

**DE LA CULTURE D'ENTREPRISE COMME COUPLAGE LACHE ENTRE
REPRESENTATIONS ET PRATIQUES ORGANISATIONNELLES DANS L'ACTION
ORGANISEE : IMPACT SUR LA NOTION D'IMPLICATION**

Jennifer URASADETTAN

Doctorante en sciences de gestion - CREGOR Université Montpellier II

14 rue du général Maureilhan

Jennifer_urasadettan@hotmail.com

06 61 76 66 04

Résumé :

L'émergence du management par les valeurs ou encore de la gestion interculturelle témoignent d'une constante volonté du manager de susciter auprès du personnel l'adhésion aux objectifs de l'organisation. Considéré comme moyen privilégié d'intégration des salariés dans l'entreprise, le partage d'une même culture se concrétise par l'assimilation des valeurs et normes d'actions prônées, et se mesure en GRH par l'implication organisationnelle (Wiener, 1982, Meyer, Allen, 1997, Etzioni, 1961). L'enjeu de ce partage réside dans la possession d'un langage, d'une vision et de modes d'actions communs susceptibles d'assurer la pérennité de l'entreprise. Cette notion de signification partagée est formalisée en 1985 par Schein, qui définit la culture d'entreprise comme «*l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert et constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne*». Elle constitue ainsi un filtre d'analyse permettant de réduire les ambiguïtés de l'environnement en créant une cohérence et une continuité organisationnelle, par le biais notamment de ses dirigeants (Weick, 1987).

Le principe de cohérence organisationnelle dont la culture semble être le vecteur est néanmoins remise en cause par certains travaux (March, 1976, March et Simon, 1974, Michael, Cohen, Olsen et March, 1972, Smith, 1973), notamment dans l'articulation entre valeurs prônées et pratiques exercées (Barnard, 1938). Dès lors, l'hypothèse d'une culture d'entreprise reposant sur une cohérence implicite entre niveau symbolique et niveau organisationnel¹ paraît inadéquate à décrire et à analyser la faiblesse de ces liens.

Notre problématique sera donc la suivante : Le postulat d'une cohérence entre valeurs prônées et réalité organisationnelle est-il approprié à l'analyse de l'action organisée? Il s'agit à travers cette communication d'étudier comment les différents courants théoriques ont abordé la consistance du lien entre valeurs et comportements au travers du concept de culture d'entreprise.

La première partie mettra en évidence le paradigme implicite de cohérence se rattachant à ce concept et en évoquera les limites, tandis qu'une deuxième section, partant des travaux d'Amselle (1990) et redéfinissant la culture d'entreprise sans ce présupposé de cohérence évoquera les apports possibles de ce point de vue sur la notion d'implication et de résistance au changement.

Mots-clés : culture d'entreprise, cohérence, couplage lâche, implication, résistance au changement.

¹ Vision fortement valorisée par le courant systémique (Abravanel et al., 1988)

L'émergence du management par les valeurs ou encore de la gestion interculturelle témoignent d'une constante volonté du manager de susciter auprès du personnel l'adhésion aux objectifs de l'organisation. Considéré comme moyen privilégié d'intégration des salariés dans l'entreprise, le partage d'une même culture se concrétise par l'assimilation des valeurs et normes d'actions prônées, et se mesure en GRH par l'implication organisationnelle (Wiener, 1982, Meyer, Allen, 1997, Etzioni, 1961). L'enjeu de ce partage réside dans la possession d'un langage, d'une vision et de modes d'actions communs susceptibles d'assurer la pérennité de l'entreprise. Cette notion de signification partagée est formalisée en 1985 par Schein, qui définit la culture d'entreprise comme «*l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert et constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne*». Elle constitue ainsi un filtre d'analyse permettant de réduire les ambiguïtés de l'environnement en créant une cohérence et une continuité organisationnelle, par le biais notamment de ses dirigeants (Weick, 1987).

Le principe de cohérence organisationnelle dont la culture semble être le vecteur est néanmoins remise en cause par certains travaux (March, 1976, March et Simon, 1974, Michael, Cohen, Olsen et March, 1972, Smith, 1973), notamment dans l'articulation entre valeurs prônées et pratiques exercées (Barnard, 1938). Dès lors, l'hypothèse d'une culture d'entreprise reposant sur une cohérence implicite entre niveau symbolique et niveau organisationnel² paraît inadéquate à décrire et à analyser la faiblesse de ces liens.

Notre problématique sera donc la suivante : Le postulat d'une cohérence entre valeurs prônées et réalité organisationnelle est-il approprié à l'analyse de l'action organisée? Il s'agit à travers cette communication d'étudier comment les différents courants théoriques ont abordé la consistance du lien entre valeurs et comportements au travers du concept de culture d'entreprise.

La première partie mettra en évidence le paradigme implicite de cohérence se rattachant à ce concept et en évoquera les limites, tandis qu'une deuxième section, partant des travaux d'Amselle (1990) et redéfinissant la culture d'entreprise sans ce présupposé de cohérence évoquera les apports possibles de ce point de vue sur la notion d'implication et de résistance au changement.

