

VII Conférence Internationale de l'AIMS - 27-29 mai 1998 - Louvain-la-Neuve

**“ Les représentations partagées au sein des organisations :
entre mythe et réalité ”**

Sylvie EHLINGER
Maître de Conférences

Université de Cergy-Pontoise
THEMA
33, bd du Port
95011 CERGY-PONTOISE Cedex

tel : 01 34 25 60 00 (poste 56 57)
fax : 01 34 25 62 33
e-mail : ehlinger @ u-cergy.fr

mots-clés : représentations partagées, interactions, connaissances organisationnelles

LES REPRESENTATIONS PARTAGEES AU SEIN DES ORGANISATIONS : ENTRE MYTHE ET REALITE

Sylvie EHLINGER
Université de Cergy-Pontoise - THEMA

1. La notion de partage de représentations en management stratégique
 - 1.1. Apport des recherches antérieures
 - 1.2. Ambiguïté de la notion de partage
2. Remise en cause de l'existence de représentations partagées à travers deux recherches récentes
 - 2.1. Méthodologie de recherche
 - 2.2. Résultats
3. Implications pour les recherches futures
 - 3.1. Implications méthodologiques : conditions d'accès aux représentations organisationnelles
 - 3.2. Implications managériales : conditions de création de représentations organisationnelles

Alors que le concept de partage (partage de valeurs, d'objectifs, de connaissances, de représentations...) est souvent utilisé en management stratégique comme une donnée organisationnelle, deux recherches récentes portant sur la nature des représentations organisationnelles, individuelles ou collectives, remettent en cause l'existence de représentations partagées.

Il nous est donc apparu indispensable à travers cet article, d'une part de clarifier ce que l'on entend lorsque l'on se réfère à cette notion de partage, d'autre part de chercher à établir ce qui est réellement partagé au sein des organisations, et enfin d'envisager les conséquences d'une nouvelle acception de la notion de partage pour les recherches futures en management stratégique.

Ainsi, dans un premier temps, cet article présente une synthèse de la littérature sur la notion de partage de représentations. A travers les travaux antérieurs qui ont abordé la notion de représentations collectives ou organisationnelles, si celles-ci sont dans la majorité des cas décrites comme des représentations partagées, le terme même de partage semble ambigu : Suffit-il qu'une minorité de membres de l'organisation possède

les mêmes représentations ? Quelle est la nature de ce qui est réellement partagé ? Le partage est-il une fin en soi ?...

Pour approfondir nos investigations nous sommes appuyés, dans une deuxième partie, sur deux recherches récentes qui présentent l'avantage de s'être centrées sur des études empiriques. Bien qu'ayant étudié les représentations collectives et organisationnelles à différents niveaux (l'une au niveau des unités périphériques organisationnelles et de la direction générale - Ehlinger, 1996-, l'autre au niveau des individus et des groupes restreints - Allard-Poési, 1997-), ces deux recherches arrivent à des conclusions similaires : la remise en cause de l'existence de représentations partagées au sein des organisations, malgré l'existence de mécanismes d'interaction et de communication.

Confrontant ces résultats à d'autres recherches, nous avons tenté dans une dernière partie de proposer des implications s'adressant d'une part aux chercheurs désireux d'accéder aux représentations organisationnelles et d'autres part aux managers souhaitant développer des mécanismes interactifs de partage d'expériences ou d'idées au sein de leurs entreprises.

LES REPRESENTATIONS PARTAGEES AU SEIN DES ORGANISATIONS : ENTRE MYTHE ET REALITE

Sylvie EHLINGER
Université de Cergy-Pontoise - THEMA

Nombreuses sont les recherches et les théories en management stratégique qui reposent sur le concept de partage de valeurs, de croyances, de connaissances, ou plus généralement partage de représentations. Ces éléments partagés semblent représenter le ciment qui relie au sein d'une organisation, voire même d'un secteur d'activité, des individus et des groupes d'individus. Le partage de représentations apparaît au cœur même de processus tels que l'innovation et le développement de nouveaux produits, la création de connaissances nouvelles, l'apprentissage organisationnel, la prise de décision stratégique, la formation de la stratégie, le développement de la culture organisationnelle... L'une des caractéristiques des entreprises citées par Peters & Waterman (1983) comme étant 'excellentes', était d'avoir su favoriser le partage de valeurs entre ses membres. La culture organisationnelle s'apparente souvent à un ensemble de croyances et de connaissances partagées au sein d'une organisation (Pfeffer, 1981 ; Schein, 1985) . Une organisation apprenante doit parvenir à construire une vision partagée (Senge, 1990). Pour être diffusée, une connaissance personnelle doit être partagée avec les autres (Nonaka et Takeuchi, 1997). Autant d'exemples qui nous poussent à nous interroger sur ce concept de représentations partagées.

