

***L'EVOLUTION DES REPRESENTATIONS ET DE
L'INTERPRETATION DES REGLES DANS L'ENTREPRISE EN
TRANSITION***

Mihsylova STEFKA

Docteur en Sciences de Gestion
Université de Nice Sophia-Antipolis
RODIGE –CNRS 6044
Université de Nice
stefka_mihaylova@hotmail.com

Mots-clés : transition, représentations, règles, régulation, interprétations, managers,
salariés

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



L'EVOLUTION DES REPRESENTATIONS ET DE L'INTERPRETATION DES REGLES DANS L'ENTREPRISE EN TRANSITION

Pendant la période de transition de l'économie centralisée vers l'économie de marché l'évolution des représentations des acteurs commence à jouer un rôle très important, car la réussite ou l'échec sont étroitement liés aux résultats du changement cognitif. Une des caractéristiques de cette période est la transformation de l'ancien fonctionnement de l'entreprise communiste. Cela suppose l'adaptation aux nouvelles conditions politiques et économiques, afin de rendre l'entreprise autonome, apte à répondre aux conditions du marché libre. La construction de nouveaux fonctionnements est à la fois le produit et le support réel des représentations qu'ont les acteurs. Notre étude porte sur l'interaction entre le changement organisationnel et le changement cognitif qui s'avère la condition nécessaire pour que l'entreprise survive et soit efficace dans le cadre de l'économie de marché.

L'entreprise post-communiste est un contexte favorable et riche en informations pour une analyse concernant la transformation des représentations. La dynamique des représentations est présentée comme résultat du changement révolutionnaire de l'environnement politico-économique dans les ex-pays communistes et notamment en Bulgarie, en Macédoine et en Ukraine.

Les résultats de la recherche sur le terrain mettent en évidence que l'obstacle essentiel pour la mise en œuvre du nouveau fonctionnement de l'ancienne entreprise communiste s'avère être la divergence des représentations des managers et des salariés concernant ce nouveau fonctionnement. Si il n'y a pas de cohérence entre les représentations de ces deux groupes d'acteurs le changement organisationnel demeure bloqué pour un certain moment. La liaison entre la dynamique des représentations sociales et l'interprétation des règles officielles par les exécutants est réciproque. En s'appuyant sur leurs propres représentations les acteurs interprètent et/ou créent les règles en introduisant la dynamique de l'action collective. Donc les règles sont formées à partir des représentations des acteurs. Les représentations, pour leur part, subissent l'influence des règles et sont modifiées et corrigées selon cette influence.

Mots clés : transition, représentations, règles, régulation, interprétations, managers, salariés

L'EVOLUTION DES REPRESENTATIONS ET DE L'INTERPRETATION DES REGLES DANS L'ENTREPRISE EN TRANSITION

L'évolution des représentations prend un poids important pendant la période de transition de l'économie centralisée vers l'économie de marché, car la réussite de la transition est étroitement liée aux résultats du changement cognitif. Une des caractéristiques de cette période est la transformation de l'ancien fonctionnement de l'entreprise communiste. Cela suppose l'adaptation aux nouvelles conditions politiques et économiques, afin de rendre l'entreprise autonome apte à répondre aux conditions du marché libre. La construction de ce fonctionnement est à la fois le produit et le support réel des représentations qu'ont les acteurs. Cette construction se réalise donc parallèlement à la transformation des bases conceptuelles des acteurs sur le fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire parallèlement à l'évolution de leurs représentations.

De fait, l'entreprise en transition s'avère être le contexte le plus favorable et le plus riche en informations pour une analyse concernant la transformation des représentations. Etant donné que le changement cognitif est la condition nécessaire pour que l'entreprise en transition soit construite de manière effective, la présente étude porte sur l'évolution de représentations et d'interprétations des règles au sein de l'ancienne entreprise étatique.

Le but de cette étude est de comprendre comment les représentations sociales concernant le fonctionnement des anciennes entreprises d'Etat évoluent dans le temps. La dynamique des représentations sera présentée comme résultat du changement révolutionnaire (Cf. Greiner, 1972) de l'environnement politico-économique dans les ex-pays communistes et notamment en Bulgarie, en Macédoine et en Ukraine. La période de transition sera analysée à l'aide d'une étude de cas multi-site afin d'appréhender les causes de différents rythmes d'évolution des représentations des acteurs et d'élaboration des nouvelles règles du jeu.

1. LES REPRESENTATIONS SOCIALES

1.1. Le concept de représentation sociale

Le concept de représentation sociale représente un développement et un enrichissement du concept de représentation collective. L'idée de l'existence de représentations collectives au sein d'une société a été émise par Durkheim (1895). Les recherches postérieures amènent les auteurs à repousser la conception durkhémienne sur l'homogénéité et la fixité des représentations collectives, car l'individu n'est pas un acteur passif enregistrant seulement les représentations collectives. Chaque membre du groupe dans une certaine mesure participe au

construit collectif des représentations. Cette participation n'exclut pas la confrontation et l'opposition des différents points de vue. C'est pourquoi d'ailleurs, Moscovici (1981, 1988) oppose à la notion durkheimienne de représentations collectives celle de représentations sociales.

Moscovici formule les représentations sociales comme « un ensemble de concepts, d'énoncés et d'explications qui proviennent de la vie quotidienne » (1981, p.181). Cette définition reconnaît la nature essentiellement explicative des représentations sociales (Hewstone, 1997, p.273). D'autre part, le terme de représentations est aussi défini comme « constructions circonstancielle faites dans un contexte particulier et à des fins spécifiques » (Richard, 1990, p.36). Selon Falzon (1989), les représentations sont en effet un modèle de traitement des situations. « Ce modèle interne résulte d'une construction, qui repose sur une analyse des données de la situation et sur l'évocation des connaissances en mémoire » (1989, p.11). Le caractère constructif des représentations est donc double : elles sont un construit mental et elles construisent en retour l'activité humaine. Les représentations amènent à des constructions d'activités et de règles d'action et de comportements. Dans ce sens, les représentations sociales se situent donc à l'intersection entre la dimension cognitive et la dimension sociale, entre l'individuel et le collectif (Perret et Ehlinger, 1995). Elles sont des systèmes de perceptions et de pensées au sens large et se forment dans les interactions des individus.

Il nous paraît important de souligner les deux caractéristiques essentielles du concept de représentations sociales qui le distinguent des autres concepts de représentations individuelles et collectives : 1) les représentations sociales sont construites dans le cadre des pratiques quotidiennes (Moscovici, 1988) ; 2) elles sont dynamiques.

Premièrement, les représentations sociales sont élaborées dans le cadre d'actions et de tâches spécifiques et résultent d'activités. De cette manière, elles s'opposent aux connaissances, parce que les connaissances sont conçues comme scientifiques, générales et en principe décontextualisées, alors que les représentations sont liées à « l'action du sujet » Dubois (1993, p.14). Elles rendent compte de l'expérience pratique des acteurs sociaux et sont donc dépendantes de leur place sociale et de leur rapport réel. Certains auteurs (Doise, 1990 ; Moscovici, 1981 ; Jodelet, 1993), montrent que, dans la vie sociale et les mentalités, les représentations interviennent comme des « guides d'action » (Jodelet, 1993). Elles sont rapidement disponibles et constituent la mémoire opérationnelle, car certaines d'elles ou une partie de leurs composantes sont stockées en mémoire et assurent la continuité et la liaison

dans le temps. Les représentations mémorisées poussent ou freinent l'activité humaine et servent comme une « grille de lecture et de décodage de la réalité », (Abric, 1997, p.202).

