

# UN MODELE DE LA CULTURE

C. BOURCIER

Professeur E.S.C. Rouen

*Cet article présente un modèle conceptuel de la culture organisationnelle empruntant une démarche à la fois culturelle et sociostructurale. Résultat d'une recherche faite sur une entreprise, il recoupe les pratiques de gestion des ressources humaines à la lumière du modèle présenté. Ce dernier prend appui sur le cadre soumis par Allaire et Firsirotu et sur les fonctions de Parsons.*

*La culture est ici présentée comme la résultante, la synthèse des pratiques de l'organisation nécessairement cohérentes entre elles. La culture est aussi la référence pour orienter de nouvelles politiques et leur donner une résonance.*

## I - LE CONCEPT DE CULTURE

### A - Une utilisation multiple et récente

Mise à part l'anthropologie où la culture constitue le champ d'études, le concept avait depuis longtemps été utilisé par d'autres sciences sociales, pas tellement sous son aspect métaphorique comme c'est le cas en gestion mais en conjonction avec leur domaine comme la psychologie<sup>1</sup> et surtout la sociologie. Sainsaulieu<sup>2</sup> a montré que le concept a été utilisé dans des travaux sur l'organisation selon trois courants de recherche :

- le thème de la contingence culturelle, interprétée en termes soit d'indépendance institutionnelle, soit de références à des modèles de traits culturels nationaux<sup>3</sup>,

- l'analyse des valeurs des groupes socio-professionnels à mi-chemin de l'anthropologie et de la sociologie<sup>4</sup>,
- l'analyse du fonctionnement des organisations à travers l'identification de la pluralité des identités culturelles internes<sup>5</sup>.

Dans l'une ou l'autre de ces optiques, presque par définition, la culture organisationnelle sera toujours un ensemble de valeurs devenues normatives et donc un puissant mécanisme de contrôle.

Sainsaulieu — à raison selon nous — s'inscrit en faux par rapport à un grand nombre d'auteurs en gestion car il croit que le concept peut en être un de développement à la condition qu'il dépasse la "seule diffusion des valeurs d'un groupe dominant (...)" pour y voir la possibilité de développer un processus de créativité interne fondé sur la reconnaissance des différences et l'émergence de nouvelles identités" (p. 122).

### B - Des approches différentes

Alors que Smircich<sup>6</sup> avait surtout travaillé sur les premiers écrits consacrés à ce qui devait devenir la culture organisationnelle, Allaire et Firsirotu<sup>7</sup> poussent plus loin le parallèle anthropologie/gestion en lui donnant une base historique. Ils montrent que les différentes écoles de pensée de l'anthropologie ont des équivalents dans la littérature sur les organisations.

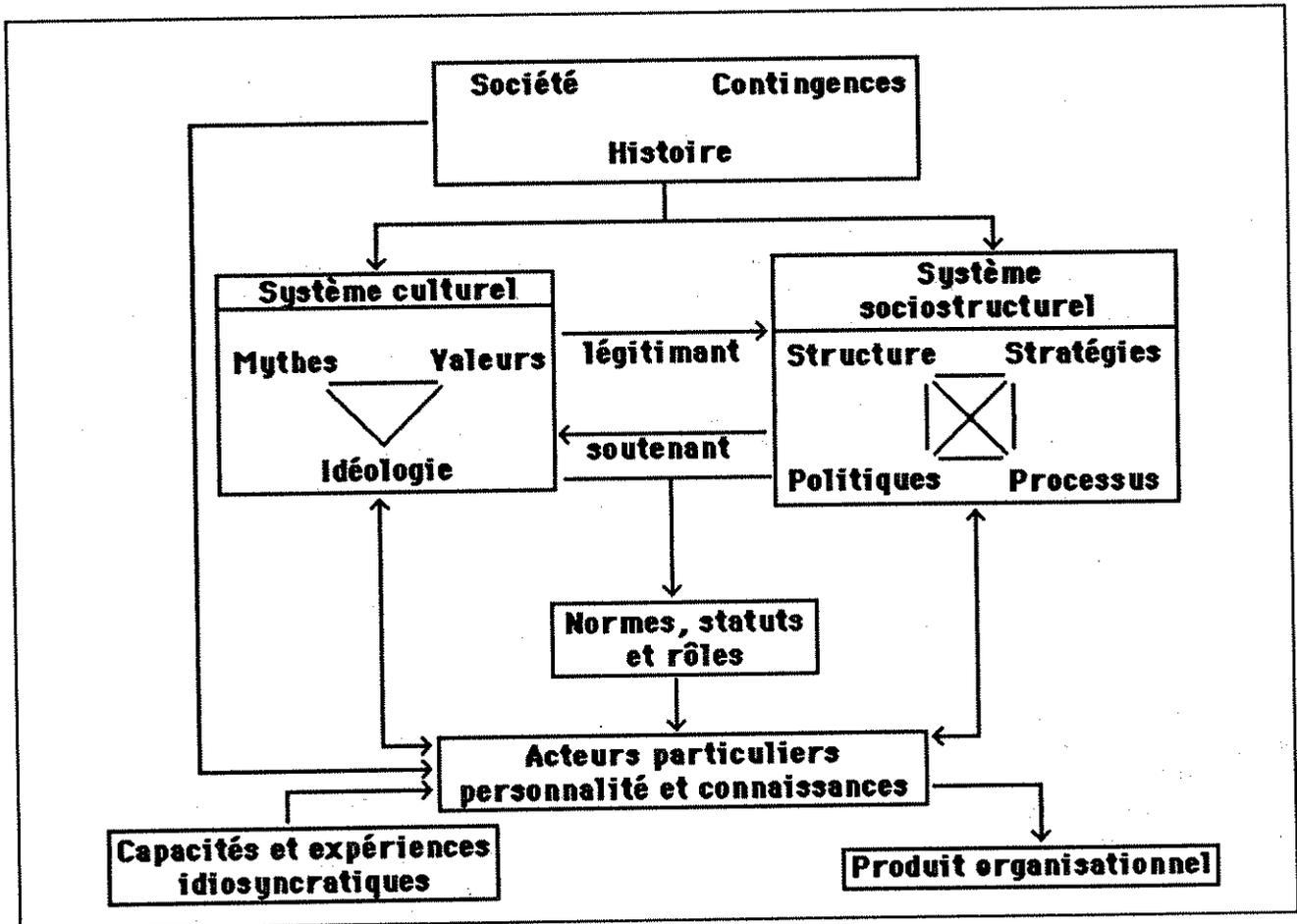
Leur classement se fait selon deux approches s'assimilant à la dichotomie de Smircich à savoir que la culture "est" un mode de représentation de l'organisation (système socioculturel) ou encore que l'organisation "a" une culture et des éléments socio-structuraux différenciés ou non (système d'idées). En nous gardant de généraliser, nous dirons que ce tableau<sup>8</sup> fait ressortir deux grandes tendances ; les écoles plus tournées vers une vision globale du fonctionnement des organisations ont une approche socio-culturelle tandis que les auteurs s'intéressant à des phénomènes intra-organisationnels ont une approche idéationnelle.

