

CULTURES D'ENTREPRISE, IDENTITES PROFESSIONNELLES ET IMAGINAIRE SOCIAL

F. BELLE
ESA, Grenoble

L'utilisation du concept de culture d'entreprise par les théoriciens de l'organisation n'est pas nouvelle (cf. Jaques, 1955, Selznick, 1957). Ce qui est nouveau, par contre, c'est l'intérêt que suscite cette notion dans les entreprises depuis quelques années.

On peut trouver l'explication à cet engouement dans quatre courants qui traversent notre société : la concurrence internationale, l'incertitude face à l'avenir, les mutations technologiques et la montée de l'individualisme. Ces défis amènent le plus souvent les entreprises à proposer une gestion culturelle très volontariste, que ce soit à travers un projet d'entreprise, une communication institutionnelle ou la gestion des ressources humaines.

Nous proposons de quitter cette vision normative pour appréhender la culture d'entreprise comme un concept-charnière, à l'articulation du fonctionnel-réel et de l'imaginaire.

Dans cette perspective, l'identité professionnelle des membres de l'entreprise n'est plus une simple contrepartie mentale de la réalité extérieure, mais participe également à la constitution de ce réel à partir de processus d'attribution de sens et d'accès à l'identité. Ce qui nous amène à proposer une grille de lecture des principaux mécanismes identificatoires à prendre en compte pour une meilleure compréhension de la culture et à illustrer son opérationnalisation à travers trois études de cas.

"Protestation contre l'idée séparée que l'on se fait de la culture, comme s'il y avait d'un côté la culture et la vie de l'autre et comme si la vraie culture n'était pas un moyen raffiné de comprendre et d'exercer la vie".

Antonin Artaud. Le théâtre et son double.

INTRODUCTION

L'intérêt des théoriciens de l'organisation pour la culture d'entreprise n'est pas nouveau. Dès 1955, Jaques nous dit que "les institutions sont des structures sociales comportant des mécanismes culturels réglant les relations internes". De même Selznick, en 1957, montre que l'entreprise n'est pas seulement une organisation rationnelle destinée à produire un certain travail, mais également une institution qui se bâtit autour d'un leader, personne centrale, d'une idéologie et d'un système de valeurs communes. Si ces auteurs ne parlent pas explicitement de culture d'entreprise, l'intention n'était-elle pas déjà de s'intéresser aux valeurs et normes, aux modes d'appréhension du monde qui orientent les comportements des différents membres de l'entreprise ?

Ce qui est nouveau, par contre, c'est l'intérêt que suscite depuis quelques années cette notion de culture dans les entreprises, c'est la manière dont la culture est devenue une préoccupation de praticiens. Le Prix de l'Excellence ne s'est-il pas vendu à plus d'un million d'exemplaires dans le monde entier ? La culture d'entreprise, une mode, à ce titre éphémère, comme toutes les modes ? La culture d'entreprise, une dimension à oublier dès que l'on voit poindre la mode suivante, en l'occurrence celle de l'éthique des affaires ? Il ne suffit pas de souligner le phénomène de mode qui entoure aujourd'hui la culture d'entreprise pour dénoncer la notion elle-même. Il convient au contraire de le prendre au sérieux, comme tout phénomène de mode et de resituer l'intérêt bien actuel des entreprises pour leur culture dans le contexte de la société d'aujourd'hui.

Cultures d'entreprise et société : quels défis ?

L'insistance avec laquelle le management, que ce soit les chercheurs et enseignants, les consultants ou les praticiens, s'approprie le concept de culture d'entreprise, nous en trouvons l'explication dans quatre courants qui traversent aujourd'hui notre société :

- l'intensification de la concurrence internationale : la mondialisation de l'économie amène les entreprises françaises à se mesurer à d'autres entreprises ayant des fonctionnements culturels très différents et les regards se tournent bien sûr vers le Japon. De là à poser, comme le fait Ouchi (1981), que ce sont les valeurs et les croyances des salariés japonais, en parfaite osmose avec leur société, qui sont la cause du succès des entreprises japonaises et à proposer des modes de gestion, cercles de qualité et autres, "made in Japan"... ;