N'est-il pas réducteur d'associer cette notion de partage, comme c'est le plus souvent le cas, au caractère extensif des représentations au sein d'un groupe ou d'une organisation, sans être attentif à la dynamique sociale sous-jacente. En effet, comme Moscovici l'a souligné à propos des représentations sociales : on ne partage pas une même idée, une même représentation, comme l'on partage un même sort ou une même situation que l'on peut subir passivement. Partager une représentation suppose un réel processus d'adhésion et de participation que nous nous proposons d'explorer plus en détails.

Auparavant il nous semble nécessaire de préciser ce concept de représentation. Le terme de représentation, emprunté à la psychologie cognitive, désigne l'ensemble des éléments cognitifs (savoir, opinions, croyances, idées...) relatifs à un objet donné (Codol, 1989). Il possède deux sens principaux : le premier désigne un processus de compréhension activé dans un contexte donné. Les représentations sont alors élaborées dans le cadre de tâches spécifiques et résultent d'activités de construction d'interprétations. Ces représentations sont généralement transitoires et disparaissent une fois la tâche accomplie. Cependant, certaines de ces représentations sont stockées en mémoire ; il s'agit alors du deuxième sens attribué au terme 'représentations', désignant les connaissances ou croyances stockées en mémoire et leur organisation.

Le terme de représentation est surtout utilisé dans la littérature francophone; les chercheurs anglophones lui substituent des expressions telles que 'structure cognitive' ou 'schéma mental'. L'idée de l'existence de représentations collectives au sein d'une société a été émise par Durkheim en 1895, puis reprise, précisée et élargie à la notion de 'représentation sociale' par les travaux de Moscovici dans les années 60 (Jodelet, 1989;

Moscovici, 1989). Le concept de représentation sociale est décrit de façon détaillée par la définition qu'en donne Jodelet (1993 :22) :

- “ On entend par représentation sociale une forme de connaissance courante présentant les caractéristiques suivantes :
- elle est socialement élaborée et partagée car elle se constitue à partir de nos expériences, mais aussi des informations, savoir, modèles de pensée que nous recevons et transmettons par la tradition, l'éducation et la communication sociale ;
 - elle a une visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement et d'orientation des conduites et communications ;
 - elle concourt à l'établissement d'une vision commune à un ensemble social ou culturel.”

Elaborées au cours de processus d'échanges et d'interactions, portées par les acteurs sociaux mais également opérantes dans la société, les représentations sociales apparaissent comme des 'guides d'action' ou des 'grilles de lecture'.

Cette idée de représentation sociale, souvent considérée comme principalement francophone, se retrouve également dans les travaux anglo-saxons. Pour Berger et Luckmann (1966) par exemple, les êtres humains qui interagissent dans un certain contexte historique et social partagent les informations à partir desquelles ils construisent la connaissance sociale qui influence à son tour leurs jugements, comportements et attitudes.

Le concept de représentation organisationnelle, tel qu'il est utilisé dans cet article, fait écho à ce concept de représentation sociale, les organisations étant considérées comme des éléments du champ social.

1. La notion de partage de représentations en management stratégique

Le partage social de la cognition est aujourd'hui l'une des grandes directions de recherche de la psychologie cognitive. Bien que les individus élaborent des représentations différentes d'un même objet, la vie sociale à laquelle ces individus participent au sein des organisations, les conduit à communiquer entre eux, à s'influencer, à partager des informations.

