

La culture d'entreprise

Source de pérennité ou source d'inertie ?

Éric Godelier

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION 2009/2 n° 192**, PAGES 95 À 111
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746224094

Date de mise en ligne : 11/05/2009

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

ÉRIC GODELIER

CRG, École polytechnique



DOSSIER

La culture d'entreprise

Source de pérennité ou source d'inertie ?

Si certains praticiens ou courants théoriques soulignent le rôle de la culture comme vecteur d'intégration des individus et réfléchissent aux moyens de stabiliser les valeurs et pratiques des entreprises, d'autres considèrent qu'elle est un vecteur essentiel des processus de changement. Une réflexion est ainsi engagée sur le rôle de la culture comme facteur de cohésion intra-organisationnelle et comme rouage des apprentissages individuels et collectifs.

Durant les années 1980, les sciences de gestion ont étudié la culture comme un outil susceptible de pallier les défaillances des doctrines et des outils de management classiques et rationnels. En particulier, elle devait permettre d'améliorer l'intégration des salariés ou leur motivation, notamment ceux qui avaient été menacés par les restructurations des années 1970. Dans ces moments de doutes et de tensions, l'heure était à la reconstitution de perspectives durables pour les entreprises mais aussi à leur adaptation aux nouvelles conditions économiques et technologiques de la concurrence. Autrement dit, les managers occidentaux et les universitaires des sciences de gestion ont été amenés à réfléchir aux moyens de reconstituer une forme de pérennité au sein des grandes organisations privées. Le lien entre le concept de « culture » et celui de pérennité apparaît ici assez clairement. Appliquée à l'entreprise, la pérennité suppose de rechercher ce qui, dans sa forme ou dans son sein, est durable, continu, permanent voire perpétuel¹. Des pratiques anciennes, des symboles des mythes des produits ou des marques sans oublier des façons de faire ou de penser, bref la culture d'entreprise semble ici représenter clairement un élément de cette pérennité. Rapidement, une forme de convergence s'est établie autour de l'idée d'une distinction entre les entreprises disposant d'une « bonne » culture (forte, cohérente), vue comme un facteur de stabilité et de réactivité, de celles qui présentaient des incohérences ou des tensions entre sous-cultures. Cette vision dominante, directe-

ment inspirée du culturalisme américain et d'une lecture psychosociologique des phénomènes sociaux, continue d'être vivace dans le management en France et dans le Monde. Bien souvent elle conçoit la culture comme un phénomène conscient voire parfois comme un ensemble de folklores qui viendraient limiter les possibilités d'évolution et d'innovation. Paradoxalement, dans le même temps, les praticiens, comme certains milieux académiques, réfléchissent aux moyens de stabiliser les valeurs, les pratiques et les communautés qui existent dans l'entreprise. L'idée de faire de la culture une ressource, voire un avantage concurrentiel, permettant d'assurer une pérennité de l'entreprise revient en force depuis une dizaine d'années.

Depuis les années 1980, cette importation de la notion de culture dans le management a été perçue, à l'extérieur des sciences de gestion ou par certains praticiens ou chercheurs du domaine, soit comme peu rigoureuse intellectuellement, soit comme une tentative de manipulation idéologique des salariés; sans compter que les prescriptions issues de ces approches se sont souvent révélées décalées voire inapplicables pour répondre aux besoins des praticiens. En définitive, il s'agit ici d'esquisser quelques pistes pour répondre à une question apparemment simple: la culture permet-elle à une entreprise de durer ou au contraire réduit-elle ses perspectives de pérennité en limitant ses possibilités de changement?

Répondre à cette question suppose une rapide présentation du contexte stratégique et concurrentiel actuel, mais aussi de souli-

1. Cette acception remonterait à l'année 1175, A. Rey (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert, rééd. 2004, tome 2, p. 2260.

gner les enjeux de la recherche de pérennité *via* la culture. Actuellement de nombreux éléments se conjuguent pour bousculer les stratégies, les modes d'organisation et les modalités de gouvernance des entreprises. La recherche de flexibilité stratégique et organisationnelle engendre une remise en cause des anciennes modalités de travail et de coordination des activités et des salariés. Les collectifs de travail comme les communautés professionnelles ou fonctionnelles se trouvent profondément remis en cause. La financiarisation des stratégies entraîne un recentrage sur certains métiers ou marchés et en retour l'apparition de nouvelles modalités de coordination des relations interentreprises. Là encore, le fonctionnement en mode « réseau » déplace les frontières entre les identités et les cultures de métiers, sans oublier un nouveau partage des compétences et des savoir-faire entre entreprises. En interne les sous-traitants sont quasiment intégrés de façon permanente. En externe les processus productifs imposent une coordination spatiale et temporelle qui modifie les relations avec les fournisseurs. Enfin, pour mémoire, il faut faire état de l'accroissement de nouveaux indicateurs de performances qui poussent à une vision court-termiste et à la maximalisation de performances essentiellement comptables et financières. La combinaison de tous ces éléments ne milite pas pour la recherche de pérennité et de durabilité. Plutôt de culture de pérennité, ne serait-on pas en train de s'orienter vers la culture de l'instabilité et de la précarité des ressources, des compétences et des hommes? Derrière cette tendance, deux enjeux du débat sur la pérennité se profilent. Le premier, c'est que l'objectif de pérennité partage avec la notion de culture un élément commun: la

création et la continuation d'une communauté sociale dans l'entreprise. Le second, c'est que la pérennité de l'entreprise repose sur un paradoxe: d'un côté, elle doit développer des façons de faire et de penser – bref une culture – qui vont lui permettre de produire et de vendre de façon compétitive des biens ou des services. Tout ceci nécessite du temps afin de permettre l'apprentissage de pratiques et de représentations partagées et routinisées. De l'autre, ces éléments s'inscrivent dans des outils, des organisations et des produits qui doivent régulièrement s'adapter aux conditions économiques, technologiques et sociales du moment. C'est cette tension dialectique qui caractérise la question de la pérennité mais aussi de la culture d'entreprise, laquelle doit ne rien changer des éléments fondamentaux pour que l'entreprise parvienne justement à s'adapter. Une fois encore la thèse du changement n'est pas loin. Quatre temps vont permettre de répondre aux éléments de ce débat.