- l'incertitude face à l'avenir : après une époque de croissance continue où les lendemains étaient prévisibles, nous vivons depuis quelques années une période de changements continus et de plus en plus rapides. Au plan stratégique, destiné à programmer le futur des entreprises, mais également à focaliser les visions d'avenir de ses membres (Laufer, Ramanantsoa, 1982), se substitue, comme une nécessité, le projet d'entreprise qui énonce "une volonté d'existence" et "doit s'exprimer sous la forme d'une ambition commune" (Archier, Sérieyx, 1984). On est ainsi passé, en quelques années, d'un management par les plans à un management par les valeurs ;
- les mutations technologiques : la modernisation vient elle aussi remettre en cause le fonctionnement culturel de l'entreprise. L'entreprise ne peut s'automatiser sans remettre en cause des schémas d'organisation, mais également des formes de régulation sociale héritées du Taylorisme. Il devient nécessaire de former, communiquer, décloisonner et de faire participer (Riboud, 1987, Berri, 1988). L'entreprise, complexe et flexible, ne se suffit plus de technique, mais requiert le ciment moral que constitue une culture commune. Son fonctionnement devient en effet de plus en plus dépendant d'une éthique de la performance au travail ;
- les valeurs d'aujourd'hui : un des traits marquants de nos sociétés est "la montée d'un individualisme narcissique", d'une volonté d'expression et de réalisation personnelle (Lipovetsky, 1983) qui se traduit par la disparition de projets mobilisateurs, la perte de confiance dans les grandes institutions, que ce soit les religions, les partis politiques ou la famille traditionnelle.

Face à cette vaste crise d'identité culturelle, sociale et individuelle, le rôle stabilisateur de valeurs partagées semble être en partie dévolu à l'entreprise, d'autant plus que son image n'a jamais été aussi bien perçue dans le public. L'engouement actuel pour la culture d'entreprise ne serait-il pas alors le symptôme de la prise de conscience du décalage entre ce que les salariés attendent de leur vie professionnelle et ce que leurs employeurs leur ont jusqu'ici proposé ? On le constate quand, au terme d'une enquête, Burke (1987) propose une typologie de cultures d'entreprises en France : le spectre est assez large, se déployant, de proche en proche, des formes les plus autocratiques, bureaucratiques et hiérarchiques à celles qui sont les plus ouvertes à l'innovation. Mais l'important est surtout que le premier groupe d'entreprises recensées par le CCA emploie 50 % de la population alors que seulement une petite fraction de Français, 12 %, qu'ils soient salariés en leur sein ou non, ont envie d'y travailler. Pour le second groupe, les chiffres correspondants sont de 41 % et 88 %. Si l'on compte bien, cela fait 47 % de mécontents ou de déçus de la culture de leur entreprise. Ils sont là, pour une large part, les fameux gisements mal exploités de productivité, les

réserves qu'il faudrait savoir mettre à contribution pour que l'entreprise fonctionne à plein régime.

Face à ces quatre défis majeurs, les entreprises prennent conscience que la crise est tout autant culturelle qu'économique ou technologique et redécouvrent leur culture. Ce qui induit des actions dans trois directions principales : la mise en place de projets d'entreprise, le développement d'une communication institutionnelle et une attention accrue portée à la gestion des ressources humaines. Mais par-delà la prise de conscience bien réelle de la culture d'entreprise comme facteur de performance, on doit se demander si on peut agir sur cette culture, de façon très volontariste, si on peut la gérer et jusqu'où on peut la gérer (Lemaitre, 1985).

Ce qui soulève un paradoxe, à vouloir utiliser la culture d'entreprise comme vecteur de changement, alors que par définition, la culture s'ancre dans le passé, dans l'histoire et que "les mentalités", pour reprendre la formule de Le Goff, "sont des prisons de longue durée" et n'évoluent donc que lentement.

Cultures d'entreprise et identités professionnelles

Si le culturel émerge aujourd'hui comme enjeu, c'est parce qu'une personne, pas plus qu'une entreprise, ne peut se passer du sentiment de valoir quelque chose, sans une certaine idée de soi, sans un vouloir être bien à soi, et cette représentation de soi dans son rôle professionnel s'ancre aussi bien dans la mémoire que dans une volonté de devenir (Hamon, Torrès, 1987).

