivre la performance. Du modèle unique taylorien, nous sommes passés à une variété de systèmes sociaux de production. Deux principales lignes de mobilité s'imposent cependant. La première est constituée par l'entreprise communauté en train de vivre sa modernisation, donc la perte de ses valeurs. Son problème est de réussir à faire le deuil de sa culture”, a-t-il estimé. L'autre chemin est le passage de l'entreprise bureaucratique privilégiant la rationalité, à l'entreprise modernisée. “Ici, la difficulté est de savoir comment passer de la reproduction à la transformation en évitant la crise. Le problème clef tourne alors autour de la recombinaison des métiers. La gestion des ressources humaines doit permettre la mise en place d'une dynamique sociale porteuse de résultats et de performances. Autrement, le risque est de basculer dans la crise.”

A.H.

## **“Réfléchir sur notre identité professionnelle”**

Thérèse Cornil, Directeur Général de la Semapa

*“Je ne sais pas si nos sociétés d'aménagement sont aujourd'hui modernisées ou encore en crise, mais la réflexion sur nos modes de fonctionnement y est largement engagée. Depuis cinq ans, notre pratique a complètement évolué, parce que la société a changé. Nous avons perdu beaucoup de certitudes. Il ne s'agit plus seulement de savoir appliquer des règles et des procédures prévues par le code de l'urbanisme, mais d'inventer des modes d'organisation et des cultures d'entreprises capables de s'adapter en permanence à un environnement changeant.”*

*“La “culture du guichet” décrite par le sociologue concerne aussi les aménageurs. Nous sommes en effet confrontés directement à la fracture sociale, aux cas sociaux pour lesquels il faut imaginer des solutions (par exemple de relogement), parfois en dehors du strict cadre réglementaire. Plus généralement, nous sommes entrés dans un champs de négociation infini. L'obtention d'une déclaration d'utilité publique ne dispense plus de négocier avec des partenaires sans cesse plus nombreux, comme les associations”.*

*“Cette mutation nous conduit à renforcer notre réflexion sur notre identité professionnelle et d'entreprise. Chacun doit pouvoir porter ces évolutions et les communiquer.”*

## **“Favoriser les relations inter-entreprises”**

Dominique Becker, Directeur Général d'Euroméditerranée

*“Les transformations internes que vivent les entreprises concernent également les aménageurs qui doivent tenir compte de ces nouvelles exigences de mobilité, de flexibilité dans leurs stratégies d'offre. Comment attirer les entreprises sur un site donné ? L'aménageur peut jouer sur des identités de lieux forts qui soient des lieux de rencontre et de synergie pour des entreprises d'activités variées. Il peut au contraire adopter une stratégie de filières, privilégiant l'implantation d'entreprises appartenant à des secteurs d'activité voisins au risque de polariser l'activité.”*

*“Il faut ensuite fidéliser, retenir celles qui sont déjà installées. Il s’agit là d’un métier nouveau qui consiste non seulement à fournir un cadre accueillant, mais peut-être aussi à organiser ces réseaux d’échanges et de partenariat désormais nécessaires aux entreprises. C’est peut-être à travers ces structures de relations inter-entreprises qu’elles trouveront une légitimité à s’épanouir et à inscrire leur développement sur un territoire.”*

### **Renaud Sainsaulieu**

*Renaud Sainsaulieu est sociologue, Professeur à l’Institut d’Études Politiques de Paris, où il dirige un DESS intitulé “Politiques d’entreprises en développement social et de l’emploi”. Il dirige également le “Laboratoire de la sociologie du changement institutionnel” et est président d’honneur de l’Association des Sociologues de Langue Française. Auteur de nombreux ouvrages, il a notamment participé à un ouvrage collectif paru aux Éditions Desclée de Brouwer sous le titre “Les mondes sociaux de l’entreprise”.*