1.1 Apports des recherches antérieures

Un certain nombre de travaux s'inscrivant dans une approche interprétative de l'organisation se sont intéressés aux processus cognitifs partagés au sein des organisations. L'approche interprétative, initialement développée en anthropologie, est surtout adoptée par des recherches portant sur la culture organisationnelle (Geertz, 1973). Le concept de culture développé en anthropologie présente de nombreuses similarités avec celui de cognition organisationnelle. En anthropologie cognitive ou ethnographie (Goodenough, 1971), la culture consiste en un ensemble de connaissances partagées ('shared knowledge'). En anthropologie symbolique ou interprétative (Geertz, 1973), la culture est un système de significations partagées ('shared meanings'). Ce sont ces deux approches qui sont les plus souvent appliquées aux organisations. Dans une perspective interprétative, les organisations sont considérées comme des systèmes d'interprétations partagées, socialement élaborés (Pfeffer 1981 ; Weick et Daft, 1983,

Smircich et Stubbart, 1985). L'interprétation et le partage de l'information sont possibles grâce à des interactions entre les membres de l'organisation, qui entraînent des modifications graduelles dans les représentations individuelles. Dans un contexte de prise de décision en particulier, les processus d'interactions entre les groupes sont considérés comme des processus d'interprétation au cours desquels des perceptions sont partagées et des représentations se développent, principalement sous l'impulsion des conversations entre les acteurs. En conduisant par exemple au partage d'un même vocabulaire, la conversation facilite en effet l'émergence de représentations partagées d'un problème donné.

Confortant l'idée que les interactions favorisent le partage de représentations, les travaux de Rentsch (1990) ont montré que des personnes appartenant à des groupes qui interagissent entre eux développent des représentations similaires d'événements organisationnels, alors que les membres de groupes d'interaction différents attachent des significations différentes à des événements similaires.

En mettant l'accent sur les interactions, l'approche interprétative rejoint les travaux menés en psychologie sociale. Dans ce cadre, de nombreux auteurs utilisent le terme 'consensuel' pour qualifier des processus cognitifs partagés au sein des organisations, parmi lesquels on peut citer Pfeffer (1981:12) :

“ Si l'on admet que la réalité est construite socialement, alors l'une des caractéristiques importantes pour définir les organisations réside dans le fait qu'au sein d'une organisation il existe des perceptions et des visions du monde partagées de façon consensuelle ”.

A travers de nombreuses recherches (Beyer, 1981; Daft & Weick, 1984; Sims & Gioia, 1986; Langfield-Smith, 1992) transparait l'idée que pour que l'organisation puisse fonctionner, ses membres doivent converger vers des représentations communes qui, constituant les hypothèses de base de l'organisation, guideront la pensée et l'action collective et assureront la cohérence du groupe social qu'est l'organisation. Cette idée est en particulier illustrée par les propos de Sims & Gioia (1986:8) :

“ Au bout d'un certain temps, les individus appartenant à un groupe ou à une organisation ont tendance à penser, du moins jusqu'à un certain degré, de façon similaire... Le consensus ne signifie pas nécessairement qu'il existe un accord parfait... Cela signifie seulement que les individus sont arrivés à un certain niveau de similarité dans leur façon de traiter et d'évaluer l'information ... Le consensus cognitif facilite l'action organisationnelle ”.

Ainsi, plusieurs chercheurs ont tenté d'étudier ce que pouvaient être ces 'représentations partagées', moteurs de la pensée et de l'action stratégique au sein des organisations. Le tableau 1 ci-dessous présente une description synthétique des principaux modèles proposés. Il apparaît cependant que les concepts développés ne sont pas toujours suffisamment clairs et une grande confusion demeure dans la terminologie utilisée. Sous le couvert d'appellations différentes, de nouveaux concepts émergent mais ne proposent réellement rien de nouveau.

L'ensemble des recherches s'accordent sur le fait que ces représentations organisationnelles diffèrent des représentations individuelles des dirigeants en cela qu'elles sont construites socialement et reposent sur le consensus ou l'accord entre les membres de l'organisation. Cependant, ces travaux ne s'appuient pas suffisamment sur des études empiriques pour permettre d'approfondir la notion de partage de représentations organisationnelles, souvent admise sans être réellement démontrée.

Selon ces différents modèles, la notion de partage ne signifie pas que l'ensemble des membres de l'organisation adhèrent à des représentations communes. Pour certains,

seuls les dirigeants y adhèrent. Pour d'autres, il s'agit plus de consensus ou de compréhension mutuelle qui rendent la prise de décision et l'action collective possibles. Ces recherches ne nous éclairent pas non plus sur la nature de ce qui est partagé ou commun. S'agit-il de simples éléments cognitifs ? S'agit-il de processus cognitifs ou de structures cognitives ? Les interprétations divergent sans apporter de réelles contributions basées sur des théories existantes ou des études empiriques.