Vouloir faire évoluer la culture des entreprises, ce qui apparaît aujourd'hui comme une nécessité, implique alors un détour, celui de mieux comprendre par quels mécanismes les membres de l'entreprise s'approprient sa culture, comment ils se définissent par rapport à elle et comment leur identité au travail (Sainsaulieu, 1977), certes façonnée par la culture de leur entreprise, l'influence en retour par des mécanismes d'identification pour certains inconscients et donc par définition difficilement gérables.

On ne peut en effet comprendre les mécanismes d'accès à l'identité sans prendre en compte que les membres de l'entreprise se trouvent aux prises avec des images et systèmes de représentations de l'entreprise et cela d'autant plus insidieusement que ces images, qui ont leur source dans l'inconscient individuel et pas seulement collectif, se trouvent secrètement installées au cœur même des institutions.

Ceci implique de considérer, contrairement à une conception courante, que les représentations ne sont pas des réalités mentales qui seraient, dans l'esprit, la contrepartie d'une réalité extérieure intangible, mais qu'elles participent au contraire au processus de constitution de réel et d'attribution de sens.

On peut en effet estimer, à un premier niveau, que les personnes sont insérées dans des organisations dans lesquels certains rôles et statuts leur permettent

d'établir des éléments d'identité sociale. On est alors sur la scène du manifeste où chacun est totalement défini par ce qu'il fait et ce qu'il dit et où tout serait lisible sans autre effort qu'un peu d'attention et de réflexion. Nous pouvons alors nous contenter de formulations en termes de motivation, de valeurs ou de stratégie d'acteurs (Crozier, Friedberg, 1977).

Mais il existe une autre scène de la vie sociale, un non-dit où se joue la fonction imaginaire. Et on retrouve chaque fois, "au noyau de cet imaginaire et à travers toutes ses expressions, quelque chose d'irréductible au fonctionnel, qui est comme un investissement initial du monde et de soi-même par la société avec un sens qui n'est pas dicté par des facteurs réels puisque c'est lui plutôt qui confère à ces facteurs réels telle importance ou telle place dans l'univers que constitue la société" (Castoriadis, 1975). Autour de quelles lignes de force se tisse l'imaginaire dans nos sociétés organisées ? C'est à ces questions que se livre Enriquez (1983) lorsqu'il propose, par une lecture sociologique de l'œuvre de Freud, d'étudier l'imaginaire organisationnel à partir des modalités du lien social.

Les institutions, comme le montre Freud (1913) qui étudie dans *Totem et Tabou* l'avènement du social, trouvent leur origine dans la violence, mais vont par la suite chercher à masquer cette dernière pour faire surgir à la place l'ordre et l'harmonie. Elles posent donc l'existence d'une même loi pour tous, consensus et stabilité étant indispensables pour que chacun soit en mesure de reconnaître l'Autre comme sujet avec lequel on peut nouer des relations de travail.

Ainsi, à l'instar de la société, toute organisation propose à ses membres un imaginaire, série d'images de soi, des autres et de l'organisation qui permet à chacun d'y trouver sa place idéale en prenant ses points d'appui dans l'inconscient. Enriquez montre que si cet objet extérieur peut prendre la place de l'idéal du moi, c'est parce que nous projetons sur lui ce que nous cherchons mais ne parvenons pas à trouver seul : un idéal commun. Aucune organisation ne peut donc exister si autre chose que le travail n'unissait les personnes entre elles : un lien de sublimation, qui inaugure le règne des affects entre les individus et leurs chefs.

Nous quittons alors le registre d'une approche très normative dans laquelle, pour reprendre la distinction proposée par Smircich (1983), l'entreprise "a" une culture qu'il convient de gérer comme n'importe quel autre sous-système pour aborder au contraire la culture d'entreprise comme "une nouvelle métaphore de base de l'organisation", "une forme expressive et une manifestation de la conscience humaine". Dans cette perspective, la culture d'entreprise, en proposant des images de l'organisation et de ses membres, devient un concept-charnière qui permet de comprendre l'articulation du fonctionnel-réel et de l'imaginaire.

Cultures d'entreprise et imaginaire organisationnel

On peut considérer que les membres de l'entreprise s'approprient les images que cette dernière leur propose à partir de mécanismes d'identification propres à toute instance imaginaire. Nous en proposons quatre grilles de lecture, qui ne sont pas indépendantes, puisqu'elles participent d'une même logique, mais peuvent être cependant différenciées à des fins descriptives :

• Puissance/vulnérabilité

Une des sources principales d'identification à l'organisation est sa toute-puissance. Pagès (1979) montre comment certaines organisations cherchent à proposer à leurs membres un idéal commun (ou idéal du moi de l'organisation) qui prend la place de l'idéal du moi du sujet et lui permet de croire à sa toute-puissance personnelle en s'identifiant à celle de l'entreprise.