1. La culture d'entreprise comme facteur de cohérence, exposé et limites :

Barnard (1938) esquisse le premier les contours de ce concept à travers la notion d'organisation informelle, jugée "*indispensable pour assurer le dynamisme et la vitalité*" du système. Il établit par là fait un lien direct entre la stratégie (l'organisation se planifie en fonction de buts et d'objectifs) et la culture, entendue dans ce cas comme une manière de penser et d'agir en toute coopération selon des objectifs et des buts communs.

La notion de culture d'entreprise ne naît qu'en 1951 (Jaques), son apparition en sciences de gestion résultant d'études sur les facteurs explicatifs de la supériorité économique de certaines organisations sur d'autres et se développe consécutivement au succès des organisations japonaises dont les principes et les valeurs diffèrent de ceux communément admis en occident. Les américains, en cherchant à comprendre dans quelle mesure ces pratiques pouvaient conférer un «*avantage comparatif*» à une entreprise vis-à-vis de ses concurrents, ont produit sur ce thème une abondante littérature. Bien que chaque analyse donne une définition précise de la culture d'entreprise, un point commun subsiste entre elles : la culture constitue un ensemble d'éléments qui s'ils sont intériorisés, confèrent une même

² Vision fortement valorisée par le courant systémique (Morgan 1989)

interprétation de l'organisation et de son environnement. Selon Hampden Turner (1992) "*La culture d'une organisation définit un comportement approprié, relie et motive les individus, et impose certaines solutions là où il y a ambiguïté. Elle gouverne la façon dont une entreprise traite l'information, ses relations internes et ses valeurs.*" Décodant les ambiguïtés de l'environnement («*impossibilité d'interpréter clairement un phénomène ou d'une série d'évènements*» Feldman, 1991), elle forme un filtre d'analyse permettant de rendre intelligible l'équivoque, en créant une cohérence et une continuité entre l'organisation et son environnement, notamment par le biais de ses dirigeants (Weick 1987). La définition de la culture s'est donc construite sur un paradigme de cohérence.

1.1. Un paradigme implicite de cohérence de la culture :

La cohérence regroupe deux significations distinctes : une première conception de la cohérence exprime l'idée de conformité ou de couplage, et s'apparente au principe de congruence (selon le Robert³ « *qui convient bien, qui s'applique bien* ») largement répandu dans la littérature anglo-saxonne et plus particulièrement en contrôle de gestion. Cette vision systémique de l'organisation associe la performance au niveau de cohérence existant entre ses sous-systèmes et l'environnement, et rend l'organisation cohérente par définition. Chaque sous-système -dont le système culturel- est ainsi construit en rapport avec les autres, conférant à l'organisation une logique interne.

Elle peut également s'entendre au sens de cohésion, et suppose une interprétation commune de l'environnement par le personnel, s'appuyant sur le partage d'une même culture.

1.1.1. La cohérence comme couplage : la culture établit une logique interne

L'organisation a d'abord été analysée selon la métaphore de la machine, et se réduisait de fait à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier. Cependant, les résistances sociales politiques et culturelles rencontrées à la mise en place de l'organisation scientifique du travail ont fait évoluer la perception de l'organisation vers un modèle organique, tenant d'avantage compte de l'impact de l'environnement sur son mode de fonctionnement. Reléguant l'étude des structures au second plan au profit de notions biologiques telles que le positionnement, la cohérence et l'adaptation à l'environnement, ce courant adopte une vision systémique des organisations, basée sur l'interdépendance existant entre leurs sous-systèmes sociaux et techniques.

La théorie des systèmes implique concrètement qu'il existe autant de types d'organisation que d'environnements, ces derniers en façonnant les structures (Burns et Stalker, 1961). Cette analyse forme la base de la théorie moderne de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967). Les travaux entrepris par Mintzberg (1982) et poursuivis par Miller et Friesen (1984) ont par la suite montré que l'efficacité d'une organisation dépendait effectivement de la cohérence entre ses structures, sa taille, ses techniques et son environnement. De ce fait, la culture doit être en adéquation avec les autres sous-systèmes.

L'idée d'une nécessaire connivence entre système culturel, structure et routines de l'entreprise est également présente chez les socio-technique (Trist 1981, Liu 1981) et auprès des tenants de la corporate culture (Deal et Kennedy 1982, Peters et Waterman 1983, Pascale 1981, Ouchi 1982). S'appuyant sur le postulat d'une organisation par définition cohérente (Barnard, 1938, Parsons, 1968, Selznick 1957, Bennis 1994) et partant d'une optique fonctionnaliste, ces

³ Dictionnaire, le Robert, 1999

derniers placent la culture comme variable centrale d'action permettant le pilotage des six autres variables clés de l'entreprise (structure, stratégie, savoir-faire, personnel, style, systèmes). L'élevant au rang de « *ciment organisationnel* » (Hafsi et Demers 1997), ils invoquent sa cohérence comme facteur d'efficacité, et établissent un rapport de causalité réciproque entre valeurs et comportements (Ashkanasy et al. 2004, Stackman et al, 2000).