Allaire & Firsirotu<sup>9</sup> nous livreront le premier cadre conceptuel (figure 1) en identifiant les trois systèmes inter-reliés de toute organisation : un système culturel composé de mythes, de valeurs, d'idéologies ; un système sociostructurel comprenant les processus, les politiques, les structures et les stratégies ; un système d'acteurs individuels qui apportent avec eux leurs connaissances, leurs valeurs, leurs personnalités. Cadre excessivement exigeant, il n'a été que trop peu utilisé dans les recherches publiées jusqu'à maintenant. Ce cadre conceptuel paraît puissant et méthodologiquement révélateur du comportement d'une organisation. S'il était utilisé à maintes reprises dans autant d'organisations, il permettrait l'établissement

d'une typologie des comportements d'entreprise. Le concept de culture trouverait ainsi son utilité en gestion. Si la figure indique bien la présence de trois systè-

mes (culturel, sociostructurel, individuel) et d'un ensemble d'influences (société, passé, facteurs de contingence), on doit y ajouter les commentaires d'Allaire et Firsirotu pour compléter le modèle conceptuel.

Figure 1 - Le modèle d'Allaire et Firsirotu



Le premier élément à mentionner est que les trois systèmes sont en rapports synchroniques entre eux et qu'ils subissent des influences diachroniques. Le deuxième élément important souligné par les auteurs porte sur l'environnement : "les organisations réagissent à leur propre interprétation et à leur propre 'construction' de la réalité".<sup>10</sup>

Le troisième élément traite des relations entre l'individu et le système culturel ; il y aurait quatre modes d'intégration :

- la reproduction exacte et entière,
- la reproduction partielle,
- le mode métaculturel : l'individu se sert des symboles publics pour comprendre et prévoir le comportement des membres,
- la non-intégration ou la participation pro-forma.

Ce schéma extrêmement puissant appelle deux commentaires. D'une part, il ne traite pas de l'influence

des groupes de l'organisation ; l'acteur individuel s'insère dans un ou plusieurs groupes, y détient un statut et y joue un rôle mais cette optique présupposerait que le groupe est soit la somme des individus, soit le commun dénominateur alors qu'il a sans doute sa propre dynamique. Il nous faut donc en faire une composante à part entière. D'autre part, les flux d'actions motivées (le produit organisationnel) sont traités d'une façon secondaire. Nous croyons qu'ils se situent au centre du modèle ; ils constituent les liens entre les trois principaux systèmes. Pour pallier ces difficultés, nous présentons notre propre cadre dans cet article.