Tableau 1 :
Les représentations partagées à travers la littérature en management stratégique

Auteurs	Concept proposé	Description du concept
Edens, Jones, Sims & Smithin (1981)	intersubjectivité	Processus qui consiste à communiquer et comprendre collectivement les représentations de chaque membre d'un groupe, afin de faciliter la résolution d'un problème.
Spender (1980) et Johnson (1986)	Recette stratégique et formule stratégique	Représentations partagées qui servent à définir la stratégie de l'organisation.
Pfeffer (1981) Johnson (1986,1987)	Paradigme	Système de connaissances communes aux membres de l'organisation, où sont inscrits la vision et les objectifs organisationnels. Ce système émerge d'un processus de construction sociale.
Shrivastava et Schneider (1984)	Cadre de référence organisationnel ('OFOR')	Groupes de pensées intégrées logiquement qui se forment et évoluent à partir d'interactions dynamiques entre les individus et les groupes impliqués dans le processus de prise de décision stratégique.
Prahalad et Bettis (1986)	Logique dominante de management	Logique qui a permis dans le passé de résoudre avec succès une tâche critique, qui est conservée sous forme de carte cognitive commune aux membres de l'organisation et qui sert de modèle de référence.
Walsh et Fahey (1986)	Structure de croyances négociées	Ensemble des représentations consensuelles qui dominent le processus de décision stratégique et qui sont liées à la distribution des pouvoirs dans l'organisation.
Lyles et Schwenck (1992)	Structure de connaissances	Structures cognitives influencées par les schémas cognitifs des dirigeants et composées de croyances centrales consensuelles et de croyances périphériques plus conflictuelles.
Canon-Bowers, Salas et Converse (1993)	Modèles mentaux partagés	Structures de connaissances détenues par les membres d'une équipe qui leur permettent de formuler des explications pour résoudre un problème, de coordonner leurs actions et d'adapter leurs comportements.
Weick et Roberts (1993)	Esprit collectif	Trouve sa source dans des actions interreliées pour lesquelles la vigilance est requise, et permet aux comportements mutuels de s'ajuster.

1.2. Ambiguïté de la notion de partage

Il s'avère donc que la plupart des auteurs qui font référence à la notion de partage ne précisent pas ce que cela signifie réellement. Or le terme même de partage est ambigu, pouvant signifier aussi bien la notion de 'posséder en commun' que de 'distribuer en

parts égales'. Comme le soulignent Klimoski et Mohammed (1994), la notion de représentations partagées ne signifie pas toujours représentations identiques :

“ A partir des différents usages du terme ‘partagé’, il semble que les modèles mentaux collectifs font référence soit à une représentation cognitive identique pour l’ensemble des membres (i.e. connaissances communes), soit à une configuration distribuée de représentations (i.e. aucun recoupement) ; soit à une configuration de représentations qui se recoupe entre les membres d’un groupe ”. (Klimoski & Mohammed, 1994 : 421)

Suffit-il qu’une minorité des membres d’un groupe possède les mêmes représentations ou est-il nécessaire que l’ensemble des membres y adhère pour pouvoir parler de partage ? Ces questions restent sans réponse dans la plupart des travaux. Klimoski et Mohammed tentent d’apporter leur contribution mais adoptent une position qui n’est que théorique et nécessite d’être précisée :

“ Qu’il existe une similarité est une condition nécessaire mais non suffisante pour affirmer l’existence d’un modèle partagé ... nous pensons qu’un certain degré de conscience mutuelle est également nécessaire ”. (Klimoski et Mohammed, 1994 : 422)

Ces derniers éléments entraînent une autre question : partager signifie-t-il que les différents membres de l’organisation possèdent des représentations communes ou s’agit-il simplement d’un processus de compréhension mutuelle ?

Pour Eden et ses collègues (1981), ce ne sont pas les représentations qui sont partagées, mais la compréhension du problème. Les travaux de Canon-Bowers, Salas et Converse (1993) vont dans le même sens. Cette conception s’inscrit dans une approche phénoménologique de la notion de partage selon laquelle il importe avant tout que les membres d’un groupe soient conscients des différences et de similarités qui existent entre leurs diverses représentations (Klimoski et Mohammed, 1994).