Cette approche « intégrative » (Frost, 1991) suppose et soutient qu'une culture « performante » se caractérise par une forte cohérence, définie comme « *le rapport existant entre les divers types de manifestation d'une même culture : les valeurs épousées concordent ainsi avec les pratiques formelles, lesquelles répondent aux normes informelles, mythes, rituels, etc.* » (Meyerson, 1991). Cette matrice de manifestation s'auto renforçant mécaniquement, elle engendre un vaste consensus au niveau de l'organisation tant sur les valeurs partagées que sur la façon dont doivent être menées les actions. Schein, en décrivant comment les entrepreneurs peuvent créer des cultures organisationnelles reflétant leurs propres valeurs adhère à cette vision, et relègue les éventuelles ambiguïtés nées des différences d'interprétation et des sous cultures au rang de « déviance » par rapport à l'intégration culturelle souhaitée par les fondateurs (Schein, 1991). De même, les études réalisées par Mc Donald sur le développement d'une culture favorisant l'engagement des membres du comité organisateur des jeux olympiques de Los Angeles, et par Barley sur la cohérence existant dans un funérarium entre des tâches qui n'avaient a priori rien de commun (Barley, 1983), illustrent cette optique intégrative de la culture.

1.1.2. La cohérence comme cohésion : la culture doit être partagée par l'ensemble de ses membres

La cohérence fait dans un deuxième temps référence à la cohésion, définie⁴ comme la « *force qui unit les parties d'un corps* ». Elle découle directement de la perception d'une culture réductrice d'ambiguïté agissant sur une organisation dotée de sous-systèmes concordants. Classiquement désignée en sociologie sous le vocable d'intégration ou plus récemment de socialisation, la cohésion sociale se caractérise au niveau d'un groupe par une grande solidarité, la poursuite de buts communs et un fort attachement des membres à leur structure. Dans cette acception, la culture est érigée au rang d'instrument d'internalisation des contraintes et des règles locales. Elle permet ainsi à l'organisation d'économiser des ressources en conférant au personnel un même filtre d'analyse de l'environnement. A ce titre, certains auteurs placent le partage d'une même culture comme condition essentielle de la pérennité de l'entreprise, celle-ci étant garante de la cohésion sociale.

La vision « culturelle » de la société trouve son essence en anthropologie, dont l'analyse révèle que les personnalités individuelles se forment par assimilation progressive de la culture ambiante : la culture et l'esprit du groupe façonnerait la société à son image. Ce point de vue holiste assigne aux coutumes et plus généralement à la culture une fonction précise (Malinowski, 1944). Radcliffe Brown (1935) la désigne même comme clé de voûte d'un système social cohérent⁵. De façon similaire, Parsons à travers sa théorie de l'action assigne à la culture un rôle de garant du système social et de déterminant de l'action. Elle apparaît

⁴ Larousse édition 1992

⁵ « *la fonction d'un usage social particulier, c'est la contribution qu'il apporte à la vie sociale considérée comme l'ensemble du fonctionnement du système social. Cette définition suppose qu'un système social (ensemble de structures d'une société avec ses usages qui sont des manifestations de structure et un gage de continuité) a une certaine unité que nous pouvons appeler unité fonctionnelle et définir comme un état de cohésion ou d'harmonieuse coopération entre tous les éléments du système social, ce qui écarte les conflits persistants, impossibles à régler* ».

comme l'instrument de la cohésion sociale pour Durkheim (1978), au sens où toute inexistence ou perte de cohérence des normes prônées peut conduire à une situation d'anomie (désintégration des normes conduisant à une destruction de l'ordre social). Enfin, Freud la cristallise comme un « sur-moi collectif »⁶.

Ces théories font apparaître la culture comme garante de la cohésion sociale, et s'appuyant sur son partage par l'ensemble des individus, laissent supposer l'existence d'un lien fort entre l'organisation et ses membres. Mintzberg (1990) note par exemple l'émergence de « l'organisation missionnaire », caractérisée par une idéologie largement partagée, une forte identification du personnel à la mission énoncée, un chef charismatique et une coalition externe passive. Cette configuration n'est pas sans rappeler la notion de clan présentée par Ouchi (1985), dont les travaux mettent en évidence un contrôle non plus axé sur des règles mais sur des valeurs, l'appartenance à une organisation traduisant par l'adoption de comportements, valeurs et réactions types du clan.

De nombreuses définitions de la culture insistent sur son importance dans le processus de socialisation du personnel et sur le fait que unanimement partagée, elle confère à chaque membre un filtre commun d'analyse de l'organisation et de l'environnement. Flamholtz (1983) la décrit par exemple comme « *l'ensemble des valeurs, croyances et normes sociales qui tendent à être partagées par les membres de l'organisation et qui tendent à influencer leurs visions des choses et leurs actions* ». De même Martinet (1985) met l'accent sur le rôle intégrateur de la composante culturelle des organisations : « *le culturel, produit organisé d'une sédimentation de l'histoire [...] forme un ensemble de valeurs, idées, langages et rationalités qui constituent autant de normes implicites que l'individu intériorise et à l'égard desquelles il situe consciemment ses comportements. Il joue donc un rôle puissant d'intégration et d'homogénéisation des conduites personnelles* ».

