

**Yvon PESQUEUX**  
**Hesam Université**  
**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**  
**292 rue Saint Martin**  
**75 141 Paris Cédex 03**  
**France**  
**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63  
**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55  
**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
**Site web** [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)

# **Culture et organisation : la référence à la notion de culture en sciences de gestion**

## **Résumé**

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après la présentation de la difficulté à définir notion de culture, il présente successivement : la démarche anthropologique et la définition de la culture (Sir Edward Burnett Tylord (1832-1917), Clifford Geertz et l'anthropologie symbolique, Claude Lévi-Strauss et l'analyse structurale de la culture, C. K. Kluckhohn<sup>1</sup> et la conception de la culture orientée vers les valeurs) ; Sociologie et culture (Edgar Morin et la dualité de la culture) ; Quelques précisions terminologiques : les notions de règle et de valeur (la notion de règle, la notion de valeur, la notion de mœurs) ; Culture et organisation ; Yvan Allaire et Mihaela E. Firsirotu : un schéma conceptuel de la culture organisationnelle ; culture et identité (de l'identité professionnelle - l'identité au travail, l'identité de groupe de R. Sainsaulieu, l'identité de groupe de R. Sainsaulieu, les six mondes sociaux de l'entreprise de I. Francfort *et al.* - le recours à Max Weber).

## **Définitions de la notion de culture**

La définition de la culture tient de la gageure tant le concept a été manipulé, défini et critiqué par les auteurs et faire émerger sa propre conception tend à plus relever de la prise de position que de l'explicitation. Tentons néanmoins d'explorer le contour de ce concept avant d'en souligner toute l'ambiguïté. Il s'agit de présenter les définitions sous leur angle programmatique avant de commenter l'ambiguïté de ce qu'elles recouvrent.

Le concept de culture s'inscrit dans une forme de tribulation d'une discipline à l'autre dans le temps. Pour donner une forme de sens de l'histoire de ce concept, précisons qu'il naît, dans son sens moderne, en ethnologie, avec la rencontre coloniale du XIX<sup>e</sup> siècle. Le concept de

---

<sup>1</sup> F. Kluckhohn & C. K. Kluckhohn, *Man, Society and Social Order*, Eagleton Institute of Politics, Rutgers, the State University of New Jersey, New-York, 1965  
Yvon PESQUEUX

culture va alors en quelque sorte constituer le projet de l'ethnologie comme discipline. Le regard sur l'Autre qui va être posé sera celui d'un projet de compréhension au regard des catégories propres aux puissances colonisatrices : *in fine*, l'Autre n'aurait pour origine que nos catégories... dans une forme de justification... et l'on retrouve ici l'origine intrinsèquement comparative du concept, la culture opérant alors de manière fondamentalement comparative : culture de soi ou miroir des Autres ? Et pourtant, cet Autre a « résisté », donnant lieu à un regard fatalement distancié<sup>2</sup>. Mais cet Autre était aussi en quelque sorte un Autre que l'on allait « chercher dans les coins », celui de l'utopie des « groupes naturels » dans une perspective de quête des fondamentaux, comme si l'Autre des métropoles que nous avons investies lors de la colonisation étaient dépourvues de tout intérêt. Cet Autre que nous avons investi ne va nous intéresser que lors de la décolonisation, en forme de bilan pourrions-nous dire, avec le concept d'acculturation. Le concept de culture se trouve alors être « libre » et c'est la sociologie générale qui va s'en emparer, le sens des sociétés pouvant sembler être compris au travers de ce concept de culture. Mais l'aspect vague et délié du concept va permettre aussi ensuite de s'en emparer en microsociologie, celle du travail et en sciences de gestion en attribuant une culture aux organisations non plus seulement une dimension compréhensive, mais aussi dans une dimension prescriptive. Et pourtant, à chaque étape de la tribulation, le concept de culture va conserver la trace de ses attributs initiaux, celle de la quête des fondamentaux d'un « groupe naturel » dans une perspective sans doute quelque peu primordialiste.

A. Appadurai<sup>3</sup> en dresse la fresque suivante : en anthropologie, on serait ainsi passé de la primauté accordée à la coutume par E. B. Tylord à celle accordée à la signification chez C. Geertz. « *En sociologie, le sens du Verstehen de Max Weber et plusieurs idées de Georg Simmel ont servi de passerelle entre les idées allemandes néo-kantiennes de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et la sociologie en tant que discipline des sciences sociales (...) La culture est désormais un sous-domaine de la sociologie (...) Au centre des débats actuels dans et sur la culture, beaucoup de courants divers se rejoignent en un fleuve unique et passablement turbulent, celui des nombreux post-structuralismes (surtout français) de Jacques Lacan, Jacques Derrida, Michel Foucault, Pierre Bourdieu (...) Certains de ces courants ont fait résolument du langage leur sens et leur modèle...* ».

Indépendamment des nombreuses questions qui tournent autour du concept de culture, il est nécessaire de souligner combien les définitions servent, le plus souvent, à fonder des recherches sur les différences et donc conduire, implicitement ou explicitement, à une analyse interculturelle... et à légitimer une hiérarchie. Il est ensuite nécessaire de constater la difficile opérationnalisation de ces définitions que l'on constate généralement. C'est ainsi qu'Y. Schwartz explique : « *La culture intègre des opinions et des pratiques, des techniques et des rêves, des mémoires et des rapports sociaux...* »<sup>4</sup>.

## **La démarche anthropologique et la définition de la culture**

C'est l'ethnologie qui a été à l'origine du développement de théories multiples et souvent concurrentes et c'est implicitement à ce champ que se réfère les sciences gestion quand elles

---

<sup>2</sup> E. E. Evans-Pritchard, *Les Nuers*, Gallimard, collection tel n° 247

<sup>3</sup> A. Appadurai, *Après le colonialisme – Les conséquences culturelles de la globalisation*, Payot, Paris, 2001, pp. 92-93

<sup>4</sup> Y. Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*, Messidor, Paris 1998, p. 35

se confrontent au concept de culture, sans toujours l'assumer. De la multitude des définitions proposées par les auteurs de ce domaine, nous n'en reprendrons que quelques-unes.

P. Foulquié<sup>5</sup>, dans le dictionnaire philosophique, définit la culture comme « *les manières collectives de penser et de sentir* ». M. Mead<sup>6</sup> la définit comme « *l'ensemble des formes acquises d'un groupe d'individus unis par une tradition commune transmise par l'éducation* ». Cette définition est représentative des définitions descriptives venant qualifier la culture à partir de trois aspects : des invariants, des régularités et des spécificités. Rappelons que les termes d'ethnologie et d'anthropologie sont relativement équivalents, l'un étant le terme d'origine française et l'autre le terme d'origine anglaise. Nous utilisons l'un comme l'autre du fait que l'un des plus grands ethnologues, auteur français, C. Lévi-Strauss, a écrit quelques-une de ses œuvres majeures aux Etats-Unis, dans les années 1940, en utilisant, dans son acception anglo-américaine.

### **Sir Edward Burnett Tylord (1832-1917)**

Cet auteur est considéré comme la référence initiale de l'anthropologie moderne. Comme le signale C. Rivière « *Plus que l'explication du développement progressif de l'Homme, thème qui court à travers toutes les recherches de l'époque, c'est la doctrine des survivances et la théorie de l'animisme que la postérité a retenues comme apport original de Tylord, et particulièrement quelques-unes de ses orientations méthodologiques : collecte large et systématique des objets et des documents, analyse comparative, traitement statistique pour la recherche des fréquences et des corrélations, expérimentation de l'utilisation des objets primitifs* »<sup>7</sup>. Son principal ouvrage (*Primitive Culture*) a été écrit à partir des études qu'il avait effectuées chez les indiens Pueblo. Il va ainsi jeter les fondements permettant de rejeter les arguments de l'évolutionnisme et il va mettre en avant, à partir d'une métaphore tirée de la géologie, le concept de « survivance » des reliques de sociétés révolues dans les sociétés modernes que l'on retrouve dans le folklore, les légendes, les mythes, les superstitions avec les thèmes que l'on retrouve dans les différentes cultures. C'est également le cas du concept d'« emprunt » par contact culturel.

Les faits culturels se trouvent placés au centre du projet compréhensif de l'ethnologie. La culture est donc composée par les outils, les techniques, les valeurs, les représentations, les coutumes et les croyances. Il propose en outre une conception évolutionniste renouvelée de la culture caractérisant le passage de sociétés primitives aux sociétés civilisées actuelles. Dans le même ordre d'idée, il fait des religions actuelles les prolongements de l'animisme (le culte des esprits) qui caractérise les sociétés primitives. C'est en ce sens que, même s'il peut être considéré comme le fondateur de l'ethnologie, sa conception est datée car liée aux présupposés des classes dominantes du XIX<sup>e</sup> siècle. Le projet d'une culture universelle est seulement présent au second degré et E. B. Tylord offre une définition descriptive du concept de culture : « *Les connaissances, croyances, art, morale, droit, coutumes et toutes autres aptitudes ou habitudes acquises par l'homme comme membre d'une société.* ».

---

<sup>5</sup> P. Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, PUF, Paris, 1995

<sup>6</sup> M. Mead, *Société, traditions et techniques*, UNESCO, Paris 1962

<sup>7</sup> C. Rivière, article « Edward Burnett Tylord », *Encyclopedia Universalis*  
Yvon PESQUEUX

## Clifford Geertz et l'anthropologie symbolique

Le projet de l'ethnographie serait, selon l'auteur<sup>8</sup>, et malgré des apparences descriptives, profondément compréhensive dans la mesure où il s'agit de créer de la signification. Mais le risque est de passer très rapidement des théories générales aux lieux communs sous prétexte de culture. « *L'homme est un animal suspendu à la toile de significations qu'il a lui-même tissé* »<sup>9</sup>. Et c'est cette toile de significations qui serait la culture, nous dit-il.

## Claude Lévi-Strauss et l'analyse structurale de la culture

Une des définitions les plus représentatives données par C. Lévi-Strauss se trouve dans son *Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss*<sup>10</sup> : « *Tout culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres* ». L'anthropologie structurale va se donner pour objet de repérer les invariants culturels identiques d'une culture à l'autre. C'est aussi l'auteur dont l'œuvre, corrélatrice à la fin de la rencontre coloniale, marque la fin de l'« ethnologie « coloniale », fin qui va laisser vacant le concept de culture et donc autoriser son accaparement par la sociologie, débouchant ainsi sur une sociologie de la culture.

## C. K. Kluckhohn<sup>11</sup> et la conception de la culture orientée vers les valeurs

Cette référence est évoquée du fait de la façon dont elle inspire tout particulièrement la perspective culturaliste en sciences de gestion dans la mesure où elle se réfère à la notion de valeur. Dans cette perspective, il existerait un nombre limité de problèmes humains à vocation universelle, les cultures exprimant la diversité des solutions apportées.

Les problèmes dont il est question sont les suivants :

- Les relations entre l'Homme et la nature dont les réponses sont la domination, l'harmonie ou la subjugation (l'Homme est sujet de la nature) ;
- Les relations aux Autres qui relèvent de l'individualisme ou du communautarisme ;
- La relation au temps avec la dualité « temps monétaire – temps événementiel », la dualité « monochrome – polychrone » et la référence aux orientations temporelles (« passé – présent – futur ») ;
- Les croyances sur la nature humaine (par nature mauvaise, bonne ou mauvaise et bonne à la fois) ;
- La relation à l'activité entre la primauté accordée à l'agir et celle accordée à l'être.

Cette perspective est supposée permettre d'éclairer des pratiques managériales telles que le rapport à la hiérarchie, le travail en équipe, etc.).

---

<sup>8</sup> C. Geertz, *The Interpretations of Cultures - Selected Essays by Clifford Geertz*, Basic Books Inc., New York, 1973

<sup>9</sup> C. Geertz, *op. cit.*

<sup>10</sup> C. Lévi-Strauss, « Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss », in *Sociologie et anthropologie*, M. Mauss, PUF, Paris 1950

<sup>11</sup> F. Kluckhohn & C. K. Kluckhohn, *Man, Society and Social Order*, Eagleton Institute of Politics, Rutgers, the State University of New Jersey, New-York, 1965

## Sociologie et culture

Reprenant l'analyse d'A. L. Kroeber et de C. K. Kluckhohn, J.-P. Martinon<sup>12</sup> souligne les deux types de définitions qui peuvent être retenus : une définition restreinte utilisant le terme de culture pour la description de l'organisation symbolique d'un groupe et une définition plus large, non contradictoire avec la première, et qui utilise le terme de culture aussi bien pour décrire les coutumes, les croyances, la langue, les idées, etc. que l'organisation de l'environnement de l'activité humaine (outils, habitat, etc.). La sociologie de la culture va donc s'interroger sur le symbolique dans la vie sociale. C'est sur ce point aussi que vont venir se poser les délicats rapports « culture – idéologie », les deux concepts se référant à la notion de valeur, comme fondement pour le premier et comme « lentille déformante » pour le second avec son arbitraire et sa variabilité (la culture postule plutôt la stabilité). Là où l'idéologie fonctionne en hiérarchie (les siens contre les Autres), la culture le fait en différenciation (des uns par rapports aux autres). La sociologie de la culture concerne alors tous les aspects de la vie sociale dans le projet d'en établir les schémas de cohérence. Ceci n'exclut pas pour autant les analyses en termes de culture dominante et culture dominée ou encore en termes d'appauvrissement et de culture dérivée avec, par exemple, la conception de la culture populaire comme dérivée de la culture savante (et inversement), ou encore de la culture bourgeoise dans ses rapports avec la culture de masse.