A ce titre, les travaux de Kelly (1955) peuvent nous éclairer. Dans sa théorie des construits personnels, l’auteur a mis en évidence trois processus d’interprétation de la réalité qui peuvent nous aider à comprendre comment s’effectue le partage de représentations. Percevant différemment une même situation et utilisant différents ‘systèmes de construits’ (les construits pouvant être assimilés à des représentations), les individus diffèrent entre eux dans la façon de se représenter des événements (processus d’individualité / *‘individuality’*). Cependant, dans la mesure où un individu joue un rôle dans un processus social, auquel participent d’autres individus (processus de ‘sociabilité’ / *‘sociality’*), une interaction se produit entre les différents membres du groupe, interaction qui dépend du degré auquel chacun des membres peut comprendre comment l’autre interprète la situation. Dans la limite où une personne peut employer un système de construction de la réalité similaire à celui d’une autre (processus de ‘standardisation’ / *‘commonality’*), les membres du groupe développent une manière commune de construire les événements facilitant le consensus et l’engagement à une action collective (Eden, 1988).

Il ne s’agit plus ici d’un véritable partage de représentation (au sens d’adhésion commune), mais d’un simple processus de compréhension mutuelle.

En allant plus loin encore, on peut se demander si cette notion de partage est vraiment pertinente. En effet, certains chercheurs ont souligné que seul un minimum de connaissances ou de représentations partagées est nécessaire pour que les membres

d'une organisation puissent agir ensemble (Weick, 1979 ; Donnellon, Gray et Bougon, 1986 ; Langfield-Smith, 1992).

Le concept de 'structure collective' ou de 'double interaction' développé par Weick (Weick, 1979 ; Weick et Bougon, 1986) et appuyé en partie sur celui d' 'équivalence mutuelle' développé par Wallace (Weick, 1979a ; Allaire et Firsirotu, 1988), remet en particulier en cause la nécessité de partager des représentations communes pour pouvoir agir collectivement. Des structures cognitives collectives transitoires peuvent se développer pour accomplir une action sans que les individus concernés aient les mêmes motivations. Il suffit que les intérêts mutuels des acteurs concernés soient satisfaits et que ces acteurs puissent prédire mutuellement leur comportement pour que l'action collective soit possible. Dans cette optique, les structures cognitives collectives qui se développent durant l'action sont négociées plus que partagées.

Dans le même esprit, Donnellon, Gray et Bougon (1986) utilisent la notion de 'représentation équifinale' (*'equifinal meaning'*) pour décrire des représentations différentes mais dont les implications sont les mêmes en termes d'action. Selon ces auteurs :

“ les membres d'une organisation peuvent avoir différentes raisons d'entreprendre une action et différentes interprétations des retombées potentielles de cette action, mais agir cependant de façon organisée ” (Donnellon, Gray, Bougon, 1986 : 44)

Ils insistent en particulier sur les mécanismes de communication qui permettent une action collective organisée en l'absence de représentations partagées :

“ les membres d'une organisation ont à leur disposition deux ensembles d'outils qui leur permettent d'agir de manière organisée : (1) des représentations partagées et (2) des mécanismes de communications partagées. S'il s'avère impossible de développer des représentations partagées, les membres influents peuvent encore utiliser l'ensemble des moyens de communication dont ils disposent pour créer des 'représentations équifinales' compatibles avec l'action collective à réaliser ”. (Donnellon, Gray et Bougon, 1986 : 53)

Nous pouvons donc distinguer deux courants dans les recherches portant sur les représentations organisationnelles. Dans le premier cas la construction de représentations organisationnelles est un processus d'adhésion commune, dans le second, c'est un processus de compréhension mutuelle.

Pour aller plus loin dans nos investigations et comprendre ce qui se passe plus concrètement au sein des organisations, nous nous sommes appuyés sur deux recherches plus récentes dont l'avantage est d'avoir étudié en profondeur deux terrains différents.

2. Remise en cause de l'existence de représentations partagées à travers deux recherches récentes

Les résultats de deux recherches récentes en management stratégique (Ehlinger, 1995 ; et Allard-Poési, 1996) viennent appuyer les critiques formulées plus haut à l'encontre du concept de partage.