### C - Une critique du concept

Zey-Ferrell<sup>11</sup> a présenté un excellent compte-rendu des différentes critiques du concept. En neuf points, elle s'attarde à critiquer surtout la vision contingente

d'une partie de l'approche culturelle. Dans cette optique :

- la performance est toujours la variable dépendante,
- la direction détermine la culture organisationnelle,
- la culture est en grande partie déterminée par l'environnement,
- l'acteur dans l'organisation est passif,
- la rationalité guide le fonctionnement de l'organisation,
- l'examen de la culture est réduit à quelques éléments,
- l'image de la culture est statique,
- la culture est d'abord intégrante,
- l'histoire n'occupe toujours pas une place importante.

Pour contrer ces critiques, elle propose de considérer l'organisation comme un microcosme de la société ou un ensemble de construits humains. Elle oppose donc les écoles structuraliste et fonctionnaliste aux écoles cognitive et symbolique.

Alvesson & Melin<sup>12</sup> se sont aussi attaqués à trois des principales idées véhiculées par le concept de culture, à savoir :

- les cultures ou sous-cultures sont cohérentes, uniformes ou homogènes,
- la majorité des membres d'une culture y sont attachés,
- il existe une relation entre les valeurs partagées et l'action ou les résultats.

Ils avancent plutôt qu'une organisation est une mosaïque culturelle, un champ culturel qui prend ses racines tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et que les individus peuvent donc appartenir à plusieurs cultures à la fois.

## II - UN NOUVEAU CADRE CONCEPTUEL

### A - Les modèles de référence

Le modèle d'Allaire et Firsirotu ne peut pleinement nous satisfaire malgré ses apports très importants et les résultats de la recherche ne correspondent pas entièrement à son contenu. Sans l'avoir directement évoqué, le modèle présenté par Sainsaulieu, est à notre sens trop axé sur le changement culturel pour pouvoir être adapté à des besoins de diagnostic des éléments culturels.

Précisons d'abord les bases sur lesquelles s'inscrit notre modèle.

Il est avant tout conceptuel (par opposition à un modèle théorique) ; notre intention est de présenter un modèle utile à la description, à la reconstitution de ce qui se passe et non à l'explication, à la prévision de conduites. Nous nous situons en cela dans une perspective structuraliste de type Radcliffe-Brown plutôt

que de type Lévi-Strauss. De façon encore plus précise, nous adoptons une perspective définitivement parsonnienne.

En regardant l'historique des écoles de pensée en gestion depuis les écoles classique et scientifique jusqu'à ce que nous pourrions appeler d'une façon un peu erronée l'école culturelle, la prédominance du paradigme socioculturel s'impose.

Cette adhésion majoritaire à un courant de pensée semble assez normale en gestion et il faut revenir à Parsons pour resituer les textes qui se sont inscrits, eux, dans un courant de pensée idéationnel.

Une seule remarque pour préciser le choix de notre approche : les auteurs cités (A & F) s'inspirent d'abord des travaux de Lévi-Strauss (école structuraliste) puis ils adoptent une démarche symbolique dans la foulée de Geertz. Le premier conçoit la culture comme un système symbolique créé par l'esprit humain. Les différentes cultures ne sont que des variations de réponses à des questions universelles. De cette façon la culture est présentée comme un artefact parmi d'autres ; pour A & F, la culture devient un système coexistant avec le système sociostructurel. Nous croyons que cette transposition ne peut se faire et que, dans l'esprit de Lévi-Strauss, il faudrait voir l'organisation en entier comme une de ces réponses créées par l'esprit humain.

Selon Parsons<sup>13</sup>, l'action (entendue comme les conduites humaines) s'inscrit toujours dans quatre contextes en même temps<sup>14</sup> :

- le contexte biologique, celui de l'organisme neurophysiologique avec ses besoins et ses exigences,
- le contexte psychique, celui de la personnalité, étudié par les psychologues,
- le contexte social, celui des interactions entre les acteurs et les groupes, étudié par la sociologie,
- le contexte culturel, celui des normes, modèles, valeurs, idéologies et connaissances, étudié par l'anthropologie.

Ce n'est que sur le plan analytique ou théorique qu'il est permis d'établir une distinction entre ces quatre contextes. Les quatre systèmes peuvent être considérés comme sous-systèmes interdépendants d'un système plus général qui est celui de l'action. L'interdépendance serait basée sur un étagement successif tel que le système le plus "élevé" exerce du contrôle sur l'inférieur (la hiérarchie s'établit à l'inverse de l'ordre de la présentation ci-dessus ; le système culturel exerce son contrôle sur le social, la personnalité et le biologique). Au fur et à mesure que les sociétés deviennent plus complexes, la différenciation s'accroît entre les systèmes par deux processus : la segmentation qui consiste à définir une nouvelle organisation pour répondre à une nouvelle fonction (c'est le cas de l'entreprise dans sa fonction productrice) et

la spécification qui consiste pour cette nouvelle organisation à se redonner des éléments culturels qui lui sont spécifiques.