Comprendre les relations complexes entre pérennité et culture impose de voir comment les dirigeants et les managers ont cherché à mettre en forme la culture et les pratiques sociales pour inscrire leur entreprise dans la durée. Bref, il s'agissait d'en faire une institution économique et sociale. Un retour sur la façon dont certains objets de la culture d'entreprise ont été appréhendés par les praticiens et plus tard les sciences de gestion semble ici nécessaire. Une analyse croisée des notions de mythes ou des héros managériaux est à cet égard très révélatrice. En particulier, il faut voir comment les managers et les sciences de gestion appréhendent la communauté, condition d'une pérennité. De ce point de vue, il est intéressant de constater à quel

point la vision gestionnaire de cette notion est proche de celle de la « culture » en gestion. Elle apparaît clairement fixiste et technique. De ce point de vue, les pratiques de GRH contredisent souvent les grands discours sur l'intégration des salariés ou la mobilisation des théories du capital humain. À ce moment, un détour vers les sciences sociales qui depuis longtemps se penchent sur la notion est aussi indispensable. Les conclusions qu'elles proposent, notamment l'anthropologie, éclairent le mode de fonctionnement des entreprises et de leurs membres. Reste pourtant, à comprendre comment se constituent ces façons de faire et de penser qui marquent durablement les esprits et les gestes des membres d'une entreprise. La répétition et l'apprentissage dans la durée semblent bien constituer un facteur de pérennité.

1. Brève histoire du concept de culture en gestion²

Lorsque la gestion s'est mise à parler de culture, certains observateurs ont fait un parallèle avec les discours mobilisateurs des patrons paternalistes du XIX^e siècle. S'il est vrai que la culture des années 1980 semble bien faire écho aux métaphores de la communauté, il n'en demeure pas moins que ce n'est que dans les années 1970 que la culture d'entreprise fait un retour en force dans le management à la fois du côté des praticiens et des universitaires. Depuis 150 ans, trois métaphores ont été utilisées par les dirigeants d'entreprises pour analyser, organiser, voire légitimer l'esprit d'entreprise et le projet d'intégration des

salariés. La première, c'est la famille. Au moment où se développe la révolution industrielle (1830-1880), de nombreux chefs d'entreprise ont présenté l'entreprise comme une grande famille avec à sa tête un patron, « père » de ses employés. C'est un patriarche à la fois maître et père de ceux qui travaillent sous ses ordres. De lui découle une cascade d'autorité allant des hommes qualifiés – mari, père, oncle – jusqu'aux enfants en passant par les femmes. L'entreprise, ressemble à ce qui apparaît alors comme une organisation naturelle et universelle de l'organisation humaine : la famille. Dans ce cadre, face aux tentations et aux faiblesses morales des ouvriers (alcoolisme, violence, dépravation) ; l'« entrepreneur-père » est là pour protéger ses subordonnés et les aider en leur inculquant des valeurs fortes : zèle au travail, respect de la famille, de la hiérarchie ou de la religion. Au tournant du XX^e siècle, ce paternalisme prend une connotation péjorative et les pratiques qui l'accompagnent sont critiquées par les syndicats. Si le paternalisme ne disparaît pas, une autre métaphore vient petit à petit se substituer dans les discours patronaux : la maison. Il faut attendre la fin de la Première Guerre mondiale pour que le « père » se transforme en « propriétaire d'un foyer ». L'entreprise est présentée comme une « maison », qui entoure, protège et unit avec ses commodités. Si d'éventuelles tensions apparaissent, celles-ci doivent se régler entre soi. Face à la crise des années 1930, la mobilisation du personnel devient un enjeu primordial pour la performance. Dans ces conditions, les éléments matériels

2. Pour plus de détails, se reporter à É. Godelier, *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2006.

et symboliques de l'activité vont servir de levier pour atteindre cet objectif. Produits, marques, technologies de production ou encore langages et outils techniques deviennent, plus encore que par le passé, des facteurs de distinction vis-à-vis des concurrents. Les œuvres sociales vont, comme chez Citroën, constituer une facette de la réussite industrielle. Loin de disparaître après 1845, cet esprit maison continue d'exister dans de nombreuses PME. Il faut attendre les années 1970 pour que la troisième métaphore s'installe : l'équipe « sportive ». Au début des années 1980, les pratiques de mobilisation du personnel commencent à s'inspirer des compétitions sportives, de ses critères de réussite et d'évaluation. Mais pour être unis et coordonnés au sein d'une équipe, les compétiteurs ont besoin d'un capitaine. Le dirigeant d'entreprise devient à la fois le symbole de la cohésion collective et d'une forme de démocratie participative. Après tout, le bon leader est celui dont les qualités indiscutables dans l'action expliquent qu'il ait été choisi par tous. Il devient un aventurier qui bouscule les conservatismes. De leur côté les salariés, à l'instar des champions, doivent être : souples, réactifs, dédiés au collectif et motivés. La relation entreprise/salarié repose sur deux piliers : d'un côté loyauté/fidélité à l'organisation et à son capitaine, de l'autre confiance déléguée par l'entreprise. Cette dernière métaphore se diffuse rapidement à un moment où le management occidental cherche des pistes pour sortir de la crise qu'il affronte depuis les années 1970.