### Edgar Morin et la dualité de la culture

Commençons, afin de valider la place de l'auteur dans la perspective de la « sociologisation » du concept de culture, par commenter l'article qu'il nous propose sur la culture de masse<sup>13</sup> à partir du constat du développement des *mass media* conduisant le concept de culture à devoir préciser ses liens avec celui d'opinion. Le succès commercial d'un media repose en effet sur sa capacité à influencer l'opinion, mais en même temps à répondre aux attentes de ceux à qui il s'adresse. Le concept de culture de masse, enjeu de polémiques (avec, par exemple, le *kitsch*), pose ainsi le problème de son investigation, celle-ci étant le plus souvent réduite à des thèmes parcellaires. Comme le souligne E. Morin, « *il n'y a pas une sociologie ou phénoménologie des mass media, mais une juxtaposition de recherches formant agrégat* ». Le concept de culture renvoie à la définition des ethnologues, mais aussi à la hiérarchie (la norme est fixée par l'« élite »). Il cote ainsi la difficulté du concept entre la définition englobante de la culture (cf. E. B. Tylord) et la définition résiduelle (la culture étant ce qu'est, ni le politique, ni l'économique, ni le religieux). Il va ainsi proposer un champ propre à la culture : l'intersection (au sens social du terme) de l'intellectuel et de l'affectif. Il en va de même pour le concept de masse : produit des *mass media* ou ensemble de population (avec ou sans dimension politique). Pour lui, la culture de masse est vue « *comme une culture produite en fonction de sa diffusion massive et tendant à s'adresser à une masse humaine, c'est-à-dire à un agglomérat d'individus considérés en dehors de leur appartenance professionnelle ou sociale* ». C'est une intersection entre des cultures (scolaire, nationale, religieuses, politiques, « savantes ») se servant toutes diversement aussi des *mass media*, caractéristique (en tant que système sociotechnique) des sociétés contemporaines. Elle indique l'existence d'un système industriel de production culturelle (division du travail, machinisme donc mobilisation de

---

<sup>12</sup> J.-P. Martinon, article « sociologie de la culture », *Encyclopedia Universalis*

<sup>13</sup> E. Morin, article « culture de masse », *Encyclopedia Universalis*

capitaux – le coût de revient des produits culturels croît - techniques *marketing*, standardisation, organisation, consommation des objets de série dans une perspective hédoniste – le divertissement - la projection – identification avec le contenu dans une forme stéréotypée de rêve - succédané du folklore, régulation étatique, relation spécifique créateur – producteur).

E. Morin nous rappelle le projet de la sociologie dans son ambition à se confronter à la société. Ce projet repose sur la reconnaissance d'une différence entre culture et société. Tout comme il a déjà été rappelé plus haut, E. Morin souligne la difficulté d'appréhension du concept de culture : « *La notion de culture est sans doute en sciences sociales la moins définie de toutes les notions ; (...) il nous semble cependant impossible de donner une définition exhaustive de la culture. La culture se situe au carrefour même de l'intellectuel et de l'affectif, elle serait l'équivalent, au point de vue social, du système psycho-affectif qui structure et oriente les instincts, construit une représentation ou vision du monde, opère l'osmose entre le réel et l'imaginaire à travers symboles, mythes, normes, idéaux, idéologies* »<sup>14</sup>. En tant que sociologue, il tente donc ici une définition par défaut ou par métaphore au moyen d'une transposition des cadres de la psychologie, mais en soulignant bien le fait que la culture participe au lien entre individu et société. En définitive, la culture, dans son interaction avec les structures sociales, va prendre, chez E. Morin, la place d'un opérateur de nature duale : c'est ce qui va opérer dans le sens de la reproduction des structures sociales (indépendamment des individus qui y agissent) mais, en même temps, il va reconnaître un contenu « enzymatique » à la culture et à l'action des sujets dans leur capacité à transformer les structures en en faisant, tout comme A. Leroi-Gourhan<sup>15</sup>, un processus énergétique d'évolution. La culture est en effet à la fois désagrégation et reconstruction comme on peut le voir quand on mentionne la problématique des transferts de technologie. En effet, E. Morin, bien que s'inscrivant dans le projet de la sociologie, ne privilégie pas, au nom de la société, l'anthropologie d'un consommateur de signes culturels puisqu'il fait du sujet - et ceci est tout aussi cohérent avec le concept de culture - un producteur de signes. L'uniformisation des comportements dans l'organisation, obtenue au nom de la culture, est certes primordiale mais la particularisation aussi et cette particularisation répond au sens même de l'évolution qui n'est pas de former des hybrides de plus en plus standardisés mais aussi, comme le souligne A. Leroi-Gourhan dans *Milieu et techniques* « des formes opportunes ».

C'est avec ce dernier auteur d'ailleurs que l'on effectuera un retour à l'ethnologie à propos du concept de technologie culturelle.

## **Quelques précisions terminologiques : les notions de règle et de valeur**

Avant de poursuivre plus avant sur le statut du concept de culture, peut-être est-il nécessaire de préciser le sens de deux notions connexes avec lesquelles se fonde le concept de culture : celle de règle et celle de valeur.

---

<sup>14</sup> E. Morin, *Sociologie*, Fayard, Paris 1984

<sup>15</sup> A. Leroi-Gourhan, *L'homme et la matière*, Albin Michel, collection « Sciences d'aujourd'hui », n° 1, Paris, 1971 (Ed. Originale, Albin Michel, Paris, 1945)

## La notion de règle

L'idée de règle renvoie à celle de conscience, car une règle n'est que règle consciente. C'est ce qui distingue la règle de l'habitude. Il est nécessaire de connaître les règles pour s'y conformer. A la frontière entre les deux notions de règle et d'habitude, quand on parle de règles de bienséance, il est implicitement fait référence au fait que les membres du groupe les perçoivent et se sentent obligés de s'y conformer. Une règle oblige à s'y conformer et se distingue, à cet égard, de l'axiome et du postulat qui relèvent plutôt des prémisses du raisonnement.

La règle indique aussi le comportement à avoir dans des circonstances précises et n'a pas de valeur universelle. Il n'y a donc pas de règle générale au sens strict du terme mais, pour ce qui concerne le domaine de l'éthique, des lois morales dans ce cas-là. La règle s'applique dans les limites d'une situation, mais dont la circonstancialité se trouve être relativement stable. A la limite de la circonstancialité de la règle, se trouve la convention. La règle va donc osciller entre la convention aux fondements purement formels et la référence aux situations sociales. Elle possède à la fois la fonction arbitraire d'une règle du jeu et celle, rationnelle, de porter du sens.

Mais il faut néanmoins souligner l'existence de règles qui régissent les comportements de façon normative (l'exemple de la prohibition de l'inceste, qui joue un rôle majeur dans le caractère universel du concept ethnologique de culture en est un exemple). Elles régissent le comportement de façon normative et sont essentielles dans la définition des faits institutionnels. Mais le concept de règle comporte aussi l'idée de l'imitation, légitime et inviolable, dont l'impact dans l'univers esthétique est très important (être artiste est ainsi en quelque sorte faire comme cela doit être fait). C'est aussi plus généralement la référence légitime à l'état de l'art. Enfin, sur le plan linguistique, le statut de la règle est tout aussi intéressant à mettre en évidence dans la mesure où il ne pourrait y avoir de langue sans règle.

Se référer à la règle, c'est donc se poser la question de ce qui est régulier et irrégulier. Il est à ce titre important de distinguer le malsain de l'irrégulier. Chez E. Durkheim<sup>16</sup>, l'anomie apparaît quand la transgression perd de vue la règle, comme s'il y avait absence de règle. La désobéissance à la règle se distingue également du désordre (qui s'oppose à « ordre ») et dont l'issue de revenir à un ordre.

## La notion de valeur

L'examen de cette notion est important pour qui s'intéresse à la notion de la culture dans la mesure où une définition réductrice tend à faire de la culture un système de valeurs.

P. Foulquié<sup>17</sup> parle de valeur économique pour tout ce qui a « *la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* ». Toujours pour P. Foulquié<sup>18</sup>, on entend par valeur « *tout ce qui réaliserait la nature propre de l'agent moral (valeurs idéales), ou cette réalisation elle-même* ».

---

<sup>16</sup> E. Durkheim, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1998 – *Le suicide*, Paris, PUF, 1983

<sup>17</sup> P. Foulquié, *op. cit.*, p. 749

<sup>18</sup> P. Foulquié, *op. cit.*, p. 750

Kant et Mencius parlent de la transcendance des valeurs comme nous le dit F. Jullien<sup>19</sup> : « *ce qui fait qu'un homme est prêt à sacrifier sa vie, plutôt que de transgresser son devoir, nous dit Kant (...) est qu'il a conscience alors de « maintenir » et « d'honorer » dans sa personne la dignité de l'humanité. Car il est deux sortes de « dignité » dit Mencius : les dignités naturelles, « conférées par le ciel » (l'humanité, le sens du devoir, la loyauté ...) et les dignités sociales « conférées par l'homme » (prince, ministre, grand préfet ...). Si l'homme peut souffrir de paraître à ses yeux indigne de vivre, poursuit Kant, c'est qu'il peut renoncer complètement à la « valeur de sa condition » (matérielle et sociale), mais non à la valeur de sa personne. De même, dit Mencius (...), le « désir de ce qui a de la valeur » est partagé par tous les hommes ; mais ces hommes attachent communément de la valeur à des éléments qui, tels les honneurs dont le prince nous comble ou nous dépouille, n'ont pas de « valeur authentique ». C'est « en eux-mêmes », en effet, que tous les hommes « ont de la valeur » mais bien peu s'en rendent compte. Ce qui, « à leurs yeux », transcende les valeurs morales est l'universalité ». La référence à deux auteurs aussi éloignés dans le temps et dans l'espace plaiderait ainsi pour une forme d'universalité de la perspective.*

Les domaines d'application de la notion de valeur sont très nombreux (économique, éthique, esthétique). De façon relative, la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économique par référence à l'utilité. On retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose, mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social : l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur. Plus globalement, c'est à ce sens-là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, politique ou religieux. L'agent ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint. L'action rationnelle en valeur se trouve ainsi commandée par la valeur exclusive poursuivie et se trouve ainsi au centre de la morale de conviction chez Max Weber (*Gesinnungsethik*) qui la distingue, par son caractère d'irrationalité, de l'activité rationnelle en finalité (*Zweckrational*)<sup>20</sup>.

Comme le souligne R. Ogien<sup>21</sup>, les énoncés en termes de valeurs peuvent être évaluatifs, prescriptifs (impératif de type « il faut... ») ou directifs et c'est ce qui fait toute la difficulté du concept. La perspective les concernant peut être aussi bien axiologique (à composante descriptive comme courageux, généreux, etc.) que normative (bien, mal, meilleur, pire, etc.).

C'est P. Livet qui signe l'article consacré au concept de valeur dans l'*Encyclopedia Universalis* en soulignant l'emploi du concept le plus souvent au pluriel et il constate ainsi que « *les individus agissent au nom de valeurs non seulement qui s'opposent, mais dont on peut se demander si elles sont comparables entre elles. Du coup, la suprême valeur n'est-elle pas la liberté, puisque c'est elle qui nous permet de choisir entre les autres valeurs ? (...) On trouve cette idée aussi bien chez un libéral comme Robert Nozick que chez un tenant de l'irréductibilité de l'éthique comme Emmanuel Lévinas. La différence est que, pour Nozick, je peux me reconnaître moi-même comme porteur de valeurs, alors que pour Lévinas, c'est toujours dans le visage d'autrui que je rencontre l'exigence de valeur* ». Il souligne aussi le

---

<sup>19</sup> F. Jullien, *Fonder la morale*, Grasset, Paris, 1995, p. 141

<sup>20</sup> Max Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale : 1921)

<sup>21</sup> R. Ogien, article « normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 1052-1064



contenu prescriptif de la référence aux valeurs mais dans une perspective plus large que celle de norme et d'obligation, en particulier au regard de l'existence d'une sanction.