La liaison entre pratiques sociales et représentations est réciproque. D'une part, les représentations se construisent dans les actions quotidiennes et dans les interactions des acteurs. D'autre part, les représentations sociales déterminent et transforment les modes de l'action. Elles orientent et organisent les conduites, les comportements et les communications sociales.

Deuxièmement, les représentations sociales sont toujours en mouvement et représentent une création mentale permanente. Le caractère créatif et innovant des représentations montre leur dynamique, et en même temps souligne leur liaison avec l'activité humaine. L'idée du caractère dynamique donne un sens nouveau aux représentations. Elles ne sont figées ni dans leur contenu, ni comme organisation. Elles se forment et se transforment, se construisent et évoluent dans le temps.

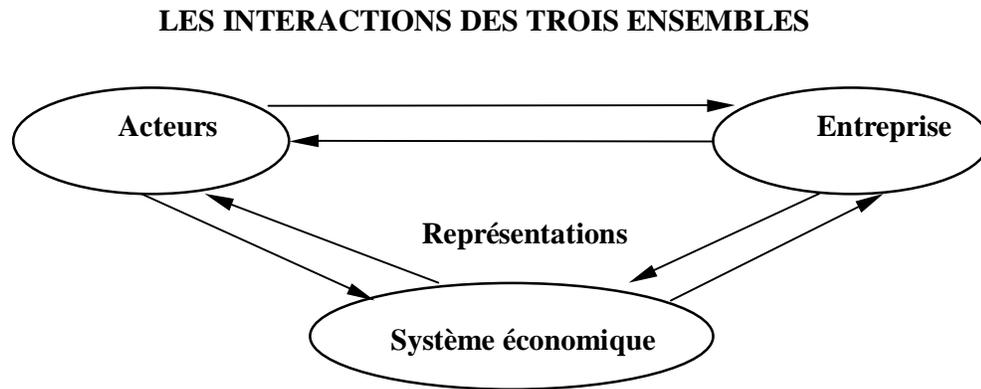
D'une manière synthétique, Doise (1985) évoque les représentations comme une réalité symbolique et dynamique. Dépendant étroitement de la situation, elles sont généralement transitoires et évoluent avec le déploiement de l'action. En d'autres termes, les représentations sont par nature contextuelles et temporaires.

1.2. L'élaboration de représentations sociales

Les représentations au sein d'une entreprise correspondent à la relation entre l'objet (l'entreprise et son environnement économique) et le sujet (les membres de cette entreprise). Dans cette optique, la liaison entre les acteurs et l'environnement peut être vue sous un autre angle - celui d'« enactement » de l'environnement au sens de Weick (1979, pp.147-170). Dans le processus d'« enactement » s'effectue l'influence réciproque entre le sujet et l'objet. L'« enactement » donne d'un côté, le sens des sujets (les acteurs) par rapport à l'environnement et de l'autre, le sens de l'organisation (l'entreprise) par rapport à cet environnement.

Ces trois ensembles - l'entreprise, le système économique et les acteurs (le sujet) - sont toujours en interaction et dans ces interactions se forment et se développent les représentations des acteurs. La réalité - l'environnement et l'entreprise - fournit un cadre, mais les représentations se créent dans l'échange entre ces trois ensembles. Il est impossible de penser les représentations hors du cadre global de l'entreprise, ni hors des situations concrètes de l'action où les individus interagissent, ajustent leurs comportements et créent leurs visions.

Dans la figure suivante les représentations sociales sont présentées schématiquement comme une émergence objectivée des rapports entre ces trois ensembles :



Concernant les représentations dans les pays de l'Est, il n'existait avant 1989 qu'une seule représentation commune de l'entreprise, imposée par le système communiste. Cette représentation sociale ne différait pas d'une entreprise à l'autre. Toutes les représentations étaient identiques, parce que le système unifiait non seulement les entreprises elles-mêmes, mais aussi leurs images. Tous les acteurs (issues de n'importe quelle entreprise ou domaine) avaient donc des représentations identiques, concernant les différentes unités et l'ensemble du système communiste.

Des représentations individuelles du système existaient bien évidemment, mais les individus n'avaient pas le droit de les expliciter et de les mettre en oeuvre dans leurs pratiques, si elles étaient différentes de celles officiellement proclamées. Donc, les représentations avaient perdu leur caractéristique essentielle de guider les comportements et les actions des acteurs. Ainsi, d'une part, les individus n'avaient pas leurs propres représentations autonomes, et d'autre part, les représentations sociales, dans le sens que nous leur avons donné, n'existaient pas, car leur liaison réciproque avec les actions était impossible.

Avec l'abolition du système communiste, les acteurs obtiennent la possibilité d'une autonomie de représentations (Cf. Avenier, 1997). Leurs représentations peuvent s'exprimer et évoluer dans l'action. Pour la première fois, ils peuvent discuter, opposer les différents points de vue, confronter les opinions, négocier les compromis et comme résultat avoir des représentations cohérentes, librement et indépendamment élaborées. Contrairement à l'époque

communiste, l'autonomie de représentation permet aux individus d'élaborer leurs propres comportements d'acteurs actifs en fonction de leur interprétation de la réalité.

Lorsqu'on parle d'acteurs, on peut souligner qu'on trouve deux catégories : les membres de l'équipe managériale et les salariés (le groupe des actionnaires étant pour l'instant absent du jeu). En effet, les relations de chaque groupe avec le système-entreprise d'une part, et avec le système économique, d'autre part, sont totalement différentes. Le groupe des managers possède *a priori* des rapports beaucoup plus directs que les salariés avec chacun de ces deux ensembles. Après 1989, ces rapports deviennent encore plus étroits, parce que la pression des deux autres ensembles augmente significativement. Ainsi, la différence entre ces deux groupes s'accroît après le changement du système communiste au profit d'un système fondé sur l'économie de marché.

En ce qui concerne le troisième ensemble, celui de l'entreprise notre étude est focalisée sur le changement des règles du jeu et l'interprétation de ces dernières. Une interprétation, c'est la « représentation d'une représentation par une autre en vertu d'une similarité du contenu » (Sperber, 1997, p.136). L'autonomie des représentations implique l'interprétation libre, parce que tout ce qui n'est pas défini de manière déterministe et univoque peut être interprété pour fonder une action. « S'il n'y avait pas marge d'interprétation locale, il y aurait contrôle. S'il n'y a pas contrôle, il y a interprétation » (Lorino, 1995). Donc, l'interprétation peut apparaître comme une imperfection, une limite, une absence de contrôle. Elle introduit une marge de manoeuvre, d'incertitude et parfois même de risque. Le but de cette communication est d'analyser l'évolution des représentations dans son rapport avec l'interprétation des règles du jeu au sein de l'entreprise. Après une première enquête effectuée auprès de quarante deux entreprises nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : L'obstacle essentiel pour la mise en œuvre du nouveau fonctionnement de l'entreprise en transition s'avère être la divergence des représentations des managers et des salariés concernant ce nouveau fonctionnement.

Au cours de leurs recherches, Mako et Ellingstad (1998) constatent que l'aspect « cognitif » du nouveau fonctionnement des anciennes entreprises étatiques n'a présenté aucune difficulté pour l'encadrement de haut niveau. En revanche, au niveau inférieur la « re-dénomination » « a suscité une résistance inattendue tant de la part des contremaîtres que des ouvriers du service concerné » (1998, p. 101). Cette résistance est le résultat de la différence

entre les représentations des managers et celles des autres acteurs. Comme le soulignent Clark et Soulsby (1995) pendant la transition, « All the top managers have changed their views, but the workers still don't even know the words ».