De par la cohérence supposée et sa correspondance avec les structures de l'organisation, la culture semble clairement indiquer aux individus comment réagir, et surtout comment agir. Cependant, cette vision a fait l'objet de nombreuses critiques.

1.2. Limites de cette vision :

1.2.1. Cohérence comme couplage : l'organisation n'est pas un sous-système cohérent

La perception d'une organisation comme un système composé de sous-systèmes fonctionnant en harmonie s'estompe consécutivement aux études menées par Cohen, March et Olsen (1972) sur le manque de couplage existant entre définition des problèmes et mobilisation des solutions au cours d'un processus de décision (1972). Selon Reed (1991) « *les préférences décisionnelles sont souvent incohérentes, instables, et définies par des influences externes ; les décisions et les actions sont faiblement couplées et liées de manière interactive plutôt que linéaire ; le passé est notoirement peu fiable en tant que guide pour le présent ou le futur* ». Les ambiguïtés au niveau des dynamiques organisationnelles ont également été étudiées, notamment par Smith (1973) ou Weick (1979). Ces ambiguïtés sont de nature à inhiber l'action du personnel et à le démotiver (Bedeian et Armenakis, 1981, Hall 1972).

L'organisation ne constituant pas un système cohérent, la métaphore de la culture comme ciment faisant correspondre les sous-systèmes entre eux et notamment les valeurs aux pratiques n'est pas totalement valide. A ce titre, Barnard (1938) met en évidence les contradictions existantes entre valeurs affichées et pratiques effectives des organisations, et

⁶ Citation de Freud par Enriquez, 1983

explique cette situation par la nécessaire harmonie devant régner entre deux notions distinctes : l'efficacité (degré de réalisation du but) et l'efficience (satisfaction des moyens individuels des membres afin qu'ils fournissent les efforts nécessaires au fonctionnement du système). Afin que l'organisation soit pérenne, il est nécessaire que ces deux objectifs se correspondent, mais pour des raisons de logique de fonctionnement interne, l'efficience prend le pas sur l'efficacité : les buts de l'organisation sont souvent subordonnés aux motifs de ses membres.

Avant d'être reprise par les gestionnaires et les chercheurs en sciences de gestion, l'étude du lien entre culture et action a d'abord été soulevée dans les domaines de la sociologie et de l'anthropologie. Ils sont très éclairants dans le sens où la relation entre ces deux variables est équivoque. Selon Swidler (1986), la plupart des anthropologues considèrent la culture comme le déterminant fondamental de l'action, plusieurs approches s'étant construites sur l'hypothèse d'une causalité entre culture et action (Geertz, 1973, Douglas, 1975, Lévi-Strauss, 1983, Bourdieu, 2000, Barthes, 1982). Elle nie cependant partiellement ce déterminisme, en distinguant les sociétés instables des sociétés stables. Dans le premier cas, les nombreuses et rapides transformations sociales donnent à la culture émergente un sens explicite, articulé et fortement organisé du fait de sa relative nouveauté. L'apprentissage par les individus de nouveaux modes d'organisation s'inspire directement de la doctrine, des symboles et des rituels présents : la culture joue ici un rôle important dans l'organisation sociale et le comportement (Eisenstadt 1970, Walzer 1974, Madsen 1984). Au contraire, ce lien culture-action devient lâche au sein des sociétés stables, où la culture et la structure sociale sont simultanément trop fusionnées et trop déconnectées pour pratiquer facilement une analyse : les individus peuvent vivre bien en totale déconnexion entre leurs croyances et leurs actions.

Ce constat a d'ailleurs été largement illustré dans le domaine de l'interculturalité, où les valeurs sous-tendant la culture ne sont pas forcément cohérentes entre elles. Il est fort possible d'observer une paisible co-existence entre plusieurs composantes pouvant sembler a priori antinomiques (Triandis, 1995). Le manque de cohérence existant entre valeurs et actions tend à légitimer la vision dialectique de la culture de Smircich (1983) selon laquelle l'organisation a une culture (culture comme variable susceptible d'influencer les comportements individuels dans le sens voulu) mais constitue également une culture (organisation comme lieu de production de routines). De ce fait, il est impossible à la direction d'agir sur sa culture comme une simple variable, et d'orienter totalement le comportement de son personnel.

De tels exemples trouvent leur place dans la classification effectuée par Frost (1991), qui désigne ce courant sous le nom de « perspective de fragmentation ». Son essence réside dans l'attention prêtée aux non cohérences et aux ambiguïtés consécutives marquant la vie organisationnelle contemporaine. Cette approche insiste de plus sur le fait que les individus ne réagissent pas de la même manière aux non cohérences perçues.