Les normes sont obligatoires dans leur domaine d'application, alors que les valeurs indiquent seulement ce qui est préférable, ce qui autorise le fait d'être plus ou moins en accord avec les propositions évaluatives. Les valeurs se situent ainsi dans le registre du prédicat ou de la préférence et peuvent ainsi ancrer le concept dans le cadre d'une théorie des choix rationnels. Mais il faut aussi parfois reconnaître que la norme implique un jugement de valeur et que certaines valeurs sont liées à des obligations de même que les normes sociales admettent des exceptions venant poser la question de la déviance. J. Habermas note que les valeurs débordent le domaine de la théorie du choix rationnel, en distinguant les valeurs épistémiques (vérité, rationalité cognitive), le domaine de l'utilité technique, celui des interactions stratégiques (rationalité instrumentale), le domaine du normativement juste et celui de l'expression authentique (appartenant tous les deux à la rationalité communicationnelle).

G. Levesque *et al.*<sup>22</sup> soulignent les quatre fonctions traditionnelles des valeurs dans une société : la fonction de rassemblement, la fonction d'évaluation, la fonction de distribution et la fonction d'argumentation. Une valeur est une priorité donnée à un terme venant constituer un couple avec son opposé (« liberté – contrainte », « solidarité – concurrence », « égalité – hiérarchie », « justice – injustice », etc.). Une valeur n'arrive donc jamais seule et on la prend toujours avec son opposé. La logique des valeurs dans une société apparaît quand s'opère le passage d'une priorité de fait à une priorité de droit. Des relations analogiques s'établissent également entre différentes valeurs afin de construire un ensemble cohérent. La difficulté apparaît quand on veut soutenir l'existence de valeurs universelles et les auteurs soulignent ainsi l'universalisme relativiste (d'où l'ambiguïté radicale de l'existence supposée de valeurs de base !) : « *Personne au monde, semble-t-il, même le criminel le plus avéré, même le dictateur le plus furieux, ne soutiendrait la priorité absolue, irréversible, du mal ou de l'injustice. Mais on demande aussitôt : qu'est-ce que le bien ? Qu'est-ce que la justice ? Et là les discussions recommencent. Tous les êtres humains veulent le bien, mais ce n'est pas toujours le même... Tous les gouvernants se déclarent partisans de la justice, mais ce n'est pas toujours la même... Nous nous retrouvons en pleine relativité* ». « Bien » et « justice » ne sont donc que la traduction de la forme universelle et vide de l'obligation morale. Ainsi les *Droits de l'Homme et du Citoyen* entourent une valeur, celle de l'individu posé en tant que principe universel, valeur profondément occidentale donc *in fine* relative. C'est pourquoi ces auteurs militent pour l'universalité des relations entre les termes d'un couple et entre ces différents couples, mais sans pour autant opter sur une priorité universelle quant à l'un des termes de ces couples. L'universel n'existe ainsi qu'à défaut, celui des particularismes, l'universel venant ainsi marquer la limite des particularismes. C'est ce qui montre la difficulté de mettre en œuvre une valeur : choix d'un des termes sur l'autre, réduction de la compréhension portée à celui qui est choisi, atemporalité de la valeur prioritaire choisie, anachronisme de la perspective.

Les valeurs sont rendues intelligibles par les discours que l'on fait sur elles et on peut, avec O. Galatanu<sup>23</sup>, classer les discours sur les valeurs en deux catégories :

---

<sup>22</sup> G. Levesque & A. Levesque & A. Desjonquères & R. Eon, *Des goûts et des valeurs, ce qui préoccupe les habitants de la planète, enquête sur l'unité et la diversité culturelle*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris 1999, pp. 114-124

<sup>23</sup> O. Galatanu, « La construction discursive des valeurs » in *Valeurs et activités professionnelles*, J.-M. Barbier (Ed.), L'Harmattan, Paris, 2004  
Yvon PESQUEUX

- Les discours de description, voire de théorisation et de transmission des valeurs ;
- Les discours « édifiants » qui vont porter sur les représentations mentales des émetteurs et des récepteurs de ces discours, à visée performative.

F. Chatel<sup>24</sup> consacre un article de l'*Encyclopedia Universalis* à la question spécifique du rapport « normes – valeurs sociales ». « *Dans le langage sociologique, une norme constitue une règle ou un critère régissant notre conduite en société (...) La norme acquiert une signification sociale dans la mesure où, comme le fait ressortir le terme de culturel, elle est jusqu'à un certain point, partagée (...) Les normes représentent des attentes collectives liées à l'éventuelle application de sanctions qu'elles ont tout à la fois pour objet de spécifier et de justifier. Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des moeurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs* ». La norme est prescriptive là où la valeur est la base d'un jugement. La norme est un mode d'incarnation des valeurs et ce sont elles qui fondent les modalités d'un contrôle social au regard de la conformité aux normes, fixant donc les limites de la déviance. La norme pose le problème de son intériorisation au-delà du calcul.

F. Chatel va donc poser la question de la déviance. Et, se référant à R. K. Merton, il souligne la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif. Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviante, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social dans une perspective interactionniste. C'est aussi cette perspective qui permet de remettre en cause le déterminisme normatif.

Les valeurs ne se réduisent pas à nos désirs, ce qui justifie la division entre les faits et les motivations poussant à agir, entre les croyances et les désirs. La motivation s'inscrit-elle en dissociation avec la loi morale ? La motivation implique que l'on se place dans la position du « je » sur la base d'une perspective internaliste, là où la loi morale dessine les contours d'une perspective externaliste.

Face au subjectivisme, on peut avoir trois attitudes :

- Reconnaître un statut fragile aux valeurs (dans nos pratiques, nous montrerions une « sensibilité » aux valeurs, tout comme nous sommes sensibles à des couleurs ou des formes) ;

---

<sup>24</sup> F. Chatel, article « normes et valeurs sociales », *Encyclopedia Universalis*  
Yvon PESQUEUX

- Se résigner à cette situation et tempérer l'absence d'objectivité par le recours à un accord intersubjectif comme chez J. Habermas ;
- Reconnaître la relative autonomie des valeurs par rapport aux sujets du fait de leur statut d'entités sociales. « *La société s'impose aux individus, ses valeurs aussi. On rapproche alors la notion de valeurs de la notion de normes sociales* ».

P. Livet aborde donc la question de la disjonction des contextes de valeurs à partir de l'expression de « sphères de justice » de M. Walzer<sup>25</sup> et de celle de « cités » de L. Boltanski & L. Thévenot<sup>26</sup>.

Une des questions relatives aux valeurs est donc celle de l'existence d'une pluralité ordonnée des valeurs : l'agréable (les valeurs liées au fonctionnement d'un organe de sensibilité particulier), puis les valeurs vitales (l'accroissement de la vie, donc aussi ce qui est « noble »), les valeurs spirituelles (le beau, le juste, le vrai) et la valeur suprême (le sacré). C'est ce qui conduit à évoquer la différenciation possible des valeurs sur la base du critère de transposition dans d'autres contextes que celui du jugement de valeur initial, et le degré de convergence qu'elles requièrent pour fonder une communauté de jugements. C'est la perspective contextuelle qui interfère ici dans la mesure où le concept de valeur fonde la dialogique « valeurs personnelles – valeurs impersonnelles ».

C'est le triomphe de l'économie de marché qui a forgé la croyance en la primauté accordée à la valeur d'échange qui, contrairement à la valeur d'usage qui tient à la spécificité des objets et à ce qu'on peut en faire, propose une perspective générale. C'est aussi la valeur économique qui permet d'ancrer le concept dans la dualité « utilité – préférence », « objectivant » en quelque sorte une perspective subjective à partir d'une règle d'ordre fondant la rationalité du choix. « *On est donc en présence d'une théorie relativiste, qui n'a pas besoin de fixer un repère extérieur aux agents* » nous dit P. Livet.

Il pose enfin la question de savoir si le système des valeurs est une construction plausible dont la réponse dépend de la liaison établie entre les faits et les valeurs. Il s'agit ici de mieux cerner les raisons qui permettent de changer nos positions et qui dépendent de notre façon de définir ce qui est important et ce qui ne l'est pas. C'est ce qui conduit à examiner le statut d'une approche émotionnelle de l'expérience de valeur. Comme le souligne P. Livet, « *l'intérêt d'une telle perspective est de pouvoir établir une analogie entre sentiment de valeur et jugement vrai, et donc de pouvoir dire en quoi un sentiment de valeur est ou non justifié : il faut que la situation possède cette propriété axiologique (...) On parlera ici de « légitimité » du rapport entre l'objet de l'expérience de valeur et le contenu du sentiment de valeur. Dans les deux cas, on vise la relation du sujet à une valeur qui ne dépend pas de lui* ». Mais les valeurs se distinguent des émotions, ces dernières étant liées à une différence de la situation observée avec nos attentes implicites, même si la répétition de la situation peut modifier progressivement nos attentes. Il y a en effet des attentes qui « résistent ». De plus, s'attendre à ce qu'une situation présente une valeur est avoir une attente de second degré là où les émotions sont de l'ordre de la réaction.

D'où les questions posées par P. Livet :

---

<sup>25</sup> M. Walzer, *Sphères de justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité*, Seuil, collection « La couleur des idées », Paris, 1997, (Ed. originale : 1983)

<sup>26</sup> L. Boltanski & L. Thévenot, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991, 483 p.

- Peut-on considérer les valeurs comme reposant sur des propriétés indépendantes de nous ? Nous prenons conscience de nos valeurs en confrontant nos attentes à l'épreuve des faits conduisant (ou non) à leur révision ;
- Les valeurs sont-elles relatives à des cultures incomparables entre elles ? Cette question pose celle du relativisme et celle du thème de l'acculturation comme mode de révision des valeurs. De plus, la sensibilité aux valeurs a vocation à évoluer avec l'expérience dans le temps ;
- Existe-t-il une rationalité des valeurs, une rationalité axiologique qui soit parente mais différente de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire celle qui se borne à ajuster les moyens aux fins ? C'est là encore que l'on se trouve confronté à la notion d'épreuve.

### **La notion de mœurs**

C'est à partir de l'article que lui consacre F. Bourricaud<sup>27</sup> que l'on examinera le concept de mœurs pour qui « *ce mot peut être pris pour synonyme de manière d'être, de faire, de sentir, de penser (...)* Cette première acception insiste sur l'hétérogénéité des mœurs (...) Les ethnologues, ont été conduits à adopter un relativisme plus ou moins sceptique (...) À ce relativisme ethnographique s'ajoute parfois un relativisme historique, ou plutôt historiciste ». Une seconde acception, d'origine philosophique, met en avant la notion de « bonnes mœurs » devant être jugées par rapport aux vertus mais sans être confondues avec elles. On distingue relativement aujourd'hui la politique, le droit et les mœurs. Ces dernières se caractérisent par le fait que l'on ne peut se contenter de voir fonctionner les seules impulsions du plaisir et de la peine d'où le lien qui s'établit entre l'apprentissage, l'éducation et les « bonnes mœurs » et l'entrée corrélatrice dans les figures de l'institution. Il faut alors souligner les liens qui s'établissent entre le concept de mœurs et ceux de tradition, de religion, d'autorité, de légitimité, de conformité. C'est ce qui permet d'indiquer qu'elles sont à la fois stables et évolutives : stables à un lieu et un moment donné, évolutives dans le champ de l'histoire. C'est également le lieu du tressage de l'action politique et de la vie privée. Les mœurs constituent en quelque sorte le point de passage entre la morale subjective et la moralité réalisée dans la mesure où elles indiquent à la fois l'importance de l'acte individuel et sa référence collective. Il est bien sûr difficile de parler de mœurs sans se référer à Kant qui en fait un des éléments de son « modèle » et donc, dans une acception très particulière qui se distingue notamment de ce qui vient d'être mis en évidence, les mœurs se situant alors en liaison avec la loi (morale), la raison et la volonté.

F. Bourricaud indique ainsi : « *La fragilité des mœurs, qui les expose à la corruption, tient à la nature des sentiments qui règlent nos conduites morales* ». Mais peut-on s'en tenir à une conception strictement individualiste des mœurs dont seule l'accumulation mimétique en est alors constitutive (si tout le monde se marie, alors le fait de se marier devient constitutif des mœurs). C'est d'ailleurs cette perspective qui a donné lieu à des commentaires sur la « démoralisation » inhérente aux sociétés industrielles avec, en particulier, le passage qui s'effectue entre l'individualisme comme concept et l'égoïsme comme acte moral. Une autre perspective est celle qui va faire des « bonnes mœurs » le mode d'articulation de la société civile avec l'État et avec la moralité individuelle. Mais cette position ne distingue pas mœurs de vertus et la confusion des divers ordres et domaines qui entrent en composition et en conflit dans la société.