Parsons présente les problèmes fondamentaux d'ajustement auxquels fait face un système d'action, ce sont :

- la fonction de stabilité normative assurée par le système culturel et consistant à assurer que les valeurs de la société soient connues des membres ;
- la fonction d'intégration, à laquelle correspond le système social et qui consiste à assurer la coordination entre les unités ;
- la fonction de poursuite de buts à laquelle correspond le système de la personnalité et qui concerne la définition d'objectifs ;
- la fonction d'adaptation à laquelle correspond le système de l'organisme biologique et qui porte sur l'ensemble des moyens nécessaires à la poursuite des buts.

Si quelques auteurs se sont situés dans un courant idéationnel, ils n'ont travaillé, le plus souvent, que sur un sous-système particulier. Selznick, par exemple, dans ses travaux sur le leadership s'intéressait surtout au système de la personnalité et il a pu de ce fait adopter une approche plutôt symbolique.

Les résultats de nos travaux correspondent à la fois aux deux approches mais davantage à une approche socio-culturelle et nous ne croyons pas utile, contrairement à Allaire et Firsirotu, de changer radicalement de paradigme.

## B - Le modèle conceptuel proposé

Le modèle conceptuel proposé est présenté dans la figure 2 (page suivante).

### 1 - Les principaux éléments du modèle

Le modèle général suggère qu'une organisation est constituée de l'ensemble de quatre grands sous-systèmes en relation bilatérale et diachronique avec, d'une part, l'environnement et, d'autre part, sa propre histoire. Les systèmes présents dans l'organisation sont :

- les acteurs individuels inévitablement regroupés de façon formelle et informelle et ayant certaines caractéristiques plus ou moins importantes pour l'organisation ;
- la ou (et) les stratégie(s) qui guide(nt) une partie ou la totalité des acteurs ;
- les structures qui établissent les liens formels entre les activités le plus souvent différenciées de chacune des parties de l'organisation ;
- les politiques qui traduisent les stratégies en action ; les programmes qui déterminent les objectifs opérationnels et les échéanciers ; les processus par lesquels les ressources sont transformées en produits ou services.

L'organisation est influencée par des éléments environnementaux de trois ordres :

- l'environnement général qui l'affecte indirectement par l'appartenance de ses membres à ces éléments contextuels et superficiellement par la nécessaire surveillance que l'organisation exerce sur cet environnement ;
- l'environnement immédiat qui l'affecte directement ;
- l'histoire de l'entreprise qui conditionne plus ou moins les décisions et les comportements (approche historique-diffusionniste).

D'un premier point de vue, l'organisation n'a en principe que peu d'emprise sur son histoire et son environnement général ; elle peut volontairement ou involontairement transformer certains passages de son histoire mais, d'une façon globale, la relation reste fondamentalement diachronique. Elle a par contre une influence sur son environnement immédiat et la relation est alors synchronique.

D'un autre point de vue, l'organisation a l'environnement et l'histoire qu'elle se donne. Toute vision de ces éléments est avant tout une interprétation faite à partir de son vécu socioculturel. C'est une vision en perspective qui déforme la réalité.

Enfin l'organisation donne de sa globalité et de ses systèmes tant à l'interne qu'à l'externe des représentations stratifiées où formalisme et symbolisme se superposent.