1.2.2. Cohérence comme cohésion :

La perception du niveau de cohésion à une culture dépend en grande partie de sa propre position au sein de l'organisation (Meyerson 1991). En effet, les managers et plus généralement les chercheurs en gestion en ont une vision plutôt intégratrice (il n'existe qu'une seule culture au sein de l'entreprise) tandis que les employés perçoivent d'avantage les sous cultures existantes (plusieurs cultures co-habitent). Chaque vision met en évidence les préoccupations de chaque groupe : la vision managériale valorise l'identité et la reconnaissance d'une autorité, tandis que la vision du personnel désavoue cette dernière ou reconnaît sa contingence (les études liées à ce point de vue envisagent la culture en termes de

pouvoir et d'oppression). Ainsi, la notion d'éléments communs à l'ensemble du personnel constitués sous forme de culture n'est pas évidente pour tous, certains analysant l'entreprise comme une juxtaposition de micro-cultures liées aux parcours personnels de chaque membre, dont aucune n'est caractéristique de l'établissement. D'Iribarne (1989) et Hofstede (1980) s'appuient sur ce constat pour démontrer l'influence de la culture nationale ou sectorielle (Gordon 1991) sur les entreprises. Martin et Siehl (1983), Sainseaulieu (1977) et Liu (1981) témoignent de l'existence de sous-cultures correspondant aux divers groupes en interaction dans l'organisation. Frost (1991) parle de « perspective de différenciation » pour regrouper l'ensemble des recherches sur les sous-cultures. Les significations sont partagées uniquement par une même sous-culture : pour ses membres tout est clair en son sein, et les ambiguïtés apparaissent seulement dans les interstices entre deux sous-cultures. Les études de Van Maanen (1991) sur les hiérarchies entre corps de métier à Disneyland (guides bilingues, opératrices spécialisées, simples opératrices, balayeur, et vendeurs de boissons et de cacahuètes), de Rosen (1991) sur les manifestations symboliques des divergences existant entre direction et employés au sein d'une agence de publicité, de Young sur des ouvriers spécialisés ou encore de Bartunek et Moch (1991) sur les différences de réactions entre sous-cultures d'une même boulangerie à l'embauche d'agents « qualité des conditions de travail » illustrent ce courant.

Ce constat d'une forte imbrication entre cohérence organisationnelle et culture et des biais qu'elle peut engendrer conduit à redéfinir la culture d'entreprise sans préjuger de cette cohérence. Nous allons l'étudier dans la partie suivante.

2. Redéfinition de la culture d'entreprise et couplage lâche:

2.1. Redéfinition de la culture d'entreprise :

2.1.1. La culture comme réservoir de pratiques sociales:

Le début des années 1980 a vu l'émergence, via l'étude des interprétations formées au cours de processus de décision et d'action d'une approche cognitive de l'organisation. La culture est ainsi perçue comme un « *système de significations publiquement et collectivement acceptées par un groupe donné à un moment donné* » (Pettigrew, 1979) ou de schémas cognitifs partagés (Stubbart et Ramaprasad, 1988). Mobilisé dans l'analyse des liens existants entre degré de partage de systèmes d'idées et comportements (Allaire et Firsirotu 1988) afin d'expliquer l'apprentissage (Fiol et Lyles 1985, Bettis et Prahalad 1995) et le maintien de la cohésion sociale au sein d'une organisation (Pfeffer 1981, Pettigrew 1979), ce courant a cependant fait l'objet de nombreuses critiques (Allard Poesi et al., 1988) notamment en ce qu'il occultait derrière la notion d'émergence et de partage de tels systèmes d'idées la définition même du sens collectif dans les organisations. S'inspirant des travaux de Weick, il suggère qu'il est nécessaire de différencier la construction collective du sens (c'est à dire impliquant plusieurs personnes) de la construction d'un sens collectif (partagé par tous). S'appuyant sur les notions d'équivalence mutuelle et de structure collective, Weick considère en effet que le partage ou la similarité des représentations des participants des problèmes à résoudre n'est ainsi pas nécessaire au développement et au maintien d'un système d'actions organisées.

Toute décision résulte d'un compromis forgé sur des bases non consensuelles (Weick, 1995). L'organisation résulte d'un accord instable élaboré sur les bases de représentations dissemblables, et se matérialise par un ordre provisoire négocié entre acteurs au cours de leurs interactions (Gray et alii, 1985). Comme le soulignent Aldrich et Fiol (1994), l'action

collective n'est pas le fruit d'une vision partagée de l'environnement mais présente une simple cohérence avec l'interprétation de chacun. Si il importe que les acteurs puissent partager leur vécu et se référer à des expériences communes, il est cependant peu probable qu'ils en développent les mêmes interprétations. A ce titre, la dimension collective de la culture va d'avantage se localiser au niveau des pratiques quotidiennes qu'au niveau des interprétations qu'en font les individus.

Concevoir la culture comme le produit d'une négociation permet de l'envisager sous l'angle d'un construit reflétant les interactions des individus entre eux. Ce point de vue permet de dépasser l'idée d'une culture d'entreprise liée à la suprématie des structures organisationnelles sur les individus, s'imposant à eux, et orientant étroitement leurs comportements, au profit d'une culture comme réservoir de pratiques sociales qu'utilisent les individus au gré de « *telle ou telle conjoncture politique* » (Amselle, 1990). L'action d'un acteur, et a fortiori de son entreprise à un moment donné est donc conçue comme le résultat d'une sélection de pratiques apparaissant comme les mieux adaptées au contexte. La culture d'entreprise doit être abordée en fonction des trajectoires de chaque individu comme résultant d'une stratégie, « *cette notion ne supposant pas de plan consciemment formulé, mais plutôt une façon générale d'organiser une action, incluant des habitudes et des représentations pré constituées* » (Swidler, 1986).