Alors que ces deux recherches ont porté sur différents niveaux d'analyse (les unités et l'organisation pour l'une, les individus et le groupe de travail pour l'autre), leurs conclusions sont similaires : les représentations, qu'elles soient collectives au niveau d'un groupe ou organisationnelles au niveau de l'organisation dans son ensemble, consistent en des constructions collectives, à laquelle participent différents individus ou groupes d'individus, mais qui n'aboutissent pas à la constitution de systèmes de croyances ou d'idées partagées au niveau du groupe ou de l'organisation.

Ces recherches s'appuient sur des études empiriques qui ont permis soit d'étudier les représentations générées et utilisées par une organisation multidivisionnelle, dans le cadre d'un processus de planification stratégique sur une période de 5 ans (Ehlinger, 1996), soit d'analyser en temps réel, la formation de représentations collectives à partir des interactions d'individus au sein de groupes de travail (Allard-Poesi, 1997).

2.1. Méthodologie de recherche

Alors que la première recherche s'est attachée à analyser le développement de représentations au niveau de l'organisation dans son ensemble (Ehlinger, 1996), la seconde a analysé la nature et le processus d'émergence des représentations collectives, à partir des représentations individuelles, dans les groupes de travail restreints (Allard-Poesi, 1997).

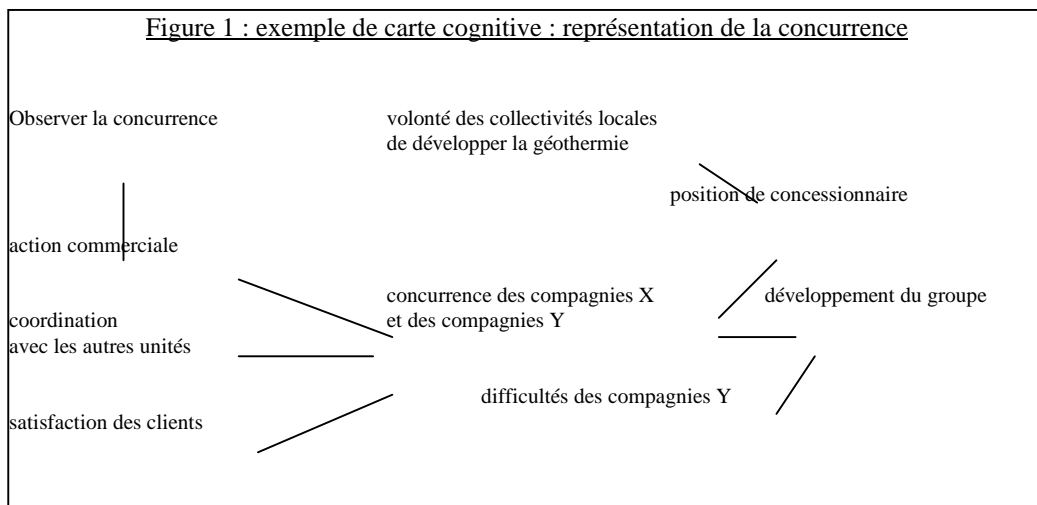
L'un des objectifs de la première recherche (Ehlinger, 1996) est de comprendre comment des représentations différentes utilisées dans le cadre de la formation de la stratégie par diverses unités d'organisations multidivisionnelles, sont intégrées dans des représentations organisationnelles, représentations qui n'appartiennent pas à un seul individu ou à des groupes d'individus, mais qui sont développées au niveau plus global de l'organisation elle-même.

On notera que l'auteur s'appuie principalement sur le concept de représentation défini en psychologie sociale à la suite des travaux de Moscovici et définit les représentations organisationnelles comme des 'construits socio-cognitifs dynamiques, qui s'élaborent et sont activés lors des processus d'interprétation et de traitement d'informations, dans le cadre d'activités où interagissent plusieurs acteurs organisationnels (individus ou groupes d'individus)'.

La seconde recherche (Allard-Poesi, 1997) vise à comprendre en quoi consiste une représentation collective dans l'organisation, quels en sont la nature et les éléments constitutifs, et comment elle émerge à partir des représentations différenciées de ses membres.