On reconnaît aujourd'hui volontiers que c'est aux dirigeants qu'il incombe "de contribuer à l'idéalisation de l'entreprise en dessinant les contours de l'entreprise du futur par le biais d'une stratégie économique" (Larçon, Reitter, 1979). Selon la situation économique de l'entreprise, mais également son fonctionnement organisationnel et ses jeux politiques (Thiéart, 1981), cet idéal commun sera plus ou moins présent, plus ou moins structuré, ce qui amène ses membres à se situer sur une dimension puissance/vulnérabilité.

• Consensus/division

Cette identification à l'entreprise doit être possible pour le plus grand nombre de salariés. C'est à cette fin que l'organisation propose non seulement une image de puissance, mais aussi un message d'amour. Freud, dans *Psychologie des foules et analyse du moi* (1921) a mis en évidence le rôle que joue ce message d'amour dans deux institutions, l'église et l'armée, où prévaut "le même mirage qu'un chef suprême est là qui aime tous les individus de la foule d'un même amour. Si on le laissait s'effondrer, l'église et l'armée se désagrègeraient". Ce message d'amour, nous le trouvons aujourd'hui à des degrés divers dans toute entreprise, ne serait-ce que par l'importance attachée par beaucoup de dirigeants d'entreprise à établir des liens personnalisés, affectifs en s'adressant directement à tous leurs salariés, ce qui a pour effet d'annuler les différences. Mais ceci n'est pas suffisant pour créer le consensus et maintenir l'adhésion. C'est pourquoi les entreprises mettent simultanément en place un ordre contraignant, qui a pour fonction de hiérarchiser, à des degrés divers, les différences.

C'est de la coexistence de ces deux tendances que l'entreprise sera vécue comme plus ou moins divisée, à travers l'ordre hiérarchique et les conflits qu'il peut susciter, ou plus ou moins consensuelle, à travers un message favorisant l'harmonie, voire la productivité passionnelle.

• **Changement/ordre.**

Si toute institution tend à durer et à proposer par là un ordre immuable, elle est en même temps continuellement en train de se construire et de se définir. C'est dans la mesure où les entreprises acceptent de s'ouvrir à leur environnement, d'être l'objet d'actions diverses qu'elles peuvent maintenir leur culture tout en la transformant. On peut citer l'exemple d'entreprises menant des actions de mécénat culturel en veillant à ce que leurs salariés participent. On peut multiplier à loisir les exemples d'actions par lesquelles les entreprises, à la recherche de légitimité tant externe qu'interne, veulent se montrer conscientes de leurs responsabilités sociales, écologiques ou culturelles.

Ce sentiment qu'auront alors les salariés de pouvoir faire évoluer les choses dépendra également de la diversité interne de l'entreprise, en termes de formation, d'âges, de sexe, etc. : plus une entreprise sera monolithique, composée du même, plus elle donnera à ses membres l'image de l'ordre et de la résistance au changement. Plus au contraire elle saura intégrer la différence, plus elle donnera une image de dynamisme et suscitera des initiatives. C'est donc à partir de cette troisième dimension que les membres de l'organisation se vivront comme plus ou moins porteurs de changement.

Mais si la personne perçoit ces indications impersonnelles de l'organisation et les transcrit en comportements, c'est parce que l'entreprise lui propose également des images d'elle-même et des autres que nous désignerons sous le terme générique de personnalité de base.

• **Les images dominantes des personnes**

Le concept de personnalité de base peut paraître réducteur. Il postule en effet un déterminisme trop simple de l'"imprinting" culturel des personnes par la culture collective et permet mal de comprendre son articulation avec la psychologie des profondeurs et la diversité des groupes sociaux. Il est néanmoins utile pour décrire les images de soi que l'entreprise propose à ses membres.