Le terme stratégie n'est ici pas utilisé dans un sens conventionnel (celui d'un plan consciemment déterminé afin d'atteindre un but précis). Il s'agit plutôt là d'une vision générale de l'action à organiser dépendant des habitudes du contexte des sensibilités et des visions du monde (Geertz, 1973) et devant permettre d'atteindre plusieurs objectifs généraux. Les individus ne bâtissent pas des plans d'action à partir du néant en sélectionnant leurs actions une par une en fonction de leur adéquation par rapport au but final, mais. Ils forgent plutôt des chaînes d'action à partir d'au moins quelques liens pré-existants. La culture influence l'action à travers la forme et l'organisation de ces liens, et non pas en déterminant des finalités. Ainsi, cette notion de stratégie ne peut être assimilée à celle d'intérêt au sens de Weber, ou de rationalité au sens de Simon.

La complexité du lien existant entre représentations et pratiques simultanément étroit (corrélation et degré certain de cohérence entre éléments) et autonome (changements spontanés et degré certain d'indépendance entre ces mêmes éléments) peut être analysé comme un système faiblement couplé.

2.1.2. La culture comme système de couplage faible entre représentations et pratiques :

La notion de système de couplage faible a été introduite par Thompson (1967) qui souligna l'inadéquation de la conception classique de l'organisation à saisir et décrire la façon dont elle gérait les contradictions de son système de pratiques. Cette vision d'une organisation composée simultanément de liens forts et de liens faibles entre sous systèmes permet aux chercheurs d'accepter et de gérer les ambiguïtés inhérentes à chaque localisation. Ainsi, si un système est flexible, que ses éléments sont totalement interdépendants et n'ont aucune particularité les uns par rapport aux autres, il s'agit d'un système étroitement couplé. En revanche, un système à la fois réactif au niveau global et dont les éléments sont indépendants sera faiblement couplé.

L'ambivalence des liens entre représentations et pratiques peut ainsi être analysé en tant que système de couplage faible, en ce que l'interaction entre ces deux sous-système est plus « *soudaine que continue, plus occasionnelle qu'habituelle, plus marginale que totale, plus*

indirecte que directe et plus lente qu'immédiate » (Weick, 1976)⁷. La notion de couplage faible permet de relativiser l'importance des représentations dans l'action organisée, en ce que leur partage par le personnel n'est pas nécessaire au développement et au maintien d'un système d'actions organisées.

2.2. Les apports :

2.2.1. Sur la notion d'implication :

Définie par Thévenet comme « *une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail* », l'implication revêt quatre facettes distinctes (Morrow, 1993), dont l'implication dans l'organisation -en ce qu'elle étudie les relations entretenues entre l'individu et son entreprise- nous intéresse plus particulièrement ici.

La dimension normative de l'implication organisationnelle, développée par Wiener (1982) soutient que le salarié accepte et s'approprie les normes et les valeurs de l'entreprise. Les objectifs de l'organisation se manifestent alors sous la forme de normes sociales « internalisées » par l'individu qui le conduisent à agir dans le sens attendu. Ainsi selon Wiener, le salarié s'implique dans l'entreprise non pas pour en retirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi. Dans le même sens, Allen et Meyer (1991, 1996), s'inspirant d'Etzioni (1961) analysent la composante normative de l'implication organisationnelle comme une forme de contrôle normatif sur les actions du salarié.

Sans renier l'attachement du salarié à l'égard de son entreprise comme résultant de normes et débouchant sur un comportement précis, la notion de couplage lâche permet de relativiser le lien que semblent faire ces auteurs entre implication, adhésions aux valeurs et comportements attendus, en réintroduisant un aspect contextuel.

2.2.1. Sur la notion de résistance au changement :

Le phénomène de résistance au changement a été longuement étudié par les chercheurs sous l'angle du pouvoir (Crozier, Friedberg, 1981) ou encore de l'interaction sociale (Lewin), et nécessite selon certains auteurs une évolution des représentations en cours vers la logique souhaitée. La vague des projets d'entreprises (Dégot, 1981) en témoigne. Ainsi, selon Morin (1988), « *pour être plus compétitif que les concurrents, il faut une culture organisationnelle centrée sur des valeurs cohérentes avec les objectifs, les stratégies. Le projet d'entreprise se propose d'assurer une évolution des valeurs issues du passé d'une entreprise afin de les rendre cohérents avec son avenir* ». La résistance au changement semble donc être liée à une inadaptation de la culture de l'organisation.