Au cours des années 1980, un vaste mouvement de remise en cause de certains éléments du modèle scientifique du manage-

ment se met en œuvre. Taylorisme et rationalité sont mis en débat sur leur capacité à répondre aux nouveaux impératifs imposés par les clients et l'accélération de l'innovation technologique. D'autant plus qu'au même moment, le Japon et ses grands groupes industriels semblent mieux résister aux chocs économiques et sociaux. Rapidement, de nombreux praticiens ou chercheurs en attribuent l'origine aux spécificités culturelles du pays et à la cohésion de la culture de ses entreprises : consensus, mélange de modernité et de traditions, respect de la hiérarchie, capacités d'innovation. Rapidement ces réflexions inscrivent l'approche de la culture dans une dimension essentialiste. La culture d'une entreprise ou d'un pays est décrite et définie par quelques caractéristiques supposées résumer les représentations et les comportements de l'ensemble de ses membres. L'influence de la psychosociologie est ici importante. Très rapidement, la gestion s'empare des mots de l'anthropologie. L'entreprise se peuple de rites, de mythes, de tribus ou de héros. La nouvelle image de l'entrepreneur ou du héros managérial est celle d'un autodidacte, rejeté par le système scolaire. Après avoir débuté seul dans un garage, à force de ténacité et de courage, il parvient en haut de la hiérarchie après avoir vaincu les conservatismes. Steve Jobs, Bill Gates ou plus près de chez nous Louis Renault constituent bien des exemples de ces figures tutélaires.

En définitive, durant la décennie des années 1980, comme l'a montré M. Ruffat, la culture d'entreprise recouvre au moins huit métaphores différentes :

- 1) une *vision consensuelle* des rapports sociaux internes ;

2) une *image biologique* qui souligne la dimension vivante, régulée et autonome de l'entreprise ;

3) la *différence*, car la culture permet de penser les spécificités de chaque entreprise par rapport aux autres ;

4) un *nouveau levier de pouvoir* qui offre au dirigeant une technique rénovée de commandement se substituant aux modalités bureaucratiques et tayloriennes du rapport hiérarchique ;

5) un *frein au changement* lorsque la tradition paraît limiter l'innovation. Évaluer la prégnance et la perméabilité de la culture permet alors d'en infléchir l'influence ;

6) une *matrice intériorisée par les individus*. Dans une vision plus déterministe, contrôler cette « matrice » constitue un moyen de maîtriser la variabilité des comportements individuels ;

7) un *moyen de séduction et de production de sens* qui améliore l'adhésion des salariés, aux côtés des mécanismes plus classiques ou rationnels de motivation et de contrôle ;

8) une *fonction sociale de l'entreprise* où s'expriment d'autres logiques que celles liées à la fonction de production (économique et technique).

Cette métaphore souligne le rôle de l'entreprise dans la vie sociale et le développement individuel et collectif, car les salariés vont pouvoir s'y investir pleinement au lieu de se cantonner dans un comportement passif. Une fois encore, à travers les débats sur la culture d'entreprise, c'est bien le problème de l'intégration des membres d'une entreprise au sein d'une communauté qui se trouve soulevé au moment même où les logiques et les frontières des anciennes communautés de l'entreprise vacillent. Bref, c'est de communauté dont il s'agit une fois encore.

2. Derrière la culture, la communauté de l'entreprise ?

Comment parvenir à constituer une communauté qui permettrait à certains éléments de la culture de rester pérennes ?

La façon dont le management a abordé cette question peut être comprise en revenant à la vision la plus répandue en gestion de l'idée de communauté. Si l'on considère qu'une communauté est constituée d'un nombre important d'individus, reste à comprendre ce qui les retient les uns aux autres et constitue ainsi des principes fédérateurs. Dans le courant des années 1990, des auteurs se sont intéressés aux pratiques. Sur une chaîne de fabrication, les ouvriers d'entretien et ceux de la production se séparent du fait de leurs possibilités d'intervention sur les machines. Des pratiques identiques peuvent aussi se rencontrer dans plusieurs organisations, comme par exemple chez les informaticiens qui sont confrontés aux mêmes questions de suivi de logiciels ou de gestion du matériel. Cette approche apparemment facile à visualiser et à utiliser dans la compréhension du réel pose en fait plus de questions qu'elle n'en résout. Par exemple, parle-t-on ici de pratique individuelle ou collective ? Apparemment ces pratiques collectives se constituent ici par un processus d'agrégation de pratiques individuelles ? Que partagent réellement les membres qui ont les mêmes pratiques ? Des bricoleurs utilisent les mêmes techniques de réparation ou de montage que des équipes d'atelier dans la mécanique ou l'automobile, pour autant ils ne constituent pas une communauté. Il convient de se demander si l'usage actuel de la notion de communauté de pratiques ne constitue pas un moyen pour analyser la formation d'un collectif dans l'action en évitant de recourir

aux explications sociologiques ou anthropologiques plus classiques. Le terme « pratique » devient alors le facteur de regroupement de personnes. Vu de loin, il paraît synonyme de micro-« communauté » et de micro-« culture ». Au vu de ces tentatives de mobilisation de la notion de communauté pour créer de la culture, ne peut-on pas conclure, comme Sainsaulieu en 1979 dans la revue *Autrement*, que les entreprises parlent sans cesse de cette notion par volonté d'incarner « une sorte de communauté jamais achevée et toujours espérée » ? Reste pourtant à trouver d'autres éléments pour expliquer comment se construisent et se maintiennent dans l'entreprise des communautés qui reposent sur des logiques sociales ?

En 1980, Denis Segrestin a clairement démontré que, si une communauté se révèle dans l'action, elle n'a pas qu'une seule logique d'action qui regroupe ses membres et délimite ses frontières. Par exemple, lors de mouvements sociaux, une logique de métier n'explique pas automatiquement toutes les revendications d'un groupe. Dans les années 1970 et 1980, certains salariés (facteurs ou guichetiers) de La Poste avaient construit une revendication d'amélioration des qualifications et des carrières professionnelles à partir du slogan « travailler et vivre au pays ». En définitive, il y a parfois alignement entre la communauté sociale et la communauté d'action mais parfois aussi différenciation. Ceci tient au fait que la communauté est un ensemble complexe et englobant totalement les individus. Dans tous les cas, pour qu'il y ait action et mobilisation, il faut au préalable un minimum d'intégration sociale dans le groupe, car la rationalité ne peut être totalement extérieure aux individus. Il faut aussi