---

<sup>27</sup> F. Bourricaud, article « mœurs », *Encyclopedia Universalis*  
Yvon PESQUEUX

## Culture et organisation

La conception des auteurs qui considèrent la culture comme un mode d'intégration dans les structures sociales a été à l'origine d'un grand nombre de travaux visant à utiliser la culture à des fins utilitaires. La culture crée ainsi une communauté *ex ante* en s'appliquant au sujet indépendamment d'une délibération puisqu'elle en constitue le cadre. J.-F. Chanlat<sup>28</sup> constate l'éclatement du courant fonctionnaliste managérial à la fin des années 1970 en deux courants : un courant managérial et un courant culturel. C'est ainsi que M. Thévenet écrit<sup>29</sup> : « *La culture a de l'intérêt si - et seulement si - elle permet d'accroître ses chances d'efficacité* » (de l'entreprise, bien entendu). La culture est le concept qui permettrait de comprendre la collectivité dans la mesure où cette collectivité se crée un patrimoine de références qui lui sert de manière de penser sa projection dans le futur.

Pour illustrer ce propos, on peut ainsi se référer au rapport du groupe consultatif international pour la sûreté nucléaire de l'Agence Internationale de l'Energie Atomique de 1991 qui définit ainsi la « culture sûreté » : « *La culture de sûreté est l'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les questions relatives à la sûreté des centrales bénéficient, en priorité, de l'attention qu'elles méritent en fonction de leur importance* ». Elle en fait donc à la fois un opérateur et un projet.

Le thème de la culture organisationnelle est né chronologiquement à la suite de doutes sur plusieurs des pans des théories des organisations : doutes sur le taylorisme et l'organisation bureaucratique c'est-à-dire sur la vocation de la structure à induire les comportements, doutes sur la centralité de l'individu dont la définition psychologique ne peut suffire à fonder le comportement social. Il naît aussi de la reconnaissance de réussites « contre-évidentes » comme celles des entreprises japonaises à l'époque où le modèle managérial américain s'épuise et de la nécessité de retrouver des références. Le concept de culture marque l'introduction, dans les sciences de gestion, du questionnement sur la quête du sens à partir de la transcription d'un concept issu de l'ethnologie. L'ambiguïté de l'objet - l'organisation - a rapidement conduit à mettre en exergue deux autres dimensions, celle de la culture professionnelle et celle de la culture nationale, un sort tout à fait particulier étant réservé à cette dernière. C'est du tressage de ces trois concepts que l'on aborde aujourd'hui les rapports entre culture et organisation.

Pour M. Thévenet, la culture organisationnelle est « *un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise* »<sup>30</sup>. Elle pose le problème d'une méthode propre à en expliciter le contenu qui, en général, tend à prendre en compte le projet des fondateurs et les circonstances de la fondation, les événements de son histoire, les fondamentaux de son métier et les valeurs à la fois déclarées sur la base de documents écrits et implicites qui sont plus difficiles à cerner mais dont l'analyse des rites et des symboles<sup>31</sup> peut nous en dire quelque chose. Le concept de culture organisationnelle pose

---

<sup>28</sup> J.-F. Chanlat, « L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988) », *Sociologie du travail*, n°3, 1989, pp. 381-402

<sup>29</sup> M. Thévenet, *La culture d'entreprise*, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris n° 2756, p. 12

<sup>30</sup> M. Thévenet, *op. cit.*, pp. 45-49

<sup>31</sup> T. Deal & A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Reading, Addison-Wesley, 1982

aussi clairement le problème des liens qui peuvent s'établir avec la performance et celui de la gestion de cette culture.

Elle est empruntée du champ de l'ethnologie et de la sociologie dans une visée pratique. Elle est considérée comme un mode de pensée plus ou moins habituel et qui doit être appris (intégré) par les agents organisationnels. Le succès de la notion tient à la multinationalisation de l'activité des entreprises et à l'émergence de la concurrence japonaise. Ce sont des auteurs comme W. Ouchi<sup>32</sup> dans *La théorie Z* et T. H. Peter & B. H. Waterman dans *Le prix de l'excellence*<sup>33</sup> qui ont vulgarisé le concept.

La culture organisationnelle constitue donc un « ciment social » sur la base de la formalisation d'un contenu par la glorification d'une histoire et un régulateur du comportement des agents organisationnels par la construction d'une norme à partir de valeurs officiellement énoncées (comme dans une charte par exemple), mais aussi par référence à des valeurs opérantes souterraines qu'il est alors intéressant d'explicitier et d'officialiser.

La culture organisationnelle vise donc :

- La conception de l'activité de l'organisation ;
- La conception de la personne dans l'organisation ;
- Les relations qui s'établissent entre l'organisation et son environnement ;
- Les relations qui apparaissent avec le temps, pendant des périodes de changement, du fait d'innovations, en liaison avec la modification des modes de consommation, celle des produits ou encore celle des processus de production ;
- La notion de service rendu au public.

P. Morin & E. Delavallée<sup>34</sup> proposent l'hypothèse suivant laquelle « *la culture d'entreprise s'exprime dans et par une multitude de signes et de détails. Elle finit par tellement s'intérioriser qu'on s'y soumet, l'utilise ou qu'on en joue sans même s'en rendre compte* ». Ils mettent donc en avant l'existence d'un « paradigme culturel » applicable à l'organisation pour fonder ses productions symboliques et ses manifestations. Si la culture organisationnelle trouve son origine dans l'histoire de l'organisation et peut être définie comme un ensemble émergent de différents traits culturels regroupant des évidences qui reflètent des valeurs opérantes, des croyances et des normes de comportement. G. Johnson & K. Scholes & F. Fréry<sup>35</sup> analysent la culture organisationnelle de façon stratégique et systémique au travers de son impact à partir d'un « tissu culturel » (les croyances et leurs matérialisations organisationnelles y compris dans le *design* avec des aspects tels que le mythes et anecdotes, les rites et les symboles, les routines, les systèmes de contrôle, les structures organisationnelles, les structures de pouvoir), le contexte culturel (culture nationale, locale, professionnelle, institutionnelle, sectorielle, fonctionnelle et divisionnelle, organisationnelle) et les cadres de référence.

Le problème qui se pose recoupe la remarque qui fonde la discussion du concept de culture en ethnologie et se caractérise par le fait que les éléments d'une culture, fût-elle

---

<sup>32</sup> W. Ouchi, *The Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981

<sup>33</sup> T. H. Peter & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982

<sup>34</sup> P. Morin & E. Dalavallée, *Le manager à l'écoute du sociologue*, Editions d'Organisation, Paris, 2000, P. 40

<sup>35</sup> G. Johnson & K. Scholes & F. Fréry, *Stratégique*, PubliUnion Editions, Paris, 2000

organisationnelle, ne peuvent être isolés des cultures des sociétés dans lesquelles elles se développent.

Ceci vient fonder les interrogations sur les modalités pratiques de la gestion d'une culture sur des plans tels que :

- La création de symboles et de valeurs dans la perspective utilitariste de la mobilisation des énergies ;
- Le recours aux récits fondateurs de l'organisation.

Le contexte d'expansion de la notion de culture organisationnelle est celui de la crise économique des années 1970 - 1980 durant laquelle les dirigeants se sont trouvés confrontés à la nécessité de trouver d'autres variables d'action que celles qui étaient issues de la mise en oeuvre des techniques de gestion. C'est aussi ce contexte qui a conduit à la référence implicite à un univers clos et immuable, autonome, homogène de la culture organisationnelle, par minimisation des relations qui peuvent s'établir avec un contexte du fait d'un projet universaliste, d'où cette conception réductrice qui repose sur des métaphores telles que celle du bateau dans lequel tout le monde doit ramer dans le même sens et au même rythme.

Un autre des postulats de la culture organisationnelle est celui de la prééminence de l'organisation sur l'individu, mais ce n'est pas pour autant que les interactions avec les cultures de métier, les différences de représentations liées aux différentes catégories sociales ont pu être évitées.

Cette perspective a donné lieu à plusieurs critiques :

- Elle repose sur le postulat de l'existence d'une communauté de référence ;
- Elle suppose une forme de rationalité applicable à l'organisation dans son ensemble, en extension en quelque sorte de la rationalité des agents organisationnels, d'où l'injonction à l'apprentissage des éléments de cette culture et finalement un présupposé instrumental d'une telle conception de la culture organisationnelle, conception ancrée dans le champ classique du « volontarisme » managérial ;
- Elle dissocie notablement une conception gestionnaire de la culture de l'acceptation qui est la sienne dans les autres champs des sciences sociales par son idéologie « unanimiste » d'une forme d'injonction à l'harmonie comme forme normale de fonctionnement des organisations.

L'issue proposée à l'existence d'interactions et permettant de les occulter en partie a reposé sur la reconnaissance de deux niveaux de culture autour de l'organisation :

- Celui d'une « sur-culture », comme les cultures nationales qui viennent troubler le projet universaliste du fonctionnement organisationnel, trouble qu'elles se doivent de gérer en le posant sous l'angle du management interculturel face à la question de savoir comment une culture organisationnelle peut en même temps s'exporter et se localiser ;
- Celui de sous-culture(s) qui seraient dépassées par la vocation intégratrice de la culture organisationnelle propre à résoudre les conflits liés à la dimension humaine du sujet.

C'est du jeu relatif qui s'opère entre une culture organisationnelle à vocation pragmatique avec une sur-culture et des sous-cultures que s'en précisent les contours dans les termes de l'acculturation vers le principe d'une culture opérante qui tienne compte des éléments invisibles liés à ces deux niveaux-là.

## Yvan Allaire et Mihaela E. Firsirotu : un schéma conceptuel de la culture organisationnelle

Ces auteurs<sup>36</sup> nous proposent une cartographie des écoles anthropologiques existantes et de leurs liens avec divers courants de la recherche en organisation. Ils distinguent ainsi entre deux grands courants de théoriciens. Les uns voient le concept de culture comme partie intégrante du système socio-culturel et concluent à un isomorphisme entre société et culture comme déterminants du comportement. Les autres voient la culture comme un système indépendant d'idéation qui se préoccupe, avant toutes choses, des schémas de signification.

Ces deux écoles de pensée permettraient de fonder les apports des recherches en organisation. La première pourrait ainsi fonder des travaux comme ceux de l'« école des relations humaines » qui voient l'organisation comme étant centrée sur les besoins des individus, ceux de la sociologie des organisations (cf. M. Crozier<sup>37</sup>) qui considèrent l'organisation comme ayant des buts avec lesquels la culture doit concorder, ceux de la perspective des systèmes ouverts qui voient l'organisation comme fondée par les relations qu'elle établit avec son environnement, ceux de l'histoire des organisations qui en voient les développements dans une perspective historique comme A. D. Chandler dans *La main visible des managers*<sup>38</sup>, managers qui seraient à l'oeuvre dans la construction des grandes organisations modernes. La seconde serait à la base de la proposition d'une sociohistoire compréhensive dans la mesure où la culture ne peut se fonder dans une organisation, mais en constitue plutôt un mode d'interprétation, une sorte d'entendement entre les phénomènes et leur compréhension dont nous pouvons commenter les fondements à partir de C. Lévi-Strauss et au nom de laquelle on ne peut réduire une culture à celle de l'organisation.

### Culture et identité

La culture organisationnelle peut aussi être vue comme un concept qui s'est développé corrélativement à la crise économique de la décennie 1970 mais dont on peut penser qu'il ne s'agit pas seulement d'une réponse aux interrogations qui apparaissent sur l'efficacité dans une période qui va de pair avec une crise de l'emploi et des restructurations importantes. C'est à ce titre que l'on peut se demander si ce concept n'est pas l'expression d'un projet qui permette d'obtenir des travailleurs une identification aux objectifs de l'organisation. Ce concept de culture organisationnelle est d'autant plus fondé que la multiplication des fusions aujourd'hui conduit aux chocs des mentalités qui prévalent dans les différentes organisations actrices de la fusion. L'utilisation du concept est donc un opérateur qui, sur le plan idéologique, conduit à introduire une dose d'humanisme dans des circonstances qui le sont bien peu. En tant que concept de gestion, il faut aussi remarquer que la conception qui en est retenue est la conception anthropologique la plus réduite, la culture fournissant ici les bases de la représentation d'un univers clos et venant caractériser les frontières d'une entité. Comme le souligne D. Cuche<sup>39</sup> : « *On voit bien le bénéfice symbolique que les directions d'entreprise tirent d'une telle notion. Pour ces dernières, la culture de l'entreprise ne dépend pas*

---

<sup>36</sup> Y. Allaire & M. E. Firsirotu et alii, *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, Québec, Canada 1988

<sup>37</sup> M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris, 1963

<sup>38</sup> A. D. Chandler, *The Visible Hand*, Harvard University Press, 1977

<sup>39</sup> D. Cuche, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, Collection « Repères », Paris, 2003, n° 205, p.101



*directement des salariés, elle leur préexiste en quelque sorte et s'impose à eux. Ne pas adhérer à la culture de l'entreprise, c'est donc d'une certaine façon s'exclure de l'organisation* ». L'exaltation de l'esprit maison trouve ici une caution scientifique confirmée par la constatation empirique d'une telle manière de voir qui aurait existé au Japon. Au modèle taylorien, forme canonique de la structure organisationnelle de la régulation fordienne correspondrait le modèle culturaliste du toyotisme dont les composantes organisationnelles cherchent leurs fondements dans ce concept de culture<sup>40</sup>.