La méthodologie de recherche utilisée est la même dans les deux cas : il s'agit de la cartographie cognitive (Huff, 1990 ; Cossette, 1994). Cette méthodologie, initiée par les recherches d'Axelrod (1976), est utilisée par de nombreux chercheurs s'inscrivant dans l'approche cognitive des organisations. C'est une méthodologie appropriée pour repérer et schématiser par des 'cartes cognitives', des représentations d'individus, de groupes, d'organisations ou même d'industries. Il est cependant important de noter que la carte cognitive n'est qu'une représentation graphique imparfaite et réductrice de la représentation elle-même. Elle n'en demeure cependant pas moins un outil intéressant

dans la mesure où, si l'on est conscient de ses limites et si les précautions sont prises pour minimiser les distorsions potentielles entre une représentation d'un sujet et la carte correspondante, le contenu de la carte cognitive permet d'approcher ces représentations. Tout comme une carte routière indique les liaisons de villes à villes sur un territoire donné, une carte cognitive indique comment des connaissances, des croyances, des concepts, sont reliés entre eux dans la représentation que le sujet a d'un objet, d'une situation, d'un problème donné. C'est une représentation graphique, composée de nœuds et de flèches, les nœuds matérialisant les éléments cognitifs (concepts, variables utilisés par le sujet) et les flèches représentant les liens (de causalité, d'influence, de similarité, d'identité...) entre les concepts, comme le montre l'exemple de carte proposé dans la figure 1.



Pour construire les cartes associées aux différentes représentations d'un acteur, le principe de base de la cartographie cognitive consiste à relever dans un discours oral ou écrit, individuel ou collectif, l'ensemble des assertions relatives à un thème donné et qui contiennent l'un des types de lien qui intéressent le chercheur (causalité, influence, identité...) (exemple d'assertion : 'la satisfaction de nos clients empêche nos concurrents de progresser'). Ces assertions (au sein desquelles le chercheur doit repérer le concept 'cause', le concept 'effet' et le lien entre les deux concepts) peuvent alors se schématiser comme des chaînes composées de concepts reliés entre eux qui forment la carte cognitive.

La mise à jour de la carte cognitive repose sur une méthode de codage précise développée par Axelrod et Wrightson (1976).

La première recherche (Ehlinger, 1996) s'est appuyée sur une étude de documents (plans stratégiques d'un échantillon d'unités et lettres stratégiques du comité de direction) pour dresser les cartes cognitives associées aux différentes représentations utilisées pour définir la stratégie de l'organisation (représentation de la clientèle, de la concurrence, des collectivités locales...)

La seconde recherche (Allard-Poési, 1997) a procédé par études de cas constitués de 3 groupes de travail de 5 personnes se réunissant sur le long terme pour réfléchir à la

sécurité au poste de travail dans une grande entreprise de l'industrie du papier. Des entretiens individuels (avant et après chaque réunion de groupe) et des entretiens de groupe ont été menés pour mettre à jour les cartes cognitives individuelles et collectives.

Dans les deux recherches, des analyses quantitatives et qualitatives effectuées sur les cartes cognitives, en partie à l'aide de logiciels spécialisés (CMAP2 développé par M. Laukkanen et COPE développé par C. Eden) , ont permis d'analyser et de comparer le contenu et la structure des différentes représentations.

2.2. Résultats

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, les résultats obtenus dans les deux cas convergent : les interactions entre des représentations différenciées d'individus ou de groupes n'entraînent pas la constitution de systèmes de représentations partagées.

L'analyse globale du nombre de concepts ou de liens communs aux cartes cognitives par des différentes unités de l'organisation (cf tableaux 2, Ehlinger, 1996) ou des membres des groupes de travail avant et après les réunions de groupe (cf. tableaux 3, Allard-Poési, 1997), nous montre que le degré de partage est assez faible.

Dans la première recherche (Ehlinger, 1996), entre 75% et 80% des concepts et des liens répertoriés dans les différentes cartes ne sont utilisés que par une seule unité et la majorité des concepts et des liens que l'on peut considérer comme 'partagés' (commun à au moins 2 unités) ne le sont que par 2 à 4 unités de l'échantillon (qui en regroupe 16). Aucun concept ou lien n'est commun à l'ensemble des unités de l'échantillon et moins de 1% des concepts et des liens en moyenne sont communs à plus de 10 unités.