que les membres se sentent proches d'une communauté de référence. Celle-ci n'existe pas seulement à travers une communauté d'idées ou de valeurs, mais parce qu'elle s'appuie sur une communauté réelle et concrète. Dans ces conditions, ce sont bien ces logiques, ces valeurs, mais aussi des éléments concrets (comportements, espaces physiques, etc.) qui permettent à la communauté de se perpétuer. Ils expriment ainsi la culture du groupe mais aussi les éléments qui autorisent sa perpétuation. Face à ce cadre conceptuel, force est de constater que la gestion a adopté une approche idéalisée – romantique, voire archaïque – de la notion de communauté. Quelques exemples suffiront à préciser cette approche. D'une part la communauté apparaît comme une organisation démocratique et non hiérarchisée au sein de laquelle régneraient la libre discussion et le consensus. Ici point de conflit mais des échanges pour résoudre les éventuels problèmes. Bref, la communauté serait un avatar des périodes précapitalistes ou pré-industrielles de l'histoire. Elle renverrait à un état de l'homme plus proche de la nature. Évidemment, cette vision archaïque ne renvoie à aucune réalité car toutes les communautés sont construites de façon plus ou moins explicite sur des rapports de force, des conflits et des hiérarchies. Si formellement elles semblent pouvoir se passer de rapport de domination, avec le temps les éléments tacites reprennent rapidement leur place pour reconstituer une hiérarchie. Ainsi la gestion, comme avant elle la sociologie, n'a cessé de se heurter à cet écueil et à la difficulté de distinguer dans la communauté ce qui relève de l'idéal de fonctionnement, du concept et de l'objet concret. Du coup, la communauté est ramenée à un simple attribut technique d'un groupe per-

mettant à ce dernier de s'organiser en interne et dans ses relations avec d'autres groupes ou communautés. La communauté est une forme d'organigramme ou de processus collectif. Cette conclusion permet de faire le lien entre les théories conventionnelles – fondées sur l'individualisme méthodologique – qui aboutissent, par des voies différentes, à expliquer qu'un groupe d'individus se constitue, soit par un acte de volonté – le contrat ou la convention – et/ou parce que ceux-ci partagent à un moment un intérêt commun. Ainsi, la communauté de surfeurs existe par leur passion commune; la somme des individus permet à chacun de gagner plus. On voit ici le rapprochement qu'il est possible de faire avec les approches de la psychosociologie qui partent de l'individu pour expliquer le collectif. Cette conclusion est évidemment fragile car, comme le montre Mary Douglas, un individu est totalement intégré dans une communauté laquelle, à travers les institutions dont elle se dote, définit les façons de faire et de penser de ses membres; les institutions modèlent la culture collective. Pour qu'elle parvienne à se maintenir, la communauté doit, *via* les institutions, naturaliser les grilles d'analyse et d'action aux yeux de ses membres. Le processus de pérennisation des organisations repose sur le même processus. Ce n'est pourtant pas cette explication qui domine la gestion. La référence à la communauté naturelle et idéalisée est très largement répandue. Paradoxalement, lorsqu'on confronte certains discours communautaires du management aux pratiques de gestion, notamment en matière de ressources humaines, il paraît possible de percevoir une césure.

D'un point de vue global, loin de viser à la cohérence ou à la constitution de commu-

nautés stabilisées et durables, la GRH présente plutôt des outils et des politiques qui visent dans l'ensemble à différencier le personnel, à le segmenter à la fois en interne (rémunération, carrière, évaluation) ou en externe (convention collective, formation). De même le salariat, qui jusqu'ici avait permis la constitution d'une relation durable entre employeur et personnel, est aujourd'hui massivement remis en cause. Le salariat, au moins dans sa forme classique (CDI), devient un facteur de risque pour l'entreprise. À sa place, les formes particulières d'emploi (intérim, CDD, temps partiels) se sont développées. Dans ces conditions, il semble très difficile de constituer une communauté de destin au sein de l'entreprise. De toute évidence, les possibilités d'apprentissage de façons de faire et de penser partager dans l'entreprise s'amenuisent ici. La culture d'entreprise ne parvient plus à constituer ici un facteur de pérennité. Cette forme de schizophrénie organisationnelle ne peut être dépassée que par un retour aux sciences sociales et à la façon dont elles traitent de la culture.

3. Quelques enseignements des sciences sociales pour la culture d'entreprise

La première discipline à s'être penchée de façon systématique sur le concept de culture est bien sûr l'anthropologie. Dès 1871, Edward Tylor (1832-1917) propose une première définition scientifique de cet objet complexe: « ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société ». Dans cette approche descriptive et objective, la culture représente l'expression de la totalité de la vie sociale de

l'homme. Elle est fondamentalement collective et acquise au cours de l'histoire par la répétition. Il faut replacer ce travail de conceptualisation dans une période où germent les premières théories racistes qui visent à expliquer les différences – psychologiques ou génétiques – entre les peuples et les sociétés. Tylor marque une rupture nette avec l'idée que la culture serait un héritage inconscient, voire naturel et figé dans l'esprit ou la personnalité de chaque individu; approche qui sera reprise plus tard par les psychosociologues et dont on retrouve des traces en gestion avec la définition la plus fréquemment citée d'Edgar Schein dans son ouvrage *Organizational Culture and Leadership*. La culture organisationnelle y est définie comme : « la structure (*pattern*) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre ».

Vue depuis l'anthropologie ou la sociologie, cette définition suscite d'importantes questions. D'abord elle se focalise d'emblée sur les représentations et la résolution de problèmes. Ici, le groupe qui incarne la culture existe dans et pour l'action. Cette approche fait clairement écho aux éléments évoqués précédemment à propos de la vision managériale de la communauté. Cette définition n'envisage pas le fait qu'avant même le début de l'action collective, un individu ou un groupe est déjà façonné par une culture locale ou profes-

