Document généré le 5 juil. 2025 18:10

Culture

Nicole FAZZINI-FENEYROL, *Les apprentissages du changement dans l'entreprise*, Paris : L'Harmattan, 1995, 303 pages

Bernard Bernier

Volume 16, numéro 2, 1996

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1083972ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1083972ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Canadian Anthropology Society / Société Canadienne d'Anthropologie (CASCA), formerly/anciennement Canadian Ethnology Society / Société Canadienne d'Ethnologie

ISSN

0229-009X (imprimé)
2563-710X (numérique)

Découvrir la revue

Citer ce compte rendu

Bernier, B. (1996). Compte rendu de [Nicole FAZZINI-FENEYROL, *Les apprentissages du changement dans l'entreprise*, Paris : L'Harmattan, 1995, 303 pages]. *Culture*, *16*(2), 122–124. https://doi.org/10.7202/1083972ar

Tous droits réservés © Canadian Anthropology Society / Société Canadienne d'Anthropologie (CASCA), formerly/anciennement Canadian Ethnology Society / Société Canadienne d'Ethnologie, 1996

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Nicole FAZZINI-FENEYROL, *Les apprentissages du changement dans l'entreprise*, Paris : L'Harmattan, 1995, 303 pages.

Par Bernard Bernier

Université de Montréal

Cet ouvrage de Nicole Fazzini-Feneyrol comporte une analyse détaillée de plusieurs situations de travail en entreprise en France, selon une approche que l'on peut appeler socio-culturelle. En effet, l'auteur analyse minutieusement des situations concrètes de travail en tant que situations sociales, mettant en jeu des acteurs qui occupent des positions formelles dans l'organisation, mais qui définissent, par leurs interactions, leur situation localement à travers la mise en place d'usages, de normes et de modes de jugements, quelquefois contradictoires par rapport aux normes officielles, donc à travers la création d'un milieu culturel. L'auteure est à la fois ingénieure et anthropologue, ce qui lui a permis d'utiliser son emploi dans ces entreprises, en tant que consultante en informatique ou en contrôle de la qualité, comme occasion pour effectuer un travail de terrain. L'auteure nous précise que l'aspect recherche de ses activités a toujours été clairement exprimé, autant aux dirigeants qu'aux employés de l'entreprise. Ce double rôle de l'auteure lui a permis de faire des terrains de recherche tout à fait uniques, difficiles lorsque le chercheur se présente simplement comme tel. Sa présence en tant qu'employée l'a aussi forcée à s'adapter aux usages internes des divers milieux de travail et donc d'en acquérir une connaissance pratique qu'elle a par la suite théorisée. On peut donc dire que l'insertion dans le milieu, qui aurait pu devenir un obstacle à la recherche, a surtout entraîné des effets positifs.

L'ouvrage débute par la présentation succincte du cadre de l'analyse, c'est-à-dire de certains concepts qui seront utilisés pour comprendre les diverses situations de travail en entreprise. Parmi les auteurs qui sont cités comme ayant influencé la définition de l'approche, notons les noms de Lévi-Strauss, de Weber, de Bourdieu, de Crozier, de Touraine, de Garfinkel, de Goffman, de Bouvier et de Sainsaulieu. L'auteure a donc fait appel à des sources diverses, quelquefois contradictoires, mais elle en a tiré un cadre cohérent et assez complexe pour les objectifs de sa recherche. L'entreprise y est conçue comme un ensemble social, une unité dans laquelle se forgent des relations et se forment des usages. Ces usages ainsi que les modes de jugement qui les influencent ne sont pas imposés de l'extérieur (bien qu'ils soient limités par les règles et la structure formelles de l'entreprise et bien qu'ils puissent subir des influences extérieures, comme celles de la haute direction ou des clients, mais ces influences deviennent alors partie de la situation qu'il s'agit d'analyser), ils sont élaborés dans les interactions. Comme le note l'auteure, «l'apprentissage relationnel se trouve également au cœur de l'analyse, mais l'explication des processus sociaux en oeuvre est élaborée à partir des modes de jugement de ces acteurs et du cadrage des actions tels qu'ils sont construits et perçus dans les usages» (p. 17). La constitution des usages et des jugements mène à la mise en place de rituels, de conventions, mais aussi d'un sens commun, que la recherche doit mettre à jour.

Le problème central de l'analyse est celui du changement dans l'entreprise, c'est-à-dire des transformations dans des situations de travail déjà organisées formellement et informellement. La conclusion à laquelle l'auteure en arrive est que ce sont les systèmes de jugement mis en place dans les interactions sociales au niveau local, donc dans les compromis construits par les acteurs à la base, qui conditionnent l'acceptation ou non des transformations. L'auteure insiste beaucoup sur la mise en place de regroupements sur les lieux de travail, sur la base des interactions concrètes entre les différentes personnes qui y sont présentes (notons que, sur ce point, l'étude met à jour, avec une abondance de données originales, des modes de comportements des petits groupes de travail qui avaient déjà fait l'objet de commentaires en sociologie du travail, et ce depuis les études sur l'usine Hawthorne de la Western Electric aux États-Unis dans les années 1920). Les directions ont beau édicter de nouvelles règles, celles-ci resteront sans effet, ou auront des effets limités, si les modes ou les systèmes de jugement utilisés par les employés ne sont pas modifiés. Le terme «jugement», qui joue un rôle central dans l'analyse mais que l'auteure ne définit jamais formellement, semble faire référence à la capacité organisée, fruit de l'apprentissage, de percevoir les normes formelles et surtout informelles en vigueur, de se situer correctement dans les interrelations sociales présentes dans un milieu de travail. Le jugement serait donc la capacité de bien utiliser le sens commun présent dans un milieu de travail concret. Les modes ou systèmes de jugement seraient alors des ensembles relativement stables de perception et d'évaluation

des situations et des interactions, et ce en vue de l'action. L'auteure insiste fortement sur la stabilité de ces arrangements.

