

Petit guide méthodologique pour réaliser le diagnostic culturel d'une institution productive

François Granier
Chercheur-associé (CNRS – LISE)
francois.granier@univ-paris1.fr

L'analyse culturelle place les identités et les processus de socialisation en tête de ses cadres de compréhension des institutions productives. Pour elle, l'entreprise est, pour nos sociétés contemporaines, un lieu de socialisation secondaire majeur. Aussi, c'est par l'identification des cultures internes des entreprises que nous pourrions accéder à une compréhension fine des règles les régissant, de leurs logiques d'action et des transformations vécues. C'est par la prise en compte des exigences technicoéconomiques d'une part et des attentes de leurs membres d'autre part que les entreprises réussissent à s'engager dans un développement social d'organisation garant de leur pérennité et de contributions légitimées par la société civile.

Le présent document, issu de nombreuses recherches-actions, propose les questions les plus pertinentes pour conduire un diagnostic sociologique tourné vers l'action.

Huit thèmes sont à explorer. L'ordre proposé ici sera, selon les situations, à reconsidérer.

THEME 1. CONTEXTE HISTORIQUE ET CULTUREL

1.1. Histoire de la filière

- le produit
- les contraintes externes (exemple : pressions des écologistes, des associations de consommateurs...)
- histoire institutionnelle (les réformes, les choix stratégiques)
- les conséquences de cette histoire sur la culture d'entreprise

1.2. Événements de l'unité

- évolution de l'activité (niveau, contenu)
- évolution des effectifs
- personnalités marquantes
- événements techniques, historiques
- conflits
- histoire collective

1.3. Culture de l'unité / culture de l'entreprise

- normes, valeurs, représentations (finalités de l'entreprise)
- existence d'un projet collectif ?

THEME 2. IMPACT DE L'ENVIRONNEMENT

2.1. Impact de l'environnement local

- Environnement politique, culturel, historique, social, économique (concurrence)
- Impact sur quels groupes ? Sur quoi (dans le fonctionnement) ?

2.2. Impact de l'environnement national et international

Cf. décisions institutionnelles, décisions européennes...

2.3. Le client

- Rapports avec les sous-traitants, les fournisseurs
- Rapports avec le client interne
- Rapports avec le client externe (influence de la nature des clients : "beaux quartiers", quartiers en difficulté)
- Place du rapport au client : son influence sur les identités, les jeux d'acteurs
- Rôle de l'image

--> *Quid de la permanence et de l'évolution du rapport au client ?*

THEME 3 LES GROUPES SOCIAUX

COMMENT LES NOMMER ?

On fait l'hypothèse qu'il existe des groupes sociaux différenciés. On essaie de qualifier l'appartenance des individus à ces groupes.

Définition d'un "groupe social" :

- ce n'est pas nécessairement un groupe formel, défini par l'organigramme ;
- ce peut être un groupe de personnes qui travaillent ensemble ou qui ont la même activité ;
- ce peut être aussi un groupe de gens qui ont des points communs (exemple : une logique semblable) sans pour autant en avoir une conscience collective.

Il peut être utile de distinguer les groupes nommés, reconnus par tous, et les groupes non nommés, non reconnus par tous.

- Comment chaque groupe est-il nommé par lui-même, par les autres ?
- Quelles sont les références qui définissent chaque groupe (sa carte d'identité) ? Exemples :
 - nature de l'activité : place dans le système productif, métier (relationnel/ organisationnel/ technique)
 - lieu géographique
 - position dans la ligne hiérarchique (exécutants/ encadrement de proximité/ cadres/ direction)
 - appartenance syndicale
 - appartenance locale (politique, associative, sportive, culturelle)

Il peut aussi être utile de regarder : l'âge, le sexe, le niveau de formation, la nationalité, l'ancienneté des salariés, un éventuel passé commun, etc.

Que peut-on conclure sur le degré d'intégration à l'œuvre dans l'unité : est-on dans un univers d'appartenances ou d'isolement ?

Vérifier que la plupart des personnels figurent dans un groupe.

Ce travail de catégorisation des individus constitue une hypothèse de départ.

Si on n'arrive pas à mener l'analyse sur les thèmes suivants concernant ces groupes, il faut revoir la catégorisation.

THEME 4. QUELLE EST LA REFERENCE IDENTITAIRE DE CHAQUE GROUPE SOCIAL ?

4.1. Pour chacun des groupes :

On appréhende le groupe à travers son modèle professionnel, qui constitue le cœur de l'identité, en regardant essentiellement les représentations de l'activité (comment les individus identifient leur activité et comment les autres la reconnaissent) à travers :

- le mode d'apprentissage de l'activité / reconnaissance de la qualification ;
- les relations avec les collègues : y-a-t-il un collectif de travail ? Quelle est la nature de l'échange entre collègues : affective, cognitive, symbolique, instrumentale ? ;
- les relations avec la hiérarchie, le mode de relations, les représentations ;
- la représentation du parcours professionnel ;
- le sentiment d'appartenance prioritaire (l'entité).

--> Conclusion sur les valeurs fortes :

- le sens du travail : Que vient-on chercher au travail ?
- le type de lien social dans le groupe

--> Quel est le modèle professionnel qui peut être identifié ?

4.2 Au niveau de l'unité :

- Quel est le degré de différenciation identitaire ? (homogénéité ou hétérogénéité des identités dans l'unité)
- Y-a-t-il dans les représentations une hiérarchie des identités dans l'unité ?
- Y-a-t-il un/des malaise(s) identitaire(s) ? Sur quoi porte(nt)-t-il(s) ?

--> Emergence ou déclin des modèles identitaires ?

THEME 5. LE SYNDICALISME EST-IL SOURCE D'ACTEURS ?