Le courant managérial repose sur l'observation des entreprises japonaises sous l'angle de leurs méthodes formelles, la différence de performance étant imputable à la différence d'instruments qui, codifiés, pourraient être implantés partout afin d'améliorer, dans les mêmes proportions, leurs propres performances. La conception anthropologique retenue est donc celle d'une interprétation culturaliste appauvrie suivant laquelle la culture domine l'individu, participant, en cela, à l'anéantissement de la place du sujet dans l'organisation et à la reconnaissance de la négation du libre-arbitre.

La sociologie du travail interfère en partie avec la reconnaissance du concept de culture, en particulier dans l'importance qu'elle accorde à la culture de métier et au lien que cette reconnaissance ouvre avec le concept d'identité. Ces liens permettent en effet de sortir du primat accordé à une vision de la culture organisationnelle considérée comme fédératrice pour une reconnaissance de la diversité des champs de références des agents organisationnels, venant ainsi véritablement fonder la thèse de l'existence d'une organisation multiculturelle.

R. Sainsaulieu définit la culture comme « *le réservoir intériorisé, transmis et soigneusement élaboré par l'histoire d'un ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains* »<sup>41</sup>. Cela signifie que l'organisation ne se « culturalise » pas plus qu'elle ne se socialise par rapport à elle-même mais que, comme le signale M. Bonnafous-Boucher<sup>42</sup>, elle est influencée sinon contrainte par les politiques industrielles et de l'emploi, les systèmes de relations professionnelles, le droit du travail, le système éducatif, etc.

C'est sans doute sous cet aspect que la jonction « culture – identité » opère de la façon la plus subtile. Mentionnons encore les travaux de C. Dubar<sup>43</sup> sur la question. L'identité est un terme difficile à saisir, mais c'est aussi, à ses yeux, une réalité génétique, éducative et un construit humain, un produit de socialisations successives. La socialisation peut donc aider, en partie, à expliquer le phénomène de construction identitaire. Partant de ce constat, C. Dubar, considère la socialisation comme un processus de construction progressive des identités individuelles et sociales. Son ouvrage précédent<sup>44</sup> *Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles* met l'accent sur la dimension professionnelle de la construction identitaire comme élément fondamental de la socialisation. Ses travaux sur la socialisation effectuent le constat des difficultés d'insertion des jeunes et des phénomènes d'exclusion pour se poser, à la fin, la question si on ne serait pas confronté à une crise d'identité donc à une crise de société. C'est sur ce constat que C. Dubar introduit ce livre.

---

<sup>40</sup> Y. Pesqueux, « Les éléments du « moment japonais » en sciences de gestion », halshs-02648922

<sup>41</sup> R. Sainsaulieu, *Des sociétés en mouvement, la ressource des institutions intermédiaires*, Desclée de Brouwer, Paris, 2001

<sup>42</sup> M. Bonnafous-Boucher, *Anthropologie et gestion*, Economica, Paris, 2005, p. 21

<sup>43</sup> C. Dubar, *La crise des identités – L'interprétation d'une mutation*, PUF, Paris, 2000

<sup>44</sup> C. Dubar, *Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Editions Sociales, Paris, 1980

La question qu'il pose dans ce travail est, avant tout, de comprendre comment et pourquoi le processus de rationalisation transforme les formes communautaires traditionnelles en des formes sociales désenchantées. C. Dubar, présente ainsi les nouvelles formes de l'identité comme n'étant pas seulement l'expression psychologique des individus ou le produit d'un système s'imposant à lui pour reproduire les structures de la génération précédente. Elles sont le résultat des processus modifiant les modes d'identification des individus par suite des transformations majeures dans l'organisation économique, politique et symbolique des rapports sociaux car la socialisation passe par le monde du travail dans des interactions entre les trajectoires individuelles et les systèmes d'emploi et de formation. C'est une construction progressive dans l'action, prenant en compte le poids des identifications passées, mais aussi l'identification à de nouvelles références, dans une transaction entre identité pour soi et pour autrui. Ces deux positions distinguent l'une, essentialiste, basée à la fois sur la singularité de chaque être humain au regard d'une appartenance donnée par la naissance (cette identification est donc donnée par les autres) et l'autre, existentialiste, variable au cours de son histoire personnelle et collective. Cette position refuse de considérer qu'il existe des appartenances essentielles (en soi) et permanentes.

L'identité sociale est considérée avant tout comme synonyme de catégorie d'appartenance, c'est-à-dire socioprofessionnelle (structure sociale, relations, attitudes, opinions familiales et professionnelles, religieuses, politique). Pour d'autres, cette notion est plus complexe. Les appartenances sont multiples. Certains sociologues ajoutent même, à cette première conception de l'identité sociale, l'analyse des relations subjectives. L'identité n'est plus seulement sociale, elle est aussi personnelle.

La mutation économique et sociale ne serait aujourd'hui assimilable à aucune des perturbations que nous avons déjà vécues. Elle entraînerait une crise de l'identité sociale et une rupture du lien social. Cette situation toucherait toutes les composantes, économique, relationnelle et individuelle, voilà pourquoi l'auteur parle de crise des identités.

Ainsi C. Dubar situe son livre sur les deux formes d'identité « Nous – Je » pour parler des identités sociales sans les opposer, ni les séparer. Ces deux formes d'identités sont des processus historiques reliés aux phénomènes collectifs et individuels. En les étudiant dans :

- Le champ de la famille et des relations entre les sexes. C. Dubar, plutôt que de relier directement la crise des identités sexuées à 3 processus souvent décrits (l'émancipation de la femme, l'individualisme familial et la centration de la relation amoureuse) se pose la question de savoir si tout cela ne serait pas dû à une transformation des rapports entre les sexes et à de nouvelles manières de penser, de se définir. Existe-t-il de nouvelles identités sexuées ?
- Le champ du travail et des relations professionnelles. La crise des identités, des identités professionnelles, serait liée à la transformation des manières de définir les travailleurs, les salariés, les différentes fractions de la population active, et par conséquent des manières de se situer soi-même. Le capitalisme, comme processus de rationalisation visant la maîtrise de l'avenir selon Max Weber est, selon J. Schumpeter, parallèlement à l'idée de K. Marx, une destruction créatrice des formes de production et d'échange par les détenteurs du capital pour en construire des nouvelles plus efficaces et rentables. Elle s'est appliquée dans tous les domaines de la vie et surtout dans l'économie en imposant la logique du marché qui nécessite des entreprises plus compétitives et une meilleure maîtrise de l'avenir. Alors, l'innovation technique et humaine, comme l'affirme J.

Schumpeter<sup>45</sup>, devient la force productive décisive de la « rationalisation capitaliste moderne » qui est une destruction créatrice à l'origine. Mais il faut aussi remarquer que cela implique l'existence d'un « grand » acteur ayant force régulatrice : l'acteur politique. L'innovation dépendrait aujourd'hui de la recherche scientifique et de son transfert à la production, plutôt réalisable par le biais des grands programmes de recherche détenus et mis en œuvre par les Etats nations. La modernisation et la maîtrise de l'avenir est devenue aussi une affaire politique mondiale. C'est à l'échelle planétaire que l'on cherche à dominer les marchés financiers, à maîtriser les technologies et les sources de production. La question de la régulation s'impose donc dans des institutions comme la *Banque Mondiale*, le *FMI* et l'*OMC* dont on a des difficultés à maîtriser les conséquences ;

- Enfin dans celui du religieux et de la politique. Selon C. Dubar, le religieux s'est privatisé. Le déclin de la communauté, à la suite de l'affaiblissement des liens sociaux traditionnels serait la cause du déclin de la religion institutionnalisée et induirait le fait que de nouvelles identités incertaines émergent. Il qualifie la perte d'emprise des institutions religieuses sur la vie privée de désinstitutionnalisation, Mais, il faut mettre l'accent sur le fait que c'est aussi l'ensemble des institutions qui est frappé (école, armée, entreprise, famille), c'est-à-dire là où traditionnellement il y a production de normes. On constate alors que la privatisation et la désinstitutionnalisation de la religion à la suite de la rationalisation des liens sociaux serait à l'origine d'une crise du lien social qui peut se manifester d'abord par la montée des incivilités, des actes de délinquance et du sentiment d'insécurité, c'est-à-dire aussi une crise des mécanismes sociaux d'apprentissages, du contrôle de soi et du respect mutuel, une crise du lien civil qui menace même l'idée de citoyenneté. Autrement dit, avec cette marginalisation des institutions religieuses, on risque de faire face à une crise généralisée du vivre-ensemble. La chute du militantisme populaire a subi une perte parallèlement à celle de la pratique religieuse entre 1970 et 1990. Alors, normalement, de nouvelles formes d'engagement et de participation sociale semblent être à l'œuvre. Elles concernent des actions collectives de proximités souvent liées à des engagements plus partiels, plus limités, plus spécialisés, plus distanciés aussi au nom de valeurs éthiques. Ces mouvements recherchent la médiatisation, font appel aux émotions pour avoir une efficacité, leurs porte-parole sont des experts ou des créateurs. C'est l'identité personnelle qui est mobilisée. Ce qui importe, c'est le sens personnel de l'action partagée, l'engagement direct sans intermédiaire et sans délégation. Ce sont des associations qui fonctionnent comme des réseaux. En ce qui concerne la représentation politique, nous serions dans le temps de l'immédiat, du média, de l'image et non dans le temps de la remise en question, de l'argumentaire. Il s'agit juste de séduire et non de convaincre. Nous serions passés du monde des mots et du symbolique à celui des images identifiantes insignifiantes qui visent à faire choc. On assisterait aussi à l'occultation du conflit, remplacé par un consensus et son revers, l'exclusion.

Pour ce qui concerne la société française, C. Dubar fait l'hypothèse qu'elle fait face à une crise des identités. La compréhension de cette crise ne serait possible que par une analyse des conséquences de la transformation de la nature du vivre-ensemble, c'est-à-dire par une analyse du passage d'une communauté gérée par la tradition à un mode social où les individus adhèrent, pour des périodes limitées, à des collectifs pour obtenir des ressources d'identification provisoire. La modernisation, en France comme dans les autres pays industriels, a touché d'abord les emplois agricoles, en faveur de l'expansion de l'industrie. Cet événement a été suivi de l'exode rural, d'une forte croissance de la classe ouvrière donc

---

<sup>45</sup> J. Schumpeter (1912), *Théorie de l'évolution économique – recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, rééd. 1999, Dalloz, Paris

des conflits de classe et des négociations salariales jusqu'au milieu des années 1970. En 1973 la crise pétrolière et des questions structurelles comme la baisse de rentabilité du capital investi ont causé la montée du chômage et un changement du monde de l'emploi entraînant la diminution du travail à la chaîne et la tertiarisation de l'économie donc une destruction d'emplois plus forte que les emplois créés. Ce passage de la société salariale, industrielle, manuelle, conflictuelle à la société tertiarisée, informatisée et moins conflictuelle, induit de nouvelles transformations des profils des salariés.