Thévenet (1999) observe pour sa part qu'« *Il n'y a pas de résistance au changement. Les travaux sur les stratégies d'acteurs ont montré qu'il n'existe pas de résistance au changement mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer. C'est une question de formulation importante. Evoquer la résistance au changement laisse croire qu'il existerait un gène universel de réticence au changement et l'on vient à penser que si le changement est rationnellement nécessaire, les personnes freinent sa mise en œuvre. Il n'existe pas de solution au problème posé en ces termes : chercher à comprendre l'intérêt du changement pour les acteurs, c'est s'interroger et accepter leurs approches, leurs représentations, c'est reconnaître leurs individualités et leurs valeurs.* »

⁷ Weick Administering education in loosely coupled schools, Phi Delta Kappan, 673-676, June 1982

Considérer le lien entre représentations et actions comme un couplage lâche permet de légitimer cette dernière approche, car elle introduit l'idée qu'un changement de pratiques n'implique pas nécessairement de modifications des représentations (chaque individu agissant d'avantage en fonction de son contexte organisationnel immédiat que de lointaines représentations). De plus, pour Thévenet, il n'est pas possible de changer la culture d'une entreprise, car cela supposerait, d'une part, que l'on soit capable de dessiner l'état désiré de la culture et, d'autre part, que l'on sache exactement quoi faire sur l'état actuel pour atteindre l'état désiré.

Bibliographie

- ABRAVANEL H., ALLAIRE Y., FIRSIOTU M.E, HOBBS B., POUPART R., SIMARD J.J. (1988), *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaëtan éditeur
- ALDRICH H.E. ET FIOL C.M. (1994), "Fools rush in The institutional context of industry creation", *Academy of Management Review*, vol.19, n°4, pp.645-670.
- ALLARD-POESI F., PERRET V. (1998), « Le postmodernisme nous propose t-il un projet de connaissance ? », *Centre de recherche DMSP, Cahier n°263*, Mai
- AMSELLE J.L (1990)., *Logiques métisses- Anthropologie de l'identité en Afrique et ailleurs*, Paris, Payot
- ASHKANASY, N. M., GUPTA, V., MAYFIELD, M. S., & TREVOR-ROBERTS, E. (2004). "Future orientation". In R. House, HANGES P. J., JAVIDAN M., DORFMAN P. W., GUPTA V. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 282-342). Thousand Oaks, CA: Sage.
- BARNARD C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass, Harvard University Press
- BARTHES R., BERSANI L., HAMON P., RIFFATERRE M. (1982), *Littérature et réalité*, Paris : Éditions du Seuil, Recueil de textes extraits de diverses revues et publications
- BARLEY S. R. (1983), *Codes of the dead: the semiotics of funeral work*, *Urban Life*, 12, 3-31
- BARTUNEK J. M., MOCH M. K. (1991), "Multiple constituencies and the Quality of working life: intervention at foodCom", in FROST P. J. et al., *Reframing corporate culture*, Sage, 1991, p. 104
- BEDIAN A. G., ARMENAKIS A. (1981), "A Path-analytic study of the consequence of role conflict and ambiguity", *Academy of management journal*, 24, 417-424
- BENNIS W. (1994), *On Becoming A Leader*, Perseus Books Group; 1st edition
- BETTIS R., PRAHALAD C.K. (1995), "The dominant logic: retrospective and extension", *Strategic Management Journal*, vol.16, p.5-14
- BOURDIEU P. (2000), *Les Structures sociales de l'économie*, Seuil
- BURNS T., STALKER G. M. (1961), *The management of innovation*, London, Great Britain, Tavistock Publications
- COHEN M. D., MARCH J. G., AND OLSEN J. P. (1972). "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1981), *L'acteur et le système*, Le seuil, Paris
- DEAL T.E., KENNEDY A.A. (1982), *Corporate cultures*, Addison-Wesley, Reading
- DEGOT V. (1981), « L'entreprise comme système culturel », dans la *revue française de gestion*, Novembre-décembre
- DOUGLAS M. (1975), *Implicit Meanings*, London, Routledge & Kegan Paul
- DURKHEIM E. (1978), *De la division du travail social*, Paris
- EISENSTADT S. N. (1970), *the protestant Ethic and Modernization*, New York: Basic Books

- ENRIQUEZ E. (1983), *de la horde à l'état*, éditions Gallimard p.91
- ETZIONI A. (1961), *a comparative analysis of complex organizations – on power, involvement and their correlates*, New York, The Free Press of Glencore
- FELDMAN M.S. (1991), “The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors”, in *Reframing organisational culture*, Sage, p. 145
- FIOL C. M., LYLES M. A. (1985), “Organisational learning”, *Academy of management Review*
- FLAMHOLTZ E.G. (1983), « Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8 n° 2/3
- FROST P. J. et al. (1991), *Reframing corporate culture*, Sage
- GEERTZ C. (1973), *the Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books
- GORDON G. G. (1991), “Industry determinants of organisational culture”, *Academy of management Review*, Vol 16 N°2
- GRAY B., BOUGON M.G., DONNELLON A. (1985), "Organizations as constructions and destructions of meanings", *Journal of management*, vol.11, p.83-98
- HAFSI, T., DEMERS C. (1997), *Comprendre et mesurer la capacité à changer des organisations*, Les Éditions Transcontinental, 322 pages.
- HALL D. T. (1972), “A model of coping with role conflict: the role behaviour of college educated women”, *Administrative science Quarterly*, 17, 471-486
- HAMPDEN-TURNER C. (1992), *La culture d'entreprise*, Seuil
- HOFSTEDE G. (1980), *Culture's consequences: international differences in work related values*, Sage, Beverly Hills
- D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, Paris
- JAQUES E. (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Collection organisations et sciences humaines, Dunod, Paris
- LAWRENCE P. R., LORSCH J. W. (1967), “Differentiation and integration in complex organizations”, in *Administrative Science Quarterly*, vol 12, N°1, June
- LEVI-STRAUSS C. (1983), *Le regard éloigné*, Paris, Plon
- LEWIN K. (1978), « Décisions de groupe et changement social », dans *Psychologie Sociale*, textes fondamentaux anglais et américains A. Lévy, tome 2, Dunod
- LIU M. (1981), « Technologie, organisation du travail et comportement des salariés », *revue française de sociologie*, XXII
- MADSEN R. (1984), *Morality and Power in a Chinese village*, Berkeley: University of California Press
- MALINOWSKI B. (1944), *Trois essais sur la vie sociale des primitifs*, Paris : Payot & Rivages, 1^{ère} édition rééditée en 2001
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1974), *Les organisations Problèmes psycho-sociologiques*, Paris: Dunod, xvii-253 p.