La différence entre les représentations des managers et des salariés est une des causes essentielles des problèmes émergents dans les entreprises ex-communistes. Sans s'arrêter sur la variété des différents niveaux de managers, en principe, leurs représentations progressent plus vite. Elles sont beaucoup plus flexibles, agiles et adaptées aux fluctuations de l'environnement, car liées plus directement à ce dernier. Ce fait s'explique également par la différence entre la formation, l'expérience et les qualités personnelles correspondant aux postes obtenus par les managers en comparaison des salariés.

Les résultats de cette première enquête montre que le cas contraire existe aussi mais dans un très petit nombre d'entreprises. Les représentations managériales n'ont pas évolué et les managers n'ont pas mis en œuvre de nouvelles pratiques d'entreprise. Cependant, les autres acteurs ne peuvent pas garder leurs anciennes représentations. Ces dernières ont évolué, mais par manque d'appuis concrets (les nouvelles pratiques), cette évolution prend un sens négatif pour l'entreprise.

H2 : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise en transition ne peut être effectué qu'à travers l'évolution des représentations sociales jusqu'à une cohérence de ces dernières.

Le changement organisationnel au sein de l'entreprise en transition est fondé sur la transformation des anciennes visions et la construction de nouveaux concepts conformes à l'existence de l'entreprise dans les conditions de l'économie de marché. Si ce n'est pas le cas, le changement interne est voué à l'échec. Dans l'entreprise en transition, le changement cognitif devient donc la base nécessaire du changement organisationnel. Le changement organisationnel pendant la période de transition prend donc des dimensions inconnues dans une situation occidentale. La plupart des notions comme par exemple, concurrence, performance, efficacité, autonomie sont nouvelles pour les acteurs. De plus, la coordination des activités repose sur de nouvelles variables qui exigent une transformation complète de l'ancien sens accordé à des notions comme pouvoir, autorité, responsabilité.

Donnellon et all. (1986) et Langfield-Smith (1989) constatent qu'un minimum de connaissances communes et de partage des représentations est suffisant pour que les acteurs puissent travailler ensemble. Cependant, il n'y a jamais un partage total, car les représentations

sociales comportent de nombreux éléments et changent dans le temps. Cela est dû au fait que les pratiques sociales dans lesquelles ces dernières sont créées sont en mouvement permanent.

Etant donné que dans notre cas il s'agit des anciennes entreprises étatiques qui ont pour but de survivre le plus longtemps possible, une cohérence minimale des représentations des acteurs sur leur fonctionnement s'avère nécessaire. Cette cohérence est une condition de la réussite du changement organisationnel. Si cette condition n'est pas accomplie, le changement peut être mis en œuvre, mais il ne pourra pas donner les résultats voulus. Il peut même aboutir à des cas qui représentent une négation totale de ce qui a été prévu au début.

H3 : Pendant la transition les managers ne peuvent pas diffuser le sens du nouveau fonctionnement de l'entreprise à cause de la perte de leur légitimité. Ils doivent le construire en commun avec la participation des autres acteurs.

Dans les ouvrages concernant le rôle des managers dans les processus cognitifs on peut distinguer deux approches essentielles :

Les représentants de la première approche évoquent la cognition sociale comme un reflet sur les acteurs de la cognition personnelle des dirigeants (Landfield-Smith, 1992). Les représentations sont créées par les managers et après elles sont diffusées aux autres membres. Dans ce cas il s'agit d'une diffusion du sens, créé par les managers. Or, pendant la transition les managers ont perdu la protection du Parti communiste et avec cela leur légitimité comme dirigeants de l'entreprise. Par conséquent, la simple diffusion du sens utilisée à l'époque communiste s'avère difficile dans les nouvelles conditions pour ne pas dire impossible.

Les travaux faisant partie de la deuxième approche présentent la cognition sociale comme produit commun de tous les membres, donc de l'organisation dans son ensemble (Sandelands et Stablein, 1987). Ainsi, les schémas cognitifs sont des modèles ou des guides d'interprétation, de pensée et d'action, englobant les représentations des acteurs.

Le manager fait partie de l'équipe sans se différencier des autres membres, le but étant de viser la cohérence du groupe et non l'imposition de son individualité. Le fait que les représentations soient construites ensembles et reposent sur le consensus de tous les membres de l'organisation suppose un travail en commun, des négociations et des dialogues pour résoudre des problèmes et/ou des conflits sous-jacents. Ce travail est toujours géré et organisé par les cadres dirigeants. Dans ce deuxième cas le nouveau sens n'est pas diffusé ni imposé, il est construit en commun avec la participation de tous les acteurs. Contrairement à la première

approche ici le rôle du manager est alors d'organiser la construction des éléments conceptuels fondamentaux sur le fonctionnement de l'entreprise.

H4 : Le degré et les rythmes de l'évolution des représentations interagissent avec la nature du changement organisationnel.

Le changement des bases conceptuelles s'effectue parallèlement et en interaction avec le changement organisationnel de l'entreprise. Les deux types de changement sont interdépendants. Le nouveau fonctionnement de l'entreprise autonome modifie et fait évoluer les représentations des acteurs. De leur côté, les représentations aident ou freinent la mise en place de nouveaux modes de travail : elles les déterminent. Donc, le changement des représentations ne précède pas dans le temps le changement interne de l'entreprise, il est à la fois la conséquence et la base du nouveau fonctionnement de l'entreprise post-communiste.

H5 : La cohérence des représentations des acteurs est liée à l'interprétation des règles du jeu au sein de l'entreprise en transition

Le rapport entre les règles et les représentations n'est ni quelque chose de récent, ni quelque chose de surprenant. En s'appuyant sur leurs représentations les acteurs interprètent et/ou créent les règles en introduisant la dynamique de l'action collective. Dans cette optique, les règles peuvent être prises comme des « dispositifs cognitifs collectifs » (Favereau, 1989). La nature cognitive des règles est montrée notamment dans les études de P. Livet et L. Thévenot en termes « d'interprétation en cours » (1994, p.147).

La régulation au sein d'une entreprise est un processus de formation, de maintien et de reproduction des règles. Le déploiement de ce processus s'effectue selon les représentations des membres de l'entreprise. De ces dernières dépend la façon dont les règles sont formulées et interprétées et activées dans l'activité collective. La liaison entre les représentations et les règles existe réellement, donne des résultats et joue un rôle important dans la régulation au sein de l'entreprise. D'une part, les règles sont formées à partir des représentations et des interprétations des acteurs. Les représentations, pour leur part, subissent l'influence des règles et sont modifiées et corrigées selon cette influence.

1.3. La démarche de la recherche

Le fait que notre étude porte sur les représentations des acteurs et leur évolution nous a amené au choix épistémologique d'une approche constructiviste. Ainsi, la recherche a été

positionnée dans la perspective de Sperber (1997) qui souligne que l'étude d'une représentation ne peut jamais qu'en être une interprétation. Selon l'auteur cet obstacle à la scientificité peut être dépassé si l'on considère les représentations mentales comme matérielles.