Les transformations qui portent sur des rapports au travail ont des incidences identitaires importantes qui peuvent être groupés sous trois rubriques :

- Le travail comme résolution de problèmes. Les travaux ouvriers sont devenus beaucoup plus « intellectuels » et autonomes. De cette manière, on comprend que même un travail ordinaire est devenu un moyen de reconnaissance de soi, un ensemble de problèmes à résoudre ;
- Le travail comme mise en oeuvre des compétences. La logique des compétences consiste en l'acquisition des diplômes permettant d'obtenir un niveau de salaire donné et une progression salariale. Ce point de vue exige une perspective liée à la compétitivité et demande comme qualités individuelles nécessaires, de l'initiative, de la responsabilité et du travail en équipe. Dans les années 1990, suite aux changements économiques et à la montée du chômage, même parmi les cadres, l'identité organisationnelle perd de son importance et c'est l'individu qui devient alors responsable d'acquérir les compétences et d'être compétitif individuellement pouvant servir un jour ;
- Le travail comme relation de service. Cette transformation met l'accent sur la relation au client. La clé de la réussite organisationnelle et de la reconnaissance de soi est la confiance. Les organisations mettent alors au centre de leurs activités le client final et s'organisent en réseau de petites unités pour une meilleure suivi des clients en créant des relations plus proches, plus personnalisées.

Donc, à partir de ces éclairages, on peut affirmer que le travail reste central dans le fonctionnement économique, comme structuration sociale et nécessaire au développement psychique des individus. Mais il évolue et demande de résoudre des problèmes. Ce n'est plus seulement une exécution de tâches, d'être créatif, de mettre en place une relation de service, de gérer un portefeuille de compétences, et même parfois de se louer.

Tout ceci permet de comprendre la crise des identités professionnelles et demande donc de se poser les questions suivantes : Comment négocier son rôle familial, la transmission intergénérationnelle des identités au sein des classes populaires ? Comment traiter les processus psychiques, sociaux et celui de la citoyenneté ?

Les modèles tayloriens d'identité de métier, les « nous » sont dévalorisés. Les « je » sont suspects. Seul l'individu rationnel et autonome, possédant une identité individualiste dirigée vers l'épanouissement de soi dans une société en réseau trouverait aujourd'hui sa place. Mais cette forme d'organisation est en perpétuelle évolution et l'on peut s'interroger sur le fait de savoir si elle ne créera pas sans cesse une crise d'identité, crise à la fois des catégories qui pourrait traduire le mieux la dynamique de la production de l'économie du point de vue des organisations, du point de vue de l'État même, et de la crise des identifications personnelles et des anticipations de ce que chacun pourrait faire dans l'avenir.

Les phénomènes que vivent les individus (divorces, licenciement, etc.) ébranleraient les croyances vitales et les valeurs intériorisées et entraîneraient un changement de subjectivité en

touchant nos relations les autres et avec soi. Tout ceci engendrerait un repli sur soi, un retour à son histoire primordiale, ses parents et notamment sa mère, premier lien d'attachement. Les crises identitaires perturberaient l'image de soi, l'estime de soi. Le risque est la fuite de soi en tant qu'identité un repli communautaire. Seul de nouveaux liens sociaux et personnels, un dispositif de médiation entre l'ancien et le nouveau soi-même et un appareil de conversation apaise cette crise.

Or il existe plusieurs identités personnelles :

- Une forme d'identité dominante soit communautaire soit sociétaire qui porte une identité sociale ;
- Une identité pour soi en accord ou non avec les précédentes.

Au moment où cette double identification est mise en cause, la crise devient inévitable. Il faut trouver de nouveaux « Autrui » pour valider la façon de dire qui l'on est.

L'aliénation n'est pourtant jamais totale dans la mesure où aliénation sociale ne coïncide pas avec aliénation culturelle. C'est aussi le sens des travaux de P. Bernoux<sup>46</sup> qui marque l'importance d'une résistance culturelle à la dépossession et qui se manifeste par l'appropriation vue comme une des stratégies conduisant à sauvegarder un minimum d'autonomie. Le projet le plus clair de la sociologie du travail est celle du repérage et de la qualification de micro-cultures à l'oeuvre dans l'organisation. Et c'est à partir de ces micro-cultures qu'il est possible de remonter à la culture organisationnelle dans la mesure où elle naîtrait des frictions qui s'établissent entre ces différentes micro-cultures.

Le courant culturel reconnaît, pour sa part, une place spécifique à ce concept et vient rejoindre ici les interrogations quant à la construction d'une sociohistoire compréhensive permettant de spécifier un système de valeurs. Dans le premier courant, la culture est une variable organisationnelle soit indépendante, soit interne, soit externe tandis que dans l'autre, il s'agit d'une métaphore compréhensive de l'organisation. Il s'agit en effet d'éviter le piège de la contingence et les références à la nature duale de la culture en fonde le projet.

En fait, comme le soulignent les auteurs de *Strategor*<sup>47</sup>, les fondateurs du « modèle de Harvard »<sup>48</sup> avaient pour projet de proposer, à partir de leur expérience, un paradigme général de la socialité dans l'organisation. La vision qu'ils ont eu de l'organisation a donc pris en compte les représentations, symboles, valeurs, croyances et règles vécues en commun par les membres du groupe qualifiés de culture comme sous-système à parité avec d'autres sous-systèmes - technologique, téléologique et administratif, par exemple. D'autres auteurs, tel E. Schein<sup>49</sup> (pour qui, rappelons-le, la culture est vue comme « *un ensemble d'hypothèses de base inventées, découvertes ou développées par un groupe donné quand celui-ci apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme étant valide et de ce fait pouvoir être enseigné aux nouveaux membres comme étant la manière correcte de percevoir, penser et sentir ces problèmes* » est la résultante de l'expérience de groupe »), sont allés jusqu'à considérer l'organisation comme une culture, allant ainsi dans le même sens que les anthropologues qui ont confondu culture et société. En effet, le premier type de contenu associé au concept de

---

<sup>46</sup> P. Bernoux, *Sociologie des organisations*, Seuil, collection Points

<sup>47</sup> *Strategor*, Dunod, Paris, 1997, 3<sup>e</sup> édition, pp. 465 et suivantes

<sup>48</sup> E. Learned & R. Christensen & K. Andrews & W. Guth, *Business Policy – Texts and Cases*, Irwin, Boston, 1965

<sup>49</sup> E. Schein, *Organizational Culture & Leadership*, Jossey Bass, 1985

culture quand il est appliqué aux organisations a été celui de culture organisationnelle. Les tenants de la première approche se sont contentés d'un contenu descriptif alors que les seconds en ont donné une représentation dynamique. Le contenu en est fait de croyances, de valeurs, de normes, de mythes et d'histoire sur l'organisation, de rites collectifs, de tabous et d'informel. N'oublions pas de signaler que le projet de la *corporate culture* est bien celui d'une valorisation de l'organisation par elle-même par occultation de la notion de classe sociale du fait du partage d'un certain nombre de représentations, de normes, etc. de façon significativement indépendante du reste de la société.

Mais les auteurs de *Strategor* soulignent l'importance du retournement de problématique en se confrontant aussi à ce qui se passe au niveau de l'individu. Ils vont alors mettre en exergue l'identité en dualité de la culture et souligner l'importance du processus d'identification au point de proposer un chapitre consacré à la gestion de l'identification conçue de façon instrumentale : audit de l'identité, repérage et mise en oeuvre de points de focalisation compte tenu du rôle du temps et en envisageant le concept de résistance au changement. Ils nous indiquent ainsi les liens subtils qui s'établissent entre identité, identification et culture dans la mesure où le processus d'identification conduit, pour reprendre les termes de A. Leroi-Gourhan<sup>50</sup>, à la particularisation, soulignée comme étant un opérateur primordial dans la culture. C'est cette vocation à la gestion de la culture qui en fait toute la spécificité. Les auteurs prennent leur distance avec le terme de culture pour lui préférer celui d'identité. Ils évitent ainsi de se confronter directement au concept de culture lui-même et dédouanent, en quelque sorte, les propos prescriptifs tenus sur la vocation à pouvoir gérer une identité (alors que de telles prescriptions seraient problématiques en ce qui concerne la culture). Par contre, là où les auteurs de l'anthropologie font des facteurs d'identité des éléments de culture, ils renversent le propos pour faire de la culture un signifiant de l'identité qui, seule, peut faire l'objet d'une instrumentalisation. C'est ce qui nous conduit, avec ces auteurs, à proposer un lien entre légitimité et identité dans la mesure où légitimité signifie domination ou pouvoir. La domination se caractérise par l'adhésion à un système de valeurs et le pouvoir à l'exercice d'une contrainte qui, pour qu'il opère, doit être tolérée mais qui ne signifie pas pour autant absence de résistance. En d'autres termes, dans la soumission il n'y a pas de résistance, car « là où il y a pouvoir, il y a résistance » pourrait-on dire en reprenant M. Foucault<sup>51</sup>.

Cette association « culture – identité » est aujourd'hui courante en sciences sociales au point de pouvoir qualifier cette attitude d'effet de mode. D. Cuche pose ainsi le problème : « *On veut voir de la culture partout, on veut trouver de l'identité pour tous. On dénonce les crises culturelles comme les crises d'identité. Faut-il situer le développement de cette problématique dans le cadre de l'affaiblissement du modèle de l'Etat-nation, de l'extension de l'intégration politique supranationale et d'une certaine forme de mondialisation de l'économie ? De façon plus précise, la mode identitaire récente est le prolongement du phénomène d'exaltation de la différence qui a surgi dans les années soixante-dix et qui a été le fait de mouvances idéologiques très diverses, voire opposées, qu'elles aient fait l'apologie de la société multiculturelle, d'un côté, ou, au contraire, du « chacun chez soi pour rester soi-même », de l'autre côté* »<sup>52</sup>. Les liens entre les deux notions sont importants, mais chacune des deux possède son autonomie car une culture peut aller sans conscience identitaire et une conscience identitaire peut modifier une culture. La culture joue à partir de processus inconscients et l'identité se réfère à des normes d'appartenance fatalement conscientes. L'identité culturelle

---

<sup>50</sup> A. Leroi-Gourhan, *op. cit.*

<sup>51</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975

<sup>52</sup> D. Cuche, *op. cit.*, p. 83

est un des opérateurs de l'intégration sociale. Elle permet d'identifier le groupe social et le distingue des autres groupes dans un processus « d'inclusion – exclusion ». On retrouve donc, pour ce qui concerne l'étude des problèmes d'identité, les dualités qui sont celles du concept de culture : s'agit-il d'une identité qui préexiste à l'individu et qui s'impose à lui (avec des caractères objectifs qui permettent de la spécifier tels que la culture, la religion, la langue, etc.) ou s'agit-il d'un concept de type subjectiviste qui, à la limite, peut conduire à réduire l'identité à des choix individuels qui mettent l'accent sur le caractère variable et éphémère de l'identité (avec des références telles que le sentiment d'appartenance).

Une issue aux impasses de ces deux conceptions se trouve dans la référence à conception relationnelle et situationnelle. Si l'identité peut être vue comme de l'ordre des représentations, il ne s'agit pas pour autant d'une illusion. F. Barth<sup>53</sup> en fait un mode utilisé par les membres d'un groupe pour organiser leurs échanges. Une identité se construit ainsi des interactions entre les groupes et des processus de différenciation mis en oeuvre dans leurs relations. L'identité ainsi un processus en reconstruction perpétuelle. Identité et altérité sont donc ainsi fondamentalement liées dans un rapport dual. Ceci conduit à une définition de l'identité soit hétéro-identitaire (l'identité d'un groupe est spécifiée par les Autres, de façon généralement négative) soit auto-identitaire (l'identité est spécifiée par les membres du groupe eux-mêmes). L'approche hétéro-identitaire conduit à une classification et à une ethnicisation des autres groupes. L'identité peut ainsi constituer l'enjeu de luttes, mais le rôle du chercheur n'est pas celui du contrôle d'identité, mais celui de la spécification de ce qui mène à la distinction des modes de l'identité. Le contrôle d'identité est toutefois, quant à ses modes, un objet d'étude lui-aussi dans un monde où l'Etat-nation met parfois en oeuvre des stratégies d'exclusion sur la base de l'argumentation extrême de la purification ethnique.

Le contrôle d'identité est aussi la démarche qui conduit à la mono-identification (le russe est comme ceci, l'allemand est comme cela ...) ainsi qu'à la police et sa place dans le fonctionnement social, perspective qui n'est pas aussi lointaine que cela de certaines perspectives culturalistes en gestion. Or la rigidité de la mono-identification est assez radicale dans les sociétés modernes dont la conséquence en est la revendication identitaire de la part des minorités. Cette révolte est le point de passage d'une définition hétéro-identitaire (négative) des caractéristiques d'un groupe à une définition auto-identitaire construite de façon positive par les membres de ce groupe.

Mais il est également possible d'avoir une approche multidimensionnelle de l'identité pour lui conserver la complexité du social dont elle est issue. On parle ainsi de double identité. L'individu construit ainsi un processus identitaire multidimensionnel sans pour autant que le concept d'identité perde son unité. Et pourtant, les groupes qui servent de référence possèdent une hiérarchie culturelle.