### 2 - La dynamique du modèle

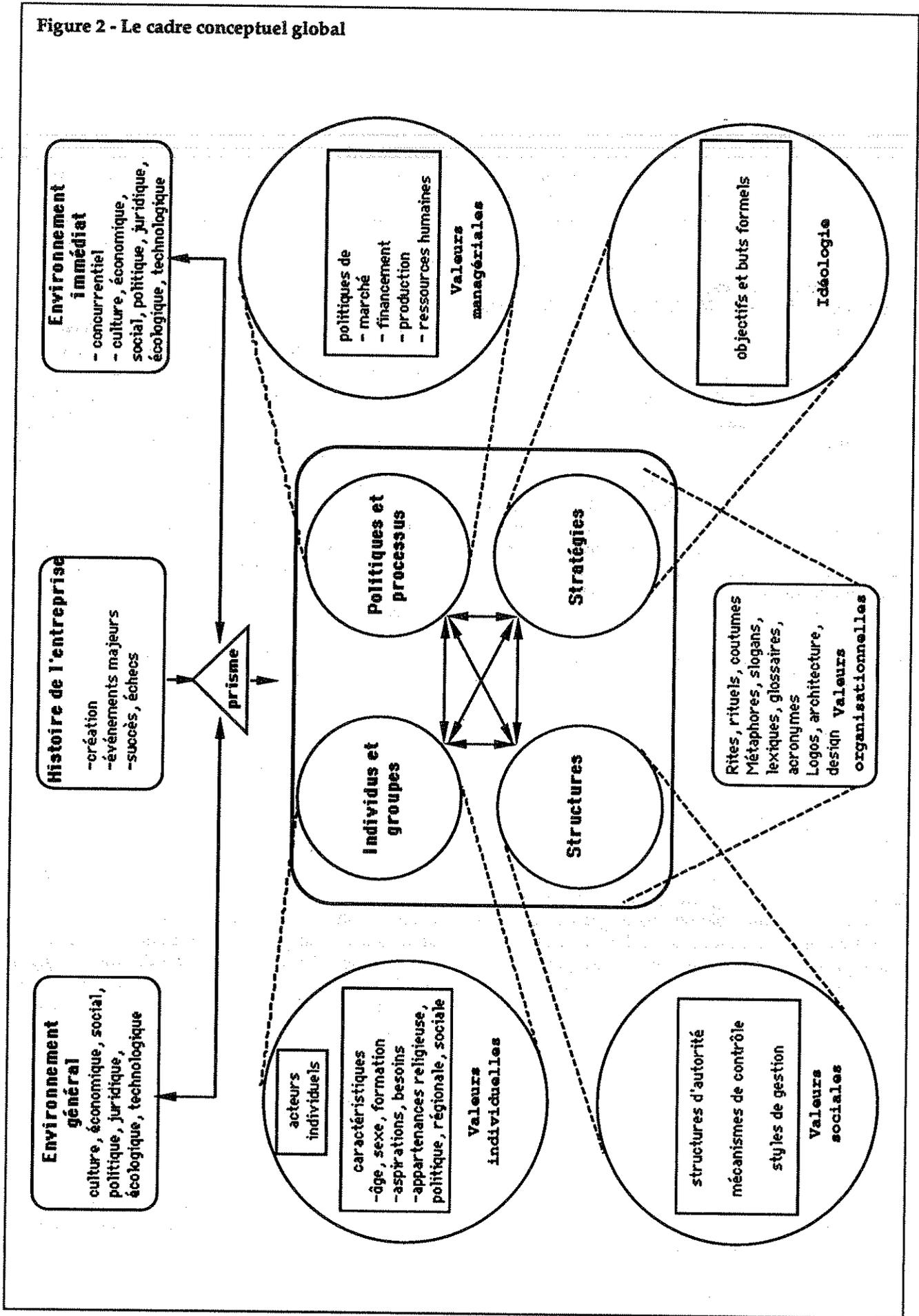
La figure 3 explicite les liens entre les sous-systèmes et le rôle de ces liens (page suivante).

Pour chacun des éléments du modèle, nous retrouvons les différentes fonctions de Parsons et leurs composantes.

Le lien b entre les acteurs individuels et les objectifs est la fonction de poursuite de buts qui crée en soi l'organisation. Un ou plusieurs individus, engagés dans leur environnement (lien a) participent à la formulation d'objectifs et de buts formels et cette activité donne naissance à une entreprise au service de la société (approche fonctionnaliste). Au cours de la vie organisationnelle, ces objectifs sont appelés à être reformulés par les mêmes ou par d'autres individus à qui l'entreprise aura donné des rôles et des statuts. Ces nouveaux objectifs sont alors la résultante d'une double influence, celle de l'organisation elle-même qui conditionne la vision de l'environnement et celle de l'environnement et de l'histoire qui agissent sur les individus en position de décision (approche écologiste).

Une fois les premiers objectifs déterminés, la fonction d'adaptation prend le relais dans une activité de