Pour pouvoir obtenir des résultats relativement performants et représentatifs nous avons procédé par une étude de cas. Ce choix a été justifié par la nécessité d'une information détaillée et approfondie. Ainsi, la démarche qualitative nous a paru répondre mieux à notre objectif essentiel de comprendre comment évoluent les représentations des acteurs en fonction du changement au sein de l'entreprise ex-étatique et comment s'ajustent et s'interprètent les règles du jeu. En utilisant l'analyse multisite, portant sur cinq cas essentiels dans les trois pays (Bulgarie - sites B1, B2, B3 ; Macédoine - site M4 ; Ukraine - site U5), nous avons déterminé nos premiers résultats. Les sites étudiés avaient le même type d'activité : l'industrie légère et plus précisément l'industrie textile. Parmi les différentes techniques utilisées pour le recueil des données nous avons utilisé la documentation et les entretiens. Ces derniers ont constitué notre source essentielle de collecte d'informations.

Cette démarche nous a permis d'analyser les représentations des acteurs en tenant compte des interactions entre les représentations individuelles et les représentations sociales. Dans les interviews effectuées nous avons récupéré des éléments des représentations individuelles pour pouvoir dans un second temps les comparer et raisonner sur les représentations sociales. La formation et la transformation des représentations sociales étaient comprises comme résultats des multiples influences et situations dans lesquels les différents individus interagissent. Ainsi, l'individualité n'était jamais ignorée et elle était vue sous l'angle de son interaction avec d'autres individualités dans le cadre des représentations sociales. Le déploiement des représentations au sein de l'entreprise est donc un processus complexe dont chaque acteur fait partie, quel que soit son statut. Ainsi, en partant des représentations des différents groupes d'acteurs émergées dans les interviews nous avons analysé l'apparition des représentations aux différents niveaux et retrouvé leur impact sur l'ensemble des représentations sociales au sein de l'entreprise.

L'étude des représentations des acteurs en interaction avec l'interprétation des règles au sein de l'entreprise nous a permis d'avoir une richesse et une profondeur des informations qui ne peuvent être obtenues que par des entretiens. Le fait que les visions des acteurs se forment et se transforment parallèlement aux changements sociaux (externes et internes de l'entreprise) nous a amené à analyser les processus cognitifs et les processus sociaux en interaction. Cela se présente sous deux aspects principaux - l'interdépendance entre le

changement cognitif et le changement organisationnel, l'interaction entre les représentations et le mode d'interprétation des règles au sein de l'entreprise. Ce lien est désigné comme réciproque et incontestablement durable dans le temps. De cette manière, nous avons appréhendé la complexité des phénomènes cognitifs et sociaux qui ne peuvent être séparés que pour une conceptualisation théorique.

Après cette première étape nous avons détaillé les résultats préliminaires de notre étude qualitative en utilisant l'observation non participative (seulement pour les sites bulgares). L'observation muette nous a paru être une possibilité de vérifier et de valider l'information collectée pendant les interviews. Cela a diminué le risque de l'« incongruence entre les intentions déclarées (le « dire ») et les comportements observables (le « faire ») » (Giordano, 1994, p.56).

Les résultats de l'étude qualitative ont été utilisés comme base pour l'élaboration d'une autre enquête auprès de douze anciennes entreprises d'Etat de différents domaines (8 en Bulgarie - de site B6, jusqu'à site B13 ; 2 en Macédoine - site M14 et site M15 ; et 2 en Ukraine - site U16 et site U17). Au total, nous avons effectué des entretiens détaillés auprès de 78 personnes et nous avons obtenu les réponses de cette dernière enquête de 127 personnes, représentants des différents niveaux hiérarchiques au sein des entreprises étudiées.

L'originalité de la recherche porte sur la comparaison des données recueillies pendant des périodes différentes. Le fait qu'elle se soit étalée sur une période de quatre ans (l'étude est faite en quatre retours sur terrain de 1997 jusqu'en juin 2000) nous a donné la possibilité d'observer l'évolution des représentations des acteurs au cours du temps. Une comparaison entre les différents retours sur le terrain a mis en évidence les dimensions qui prennent l'évolution des représentations et des comportements des acteurs, ainsi que leurs propres orientations.

Dans les recherches plus récentes (Ehlinger, 1996 ; Allard-Poësi, 1997), les représentations sont étudiées dans des groupes réunis sur une courte période, mais le développement des représentations de ces mêmes groupes n'a pas été vérifié sur une période ultérieure. Nos constatations résultent d'une étude qui a poursuivie et vérifié l'évolution des représentations des acteurs quatre fois au cours de la recherche. De fait, les résultats obtenus représentent la ligne spécifique de l'évolution des représentations et des comportements des acteurs.

2. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les principaux résultats obtenus concernent la précision des hypothèses préliminaires qui nous ont guidé tout au long de la présente recherche.

2.1. Le problème de divergence des représentations des managers et des salariés pendant la transition

Pendant nos entretiens nous avons recueilli des informations concernant les causes de la divergence entre les représentations des dirigeants et des autres membres de l'entreprise. Elle est due essentiellement au fait qu'après 1989 ces deux catégories n'ont pas vécu le changement de la même façon. Ni le déroulement du changement, ni ses résultats ne sont identiques pour les dirigeants et pour les acteurs.

Au cours du passage de l'économie centralisée à l'économie de marché, le statut et la fonction des dirigeants de l'entreprise d'Etat se sont modifiés. De gestionnaires salariés, obéissant à la hiérarchie politique et économique, ils deviennent managers par obligation. Ainsi, ils ont obtenu un statut supérieur qui leur a ouvert le champ des possibles. La nouvelle situation leur donne la possibilité de déployer leur potentiel et de prouver leur capacité et leurs compétences dans les nouvelles conditions.

Les dirigeants peuvent prendre seuls les décisions, concernant la politique financière, organisationnelle et salariale de l'entreprise. La stratégie et la commercialisation des produits d'après les exigences du marché concurrentiel dépendent d'eux-mêmes. Leur rôle devient prépondérant, car ils sont chargés de déterminer les nouvelles règles. Ainsi, pour la première fois, ils se sentent des individus aptes à créer leur propre affaire et à diriger par leurs propres moyens une entreprise. Ils peuvent réaliser légalement ce qu'ils avaient projeté depuis longtemps. Donc, ils ont une motivation psychologique à changer le fonctionnement des entreprises et à les rendre plus performantes et s'efforcent d'accroître la rentabilité de la production. En effet, le changement leur a accordé une liberté de fonctionnement et une possibilité d'évolution professionnelle et personnelle (sites B2, M4 et U5). « Maintenant je sens mon travail utile et valorisé, parce que je vois le produit de mes efforts. Avant même si je faisais quelque chose il n'y avait pas de résultats concrets. » (Cadre, B2)

Concernant le côté financier, après la chute du système communiste les managers ont subi comme tous les autres la baisse des salaires. Mais ils ont des possibilités d'enrichissement bien plus intéressantes que le salaire. Un grand nombre d'entre eux ont été tentés de devenir propriétaires des moyens de production, copropriétaires de leur entreprise. En résumé, après

1989 les managers ont pris goût à l'enrichissement par le « business ». De fait, ils ont un intérêt personnel à redresser l'entreprise, dont ils possèdent les actions et/ou à entretenir le niveau élevé de la production et du commerce de l'entreprise gérée par eux (sites B3, B9, M14).