La difficulté de se confronter à l'identité tient aussi au caractère variable des stratégies identitaires, d'où l'importance de la référence à la stratégie des acteurs sociaux. Mais si l'instrumentation des stratégies identitaires est concevable, ce n'est pas pour autant qu'elles sont manipulables à volonté. Le concept de stratégie identitaire permet donc d'en concevoir le fonctionnement sans se référer à une fin explicite et d'expliquer les moments de réveil identitaire par réinvention stratégique d'une identité dans un contexte nouveau.

---

<sup>53</sup> F. Barth, « Les groupes ethniques et leurs frontières », in *Théories de l'ethnicité*, P. Poutignat & J. Streiff-Fenart, PUF, Paris, collection « Le sociologue », Paris 1995, pp. 203-249  
Yvon PESQUEUX

Il se pose donc bien clairement le problème des frontières de l'identité dans la mesure où, avant la culture, c'est bien l'identité qui marque les frontières entre les groupes. Participer d'une culture particulière ne vaut pas pour autant participer de telle identité puisqu'une même culture peut être instrumentalisée par différentes stratégies identitaires. L'ethnicité serait alors le produit de la stratégie identitaire dont l'impact peut être compris comme l'organisation sociale d'une différence culturelle et des rapports d'échange prolongés entre groupes sociaux n'aboutissent pas fatalement à l'effacement de la différence culturelle même si les frontières identitaires peuvent varier. C'est cela qui induit de devoir compléter la référence diachronique par la référence synchronique. A défaut de vouloir investiguer sur une identification donnée, c'est plutôt l'explication du recours à telle identification qui est alors susceptible d'expliquer quelque chose, explication qui s'éclaire à la fois par l'explicitation du lieu et du moment de la stratégie identitaire en question.

Ce détour par la culture organisationnelle et les liaisons qui s'établissent avec l'identité conduit au système de valeurs dont le statut dans la culture est toujours spécifique car s'il est accessible par expérience, il est difficile à repérer et à comprendre : quelles sont les valeurs à l'oeuvre dans la construction de l'entendement et donc de la manière de penser les choses ? C'est ce système de valeurs qui offre le point d'entrée dans les figures de la communauté et donc, parmi elles, l'organisation. La culture est donc ici vue comme l'ensemble des valeurs qui structurent les rapports entre l'individu et les figures de la communauté, à un moment donné et à un lieu donné.

## **De l'identité professionnelle**

Rappelons la typologie de R. Sainsaulieu<sup>54</sup> qui distingue entre :

- La culture des ouvriers spécialisés et des travailleurs non qualifiés qui est marquée par le caractère fusionnel des relations, du collectif contre les divisions,
- Celle des techniciens et des cadres de métier qui renvoie au contraire à l'acceptation des différences et à la négociation,
- Celle des cadres autodidactes et des techniciens généralistes qui est celle des affinités et de la méfiance à l'égard des groupes constitués,
- Celle des ouvriers déqualifiés dépourvus de mémoire ouvrière - immigrés, femmes, jeunes, etc. - qui est celle du retrait et de la dépendance dans la mesure où l'organisation est vécue comme le moyen d'un projet extérieur.

## **L'identité au travail**

L'identité au travail et la construction identitaire ont largement été développées par des sociologues français tels que R. Sainsaulieu<sup>55</sup> et C. Dubar<sup>56</sup>. Ce champ de la littérature permet d'aborder l'identité d'un individu, en l'occurrence dans un contexte professionnel, comme une caractéristique distinctive et partagée à la fois. Ce courant sociologique a été synthétisé dans l'ouvrage de I. Francfort *et al.*<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> R. Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris 1977

<sup>55</sup> R. Sainsaulieu, *op. cit.*

<sup>56</sup> C. Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin, Collection « U Sociologie », Paris, 2015 (1<sup>o</sup> édition : 1991), 251 pages – « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, vol. 33, n<sup>o</sup> 4, 1992, pp.505-529

<sup>57</sup> I. Francfort & F. Osty & R. Sainsaulieu & M. Uhalde, *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Yvon PESQUEUX



### **L'identité de groupe de R. Sainsaulieu**

L'ouvrage fondateur de R. Sainsaulieu situe le travail comme le lieu de construction d'une identité spécifique. Ainsi, à partir d'un travail ethnographique mené à grande échelle auprès d'ateliers et d'administrations dans le contexte français, il identifie quatre modèles culturels (quatre positions d'agents organisationnels) mettant en exergue les différentes manières d'intervenir en organisation « en tant qu'acteur collectif ».

Les quatre modèles culturels de R. Sainsaulieu (1996, p. 436)

Modèles culturels	Description	Acteurs
Modèle fusionnel / de masse	Façon de peser sur l'organisation par le biais d'une solidarité conformiste à la collectivité des pairs et par une dépendance envers l'autorité du chef ou du leader	Individus sans pouvoir sur leurs conditions de travail et leurs relations, travail rationalisé et contrôle important. Exemple : ouvriers, travail de bureau, fonctions techniques
Modèle de négociation	Affirmation des différences, négociation d'alliances et reconnaissance sociale grâce à un appui sur des compétences « riches »	Professionnels très qualifiés, cadres de production
Modèle des affinités	Connivences affectives, insertion dans des réseaux de relations privilégiées entre collègues et avec des chefs. Monde de la promotion sociale, de la mobilité socio-professionnelle rapide	Agents techniques, jeunes employés, ouvriers diplômés, cadres autodidactes
Modèle de retrait	Retrait des relations de travail, désengagement personnel dans les rapports collectifs, de groupes ou interpersonnels	Individus qui préfèrent s'impliquer sur une autre scène que celle du travail : travailleurs peu qualifiés, femmes, immigrés

Quatre types d'identités sont ainsi mis en exergue à l'intersection des dimensions « individuelle/collective » et « alliance/opposition » : l'identité fusionnelle (préférence collective et stratégie d'alliance), l'identité de négociation (préférence collective et stratégie d'opposition), l'identité des affinités (préférence individuelle et stratégie d'alliance), et l'identité de retrait (préférence individuelle et stratégie d'opposition). Par l'intermédiaire de cette catégorisation en quatre mécanismes permettant d'accéder à l'identité au travail, R. Sainsaulieu place le pouvoir au centre de l'organisation. Prolongeant les travaux de M. Crozier & E. Friedberg<sup>58</sup>, l'organisation est conçue comme un lieu d'apprentissage culturel influencé par la pratique du pouvoir et façonnant les identités, pour intégrer les salariés dans une culture de groupe susceptible de générer de nouveaux rapports sociaux. Chaque membre du groupe internalise ses contraintes et développe des stratégies personnelles pour augmenter son pouvoir. Une

<sup>58</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective organisée*, Editions du Seuil, Paris, 1977, 500 pages.

redistribution des règles du jeu est alors susceptible de créer de nouvelles formes d'actions collectives.

### **Les identités professionnelles de C. Dubar**

C. Dubar s'intéresse à la construction de l'identité dans un contexte d'insertion professionnelle difficile. Il définit la socialisation comme « *un processus de construction, déconstruction et reconstruction d'identités liées aux diverses sphères d'activités (notamment professionnelle [...]) que chacun rencontre au cours de sa vie et dont il doit apprendre à devenir acteur* » (p. 10). Il enrichit le modèle proposé par R. Sainsaulieu en exposant quatre formes identitaires, définies comme « *des configurations socialement pertinentes et subjectivement significatives de nouvelles catégorisations indigènes permettant aux individus de se définir eux-mêmes et d'identifier autrui lorsque les catégories officielles deviennent problématiques* » (p. 523). La position de C. Dubar émerge dans un contexte où la transition entre vie étudiante et vie professionnelle s'allonge, et où les périodes de formation initiale et d'emploi se chevauchent.

S'il rejoint R. Sainsaulieu sur la dimension centrale du pouvoir dans la construction de l'identité au travail, il y ajoute l'idée d'une hétérogénéité des trajectoires à l'intérieur même d'une catégorie professionnelle. L'identité se construit à l'intersection du pouvoir et de la trajectoire, et doit être lue dans un contexte spatio-temporel spécifique. L'identité est « *le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent des individus et définissent des institutions* » (p. 113). Ainsi, l'identité est appréhendée comme changeante au fil du temps. Différents types de temporalités professionnelles se dessinent (insertion, prise de responsabilités, retraite). La socialisation apparaît finalement comme un processus de construction des identités sociales et professionnelles grâce à une double transaction d'articulation entre « l'identité pour soi » qui relève de la « socialisation biographique » (continuité ou rupture) et « l'identité pour autrui » qui relève de la « socialisation relationnelle » dans un contexte d'action (reconnaissance ou non-reconnaissance). Il évoque un espace-temps générationnel façonnant les identités professionnelles en s'appuyant sur deux mécanismes : la construction en fonction des positions occupées par les générations professionnelles précédentes d'une part et par le biais de stratégies identitaires d'autre part (véhiculées par les institutions telles que la famille, l'école, etc.) pour déterminer des modes d'investissement de nature à minimiser les coûts liés à une rupture de trajectoire ou à une non-reconnaissance.

Chez C. Dubar, les quatre formes identitaires s'interprètent au carrefour d'une articulation entre transaction objective et subjective, c'est-à-dire comme le résultat d'un compromis entre des forces intérieures et des forces extérieures :

- La transaction subjective est un compromis intérieur entre identité héritée et identité visée, elle peut se traduire soit par une continuité (espace professionnel facilitant les trajectoires continues) ou par une rupture (décalage) entre la trajectoire antérieure et celle projetée (il faut alors changer d'espace pour retrouver une identité). L'espace en question peut être professionnel (de métier), dans ce cas les individus se projettent sur des filières impliquant des reconnaissances de compétences ou organisationnel (hiérarchique), dans la situation où les identités se construisent par des reconnaissances

de responsabilités ;

- La transaction objective est une négociation extérieure entre l'identité attribuée par autrui et l'identité incorporée par soi. Elle peut se traduire par une reconnaissance sociale (légitimée, soit par les compétences mises en œuvre dans l'organisation, soit par les acquis scolaires) ou à une non-reconnaissance (désaccord entre « identité réelle » de l'individu et « attribuée » car conférée par autrui ; l'organisation et l'individu n'évoluent pas conjointement). Ainsi, lorsque la transaction subjective démontre une rupture, deux issues sont possibles : la conversion ou l'exclusion ;

- La conversion peut s'établir si la rupture s'accompagne de confirmations légitimes de la part de l'organisation quant à l'identité pour soi (acquisition d'un titre scolaire par exemple), on parle alors d'identité incertaine (un terrain d'entente devant être trouvé pour reconnaître l'identité visée, en faisant notamment appel au réseau). Le « nouveau professionnel » est capable de s'adapter et de s'améliorer en acquérant une polyvalence. Il peut se sentir menacé par l'arrivée de jeunes diplômés ;

- L'exclusion sociale se produit lorsque la rupture s'accompagne d'un désaccord entre « identité attribuée » et « identité réelle » (non-reconnaissance) ; on parle alors d'« identité menacée » qui se traduit généralement par du « hors-travail ». Ce modèle concerne les ouvriers spécialisés jugés comme incompetents, qui ont appris « sur le tas » et qui refusent une formation théorique. Lorsque la transaction subjective démontre une continuité, deux issues sont possibles : la promotion ou le blocage ;

Identité pour soi	Identité pour autrui	Transaction objective
		Reconnaissance
Transaction subjective	Continuité	Promotion (interne) Identité d'entreprise
	Rupture	Conversion (externe) Identité de réseau

- Soit la progression visée est reconnue et l'individu entre dans un processus de promotion (on parle alors d'identité organisationnelle, dans un espace hiérarchique). Les salariés sont promus en échange de leur implication et des efforts consentis ;

- Soit la projection visée est refusée, laissant place à une situation de blocage liée à l'identité de métier, dans un espace professionnel. Le modèle parfois appelé « affinitaire » regroupe des salariés qui ne s'identifient pas aux normes et aux rôles collectifs. Cette situation peut apparaître en cas de recrutement de jeunes surdiplômés pour effectuer des tâches d'exécution. Les « salariés – étudiants », reculant au maximum le choix d'une identité qui reste en suspens, appartiennent à ce modèle.

*In fine*, cette configuration laisse place à quatre formes identitaires qui pourraient être assimilées à un système de carrière (ouverte ou bloquée). En combinant les aspects temporels structurants (de l'entrée jusqu'au retrait) avec les espaces choisis (professionnel ou organisationnel), la formation initiale correspond à la phase de conversion (1), la consolidation au blocage de l'identité de métier spécialisée (2), la reconnaissance au moment de la confirmation de l'identité (promotion) (3) et l'exclusion lors de la déstructuration de l'identité (hors-travail, retraite) (4).