5.1 Le système de représentation institutionnel

- Élections de représentativité : taux de participation, résultats, permanences et fluctuations (quelles sont les interprétations données ?)
- Existence de bastions syndicaux ?
- Densité syndicale (présence et travail des syndicats sur le terrain)
- Positionnement des différentes organisations syndicales (paritarisme/ contractualisation/ lutte de classes/ compromis).
- Fonctionnement paritarisme / négociation collective

5.2 La dynamique des relations sociales

- Correspondances entre stratégies des organisations syndicales et attentes des personnels : globalement, par groupes identitaires, par acteurs.
- Les conflits locaux : genèse, déroulement, clôture
- Comment et sur quoi se font les blocages et les compromis ?
- Positions syndicales sur l'ARTT (aménagement et réduction du temps de travail)

--> *Permanences et évolutions du système syndical ?*

THEME 6 RECONSTITUTION DU SYSTEME DE GESTION

6.1 Modes de gouvernement et pratiques des dirigeants de l'unité

- Identités des dirigeants, leurs parcours
- Répartition des domaines d'intervention et des rôles
- Niveau et nature des décisions : stratégiques, instrumentales...
- Les décisions stratégiques : contenu (importance du volet social ?), quel écho dans le groupe de production ?
- Niveau et mode des prises de décision (autoritaire, collégial, expérimentation)
- Existence d'un projet ? Annoncé ou pas

6.2 La relation hiérarchique : communication et ruptures

Analyser notamment les relations entre les dirigeants et la hiérarchie (conciliation, rupture ?). Repérer les différents acteurs de la ligne hiérarchique, ce qui différencie leurs rôles (fonctions, contacts internes ou externes, rapports avec les représentants syndicaux, contrôle, stratégie, communication, GRH, etc.).

- Les modalités d'exercice du lien hiérarchique
- Les flux qui existent le long de la ligne hiérarchique (ce qui transite dans la relation hiérarchique) contrats d'objectifs, contrôle, décision stratégique, expertise technique, autorité, coopération.
- Le contrôle : comment passe une décision dans "le flux descendant" (décision --> gestion --> application)
- La ligne hiérarchique : où sont les lieux de rupture et sur quoi portent-ils (non communication, conflits ?)

- > **Quel(s) modèle(s) hiérarchique(s) ou managérial (aux) ?**
- > **Degré et termes de la différenciation ?**
- > **Quelle cohérence du système hiérarchique ?**

6.3 Les dispositifs de GRH et leurs effets

- Les principes et dispositifs de GRH et leur application locale : recrutement, intégration, formation (interne/externe), rémunérations, évaluation, gestion de la mobilité, modes de reconnaissances, organisation et temps de travail.
- GRH et rapports de force syndicaux
- Les principes de communication
- Les effets du système de management et de la GRH
- Quelle est la légitimité opératoire des dispositifs de GRH auprès des différents groupes ?

--> **Permanences et évolutions du système de décision et de gestion ?**

THEME 7. RECONSTITUTION DES RAPPORTS ENTRE GROUPES D'ACTEURS

On reprend les groupes sociaux définis en premier lieu, et on vérifie s'ils constituent des groupes d'acteurs au sens stratégique. Si ce n'est pas le cas on nomme de nouveaux groupes d'acteurs (syndicats, managers, jeunes embauchés, etc.).

7.1 La nature des relations (repérage d'indices)

- Les rapports de forces relations dégradées, conflits, tensions : bonnes relations (alliances) - négociations, compromis
- Les arrangements informels
- Quel lien social entre les groupes ?

7.2 Reconstitution du sociogramme

Le sociogramme est le schéma représentant le système de relations entre groupes d'acteurs (parmi ceux-ci, il peut y avoir les syndicats ou les dirigeants)

- Lister les enjeux importants et les logiques d'acteurs (exemple : acteurs de changement, résistants au changement)
- Les effets des jeux d'acteurs : cercles vicieux (dysfonctions) ou vertueux (régulations).

--> **Quid de permanences et d'évolutions dans les relations entre groupes d'acteurs ?**

7.3 Mise en relation des groupes d'acteurs avec les modèles identitaires

Recherche de correspondances entre acteurs et identités (cf. théorie de Sainsaulieu : les positions identitaires se construisent en fonction des positions d'acteurs)

- Rechercher des logiques d'action (= croisement entre jeux d'acteurs et identités pour chaque groupe identifié)
- Ce que les différents groupes sont en train de vivre : émergence, déclin, stabilisation, renforcement ?
- Quelles sont les interactions entre positionnements des acteurs et modèles identitaires ?

THEME 8. DU SYSTEME AUX PROBLEMES DE FONCTIONNEMENT

On cherche à comprendre les facteurs explicatifs de la constitution du système, à partir de :

- *l'organisation et les problèmes techniques*
- *l'histoire particulière de l'unité*
- *les spécificités de l'environnement et les capacités de réaction du système*

8.1. Le processus de production

Reconstituer brièvement la "chaîne de travail" : tel service fait telle chose, dans tel ordre chronologique.

8.2. Quel modèle de fonctionnement ? (cf. par exemple : Mintzberg, *Les mondes sociaux de l'entreprise...*)

Tenir compte des critères suivants :

- division du travail (spécialisation, polyvalence)
- coordination des tâches (ajustement mutuel, hiérarchie, standardisation)
- contrôle des tâches (plus ou moins d'autonomie)
- fonctions-clés

8.3. Quel est le discours sur les grandes dysfonctions ?

- A quel niveau du processus de production se trouvent-elles ?
- Quelles populations concernent-elles ?

8.4. Les réformes : leurs effets sur le modèle de fonctionnement ?

--> *Permanences et évolutions dans le mode de fonctionnement ?*