En comparaison des salariés, les managers étaient mieux préparés à un changement. Ils étaient conscients que le changement est nécessaire et inévitable. La plupart d'entre eux ne le voulaient pas, mais ils l'attendaient. Donc, pour ces derniers le changement effectif n'a pas constitué un saut important. Les salariés, au contraire, ont subi brutalement les conséquences négatives du changement (incertitude d'emploi et de paiement). Pour eux, cela a été un choc psychologique énorme. D'après les statistiques, le taux des suicides en Bulgarie par exemple a beaucoup augmenté après 1989. Le fait que 80% des suicides soient dus aux pertes d'emploi et à l'absence de ressources financières n'est pas étonnant. Par contre, il n'y a aucun exemple d'anciens ou actuels dirigeants qui se soient suicidés.

Quant aux salariés, ils ont subi plutôt le côté négatif du changement a été subi plutôt par les salariés : ils ont perdu presque tous les avantages qu'ils avaient auparavant et ils n'ont rien obtenu de positif. Par conséquent, le choc économique et surtout le choc psychologique ont perturbé leurs perceptions et l'élaboration de leurs représentations adéquates pour longtemps. Leur situation économique est donc complètement différente. Leurs salaires ont beaucoup baissé compte tenu du pouvoir d'achat (sites B1, B7 et M14). Contrairement aux dirigeants, c'était et cela reste encore la seule source de revenus pour eux. En outre, ils souffrent de l'incertitude de paiement (sites B8 et U16). L'absence de politique industrielle active au sein des entreprises s'est également traduit par l'absence d'incitations.

La stabilité de l'époque communiste ayant disparu et l'emploi des salariés étant devenu instable à cause de nombreux licenciements, l'atmosphère et l'ambiance interne de l'entreprise se sont dégradées (sites B1, B7, B8). La discipline s'est dégradée, l'absentéisme et les vols sont devenus fréquents. L'intérêt des salariés pour leur travail a diminué fortement. Ce manque d'intérêt est d'autant plus fort que le changement du mode de production a conduit à travailler beaucoup plus et d'une autre façon. Dans ces conditions, les salariés n'ont quasiment pas intérêt à augmenter la productivité et à accroître la valeur de l'entreprise, car ils n'ont aucune chance de profiter de la prospérité future de l'entreprise. « Pourquoi travailler plus... Pour enrichir les nouveaux patrons. » (Salarié, B1) Toutes ces raisons expliquent la difficulté et parfois même l'impossibilité de changer les représentations des salariés sur le fonctionnement de l'entreprise. En d'autres termes, ces derniers n'ont pas de supports réels (faits et résultats concrets) pour faire évoluer leurs représentations.

La différence dans le vécu des deux groupes a son impact sur leurs représentations. En analysant la formation des représentations managériales après la chute du communisme L. Simon et G. Davies (1995) suggèrent qu'elle dépend du statut de départ qui, pour leur part se détermine par : « 1) le passé politique (nature et degré de l'engagement dans le système politique) ; 2) les facteurs sociaux : circonstances familiales (modèles familiaux), mode de vie, appartenance professionnelle et privée au groupes, caractéristiques démographiques (âge, éducation, location géographique) ; 3) les caractéristiques précédentes de la carrière (changement de la carrière, statut, position profession) ; 4) le changement attractif ou forcé (est-ce que l'individu veut ou pas le changement » (*ibidem.*).

Ces quatre déterminants forment la spécificité des représentations managériales qui est un mélange complexe entre le vécu communiste et le présent, dit capitaliste. Dans la plupart des cas, ce mélange prend une forme intermédiaire entre le refus total de tout ce qui existait à l'époque communiste et l'impossibilité de changer tout d'un coup les concepts du passé (sites B1 et M4). « Déléguer le pouvoir ?... Mais vous parlez de révolution ? Ils ne savent pas ce que c'est. Ils vont tout de suite abuser. » (Cadre, B1) D'une part, les managers veulent effectuer un changement brusque et de rupture, mais leur vécu et les routines héritées du passé communiste continuent à jouer, d'autre part. L'influence de ces routines est d'autant plus forte en raison des turbulences et des événements chaotiques de la période de transition, dans laquelle les habitudes du passé s'avèrent être le seul support réel.

Ainsi, tout en introduisant les nouvelles pratiques, les managers gardent certains éléments de leurs anciennes représentations des dirigeants directifs « à la communiste », qui ont le pouvoir total et le droit de tout faire (sites B3, B10, B12 et U5). De plus, les dirigeants sont devenus plus autoritaires même qu'avant 1989, en raison de l'incertitude de l'environnement économique et des comportements chaotiques et imprévisibles des membres de l'entreprise (sites B3, B7, M14 et U16). « La discipline est très forte ici. Mais on doit les secouer tout le temps. » (Cadre, B3) En effet, ils utilisent les mêmes moyens qu'avant pour arriver à des fins bien différentes. Ce paradoxe est un des signes de la transition et également une des causes essentielles des faibles résultats du changement. Cette caractéristique des représentations managériales prend deux aspects en ce qui concerne leur impact sur l'ensemble des représentations sociales :

- un aspect positif - elles semblent plus stables et de fait plus convaincantes pour les autres acteurs car elles tiennent compte du lien entre les deux périodes (site B2).

- un aspect négatif - leur lien avec le passé communiste risque de devenir l'obstacle pour la convergence avec les représentations des autres acteurs (ils refusent tout ce qui provient des dirigeants liés au passé communiste) (sites B1 et M4).

Les représentations des salariés changent beaucoup plus lentement en comparaison de celles des managers parce que le mouvement et les effets du changement ne les touchent pas aussi directement : les salariés ne prennent pas de décision sur le fonctionnement de l'entreprise et n'organisent pas le mouvement du changement. Les vrais résultats du changement pour eux viendront ultérieurement, s'ils viennent un jour. Tout cela provoque un ralentissement dans l'évolution des représentations des acteurs. « Rien n'est changé : les mêmes gens nous gèrent, les mêmes mensonges sont utilisées. Et vous nous dites qu'il faut penser autrement ? » (5 Chef d'atelier, B1)

Cependant, il est nécessaire de souligner également que l'idéologie communiste leur a forgé des représentations d'égalité avec les dirigeants (tous les individus sont égaux par leurs revenus, droits, possibilités, qualités etc.). Ces anciennes représentations leur donnent la force de s'opposer fortement aux dirigeants, surtout quand ces derniers perdent la protection du Parti communiste après 1989. De cette manière, les salariés prennent une place centrale dans le processus de mise en œuvre du nouveau fonctionnement, non pas parce qu'ils peuvent le maintenir, mais parce qu'ils peuvent le bloquer complètement (site B1).

2.2. Vers une cohérence des représentations sociales

Nos résultats montrent que le processus de minimisation de la différence ne concerne que certaines représentations des acteurs. Ce processus est complexe et non linéaire et diffère d'une entreprise à l'autre. La constatation essentielle est que la différence de représentations ne doit pas être négligée et une grande partie des efforts des managers doit être accordée à la minimisation de cette différence, pour qu'on aboutisse aux résultats voulus.

Comme nous l'avons déjà précisé, le partage total des représentations des acteurs est un cas extrême et idéal qui n'existe pas en réalité. Etant donné le grand nombre d'études portant sur le partage des représentations, l'idée de la convergence des représentations a été analysée sous une perspective wieckienne (Weick, 1979 ; Donnelon et al., 1986 ; Langfield-Smith, 1992) qui, en général, remet en cause le partage total des représentations, mais qui suppose un partage minimal créé dans les interactions. Pour avoir une action organisée, les membres du groupe doivent partager uniquement le savoir faire, afin que l'échange et l'activité

puissent continuer. Il n'est pas obligatoire qu'ils partagent les mêmes objectifs et les mêmes interprétations pour qu'ils puissent travailler ensemble. « Les partenaires, dans une telle structure collective, partagent du temps, de l'énergie et de l'espace, mais ils n'ont pas besoin de partager des visions, des aspirations ou des intentions. Le partage arrive bien après, s'il arrive un jour » (Weick, 1979, p.91).