Ces images de soi, ou ensemble des qualités nécessaires à la personne dans ses rôles professionnels, varieront grandement d'une entreprise à l'autre. Si c'est surtout à travers les règles de gestion des personnes que ces images se forment (recrutement, rémunération, mais surtout ensemble des critères pris en compte pour évoluer dans l'entreprise), on peut les appréhender en interviewant directement les personnes. En effet, dans une situation d'entretien, les personnes élaborent des images d'elles-mêmes qui ne se limitent pas à un contenu affectif, mais signalent également leur aptitude à remplir leur rôle professionnel, dévoilant ainsi les représentations qu'ils ont des conditions d'exercice de ce rôle. Que cette mise en scène soit authentique ou biaisée, elle n'en fournit pas moins des indications importantes pour la connaissance de l'entreprise-institution dans la me-

sure où les personnes qui biaisent en tentant de se montrer sous un meilleur jour manifestent ce qu'elles estiment être les traits les plus favorables pour être perçu comme un bon cadre, ou un bon technicien. Elles rendent ainsi hommage à la définition sociale du "cadre idéal" ou du "technicien idéal" et révèlent quelles sont les compétences les plus convoitées dans l'entreprise.

Ainsi, certaines entreprises mettront plus l'accent sur la compétence technique, d'autres sur la compétence humaine. Certaines insisteront davantage sur la loyauté envers la direction, d'autres demanderont surtout une totale disponibilité. L'image du comportement hiérarchique idéal donnera quant à elle des informations sur le mode d'exercice du pouvoir et sur le modèle de professionnel dominant.

L'entreprise en analyse ?

A vouloir souligner l'ampleur de phénomènes inconscients qui se jouent dans l'entreprise, on ne s'éloigne pas pour autant des préoccupations des praticiens.

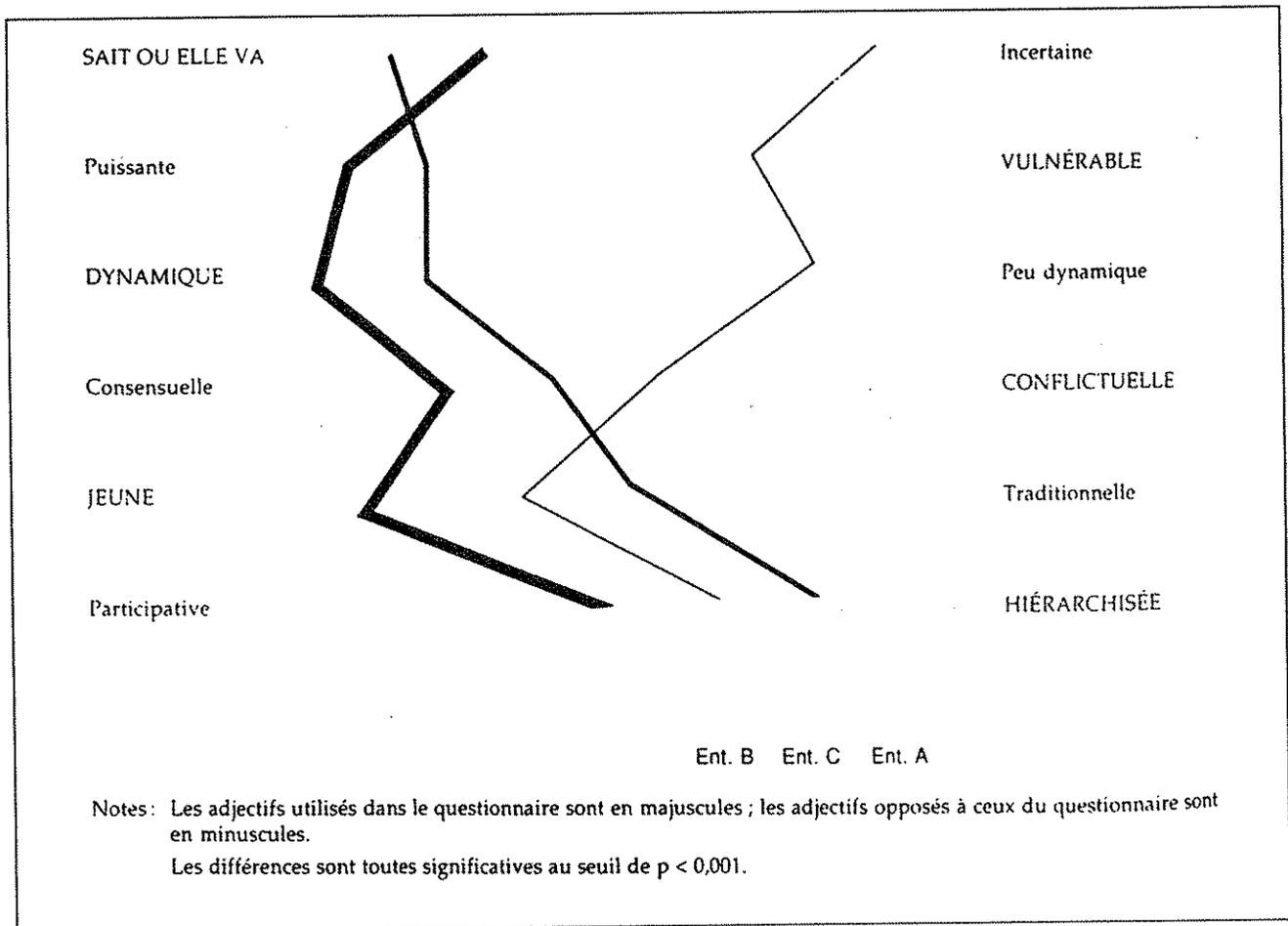
Aujourd'hui, les états d'âme de leurs salariés intéressent beaucoup les entreprises. Les enquêtes de climat ou autres sondages internes se développent. Ainsi, certaines entreprises utilisent la sémiométrie, instrument mis au point par la Sofres pour appréhender le non-dit en faisant réagir différents groupes professionnels à 210 mots bien choisis.