Figure 2 - Le cadre conceptuel global

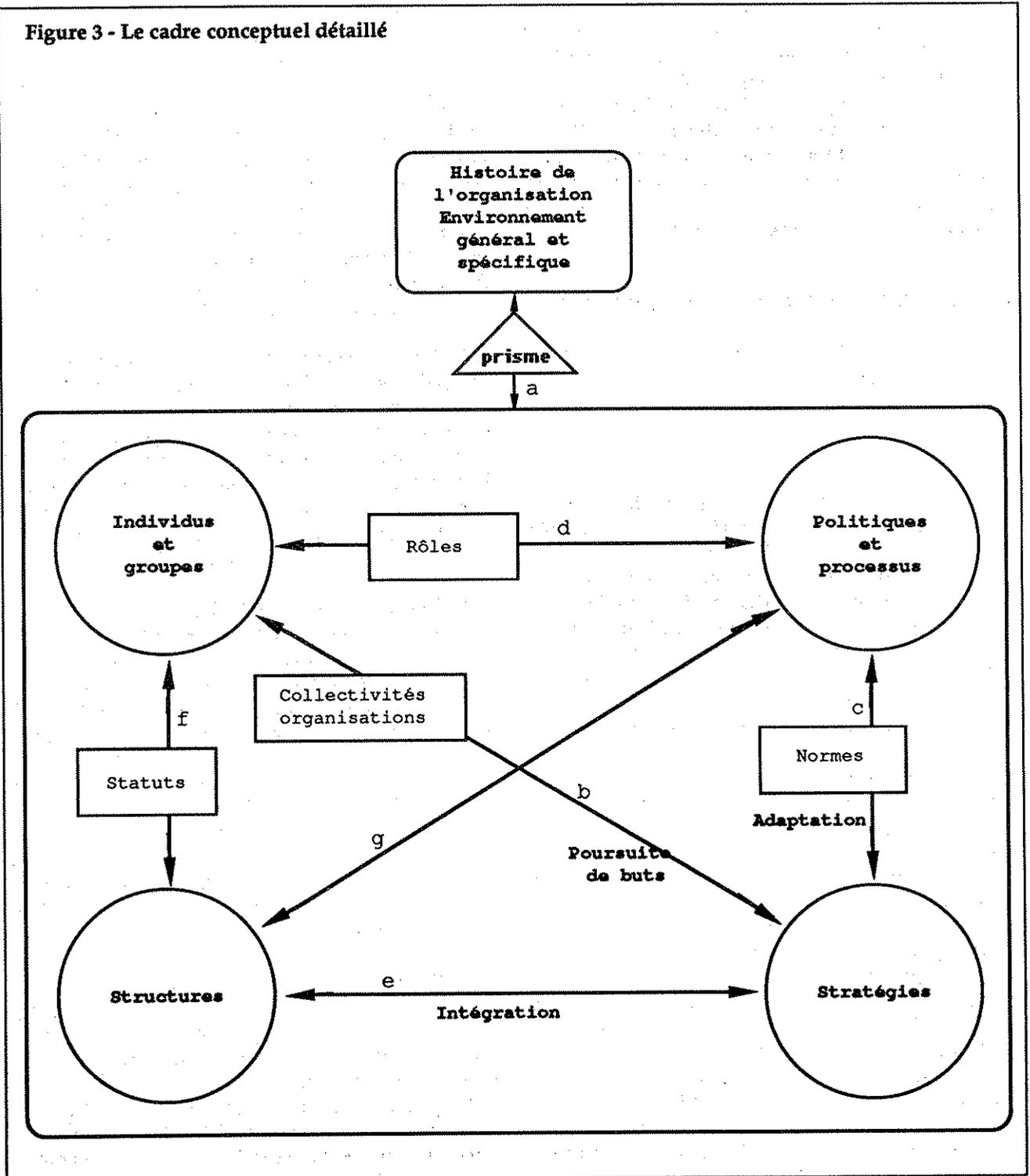


formulation de politiques et de programmes ; il en résulte des normes et des rôles. Les liens c et d illustrent cette fonction. Parce que les individus appartiennent à d'autres cultures de façon simultanée, ils peuvent apporter avec eux d'autres rôles et statuts personnels que bien souvent ils tentent d'imposer à l'organisation. Cela donne en partie naissance aux aspects informels internes. Simultanément, les objectifs sont traduits dans une structure hiérarchique et dans des mécanismes de

contrôle. Cette fonction d'intégration crée des statuts chez les individus. On retrouve les liens e, f et g.

Finalement l'ensemble de ces liens constitue la fonction de stabilité normative (approche structuraliste). Jusqu'à maintenant, les liens auraient pu être imaginés comme unidirectionnels mais dès que l'organisation possède un certain souffle, les liens deviennent bidirectionnels et il est alors difficile d'imaginer un mouvement séquentiel.

Figure 3 - Le cadre conceptuel détaillé



Il est pratiquement impossible de trancher entre une approche idéationnelle ou socioculturelle ; l'une et l'autre constituent un choix personnel de l'auteur qui conditionne sa vision de l'organisation. Le choix 'idéationnel' présuppose une situation à une seule alternative : il y a ou non harmonie entre système culturel et système sociostructurel. Cette approche conduit trop souvent à faire fi des micro-cultures et à assimiler la culture dominante à la micro-culture du groupe dirigeant.

L'approche socioculturelle, de son côté, assimile intellectuellement les deux systèmes et les définit en harmonie permanente, tout en les isolant artificiellement. Cet ensemble de représentations est toujours le reflet de ce qui se passe quelque part dans l'organisation. Cette approche oblige ainsi à rechercher d'où sont issues ces représentations, à qui elles appartiennent et, conséquemment, quels sont les groupes en conflit. Cette démarche nous semble plus utile, car elle permet d'orienter le changement en prenant appui sur le vécu organisationnel.

### III - LES SOURCES EMPIRIQUES DU MODELE

Les conclusions de notre étude renforcent cette vision du modèle sur les points suivants :

#### A - Les éléments du système

- L'histoire de l'entreprise est en partie déformée ; on ne s'attache qu'à quelques faits auxquels on prête souvent plusieurs significations (artisanat, croissance, esprit de famille, laxisme, décentralisation).
- L'environnement immédiat est à la fois intégré à l'organisation (service clientèle, repli sur l'interne) et différencié (concurrence) ; il sert presque toujours à justifier les comportements (esprit d'équipe et choix des clients).
- L'environnement général est celui qui par choix ou de façon structurelle n'a pas de prise sur cette organisation mais qui pourrait en avoir sur une autre engagée dans les mêmes activités (dans notre cas : la technologie de 5<sup>e</sup> génération adoptée par certains concurrents).
- Nous avons pu identifier la présence de groupes qui nous apparaissent différents des individus qui les composent. C'est toutefois par les individus que l'organisation s'exprime en grande partie, ce sont eux qui prennent des décisions.
- Les stratégies se doivent d'être connues par l'ensemble de l'organisation (informations) et elles deviennent ainsi un élément moteur et prédominant. Même en l'absence de stratégies clairement conçues et (ou) énoncées, l'organisation, via les individus en position de direction, affirme quelques lignes directrices (repli sur l'interne et croissance = message contradictoire dans notre exemple d'où

une volonté d'en savoir plus ou d'avoir des éléments opérationnels pour comprendre et arbitrer cette contradiction).