Notre étude met en évidence d'une part, la nécessité du partage des représentations pour le bon fonctionnement de l'entreprise et d'autre part, que même en limitant le nombre d'éléments supposés partagés en introduisant les représentations, le partage n'est jamais complet bien qu'il le soit toujours à un certain degré. Dans notre analyse multisite sont apparus différents degrés de partage - fort, moyen, faible. Pour cette raison, il nous semble préférable d'utiliser le terme de « cohérence des représentations » plutôt que celui de « partage », car ce dernier englobe la totalité des éléments des représentations sociales. La totalité des éléments ne peut presque jamais devenir cohérente pour tous les acteurs et dans tous les moments. De plus, le partage est dynamique comme les représentations le constituant. L'efficacité du fonctionnement de l'entreprise dépend du degré de la cohérence obtenue.

Les représentations sur les finalités globales de l'entreprise ne concernent que les éléments très généraux des représentations qui peuvent être nommés méta-représentations. Ces dernières portent donc sur un nombre limité des éléments cognitifs liés aux objectifs finaux et la politique générale de l'entreprise. Dans les entreprises étudiées les méta-représentations se présentent sous trois dimensions essentielles :

1. *le sens* de l'entreprise par rapport à l'environnement ; dans les nouvelles conditions, cette méta-représentation concerne des notions comme, par exemple, concurrence et marché, qui n'existaient pas avant.

2. *le fonctionnement de l'entreprise* ; quant à cette méta-représentation, elle fait référence à des notions comme la productivité, l'efficacité, la coordination, l'organisation etc.

3. *la légitimité des managers* ; c'est une méta-représentation spécifique pendant la période de transition à cause de la perte de la légitimité des managers après 1989.

S'il n'y a pas de convergence entre les représentations des acteurs sur ces trois méta représentations, le changement du fonctionnement ne pourra pas s'effectuer. Si les acteurs ne sont pas d'accord sur les exigences de la concurrence qui est la base de l'économie de marché, ils ne pourront pas rendre l'entreprise efficiente ; si, d'autre part, il n'y a pas un consensus sur

la nécessité d'augmentation de la productivité et sur l'efficacité de l'organisation, l'entreprise ne pourra pas évoluer ; enfin, si les salariés ne possèdent pas la méta-représentation que les managers de leur entreprise sont des dirigeants légitimes, le changement maintenu par ces derniers sera bloqué. Pour cette raison, la dernière méta-représentation prend le poids le plus important pendant la transition. « Pourquoi obéir aux leurs ordres ? Il est fini le communisme. Qu'ils s'en aillent, alors. » (Salarié, B1)

2.3. Le rôle des managers et le processus de construction du sens de l'entreprise

On retient souvent l'idée que le manager est celui qui change et guide les représentations et les pensées des individus qui le suivent en leur diffusant sa propre vision de la réalité. C'est toujours lui qui propose un nouveau sens ou des formes différentes du sens précédent. Il élabore et donne le sens (« the leader is the sense giver ») (Weick, 1995, p.4), en se servant des images concrètes, ainsi que des symboles et des mythes (Pfeffer, 1981, p.21). De plus, son rôle est également de rendre ce sens, intrinsèquement chaotique et symbolique, compréhensible pour tout le monde.

Dans la même perspective les managers doivent aussi prêter une attention particulière à la liaison des représentations avec les actions collectives, donc aux processus de socialisation de ces représentations qui peuvent assurer la cohérence entre les acteurs. Selon Weick et Quinn (1999), les groupes ont en principe des stéréotypes, des abstractions prédonnées et des propensions vers une vérité unique. Le rôle des managers est d'abord de neutraliser ces tendances. Ils peuvent pousser le changement en influençant les acteurs dans les discussions communes. De cette manière, dans les dialogues et les négociations, les acteurs attachent et réattachent un nouveau sens à leurs actions. En analysant le processus de changement, Rorty (1989) observe « le talent de parler différemment pour convaincre les autres » (1989, p.7). Dans le dialogue, les schémas préexistants peuvent être changés avec des nouveaux schémas cognitifs.

Les cas étudiés mettent en évidence qu'à l'aide de dialogue animé par l'agent de changement, peuvent se développer et être influencés les processus cognitifs (sites B2 et U5). Dans le cadre de nouvelles pratiques, les managers d'une part modifient certains éléments des représentations antérieures qui peuvent être réutilisées (par exemple, le collectivisme) et d'autre part, créent de nouveaux éléments correspondant aux situations actuelles pour que les représentations soient adéquates avec le fonctionnement de l'entreprise autonome.

Dans le processus de transformation des représentations des membres de l'entreprise les managers prennent deux fonctions principales :

1/ l'évolution des anciennes représentations des salariés sur le fonctionnement de l'entreprise : Les anciennes représentations sont l'obstacle principal au changement. Elles sont également des contraintes pour le développement des représentations. Le rôle des managers est de montrer aux salariés l'incohérence de ces représentations avec les nouvelles conditions. Pour cette raison, les managers doivent porter une attention particulière aux représentations des salariés, tout en tenant compte de leurs schémas cognitifs antérieurs, afin que l'évolution des représentations soit effective (Bartunek et Moch, 1987). D'autre part, les dirigeants doivent manifester la non validité des normes et des valeurs, vécues antérieurement avec d'autres significations, qui s'oppose à la création d'un nouveau sens. Or, ce n'est pas toujours le cas, car la plupart des managers sont les mêmes directeurs qu'à l'époque communiste. Par conséquent, leurs comportements prennent deux directions : soit ils ne contestent rien du passé et cela conduit à une diminution de rendement et une apathie des salariés (site B1) ; soit ils rejettent le vécu communiste et prennent le risque d'être accusés de démagogie et de perte de confiance du personnel (site B3 cadres intermédiaires et site M4) « Comment une personne qui a dirigé l'entreprise pendant le communisme peut-elle la gérer maintenant ? » - était une des questions les plus fréquentes de la part des salariés.

Notre analyse nous permet de supposer que pendant le changement de rupture la mémoire commune joue un rôle important, voire plus important que pendant les autres types de changement, parce que pendant les périodes de l'incertitude totale la mémoire organisationnelle reste le seul appui possible. La continuité est toujours présente, car on ne peut jamais recommencer à zéro. En réalité, il n'existe pas de rupture totale, sauf quand il s'agit d'une amnésie. Si la mémoire existe, elle garde toujours des éléments factuels ou opérationnels du passé vécu. En effet, « aucune organisation ne peut changer totalement et complètement dans ses moindres détails. » (Feldman, 1986, p.601). Les nouvelles représentations ne peuvent donc pas se construire sans avoir le moindre élément des représentations antérieures. Elles ne peuvent qu'évoluer en créant seulement certains nouveaux éléments.

2/ la création des nouveaux éléments qui font évoluer les représentations : L'évolution des anciennes représentations suppose l'introduction des nouveaux éléments conformes aux situations actuelles. Ainsi, l'attention et l'activité des dirigeants s'orientent vers la création de nouveaux schémas. La créativité est un processus « d'élaboration du sens » (Drazin et al.