Dans le même souci d'approche du non-dit, pourquoi ne pas compléter une démarche d'audit de la culture d'entreprise par un outil développé à partir de l'analyse des phénomènes d'identification proposés ci-dessus ?

C'est ce que nous avons fait en demandant à des cadres de trois entreprises de positionner leur entreprise sur un certain nombre de mots. Le résultat, même s'il demande à être complété, donne cependant à première vue des indications intéressantes (cf. figure page suivante).

L'entreprise A se structure autour d'un paradoxe, B provoque par contre une forte adhésion alors que C tient ses cadres à distance. Ce qui nous amène à définir ainsi les images de l'organisation.

Images de l'organisation	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Puissance/vulnérabilité	Puissance (stratégie économique affirmée)	Puissance (stratégie économique et philosophie sociale affirmée)	Vulnérabilité (atmosphère de crise)
Consensus/division	Différences statutaires marquées	Message d'amour → annulation des différences	Compétition individuelle
Ordre/changement	Poids de la tradition	Instabilité programmée	Nostalgie du passé



Nous pouvons compléter cette analyse par les images dominantes des cadres, telles qu'ils nous les livrent :

Images dominantes du cadre	Compétence technique Confiance dans la direction Disponibilité Mobilité géographique	Disponibilité Pragmatisme Dynamisme Capacité à évoluer Communication	Professionnel-salarié
Exercice du pouvoir	Hierarchique/paternel	Négocié/maternel	Arbitraire, peu affirmé
Rôle des cadres	Catégorie statutaire Elite : cadres supérieurs	Peu de différences statutaires	Opposition direction/cadres

Nous voyons que les entreprises A et B suscitent un investissement dans l'organisation, que ce soit à travers un projet professionnel affirmé ou la perception, par les cadres, d'un espace de carrière potentiel alors que la situation de C amène les cadres qui y travaillent à s'investir surtout dans leur travail. Mais, seconde opposition, les cadres de l'entreprise B développent un fort engagement affectif dans le fon-

ctionnement même de l'entreprise, une productivité passionnelle, alors que les cadres de l'entreprise A semblent davantage ressentir les pesanteurs de leur vie de travail.

Ce que nous avons voulu montrer ici, c'est que cet outil, pour épuré qu'il soit, a une valeur heuristique certaine. Reste bien sûr à le compléter par une analyse en profondeur...

CONCLUSION

L'importance accordée aujourd'hui à la culture d'entreprise renvoie à une composante imaginaire à l'œuvre dans toute société et organisation. Pour que les actions en faveur de la culture d'entreprise participent à la performance de l'entreprise, elles doivent s'appuyer sur la face créative et non pas leurrante propre à toute instance imaginaire (1972). Ce qui suppose de reconnaître, avec une certaine modestie, les limites de toute gestion culturelle. Mais le fantasme de maîtrise ne nous place-t-il pas, de fait, du côté de l'imaginaire leurrant ?