- Les structures en créant des statuts et aussi des rôles conditionnent la vision de l'organisation (maïaise des cadres dont le rôle et la place dans la structure ne sont pas clairs).
- Les différentes politiques traduisent les objectifs.

#### B - Les différents liens et les fonctions

##### • Le lien a et l'adaptation à l'environnement

L'environnement est perçu et des demandes de changement naissent de la différence des perceptions internes. L'adaptation de l'organisation à l'environnement peut être lue par ce qu'elle considère dans son environnement immédiat ; qu'elle néglige d'y inclure des éléments-clés et elle risque la mésadaptation et l'échec. La direction de l'entreprise étudiée a tendance à ressentir une supériorité par rapport à la concurrence et à chercher à la reléguer dans l'environnement général. La culture dominante, par contre, en fait un élément de comparaison constant pour à la fois s'en différencier quant à l'ambiance et en importer la recherche de productivité.

##### • Le lien b et la fonction de poursuite de buts

Des valeurs individuelles concourent à formuler les premiers objectifs compte tenu d'une certaine vision de l'environnement (viabilité et indépendance de l'entreprise) mais rapidement les moyens deviennent à leur tour des objectifs (individus avant résultats) montrant que la culture d'aujourd'hui est en effet l'image des stratégies d'hier (Lorsch). Cette fonction est déjà créatrice de valeurs organisationnelles.

##### • Le lien c et la fonction d'adaptation

Les différents programmes et politiques constituent les moyens pour atteindre des objectifs. Ces politiques créent des normes et des conventions. Les critères d'évaluation en sont des exemples probants. Ils sont en même temps des mesures du degré de socialisation des membres à qui on prescrit certains rôles (polyvalence et responsabilisation). Ces moyens vont au-delà de leur fonction économique de base parce que les objectifs eux-mêmes ne sont pas strictement économiques et parce que les groupes s'approprient (lien c) ces politiques et les transforment partiellement pour leur propre survie interne (esprit d'équipe et sélection des candidats).

##### • Le lien e et la fonction d'intégration

La coordination est assurée par les éléments de structure (groupes de travail pour rapprocher les membres et les petites unités) ; cette structure est conçue en fonction des objectifs mais aussi en fonction des politiques ; elle devient à son tour objectif et politique (lien g) (décentralisation). Elle donne plus de force aux groupes par les statuts qu'elle crée ou qu'elle ne crée pas (lien f). Elle est comme les autres fonc-

tions source et renforcement de valeurs. Elle détermine un style de gestion et une appartenance au groupe au point que les individus s'auto-sélectionnent et s'auto-censurent.

- **La fonction de socialisation et l'ensemble des liens**

Peu d'éléments ont une fonction spécifique de socialisation comme on pourrait en retrouver dans d'autres organisations ; la formation joue ici ce rôle comme tous les autres éléments de ce type y contribue à sa façon. La socialisation vise même des personnes ou groupes externes à l'entreprise (groupement de chefs d'entreprise, salariés des entreprises-clients).

## CONCLUSION : QUELLE APPROCHE ?

### - L'approche socioculturelle

Il nous apparaît indéniable que toute l'action organisationnelle se situe en même temps dans chacun des contextes ou des fonctions de ce cadre d'action. Il devient très difficile d'attribuer un rôle exclusif à un des éléments. Reprenons l'exemple le plus éloigné en théorie car se situant habituellement à l'extérieur : la recherche de clients. L'organisation s'adresse d'abord à des entreprises dont la culture semble compatible avec la sienne (une certaine vision de l'environnement) parce qu'elle croit que son action y sera plus facile et par conséquent rentable (fonction d'adaptation) et aussi parce que sa culture y trouvera une protection (fonction d'intégration). Ce potentiel client deviendra à son tour facteur de changement à l'intérieur du cadre (fonction de poursuite de buts) et contribuera à renforcer l'action de l'entreprise (fonction de socialisation).

### - L'approche idéationnelle

Les membres de l'organisation ne peuvent différencier les éléments culturels (le système de valeurs et tous les aspects symboliques) des éléments socio-structurels. Même dans les cas de dissonance, on retrouve une justification dans les éléments sociostruc-

turels. Ainsi la valorisation de la croissance par plusieurs individus voire groupes de l'organisation s'appuie sur l'histoire et le discours des dirigeants sans que ces derniers en soient conscients ou ne veuillent véritablement défendre cette valeur.

Ajoutons finalement qu'il est aussi difficile d'imaginer les éléments sociostructurels et culturels confondus que séparés. Ils sont séparés au plan de l'analyse mais se confondent au plan de l'action.