(1999, p.290). Elle nécessite un engagement comportemental, cognitif et émotionnel (Kahn, 1990). Le rôle des managers était d'orienter donc la créativité dans une direction conforme au développement prévu selon les objectifs de l'entreprise. Ce sont eux qui généraient les éléments fondamentaux correspondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà souligné les managers ne pouvaient pas diffuser le sens directement et même il était parfois difficile de guider l'évolution de ce dernier. Nos résultats montrent que leur préoccupation était d'impulser et d'assurer le mouvement du changement de fonctionnement de l'entreprise. Les managers étaient contraints de trouver des solutions concrètes et immédiates comme par exemple la mise en place des nouvelles pratiques sociales de nature différente (réunions, travail en équipe, mise en concurrence des ateliers, nouveau mode de paiement). Une attention particulière doit donc être portée à la création d'un contexte favorable à la participation des acteurs et à leur engagement personnel.

Cela confère un poids important à la participation des acteurs à la vie de l'entreprise. La délégation du pouvoir et la participation des cadres inférieurs dans la prise des décisions donnent des résultats satisfaisants (sites B2 et M4). Or, la délégation du pouvoir dans cette période de forte incertitude risque de ne pas être utilisée comme prévu. Elle nécessite une culture de responsabilisation qui, n'est pas toujours présente (site B3). Notre étude montre que dans des cas pareils les managers restent prudents et ne se précipitent pas pour mettre en place de nouvelles formes organisationnelles sans tenir compte de tous les éléments inhérents à la culture et aux habitudes des acteurs. Dans le cas contraire, cela aboutit à un chaos, ou du moins risque à provoquer un retour en arrière et ainsi ralentir le développement de l'entreprise à long terme (B1, B3).

2.4. Les rythmes et les degrés d'évolution des représentations

Les résultats de l'analyse nous ont permis également de développer l'idée de différents rythmes de l'évolution des représentations. Les constatations qui ont émergé sont les suivantes :

Premièrement, les représentations qui ont subi la plus forte évolution sont celles des acteurs qui ont vécu un changement négatif. Dans le site B1 où le changement interne présente un exemple de la situation la plus défavorable, les représentations des acteurs ont été beaucoup plus évoluées en comparaison de celles des autres sites. L'explication qui pourra être donnée est que le refus du fonctionnement existant et les rêves d'un changement de la situation actuelle

poussent les représentations à évoluer plus vite. « J'ai beaucoup d'idées comment changer l'organisation, mais j'attends que les nouveaux patrons viennent. » (Chef du personnel, B1).

Dans ce cas, les deux changements - cognitif et organisationnel - sont effectués et sont toujours en interaction. Or, les orientations que prennent ces derniers ne sont pas toujours réciproques. Ainsi, un changement négatif peut provoquer parfois une évolution plus forte des représentations des acteurs qu'un changement jugé comme positif. En conclusion, on peut dire que l'évolution des représentations se détermine par le contenu et les résultats du changement organisationnel et non pas par l'orientation positive ou négative que prend ce dernier.

Deuxièmement, la plus faible évolution dans le site B2 est résultat d'une préparation conceptuelle des acteurs pour un nouveau fonctionnement dès l'époque communiste. Delacroix et Swaminathan (1991) suggèrent que les entreprises qui ont une expérience d'un changement organisationnel dans le passé, ont tendance à s'engager plus facilement dans le même type de changement. Après 1989, le changement interne dans le site B2 portait sur un petit nombre d'éléments. Les représentations des acteurs, pour leur part, ont subi également des transformations bien avant 1989. A partir de ce cas on peut constater que le degré de l'évolution des représentations des acteurs dépend de la différence entre le point de départ et le point d'arrivée auquel veut aboutir le changement organisationnel.

La troisième constatation concerne les rythmes de l'évolution des représentations. Dans une même entreprise l'évolution des représentations n'est jamais linéaire : lente ou rapide, bloquée ou avec des sauts, elle s'effectue toujours différemment selon les périodes. La courbe de l'évolution des représentations dépend de plusieurs facteurs dont les plus importants selon nos résultats sont les suivants : le changement de la direction (sites B3 et U5), le changement des règles officielles (site B2) et le changement dans la politique salariale (site M4).

2.5. Les représentations et les règles - quelle liaison ?

L'élaboration des règles au sein d'une entreprise dépend directement des représentations qu'ont les managers sur le fonctionnement de l'entreprise. Ils choisissent quel type de règles peut être effectif dans la situation concrète. Ainsi, par exemple, les managers qui ont gardé les représentations des dirigeants autoritaires, élaborent des règles officielles selon cette représentation (sites B3 et M4).

Les représentations salariales, pour leur part, déterminent la façon dont les règles, édictées par les cadres, sont appliquées. Donc, les salariés articulent et adaptent les règles de contrôle dans leurs pratiques et leurs activités quotidiennes. L'interprétation et l'adaptation des

règles officielles est un des signes de la régulation autonome provenant des exécutants qui s'oppose à la régulation de contrôle maintenue par l'encadrement (J-D. Reynaud, 1993 ; E. Reynaud et J-D Reynaud, 1994).

Les deux types de régulation - autonome et de contrôle - s'ajustent dans le cadre du processus de négociation. Pour cette raison, les relations au sein de l'entreprise prennent souvent la forme de négociation collective. Dans la négociation « tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations » (J-D. Reynaud, 1999, p.15).

L'étude sur terrain montre la liaison réciproque entre la négociation et les représentations des acteurs. Les représentations contribuent à la constitution de la négociation. Elles l'engagent dans une action collective. La négociation, pour sa part, fait évoluer les représentations. Or, sans une cohérence minimale des représentations la négociation ne peut pas être mise en place.

L'analyse multi-site nous a aidé à remarquer que les trois meta-représentations n'ont pas la même importance pour les dimensions de l'espace de négociation. La meta-représentation de première importance s'avère celle de la légitimité de l'équipe managériale. En effet, s'il n'y a pas de cohérence entre les groupes d'acteurs sur cette meta-représentation, l'espace de négociation est nul, autrement dit, dans ce cas la négociation est impossible. Les deux autres meta-représentations forment la largeur de l'espace de négociation. Il est important de préciser que la cohérence des meta-représentations en ce qui concerne le nouveau fonctionnement de l'entreprise autonome possède un poids plus grand que celui qu'a la cohérence des meta-représentations concernant le sens de l'entreprise dans le contexte économique.

Quant à la spécificité des règles, on doit rappeler que certains auteurs font la distinction de différents types de règles. Favereau (1989) parle des règles « *en extension* » et des règles « *en compréhension* » - les premières avec une marge d'interprétation, les deuxièmes « *incomplètes* » avec une grande marge de manoeuvre et liberté, mais moins de place à l'interprétation. Ainsi, le premier type de règles tend à fixer l'activité du groupe, son organisation, les rythmes de travail et la qualité des résultats, tandis que le deuxième donne seulement une orientation tout en laissant aux acteurs la liberté et la possibilité d'innovation.

L'étude de l'interprétation des règles dans les différentes entreprises nous permet de faire les constatations suivantes : plus les représentations des acteurs sont cohérentes moins les règles sont interprétées individuellement et plus la direction prend le risque d'utiliser les règles

« en compréhension » ; plus les représentations sont divergentes plus la direction se sert des règles « en extension ». Plus les représentations entre les groupes d'acteurs sont divergentes, plus elles impliquent des interactions nombreuses et fréquentes entre les acteurs. Dans les débats et les dialogues les acteurs interprètent les règles de contrôle.