Ces restrictions n'excluent pas que l'on puisse participer à une orientation culturelle de l'entreprise. Elles supposent par contre de prendre appui sur une meilleure connaissance des non-dits de l'entreprise comme corps social, ce qui n'implique pas pour autant une analyse interminable...

Terminons en soulignant que l'imaginaire de l'entreprise doit être en phase avec celui de la société. Si nous revenons à la mutation sociologique globale qui traverse aujourd'hui nos sociétés, ce que Castoriadis appelle "une signification imaginaire centrale", nous observons que nous sommes passés du respect de valeurs impersonnelles et abstraites, du règne de la "volonté générale" à un procès de personnalisation, à une recherche d'épanouissement individuel et donc individualiste (Lipovetsky).

Il est donc d'autant plus important que les directions d'entreprise n'oublient pas que si elles peuvent certes orienter la culture de leur entreprise, et c'est leur responsabilité, elles ne doivent pas pour autant ré-

duire leur attention à la diffusion d'une culture dominante. En effet, comme nous le rappelle Lévi-Strauss (1977), "une culture sociale est beaucoup plus une articulation de différences qu'elle n'est le partage sans problèmes de valeurs et de représentations communes". A l'ère du tout individualisme, il devient nécessaire d'étudier non seulement les valeurs communes de l'organisation, mais également les cultures fortes de métier, de fonctions, d'âges... C'est une véritable culture de l'analyse sociale et culturelle de l'entreprise qu'il faut développer avec pour objectif non seulement le fonds commun de valeurs, mais également le capital de ressources humaines que constitue la diversité des identités des acteurs sociaux (Sainsaulieu, 1985).

BIBLIOGRAPHIE

- Archier G., Sérieyx H. : *L'entreprise du 3^e type*. Paris : Seuil 1984.
- Berri M. : *Pour une automatisation raisonnable de l'industrie*. Annales de mines, 1988.
- Burke M. : *A chacun son style d'entreprise*. Paris : Interéditions, 1987.
- Castoriadis C. : *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Seuil, 1975.
- Crozier M., Friedberg E. : *L'acteur et le système*. Paris : Seuil 1977.
- Enriquez E. : *De la horde à l'état. Essai de psychanalyse du lien social*. Paris : Gallimard, 1983.
- Enriquez : *Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations*. Connexions, 1972, 3, 65-95.
- Freud S. (1921) : *Psychologie des foules et analyse du moi*. Paris : Payot, 1983.
- Freud (1913) : *Totem et tabou*. Paris : Payot, 1966.
- Hamon M., Torrès F. : *Mémoires d'avenir : l'histoire dans l'entreprise*. Paris : Economica, 1987.
- Jaques E. : "Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution". 1955 in A. Levy (ed) : *Psychologie sociale, textes fondamentaux*. Paris : Dunod, 1955.
- Larçon J.P., Reitter R. : *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris : Nathan, 1979.
- Laufer R., Ramanantsoa B. : *Crise d'identité et de légitimité*. Revue Française de Gestion, 1982.
- Lemaitre N. : *La culture d'entreprise, facteur de performance*. Gestion, 1985, 19-25.
- Lévi-Strauss C. : *L'Identité*. Paris : Grasset, 1977.
- Lipovetsky G. : *L'ère du vide. Essai sur l'individualisme contemporain*. Paris : Gallimard, 1983.
- Ouchi W. : *Théorie Z : faire face au défi japonais*. Paris : Interéditions, 1982.
- Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V. : *L'emprise de l'organisation*. Paris, PUF, 1979.
- Riboud A. : *Modernisation, mode d'emploi*. Paris UGE, 1987.
- Sainsaulieu R. : *Culture et sociologie de l'entreprise*. Connexions, 1985, 45, 109-122.
- Sainsaulieu : *L'identité au travail*. Paris : PFNSP, 1977.
- Selznick P. : *Leadership in administration*. New York : Harper & Row, 1957.
- Smircich L. : *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, 28, 339-358, 1983.
- Thiéart R.A. : *La stratégie mixte et ses syndromes*. Harvard-Expansion, 1981, 22, 46-56.