sionnelle. Au contraire, elle semble considérer que tous les phénomènes de groupe puissent être analysés dans le cadre d'actions collectives. Enfin, la culture est structurée par des éléments communs et essentiels, appelés ici valeurs. Rien n'est dit sur la nature de ces valeurs. Sont-elles homogènes ou hétérogènes, fixées historiquement une fois pour toutes ou évolutives? Les valeurs sont-elles communes à tous les groupes de l'entreprise ou spécifiques? Chaque groupe défend-il un ensemble cohérent et strictement délimité de valeurs contre celles d'un autre groupe? S'agit-il des valeurs affichées ou des valeurs réelles d'une personne ou d'un groupe? Des éléments de réponses ont déjà été donnés par l'anthropologie. Ainsi récemment, Maurice Godelier proposait cette définition de la culture : « [Il s'agit] d'un ensemble de signes et de conduites constituant des distinctions dans le comportement de deux communautés [...]. Pour faire culture, ces signes et conduites doivent être partagés par les membres du groupe, être transmis socialement et individuellement, [...]. Une telle définition [...] ne suffit pas à rendre compte du fait culturel dans sa profondeur et dans sa portée. Il faut pour cela se donner une seconde définition de la culture qu'on peut qualifier de *définition forte*. Par *culture* on envisagera alors l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société (ou de plusieurs sociétés), et qui organisent leurs façons de penser, leurs façons d'agir sur la nature qui les entoure et leurs façons d'agir sur eux-mêmes, c'est-à-dire d'organiser leurs rapports sociaux, [autrement dit] la société. Par *valeurs* on désigne les normes positives ou négatives, qui s'attachent dans une société à des manières d'agir, de vivre,

ou de penser; les unes étant proscrites, les autres prescrites. On voit qu'une telle *définition forte* de la culture met au premier plan la part idéale de la vie sociale, puisque les principes, les représentations, les valeurs, partagées ou contestées, [...] servent de référent pour les actions des individus et des groupes qui constituent une société. [...]. Cette définition permet de préciser les relations entre la dynamique de pérennité et la culture d'entreprise.

La plupart des définitions de la culture en sciences sociales insiste sur quatre caractéristiques :

1) La culture résulte d'un processus collectif d'accumulation au cours de l'histoire, Elle constitue donc un phénomène socio-historique, ce qui permet de rejeter définitivement l'idée qu'elle serait une seconde nature humaine.

2) La culture articule en système à la fois des objets matériels (techniques, pratiques, langages) et des éléments idéels (représentations, valeurs). Ce dernier point signifie que les hommes produisent des idées pour créer la société dans laquelle ils vivent. Appliqué à l'entreprise on comprend qu'il est dorénavant impossible de réduire la culture à des simples représentations ou à des considérations psychologiques. En revanche, cette définition éclaire l'importance prise par des éléments matériels et symboliques dans la culture des communautés qui peuplent l'entreprise : logos, marques, produits, technologies, espace physique de la production, etc. Ce qui permet de distinguer la notion de culture d'une simple liste d'éléments, c'est que les constituants de cet ensemble « font » un système avec une cohérence et une logique propres. Ces logiques sont parfois explicites, elles sont souvent tacites. Parfois il est possible

de retrouver au sein de plusieurs cultures ou communautés certains de ces éléments ou de ces logiques.

3) Si la vision de Schein sur la notion de « valeurs » est critiquable, il ne faut pourtant pas en conclure qu'elle n'apporte rien. Sa principale faiblesse tient au fait qu'elle oublie une des deux dimensions que jouent les valeurs dans la constitution de la culture et des collectifs qui l'incarnent. Les valeurs, les principes ou idéaux qui sont au cœur de la culture d'un groupe ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de se comporter. Ils permettent d'intégrer ou d'exclure du groupe. Ces éléments sont partagés par les membres de la communauté, qui en sont conjointement les porteurs et les créateurs. Ils résultent de coopérations mais aussi de conflits qui se développent dans la répétition du quotidien et s'institutionnalisent au fil de l'histoire. Pourtant aucun membre d'une société n'est porteur à lui seul ou n'est conscient de l'ensemble des dimensions et valeurs du groupe ou de la société dans laquelle il vit.

4) Enfin, la culture est un phénomène avant tout collectif et qui s'inscrit dans l'inconscient des membres d'un groupe social. En cela elle se distingue de la notion d'identité, marquée elle par une dimension plus individuelle et consciente. Quel intérêt peut revêtir la culture pour comprendre l'entreprise et l'action de ses membres ?

De toute évidence, ce que recherche le management, *via* la culture, c'est à réguler les façons de faire et de penser des membres de l'organisation. En définitive, il s'agit de parvenir à rendre quasiautomatique les façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise (relations aux marchés, déterminations et intériorisations des procédures par les individus et les collectifs, repé-

rage et management des problèmes de personnel). Ainsi la culture de l'entreprise modèle les réponses qu'elle considère comme adéquates. Par valables ou adéquates, il ne s'agit pas d'une vérité morale mais bien d'une « bonne façon de faire ou de penser ». Rejoignant ici les réflexions de Douglas, il est possible de conclure qu'en tant qu'institution, l'entreprise et ses dirigeants vont fournir les cadres pour poser les questions et les méthodes pour y répondre. Mais les sciences sociales montrent aussi que, contrairement aux principales conclusions que la gestion tire de la notion de culture pour l'action, il n'existe aucun déterminisme entre culture et action. Comme l'a montré le sociologue Robert Merton, même si une cohérence d'ensemble se dégage dans une action collective, les personnes qui composent un groupe disposent toujours de marges à l'intérieur du cadre et des règles posés par un paradigme culturel et l'institution qui l'incarne à un moment de l'histoire. Par conséquent les membres d'une entreprise peuvent appliquer les règles ou les valeurs d'une façon normale ou décalée par rapport au sens commun. Ils peuvent aussi s'y opposer. La culture est donc en permanence réinterprétée par les membres d'un groupe social. En cela, par son action récurrente il aurait la possibilité de jouer très progressivement sur la forme et le contenu de la pièce. Dans ces conditions, la culture d'entreprise entretient un rapport dialectique avec la pérennité de l'organisation, de ses procédures et des façons de faire ou de penser de ses membres. Pour se maintenir et se développer, elle doit régulariser ces éléments. Mais pour assurer la pérennité de l'ensemble et de l'institution, la culture peut être amenée à changer les éléments ou leur système de relations. D'autant plus que

l'entreprise étant composée de plusieurs groupes et collectifs, chacun aura une vision particulière de la façon d'obtenir une pérennité pour sa propre communauté. Pérenniser les façons de faire des salariés peut s'opposer à une modification des processus de production ou de vente qui eux seront favorables à la pérennisation des relations avec les clients. Favoriser les actionnaires en fermant des sites oppose ici encore la pérennisation des actifs des propriétaires au maintien en activité d'une entreprise dans certaines zones géographiques considérées comme importantes pour l'État, les régions, la mairie et, de proche en proche, la société dans son ensemble.