Le chapitre 1 présente trois cas d'entreprises qui, à l'aide de l'informatisation, ont tenté sans succès de modifier la structure et surtout les usages du travail. Ces entreprises oeuvrent dans des secteurs aussi divers que l'agro-alimentaire (une conserverie), les services informatiques aux entreprises, et le bâtiment. Dans chacune de ces entreprises, les usages et les modes de jugements en place n'ont pas été modifiés et, en conséquence, les modifications techniques n'ont pas entraîné les effets voulus sur la productivité du travail.

Le gros de l'ouvrage, c'est-à-dire les chapitres 2 à 6 et la majeure partie des chapitres 7 et 8, porte sur une entreprise de restauration pour laquelle l'auteure a travaillé pendant neuf ans. Cette entreprise vend des services à diverses institutions, telles que les hôpitaux ou les usines, en installant sur place cuisines et cafétérias. La longueur de l'association avec cette entreprise a permis à l'auteure de travailler dans divers services et à différents postes, ce qui lui a donné la possibilité d'en avoir une vue plus complète. Notons qu'une expérience de travail et de recherche aussi longue en milieu de travail est tout à fait unique en anthropologie ou en sociologie du travail. De plus en plus d'études sur le travail sont effectuées à partir d'expérience de travail en entreprise (plusieurs des étudiants de maîtrise dirigés par Greg Teal au département d'anthropologie de l'Université de Montréal entre 1990 et 1995 l'ont fait), mais celle-ci ressort par la qualité des données, fruit de la période prolongée de travail.

L'étude sur cette entreprise de restauration part des mêmes préoccupations pour les usages, les systèmes de jugement, les normes formelles et informelles que celles du chapitre 1. L'auteur note la très forte stabilité des arrangements de travail dans les cuisines, arrangements qui varient moins en fonction de la hiérarchie formelle imposée par l'entreprise qu'en fonction des interrelations et des compromis entre les protagonistes au niveau local. En fait, toute l'analyse vise à analyser comment cette stabilité des usages est produite à travers l'apprentissage des nouveaux employés et à travers les moyens informels de contrôle internes, et comment elle peut se maintenir même face aux efforts de la direction pour modifier les modes de fonctionnement. Les seuls changements notés sont de faible importance et résultent de compromis au niveau local entre les représentants locaux de la direction (les gérants) et les travailleurs.

La stabilité des usages, qui est au centre de l'analyse, mérite qu'on s'y arrête. L'auteure note son importance dans les cas étudiés, sans indiquer que la situation pourrait être différente dans d'autres pays (ou dans d'autres types d'entreprises en France même). Il est possible, en effet, que les cas choisis, tous en France, soient caractéristiques surtout de ce pays et se comprennent en bonne partie par rapport aux usages qui y sont en vigueur dans les milieux de travail. Notons que l'auteure mentionne brièvement cette possibilité (p. 234, où il est écrit que «la culture d'une société est manifeste dans tous les lieux de travail. Analyser les usages localement construits dans la coopération au travail est une manière d'étudier l'imbrication de la culture de la société globale et des pratiques culturelles constituées dans l'entreprise»). Les pratiques syndicales (qui ne sont pas analysées dans le livre), la tradition de résistance des employés et ouvriers face au patronat, peut-être même une tendance à résister aux changements dans les routines, ne semblent pas présentes dans tous les milieux, par exemple au Japon où j'ai fait des études. Là, dans les grandes entreprises, la composition des équipes de travail est strictement contrôlée par la haute direction des entreprises à travers la pratique systématique de la rotation des tâches, ce qui empêche la formation de regroupements ayant leurs propres normes. En outre, les syndicats, depuis les années 1950, ont adopté une politique de collaboration avec la direction. Or la politique de la direction des grandes entreprises s'est centrée sur les hausses de productivité, et, pour ce faire, elles ont insisté sur la nécessité de transformer constamment les méthodes et l'organisation du travail. Dans ce contexte, il est extrêmement difficile d'établir des usages locaux stables, différents de ceux imposés par l'entreprise (sauf sur des détails). La situation décrite par Nicole Fazzini-Feneyrol ressemble toutefois plus à celle que certains auteurs, dont Cole, ont décrite dans des PME japonaises.

Le livre de Fazzini-Feneyrol constitue donc une contribution importante à l'étude anthropologique et sociologique du travail en entreprise, par les données qu'elle contient et par plusieurs des points d'analyse, même si ceux-ci sont limités à certains contextes français. J'aurais souhaité que l'auteure définisse plus formellement certains des

concepts de base utilisés dans l'analyse, comme celui de jugement (mode de jugement, système de jugement, ou bien instance de jugement, terme finalement défini en p. 108 comme le groupe «qui va contribuer à orienter l'action d'une certaine manière»). Par ailleurs, il aurait été intéressant que l'auteure développe davantage sa pensée au sujet de l'impact de la «culture de la société globale» sur les modes d'organisation et de fonctionnement au niveau local. Sur ce point, il serait peut-être bon de ne pas limiter l'analyse à la France et d'introduire un aspect comparatif. Enfin, le texte de l'ouvrage comporte de nombreux passages incomplets et de nombreuses phrases coupées. Un dernier travail d'édition aurait été nécessaire.

Malgré tout, cet ouvrage constitue une oeuvre unique parmi les études sur le travail en entreprises et, de ce fait, devrait faire partie de toute bibliographie en anthropologie et en sociologie du travail.