- MARCH J. G. (1976), "Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice", *Bell Journal of Economics*, 9, 587-608
- MARTIN J., SIEHL (1983), « Organizational culture an counterculture: an uneasy symbiosis », *Organisational Dynamics*
- MARTINET (1988), *Diagnostic stratégique*, VUIBERT, coll. Entreprise.
- MEYER J. P., ALLEN N. J., (1997), *Commitment in the workplace – theory, research and application*, Thousand oaks, USA, sage publication
- MEYERSON D. (1991), "normal ambiguity? A glimpse of an occupational Culture", in FROST P. J. et al., *Reframing corporate culture*, Sage, p.131
- MILLER D., FRIESEN P. (1984), "a longitudinal study of the corporate life cycle", *management science*, 30, 1161-1183
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'Organisation, Paris
- MINTZBERG H. (1990), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation
- MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, ESKA, Laval
- MORIN P. (1988), *Pratiques du changement organisationnel*, RFG n°68
- MORROW P. C. (1993), *the theory and measurement of work commitment*, JAI Press, Greenwich
- OUCHI W. (1985), *M : un nouvel esprit d'entreprise*, Paris : InterEditions
- PARSONS T. (1968), *The structure of social action*, New York, Free press, London, Collier-Macmillan
- PASCALE R. T. (1990), *managing on the edge*, New York: Simon & Schuster
- PETERS T., WATERMAN P. (1983), *Le prix de l'excellence*, Dunod, Paris
- PETTIGREW A. (1979), "on studying organizational cultures", *administrative science quarterly*, vol 24, n°4, p. 570-581
- RADCLIFFE-BROWN A. R. (1935), *Structure et fonction dans la société primitive*. Paris : Éditions de Minuit, 1972, 317 pages. Collection : Points Sciences humaines.
- REED, M. (1991), "Organizations and rationality: The odd couple." *Journal of Management Studies*, 28: 559-567
- ROSEN M. (1991), "Breakfast at Spiro's: dramaturgy and dominance", in FROST P. J. et al., *Reframing corporate culture*, Sage. 58
- SAINSEAULIEU R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris
- SCHEIN E. H. (1985), *Organisational culture and leadership*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology
- SCHEIN E. H. (1991), "What is culture?" In FROST P. J. *Reframing organisational culture*, Sage, Newbury Park
- SELZNICK P. K. (1957), *Leadership in administration*, Evanston; ill., Row, Peterson and Co.

- SMIRCICH L. (1983), "Concepts of culture and organisational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol 28
- SMITH P. B. (1973), *Groups within organizations*, New York: Harper & Row
- STACKMAN, R. W., PINDER, C. C., CONNOR, P. E. (2000). "Values lost: Redirecting research on values in the workplace" In ASHKANASY N. M., WILDEROM C. P. M. & PETERSON M. F. (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 37-54). Thousand Oaks, CA: Sage.
- STUBBART C. I. ET RAMAPRASAD A. (1988), "probing two chief executives' schematic knowledge of the US Steel Industry using cognitive maps", in LAMB R. ET SHRIVASTA P. (Eds.), *Advances in strategic management*, vol 5, Greenwich: JAI Press, p.139-164
- SWILDLER A. (1986), "cultures in action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, vol 51, N°2, April
- THEVENET M. (1999), *La culture d'entreprise*, PUF Paris, 3ème édition, Juin p.38
- THOMPSON J. D. (1967), *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*, New York: Mc Graw-Hill
- TRIANDIS H. C. (1995), *Individualism and collectivism*, Westview press
- TRIST E. (1981), *The evolution of socio-technical systems*, Ontario Quality of Working life control
- VAN MAANEN J. (1991), "the smile factory: work at Disneyland", in FROST P. J. et al., *Reframing corporate culture*, Sage, p.55
- WALZER M. (1974), *the revolution of the saints*, New York: Atheneum
- WEICK K. E. (1979), *the social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA
- WEICK K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage
- WEICK, K.E. (1987), "Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review*, n°24, p. 112-127
- WIENER Y. (1982), "Commitment in organization: a normative view", *Academy of management review*, 7, 3. pp 418-428