Ainsi, une fois encore, penser les relations entre culture et pérennité impose de revenir sur la façon de réguler durablement les comportements et les façons de penser des membres de l'entreprise.

4. Réguler et pérenniser : cultures d'entreprise, récurrence et apprentissage

Afin de résoudre cette délicate question, le management a mobilisé la culture, *via* les valeurs. Le management par les valeurs s'est fortement développé depuis les années 1990. Il s'est diffusé surtout à partir des années 2000. Il trouve son origine à la fois dans les pratiques des entreprises américaines et dans l'usage positif des valeurs mises au service de la gestion de l'entreprise. Dans le premier cas, l'observation des meilleures entreprises aux États-Unis révèle qu'elles ont su construire et gérer de façon apparemment consciente quelques valeurs jugées essentielles. Elles inscrivent leur stratégie dans une longue tradition historique. Elles mettent en avant l'importance des hommes dans leur fonctionnement quotidien. La nouvelle culture doit être cohé-

rente, homogène, forte. Elle doit être efficace. Impliquer plus fortement les salariés suppose enfin de transformer les anciennes méthodes – taylorienne ou fayolienne – de gestion du personnel. Dans la culture « post-taylorienne », d'autres principes de légitimation du rôle des managers et de l'entreprise sont nécessaires. Le nouveau dirigeant doit donner du sens au travail et reconstruire des communautés. Il doit se faire psychologue et porteur de valeurs charismatiques dans ces temps troublés. Dès les années 1980, un best-seller *In Search of Excellence*³ écrit par d'anciens du cabinet de conseil McKinsey : Thomas Peters et Robert Waterman, a posé les bases de ce management par les valeurs. L'objectif affiché consiste à trouver les valeurs essentielles que partagent les membres de l'entreprise. Il faut ensuite observer les sources de tensions, notamment entre les sous-cultures (professionnelles, hiérarchiques, etc.). Enfin, le manager doit mettre en place les moyens de les gommer ou au pire de les gérer. Les milieux académiques, souvent issus de la psychologie, se sont inscrits dans cette posture. Schein attribue au « leader » un rôle central dans la création de la culture d'entreprise, en particulier de ses valeurs. En 1985, R. Kilman dans *Gaining Control of the Corporate Culture*, avait fait de la culture une variable d'ajustement à maîtriser. Fidèle à la tradition américaine de la psychologie ou de la psychanalyse, il proposait une traduction opérationnelle des concepts visant à améliorer l'intégration des individus à l'entreprise et plus généralement à la société. Ces premiers travaux se poursuivent durant vingt années.

Pour autant le management par les valeurs et plus généralement la mobilisation de la culture par les managers aboutit à des résultats mitigés. Il est possible de parler d'un réel malaise. Cela tient à plusieurs raisons. D'abord, les logiques qui permettent de comprendre la culture relèvent largement de phénomènes tacites. Leur observation est délicate ; elle nécessite à la fois un savoir faire particulier et de longues périodes d'observation et d'analyse. Rien d'étonnant, dans ces conditions, que la culture apparaisse comme un phénomène irrationnel car incontrôlable et si complexe qu'il paraît impossible de le réduire à quelques critères ou indicateurs au sein d'un abrégé de gestion. À propos de la culture, le passage d'un ensemble de données chiffrées permettant de piloter l'entreprise à l'aide de quelques critères essentiels et de tableaux de bord sommaires à des aspects plus symboliques et qualitatifs semble impossible. Dans ces conditions, les managers ont trois solutions pour utiliser la culture d'entreprise. 1) Ils peuvent d'abord considérer la culture comme relevant de la partie « fausse » du management par opposition aux techniques ou aux savoirs formalisés, fondement du « vrai ». Selon les objectifs visés ou les contraintes du moment, le manager va pouvoir utiliser plusieurs registres complémentaires allant du « rationnel » à « l'irrationnel » : les indices mathématiques ou la comptabilité pour la rémunération et les coûts, les sciences de l'ingénieur ou les statistiques pour le suivi de production, la culture pour le climat ou la « bible des valeurs ». Cette solution n'est pas facile car le manager est aussi jugé à travers les outils

3. Traduction : *Le prix de l'excellence*, Paris, InterÉditions, 1984.

et la légitimité des cadres d'analyse qu'il mobilise. Dans le contexte de l'entreprise où est promue la rationalité, la culture reste un objet difficilement évaluable ou légitime.

2) La seconde solution consiste à rendre rationnel ce qui ne l'est pas au regard aux yeux du milieu des affaires. Ici, les managers sont poussés à améliorer les aspects objectifs ou la « véracité » de la culture en cherchant à la faire entrer dans les grilles de la technique managériale. La culture d'entreprise est ici instrumentalisée et se transforme alors au gré des besoins : outils de formation et d'évaluation en GRH, levier de communication (logo, charte graphique).