Ce modèle s'appliquerait à toute culture, dominante comme fragmentaire et il suppose un petit nombre de valeurs fondamentales. Ce sont une mosaïque de valeurs et leurs interactions qui font une culture dominante ou une micro-culture. Les combinaisons possibles de valeurs donnent naissance à autant de cultures distinctives vivant selon une dynamique qui leur est propre. On peut changer la culture d'une organisation mais on ne peut modifier l'ensemble de ses valeurs si ce n'est à très long terme. On ne peut interrompre le changement mais on peut tenter d'en infléchir le cours, ce changement étant souvent moins radical qu'il ne le paraît. Les systèmes sociostructurel et culturel, en se confondant, perdent leur existence propre et évoquent une seule signification. On peut alors changer un élément sociostructurel sans en changer la signification. Le passage, en apparence radical, d'un métier à un autre peut se réaliser assez facilement si les membres de l'organisation retrouvent dans le nouveau métier des points d'ancrage à leurs significations. Un métier, nous l'avons vu, est créateur de culture, mais il peut être exercé à l'intérieur de plusieurs autres cultures tout comme il peut s'y heurter.

Il n'existe pas de situation pré-déterminée ou théorique et c'est pour cette raison qu'il est important de faire le diagnostic d'une culture. La fusion d'entreprises de même métier, tout comme celle d'entreprises aux activités différentes, peut se faire dans l'harmonie comme dans la confrontation; seul un bon diagnostic de la culture peut le prévoir.

## NOTES

- 1 Voir Linton Ralph, *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod, 1977, (1945, dans sa version originale).
- 2 Sainsaulieu R., *Culture et sociologie de l'entreprise*, in *Connexions*, 1985, pp. 111-122.
- 3 Pensons ici aux travaux de Hofstede, *Culture's Consequences*, 1980 ou encore à ceux de Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, 1964.
- 4 Par exemple, les récents travaux de Segrestin, *Le phénomène corporatiste*, 1985.
- 5 Notamment ses propres travaux dès 1969, publiés sous le titre *Les relations de travail à l'usine*, 1972.
- 6 Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, in *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28, pp. 339-358.
- 7 Allaire Y., Firsirotu M.E., *Theories of Organizational Culture*, in *Organization Studies*, 1984, 5/3: pp. 193-226.
- 8 Allaire Y., Firsirotu M.E., *Les théories de la culture organisationnelle in La culture organisationnelle*, 1988, Montréal, Gaétan Morin éditeur, p. 36.
- 9 Allaire Y., Firsirotu M.E., 1984, op.cit., pp. 193-226.
- 10 Allaire Y., Firsirotu M.E., 1988, op. cit., p. 119.
- 11 Zey-Ferrell M., *The Rediscovery of Culture: Criticisms of Making Culture Fit the Contingency Model*, in 2nd International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Vol. 2, 1986, pp. 215-248.
- 12 Alvesson M., Melin L., *Major Discrepancies and Contradictions in Organizational Culture*, in 3rd International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Milan, 1987.
- 13 Voir notamment *Theories of Society*, sous la direction de Parsons T., Shils E., Naeyele K. et Pitts J., 2 volumes, New York, The Free Press of Glencoe, 1961.
- 14 Ce résumé est tiré de Rocher G., *Introduction à la sociologie générale*, Vol. 2, *l'Organisation sociale*, Editions HMH, 1968.
- 15 Les expressions entre parenthèses renvoient aux valeurs identifiées comme dominantes dans l'organisation étudiée.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allaire Y., Firsirotu M.E.,  
1988 *Les théories de la culture organisationnelle*, in *La Culture organisationnelle*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, pp. 3-48.
- Allaire Y., Firsirotu M.E.,  
1984 *Theories of Organizational Culture*, in *Organization Studies*, 5/3, pp. 193-226
- Alvesson M., Melin L.,  
1987 *Major Discrepancies and Contradictions in Organizational Culture*, at 3rd International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Milan, June
- Crozier Michel,  
1964 *Le phénomène bureaucratique*, Le seuil.
- Hofstede G.,  
1980 *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills: Sage Publications
- Linton Ralph,  
1977 *Le fondement culturel de la personnalité*, Dunod.
- Parsons T., Shils E., Naeyele K. et Pitts J.,  
1961 *Theories of Society*, 2 volumes, New York, The Free Press of Glencoe.
- Rocher Guy,  
1968 *Introduction à la sociologie générale*, tomes 1-2-3, Ed. HMH, coll. Points, Paris, tome 1 : 187 p.
- Sainsaulieu Renaud,  
1985 *Culture et sociologie de l'entreprise*, in *Connexions*, n° 45, pp. 111-122.
- Smircich Linda,  
1983 *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-358.
- Zey-Ferrell Mary,  
1986 *The Rediscovery of Culture: Criticisms of Making Culture Fit the Contingency Model*, in 2nd International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Montréal, Vol. 2, pp. 215-248.