Par ailleurs, cette typologie est associée à des types de savoirs spécifiques :

- Les savoirs pratiques (expériences hors savoirs théoriques), l'expérience étant associée à la rétribution ;

Yvon PESQUEUX

- Les savoirs professionnels (mélange de savoirs techniques et savoirs pratiques) correspondent à l'identité de métier, amenée à se renouveler pour correspondre aux nouvelles compétences attendues ;
- Les savoirs d'organisation (mélange de savoirs pratiques et théoriques) construisent l'identité organisationnelle, celle-ci étant associée au modèle de la compétence et de la responsabilité ;
- Les savoirs théoriques organisent les identités de réseau (autonomie, accumulation du savoir), dans une logique de reconversion permanente défendue par les incitations organisationnelles à la mobilité.

### **Les six mondes sociaux de l'entreprise de I. Francfort *et al.***

Face aux travaux initiaux de R. Sainsaulieu et de C. Dubar, I. Francfort *et al.* proposent une typologie de six mondes sociaux à l'œuvre dans les organisations :

- Le modèle règlementaire se caractérise par une implication partielle des individus (notamment au niveau de l'implication affective) qui entretiennent un rapport instrumental au travail. L'environnement de travail apparaît comme étant central (conditions de travail, degré d'autonomie, variété des tâches). Les processus de socialisation au travail sont peu activés, les critères d'individualisme étant dominants. Ces derniers sont compensés par un investissement dans la sphère extérieure au travail. Ce modèle est présent chez les ouvriers et les employés de l'administration publique et privée, respectueux des règles (des organisations de type bureaucratique). Il est similaire au modèle culturel de retrait de R. Sainsaulieu ou à l'identité de hors-travail de C. Dubar ;
- Le modèle communautaire regroupe des situations de socialisation marquées tout en accordant une importance aux règles et à la hiérarchisation. Il repose sur un « esprit-maison » (paternalisme) et l'existence d'une identité communautaire de masse (lutte sociale, rites sociaux et professionnels). L'ancienneté des salariés est importante et les valeurs sont transmises de génération en génération. On retrouve ce modèle dans les anciennes structures organisationnelles, notamment dans le secteur industriel. Il renvoie au modèle fusionnel de R. Sainsaulieu. Il s'effrite à la fin du XX<sup>e</sup> siècle avec l'affaiblissement du pacte social ;
- Le modèle professionnel de service public repose sur la réaffirmation du bien collectif, l'interaction avec l'utilisateur étant placée au cœur de la construction identitaire, aussi bien pour les agents de base que pour les cadres. Cette relation est à la fois difficile (charge de travail, charge émotionnelle, hétérogénéité des missions, remise en cause des compétences par les usagers) et valorisée (sentiment d'utilité sociale, engagement). Elle mobilise la notion de « conseil » qui cristallise la construction identitaire autour d'un métier ;
- Le modèle professionnel est lié à l'activité de travail, le mode de socialisation étant fondé sur des interactions professionnelles au sein d'un corps de métier et centré autour de l'apprentissage (compagnonnage, stages). La hiérarchie va de pair avec échanges et transmission des savoirs et d'expérience. Les interactions organisées autour de rites renforcent l'appartenance collective à deux niveaux : opérationnel (technique) et symbolique (social). Cette catégorie renvoie aux ouvriers professionnels, techniciens, agents de maîtrise et à quelques entreprises de service (coiffeurs, personnel médical). Le modèle fait référence au modèle de la négociation de R. Sainsaulieu ;
- Le modèle de la mobilité met en exergue un processus de socialisation individuel

basé sur l'activité de travail et l'ascension sociale. La trajectoire personnelle est structurante. Elle est façonnée par la reconnaissance interne (salaire, promotion, contenu du travail) et l'équilibre vie professionnelle-vie privée. La sociabilité est sélective : les relations de travail sont limitées, sauf concernant la mobilisation d'un réseau interne pour accompagner l'évolution professionnelle. Le modèle renvoie à l'identité de réseau (conversion) de C. Dubar ;

- Le modèle entrepreneurial repose sur un mode de socialisation à la fois individuel (intériorisation de l'organisation) et collectif (référence à un métier, des valeurs), formant un système intégrateur de forte implication dans le travail. L'organisation est un lieu de construction d'expertise, d'une communauté, d'une possible carrière et de dépassement de soi, qui condense des sociabilités très fortes à l'égard d'un ensemble d'agents organisationnels.

Les six modèles identitaires présentés sont comparés de façon synthétique au regard de plusieurs dimensions (investissement, relations au chef/aux collègues, finalité de l'organisation, etc.).

### **Le recours à Max Weber**

Il s'agit de se poser la question de savoir comment la question des valeurs peut être traitée dans les organisations et cette question est également abordée par la pensée weberienne quand il distingue les sciences de la nature (expliquer) des sciences de la culture (comprendre)<sup>59</sup>. Ces dernières se focalisent sur la compréhension des actes dans le contexte d'une réflexion sur les moyens et sur les fins. La structure organisationnelle offre le cadre requis à la réalisation d'une production définie mais la place de l'agent organisationnel dans la structure vient poser la question des liens qui peuvent exister entre les valeurs, l'organisation et les actions individuelles et collectives. Le projet weberien défini dans *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*<sup>60</sup> est celui d'une action sociale pensée par l'individu, mais aussi celui des fondements d'une action sociale plus générale qui induit les comportements et les représentations individuelles, projet qu'il définit sous le nom de « sociologie compréhensive ». Le contexte de la construction du projet weberien est celui de l'expansion d'une expertise dans la sphère économique et sociale, sphère devenue légitime aujourd'hui. Le recours au concept de culture montre aussi le problème de la quête d'une signification du sens de l'action. Il s'agit de spécifier les fondements culturels qui viennent influencer le fonctionnement d'une structure donnée et de comprendre l'« esprit des choses » non pas simplement à partir de leur forme, mais aussi à partir de leur « esprit ».

M. Bonnafous Boucher<sup>61</sup> commente ainsi l'exemple des jardins à la française comme forme signifiante d'une action et d'une volonté dont on peut reconnaître et comprendre le sens à partir d'une culture et concrétiser le projet de décrypter le caractère spécifique des phénomènes sociaux à partir d'un système de valeurs. C'est aussi le cas des bourgeois anglais du XVII<sup>e</sup> siècle qui, pour ceux qui étaient catholiques, faisaient donner à leurs enfants une éducation basée sur les humanités quand les protestants faisaient donner une éducation basée

---

<sup>59</sup> M. Weber, *Essais sur la théorie de la science* (1904-1917), traduits de l'Allemand et introduits par J. Freund, Paris, Librairie Plon, collection « Recherches en sciences humaines », 1965, 539 p. n° 19.

<sup>60</sup> Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Collection Agora n°8 (ed. originale : 1913)

<sup>61</sup> M. Bonnafous Boucher, *document de travail*, Groupe HEC 1999

sur l'apprentissage de techniques plus concrètes. Il s'agit aussi de comprendre le sens d'une action sur l'historicité de chaque individu dans la mesure où l'histoire se fonde dans l'Homme qui est à la fois histoire et plongé dans l'histoire. L'historicité naît ainsi de caractères personnels et de caractères extérieurs intégrés par l'individu. C'est du dosage du poids de l'histoire dans un projet d'explication que tient la place laissée à la liberté du sujet et c'est là encore une fois souligner l'ambiguïté du recours à la force explicative du concept de culture. Il s'agit d'expliquer les régularités des comportements humains par référence à des lois permettant de saisir le motif du comportement. Autrement, il s'agirait d'interpréter un phénomène *a priori* irrationnel comme s'il s'agissait d'un phénomène de la nature sur la base d'un projet sans finalité.

Mais la posture n'est pas si évidente qu'il y paraît dans la mesure où il s'agit de se mettre à la place du sujet sur la base :

- D'une perspective axiologique (par la mise en exergue des valeurs qui ont guidé le comportement) ;
- D'une perspective téléologique par l'examen des relations qui s'établissent entre les moyens et les fins et qui relèvent d'un processus rationnel.

M. Bonnafous Boucher<sup>62</sup> nous propose le parcours de Max Weber dans *l'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme* pour clarifier la question du recours aux valeurs dans la sociologie compréhensive. Max Weber part du constat de l'évidence du fait que chacun travaille dans un monde dont les principes sont ceux du capitalisme : « *En effet, cette idée particulière - si familière pour nous aujourd'hui, mais en réalité si peu évidente - que le devoir s'accomplit dans l'exercice d'un métier, d'une profession (Berufspflicht), c'est l'idée caractéristique de « l'éthique sociale » de la civilisation capitaliste ; en un certain sens, elle en est le fondement. C'est une obligation que l'individu est supposé ressentir et qu'il ressent à l'égard de son activité « professionnelle », peu importe celle-ci ; en particulier, peu importe qu'elle apparaisse au sentiment naïf (dem unbefangenen Empfinden) comme l'utilisation par l'individu de sa force de travail personnelle, ou seulement comme l'utilisation de ses biens matériels (en tant que « capital ») ... Chacun trouve aujourd'hui en naissant l'économie capitaliste établie comme un immense cosmos, un habitacle dans lequel il doit vivre et auquel il ne peut rien changer - du moins en tant qu'individu* »<sup>63</sup>. D'où l'importance de la référence à un « esprit du capitalisme » pour exprimer une conception commune à des individus.

La trilogie du développement des forces productives, du développement du droit et de la capacité des individus à adopter les valeurs et les attitudes rationnelles au regard de ces valeurs se trouve rassemblée dans une religion, le protestantisme calviniste où croyances et valeurs se trouvent reliées en Dieu, cause et fin ultime des croyances et des pratiques. Il n'existe pas d'emblée de corrélation entre le développement du capitalisme et le protestantisme mais on assiste *de facto* à un développement de la conception des obligations du travail dans les organisations capitalistes du même type que celui des obligations calvinistes pour ce qui concerne les devoirs du chrétien sur terre. Il s'agit donc en quelque sorte d'une sécularisation des valeurs religieuses en système de valeurs du profane.

Comme le souligne toujours M. Bonnafous Boucher<sup>64</sup>, Max Weber administre trois preuves quant à cette sécularisation. La preuve historique est liée au fait que le protestantisme ne va

---

<sup>62</sup> M. Bonnafous Boucher, *op. cit.*

<sup>63</sup> Max Weber, *op. cit.*, p. 51

<sup>64</sup> M. Bonnafous Boucher, *op. cit.*

pas s'épanouir dans une région riche et développée comme Florence (où l'activité marchande est seulement tolérée) mais en Pennsylvanie où l'activité marchande va constituer l'essence de la conduite morale, alors que les entreprises qui s'y trouvent sont très petites. C'est donc le cas du commentaire de discours de Benjamin Franklin qui exprime l'esprit du capitalisme alors même que la taille de son imprimerie reste celle d'une entreprise artisanale (preuve herméneutique). C'est enfin la preuve de type socio-économique qui se caractérise par le fait que ce sont les capitalistes marchands de la classe moyenne qui ont développé cet esprit du capitalisme en faisant de l'activité marchande l'exercice d'une profession pour rechercher le profit dans le but de rendre légitime l'accumulation du capital.

Le capitalisme serait incompréhensible sans référence à des valeurs dans un univers où l'échange marchand est de même forme que l'échange de ce qui n'a pas de prix. C'est de cette ambiguïté que naît l'esprit du capitalisme comme concrétisation de la prédestination divine dans le travail. L'identité calviniste de la confiance en Christ, de la confiance en soi et de la confiance en un travail sans relâche conduit à justifier l'implication dans une intense activité sur terre puisque le monde existe pour la gloire de Dieu. Le travail fructification se substitue ainsi au travail thésaurisation de « droits » futurs (à la rédemption) et libère l'activité marchande de la suspicion qui dominait jusque-là dans le christianisme. Mais la sécularisation des valeurs conduit également à une dégénérescence de l'ascétisme initial en conduisant de l'accumulation à la gloire de Dieu à l'obligation de travailler.

La sociologie weberienne tient compte de la dimension historique mais ce n'est pas seulement de l'histoire. Elle navigue des perspectives sociales à l'historicité vue dans son acception individuelle et collective. Par ailleurs, dans cette historicité, certains acteurs priment d'autres : ce sont, par exemple, les auteurs qui, à un moment donné codifient de façon prédictive des modes de pensée légitimes. Max Weber cite Calvin, Benjamin Franklin et cet ouvrage invite à Confucius, Aristote, Kant, Foucault pour ce qu'ils à nous dire de nos systèmes de valeurs. C'est une lecture certes partielle et partiale, mais c'est aussi celle qui conduit au projet d'un éclaircissement du recours au concept de culture quand on se confronte à l'organisation.