3) Une troisième solution consiste à exprimer la culture dans les catégories ou le vocabulaire managérial : culture projet, performance culturelle, changement culturel, résistance culturelle. Pour autant aucune de ces solutions ne parvient à faire de la notion, un élément banalisé du savoir managérial. Elle reste globalement en dehors des catégories habituelles du monde des affaires. Cette constatation devrait condamner définitivement l'usage de la « culture d'entreprise » dans le milieu des affaires. Ce n'est pourtant pas le cas. Deux raisons expliquent cela. D'abord, la « culture d'entreprise » a une fonction verbale. Une des tâches du manager est d'exprimer les problèmes de gestion à résoudre. Parler c'est déjà poser les bases d'un diagnostic. En tant que moyen d'action, la culture constitue aussi une grille d'analyse et de compréhension qui tire sa légitimité de sa capacité à faire émerger des questions et des solutions pour préparer l'action. Cela n'est pourtant pas évident. Le principal problème du dirigeant ou du manager sera d'en faire un objet légitime de gestion, notamment en précisant quel acteur de

l'entreprise aura le droit d'en parler. Parler de culture peut alors, soit constituer une nouvelle langue dans l'entreprise et une méthode pour formaliser de façon différente des problèmes de gestion déjà anciens, soit se réduire à une simple « langue de bois » donnant une image superficielle de la réalité des phénomènes culturels. La seconde raison tient simplement au fait que les métaphores de la culture continuent d'être utilisées pour présenter les problèmes de restructuration et d'intégration ou encore les dimensions sociales et tacites des phénomènes organisationnels et managériaux. Ceux-ci ne sont pas prêts de disparaître. Si la culture d'entreprise se révèle d'un usage délicat et surtout si elle ne peut constituer un outil opérationnel, le manager doit-il renoncer à pérenniser les comportements et les façons de penser en développant une culture collective ?

La mobilisation du concept de culture permet de penser les processus d'apprentissage, de routinisation ou de changement dans la longue durée. Autrement dit, c'est bien la question de l'institutionnalisation des façons de faire et de penser des membres de l'entreprise qui est posée. De ce point de vue, des réponses existent d'ores et déjà tant du côté de l'anthropologie, de l'histoire que des sciences de gestion.

Évoquée précédemment, l'anthropologue Mary Douglas a clairement décrit le processus de naturalisation des catégories : les classifications, les opérations logiques, les métaphores privilégiées sont données à l'individu par l'institution et la société dans lesquelles il vit et non l'inverse. En particulier, le sentiment de vérité *a priori* de certaines idées et de l'absurdité de certaines autres lui est transmis en tant qu'élément

« naturel » de l'environnement social. Elle contribue ensuite à sacraliser les catégories qu'elle a établies, le plus souvent en les appuyant sur des considérations générales de l'environnement : l'organisation de la nature, la hiérarchie des animaux, le caractère sacré de certains lieux, symboles. Ce processus de sacralisation rend visibles ainsi certains éléments saillants qui incarnent l'institution et ses règles. Cela entraîne deux résultats. D'abord, il devient très difficile, voire impossible, pour les membres de la communauté de critiquer des catégories posées par l'institution. Cela permet de boucler le système puisque ces éléments sacrés (mots, drapeaux, lieux, livres) viennent en retour fortifier l'existence de l'institution et des catégories qu'elle a engendrées pour encadrer les personnes. Un bon exemple de ce type d'éléments sacrés dans les entreprises, ce sont les procédures et les routines.

Comme l'a montré Martine Girod-Séville, les règlements intérieurs, les connaissances et l'expérience professionnelle de chacun ou la façon dont certains groupes ont été formés dans l'activité quotidienne sont autant de manifestations de la mémoire de l'entreprise. Comment se déroule ce processus de mémoire ? Une « bonne » façon de vendre un produit ou une attitude jugée « professionnelle » par les pairs ou le supérieur hiérarchique s'appuient souvent sur une routine ou l'application d'une procédure. De ce point de vue, il est possible de considérer l'entreprise comme un ensemble de « grammaires organisationnelles ». Pour autant, pour être efficace concrètement, il faut un petit « plus ». Le commercial va devoir mettre en œuvre des savoirs ou des actes qui ont une valeur symbolique ou une signification particulière pour le groupe.

C'est ce qui permet que ces « façons de faire ou de penser » institutionnalisées deviennent « traditionnelles » et pérennes. On parlera de « respect du client », d'une méthode de calcul des marges utilisées par la profession ou encore d'un code vestimentaire. L'attribution par la mémoire collective des termes « tradition » ou « habitude » revêt donc une fonction symbolique et normative. Ceci explique pourquoi la mémoire collective ou la tradition ne sont pas simplement des héritages inertes du passé. Elles jouent un rôle dans le présent. Si les routines incarnent une forme de mémoire et contribuent à la pérennité de certaines façons de faire et de penser, d'autres éléments de l'entreprise jouent aussi comme ce qu'il est possible d'appeler des « objets de mémoires » : les rites collectifs écrits, le langage et les cultures techniques. À cela s'ajoutent les « acteurs inertes » (Callon, 1986) qui incarnent la mémoire : machines, équipements techniques, technologies de gestion. Modelant l'espace physique et les représentations collectives des entreprises, elles définissent des trajectoires d'évolutions possibles des façons de faire et de penser des acteurs. Ce « lock-in » oriente ainsi les voies de la pérennité. De son côté, A. Chandler a montré que la performance et la durabilité des entreprises supposent qu'elles mettent en œuvre trois formes d'investissements ou de compétences organisationnelles collectives. D'abord une maîtrise des technologies de produits et de production qui leur donnent un avantage vis-à-vis de leurs concurrents. Ensuite, des compétences en matière commerciales et marketing. Enfin, des compétences managériales et organisationnelles qui passent, soit par la présence d'un entrepreneur individuel, soit par le recrutement

de managers professionnels, sorte d'entrepreneur collectif. Reste un point important : comment changer la culture et maintenir une forme de pérennité ?