Conclusion

La durée et la réussite de la transition relève de la dimension humaine. Les représentations des acteurs et l'interprétation des règles du jeu prennent un rôle dangereusement important pendant cette période. En s'appuyant sur leurs propres représentations les acteurs interprètent et/ou créent les règles en introduisant la dynamique de l'action collective. Donc les règles formelles et non formelles sont formées à partir des représentations et des interprétations des acteurs. Les représentations, pour leur part, subissent l'influence des règles et sont modifiées et corrigées selon cette influence. Plus les représentations des acteurs sont cohérentes, moins les règles officielles sont interprétées individuellement, plus les représentations sociales sont divergentes, plus la direction se sert des règles strictes et concrètes.

Les équipes manageriales qui n'ont pas tenu compte de ce phénomène ont subi un échec professionnel, ou au moins ils ont obtenu des résultats médiocres en ce qui concerne la mise en œuvre du nouveau fonctionnement de l'entreprise. La transition suppose donc une valorisation surchargée de la variable cognitive et une activation des processus de participation collective et de création de sens commun. Si il n'y a pas de cohérence entre les représentations des managers et des salariés le changement organisationnel demeure bloqué pour un certain moment. Il ne peut être effectué qu'à travers l'évolution des représentations sociales jusqu'à une cohérence de ces dernières. Le changement cognitif devient donc la base nécessaire du changement organisationnel et sur cela repose la grande différence entre l'entreprise occidentale et l'entreprise en transition. Si on ne tient pas compte de cette spécificité de la période étudiée la transition vers l'économie de marché s'effectuera dans des délais très longs et avec des rythmes ne correspondant pas à ceux de l'évolution de l'environnement international.

Références bibliographiques

ABRIC J., 1997, « L'étude expérimentale des représentation sociales », in JODELET D., *Les représentations sociales*, Paris, P.U.F., (1^{ère} éd. 1989), pp.205-223

- ALLARD-POESI F., 1997, *La nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes du travail restreints*, Thèse de doctorat, Paris IX Dauphine
- AVENIER M-J., 1997, « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante », in M-J. AVENIER (coor.), *La Stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica
- BARTUNEK J., MOCH M.K., 1987, « First Order, Second Order and Third Order Change and Organizational Development Intervention : A Cognitive Approach », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 23, N°4, pp.483-500
- CLARK E., SOULSBY A., 1995, « Transforming Former State Enterprises in the Czech Republic », *Organization Studies*, vol.16, N°2, pp.215-242
- DELACROIX J., SWAMINATHAN A., 1991, « Cosmetic, Speculative, and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry : A Longitudinal Study », *Administrative Science Quarterly*, vol.36, pp.631-661
- DOISE W., 1985, « Les représentations sociales : définition d'un concept », *Connexions*, vol.45, pp.245-253
- DOISE W., 1990, « Les représentations sociales », in RICHARD T.F., BONNET C., GHIGLIONE R., *Traité de psychologie cognitive*, Paris, Dunod
- DONNELLON A., GRAY B., BOUGON M., 1986, « Communications, Meaning, and Organized Action », *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.43-55
- DRAZIN R., GLYNN M.A., KAZANJIAN R., 1999, « Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations : a Sensemaking Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 24, N°2, pp.286-307
- DUBOIS D., 1993, « Introduction », in DUBOIS D., RABARDEL, WEIL-FASSINA, *Représentations pour l'action*, Toulouse, Octares Editions
- DURKHEIM E., 1895, *Les règles de la méthode sociologique*, P.U.F., (2^{ème} éd. 1963)
- EHLINGER S., 1996, *Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles*, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine
- FALZON P., 1989, *Ergonomie cognitive du dialogue*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble
- FAVEREAU O., 1989, « Organisation et marché », *Revue Française d'Economie*, vol.4, pp.65-94

- FELDMAN S., 1986, « Management in Context : An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change », *Journal of Management Studies*, vol.6, N°23, pp.587-607
- GIORDANO Y., 1994, « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue Française de Gestion*, décembre / janvier, pp.49-61
- GREINER L., 1972, « Evolution and revolution as Organizations Grow », *Harvard Business Review*, vol.50, N°4, jul/aug., pp.37-46
- HEWSTONE M., 1997, « Représentations sociales et causalité », in JODELET D., *Les représentations sociales*, Paris, P.U.F., (1^{ère} éd. 1989), pp.272-296
- JICK T., 1979, « Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, December, vol.24, pp.602-611
- JODELET D., 1993, « Les représentations sociales, regard sur la connaissance ordinaire », *Science Humaines*, vol.27, pp.22-24
- KAHN W.A., 1990, « Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work », *Academy of Management Journal*, vol.33, pp.692-724
- LANGFIELD-SMITH H., 1992, « Exploring the Need for a Shared Cognitive Map », *Journal of Management Studies*, vol.29, N°3, pp.349-368
- LIVET P., THEVENOT L., 1994, « Les catégories de l'action collective », in ORLEAN A., *Analyse économique des conventions*, Paris, P.U.F., pp.140-167
- LORINO P., 1995, *Comptes et récits de la performance ; Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les éditions d'organisation
- MAKO C., ELLINGSTAD M., 1998, « Une dimension oubliée du changement systémique : la place des cadres dans la hiérarchie de l'entreprise », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol. 29, N°2, pp.93-108
- MOSCOVICI S., 1981, « On Social Representations », in FORGAS J.P. (éd.), *Social cognition : Perspectives on Everyday Understanding*, London, Academic Press
- MOSCOVICI S., 1988, « Notes Towards a Description of Social Representations », *European Journal of Social Psychology*, vol.18, pp.211-250
- PERRET V., EHLINGER S., 1995, « Les représentations organisationnelles, sources de reproduction ou de régénération du modèle organisationnel », *Publications de Recherche du Groupe ESC*, Tours, N°6, Mai, pp.5-22
- PFEFFER J., 1981, « Management as Symbolic Action : The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms », in B. STAWES, L. CUMMINGS (éds.), *Research in Organizational*

- Behavior, an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, JAI Press Inc., Greenwich, pp.1-52.
- REYNAUD E., REYNAUD J-D., 1994, « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le travail humain*, tome 57, N°3, pp.227-238
- REYNAUD J-D., 1993, *Les règles du jeu ; L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin
- REYNAUD J-D., 1999, *Le conflit, la négociation et la règle*, Octares Edition, Seconde édition augmentée
- RORTY R., 1989, *Contingency, Irony, and Solidarity*, New York, Cambridge University Press
- SANDELANDS L., STABLEIN R., 1987, « The Concept of Organization Mind », *Research in the Sociology of Organizations*, N°5, pp.135-161.
- SIMON L., DAVIES G., 1995, « Cultural, Social and Organizational Transitions : The Consequences for the Hungarian Manager », *Journal of Management Development*, vol.4, N°10, pp.14-31
- SPERBER D., 1997, « L'étude anthropologique des représentations : problèmes et perspectives », in JODELET D., *Les représentations sociales*, Paris, P.U.F., (1^{ère} éd. 1989), pp.133-148
- WEICK K., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- WEICK K., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage
- WEICK K., QUINN R., 1999, « Organizational Change and Development », *Annual Reviews Psychology*, vol.50, pp. 361-386