Les limites de ce texte ne permettent que d'esquisser des pistes tant le volume de la bibliographie est vaste sur cette question. Une première condition semble bien être la capacité de l'entreprise et de ses dirigeants à laisser se révéler les ambiguïtés, les échecs et les conflits, à les canaliser et à en tirer les enseignements nécessaires pour faire évoluer les pratiques et les représentations. Des auteurs comme March ou Lawrence et Lorsh se sont penchés depuis longtemps déjà sur cette constatation. Par ailleurs, l'apprentissage et le changement ont été largement étudiés par Argyris (1995). De ce point de vue, l'évolution à long terme suppose la mise en place d'un cycle long d'apprentissage qui permette de faire évoluer les procédures et les représentations qui, au jour le jour, ont fait la preuve de leur efficacité. Ces procédures sont ainsi pérennisées. Dans ces conditions, les personnes qui mettent en jeu ces procédures ont tendance naturellement à y revenir lorsqu'il leur est demandé de les faire évoluer. Ceci rend parfois délicate leur adaptation. Celle-ci ne peut se faire que lorsqu'un second type d'apprentissage se met en place et aboutit à la remise en cause des « routines » individuelles ou collectives. Ce passage suppose une succession d'essais-erreurs contrôlés. Chaque personne, lorsqu'elle est confrontée à une multitude de situations concrètes différentes, se construit progressivement de nouvelles explications des phénomènes. Elle transforme progressivement les procédures utilisées jusque-là. Le changement des anciennes théories de l'action et de l'information favorise ainsi

l'intégration entre individus. Elle permet l'émergence d'un nouveau collectif. Toutefois, l'évolution n'est pas automatique. Il faut d'abord désapprendre individuellement et collectivement, c'est-à-dire effectuer un retour sur les anciennes théories officielles de l'entreprise. Cette démarche permet, soit de les valider, soit de les transformer à leur tour. En définitive, le changement culturel dépend en grande partie des contextes créés par l'organisation, mais aussi des marges dont disposent les membres de l'entreprise pour interroger les doctrines en cours et les solutions retenues jusque-là par les dirigeants. Changer les façons de faire ou de penser d'une entreprise et de ses membres dépend par conséquent de la capacité que les dirigeants ont de donner des marges de manœuvre aux membres de l'organisation. Elle dépend aussi de leur aptitude à tolérer les erreurs et à laisser du temps pour que l'innovation et l'apprentissage se diffusent. Souvent affichées, ces pratiques et cette posture intellectuelle sont assez rares dans la réalité. Il est vrai que le contexte économique pousse à l'urgence et au court terme notamment sous la pression des marchés financiers évoqués en début de ce texte.

En définitive, existe-t-il des conditions pour qu'une entreprise se révèle pérenne en s'appuyant sur des façons de faire et de penser qui lui sont propres, autrement dit sur des éléments matériels ou symboliques de sa culture ?

Il est possible de s'inspirer du modèle de l'organisation sans leader héroïque décrit par March. Ce modèle présente quatre caractéristiques.

1) Les entreprises disposent d'une redondance entre des compétences individuelles plutôt généralistes. On retrouve l'idée de marge ou « slack » organisationnelle chère

à March. De toute évidence, ce type d'entreprise n'est pas très fréquent à un moment où les stratégies de reengineering ou d'optimisation des coûts ont plutôt réduit ces marges.

2) Ce type d'entreprise repose sur une forte délégation et une confiance mutuelle rendues possible par une bonne compréhension de l'organisation dans son ensemble et des contraintes qui pèsent sur chacun.

3) Les dirigeants comme la culture d'entreprise ont su construire une confiance obtenue grâce à la connaissance des objectifs communs et à une reconnaissance symbolique jugée satisfaisante par tous les membres.

4) Enfin, on constate chez ce type d'organisation une coordination discrète permise par une bonne information sur le fonction-

nement global de l'entreprise, une politique de formation appropriée pour permettre des changements rapides, la possibilité de laisser se développer des initiatives locales et une tolérance pour l'échec.

Il faut souligner que dans ce type d'entreprise, le dirigeant ménage et protège des lieux d'indocilité ou de redondance. Il doit accepter que l'entreprise fonctionne sans lui. L'organisation crée donc les conditions favorables à l'innovation et aux changements stratégiques ou organisationnels. Elle suppose du temps et de la stabilité tant du côté du personnel que des dirigeants. Mais après tout, ne serait-on pas ici en train de poser les conditions d'une pérennisation de l'entreprise, de ses procédures et de ses capacités de changement à long terme ?

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C., *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, Interéditions, 1995.
- Batsch L., *Le capitalisme financier*, Paris, La Découverte, 2002.
- Brown J.S., Duguid P., "Organizational Learning and Communities of Practice: Towards an unified View of Working, Learning and Innovation", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 40-57.
- Callon M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, 1986.
- Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 2000, p. 109 et suiv.
- Chandler Jr A. D., *Organisation et performance des entreprises, les USA, la Grande-Bretagne et l'Allemagne, 1880-1948*, Paris, Les éditions d'organisation, 3 tomes, 1992-1993.
- Cuche D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1996.
- Douglas M., *Comment pensent les institutions ?*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 1999.
- Erbès-Seguïn S., *La sociologie du travail*, Paris, La Découverte, 1999.
- Erhenberg A., *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1997.

- Girin J., « La théorie des organisations et la question du langage », *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, A. Borzeix et B. Fraenkel (dir.) Paris, CNRS Éditions, 2001.
- Girod-Seville M., *La mémoire des organisations*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- Godelier E., *La culture d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2006.
- Godelier M., *La culture est-elle naturelle?*, A. Ducros, J. Ducros et F. Jouliau (dir.), Paris, éditions Errance, 1998, p. 217-222
- Goody J., *La raison graphique*, Paris, Les éditions de Minuit, rééd., 1993.
- Guérin F., « La communauté, catégorie pertinente de l'action collective », *Organisations et comportements. Nouvelles approches. Nouveaux enjeux*, Gilber P., Guérin F., Pigeyre F. (dir.), Paris, Vuibert, 2005, p. 301-323.
- Guérin F., *Histoire et épistémologie du concept de communauté dans la sociologie française au XIX-XX^e siècle*, Paris, Doctorat de sociologie, EHESS, 2001.
- Igalens J., « Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », Simon Y. et Joffre P. (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, tome 2, 1997, p. 2980-2989.
- Kilman R., *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- March J. and Olsen P., "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning Under Ambiguity", *European Journal of political research*, vol. 3, n° 1075, p. 147-171.
- March J., *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation, (rééd.), 1989.
- March J., Weil T., *Le leadership dans les organisations*, Paris, Presses de l'EMP, 2003.
- Rey A. (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert, rééd. 2004, tome 2, p. 2260.
- Riveline C., « Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, décembre 1991.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992, 2nd ed., 1985.
- Segrestin D., « Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie*, n° XXI-2, 1980.