Dans la seconde recherche (Allard-Poési, 1997), les résultats vont dans le même sens et sont encore plus faibles compte tenu d'une part du nombre plus réduit d'individus dans l'échantillon (5 individus par groupe) et d'autre part de la taille des cartes cognitives obtenues, beaucoup plus denses. Seuls 20 à 29% des concepts et 7 à 14 % des liens sont considérés comme partagés par au moins 2 sujets. Les proportions des concepts et des liens partagés par l'ensemble des membres d'un groupe n'excèdent pas 3.7% et 1.8% .

Tableau 2.1 : proportion de liens et de concepts partagés par les unités
(source : Ehlinger, 1996 :157)

	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4	Thème 5
Partagés par plus de 15 unités	0.1%	0 %	0 %	0 %	0 %
Partagés par 10 à 15 unités	1.3%	0.8%	1.0%	0.7%	0.5%
Partagés par 5 à 9 unités	3.3%	3.4%	4.3%	2.1%	5.7%
Partagés par 2 à 4 unités	13.9%	15.2%	16.1%	19.9%	19.1%
Total	18.9%	19.3%	21.5%	22.6%	25.3%

Tableau 2.2 : proportion de concepts partagés par les unités
(source : Ehlinger, 1996 :158)

	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4	Thème 5
Partagés par plus de 15 unités	0.4%	0%	0%	0%	0%
Partagés par 10 à 15 unités	4.9%	2.4%	2.9%	1.5%	1.3%
Partagés par 5 à 9 unités	11.1%	10.4%	9.3%	4.5%	14.3%
Partagés par 2 à 4 unités	32.0%	31.7%	26.4%	31.8%	23.4%
Total	48.4%	44.5%	38.6%	37.9%	39.0%

Tableau 2.3 : proportion de liens partagés par les unités
(source : Ehlinger, 1996 :158)

	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4	Thème 5
Partagés par 5 à 10 unités	0.3%	0%	1.6%	0%	0%
Partagés par 2 à 4 unités	7.0%	7.3%	10.4%	10%	16.2%
Total	7.4%	7.3%	12%	10%	16.2%

Tableau 3.1 : proportion de concepts partagés par les individus
(source : Allard-Poési, 1997 :208)

	Groupe 1		Groupe 2		Groupe 3	
	Avant réunion	Après réunion	Avant réunion	Après réunion	Avant réunion	Après réunion
Partagés par 5 sujets	3.7%	1.3%	2%	1.1%	1.7%	2.2%
Total	29%	23%	25%	20%	22%	23%

Tableau 3.2 : proportion de liens partagés par les individus
(source : Allard-Poési, 1997 :208)

	Groupe 1		Groupe 2		Groupe 3	
	Avant réunion	Après réunion	Avant réunion	Après réunion	Avant réunion	Après réunion
Partagés par 5 sujets	1.8%	0.8%	0.6%	0.3%	1.1%	1.4%
Total	13%	7%	10%	5%	12%	14%

A la lumière des résultats de la première recherche, il n'est pas possible de faire émerger des cartes cognitives qui schématiseraient des représentations partagées par les unités. Seules des bribes de cartes qui ne composeraient pas réellement un ensemble cohérent, peuvent être constituées.

La prédominance des concepts partagés sur les liens partagés laisse par ailleurs penser que **les organisations partagent d'une part des 'labels' ou un vocabulaire de base commun** (par exemple, pour l'organisation étudiée, des labels tels que 'nouveaux rapports avec les autorités concédantes', ou 'garantie des services', reviennent souvent dans les discours de chacune des unités) **et d'autre part des hypothèses causales simples**, qui ne sont pas connectées dans une représentation globale, telles que 'la fidélisation des clients permet de développer les ventes' ou 'la concurrence des compagnies des eaux menace le développement de l'entreprise'.

Ces résultats sont cohérents avec travaux de Lyles et Schwenck (1992) qui considèrent que les organisations possèdent une 'structure de connaissances' composée d'éléments centraux qui portent sur les objectifs de l'organisation et qui font l'objet d'un consensus,

et d'éléments périphériques, beaucoup moins partagés, concernant les moyens d'atteindre ces objectifs. Ces résultats ne sont pas sans rappeler également ceux de Johnson (1986) qui conçoit le 'paradigme stratégique' plus comme un ensemble d'hypothèses partagées sur la vision centrale de ce qu'est l'organisation, qu'un enchaînement cohérent de causalités.

Il apparaîtrait donc au travers de cette première recherche, que **les représentations organisationnelles seraient composées d'un noyau central de labels partagés et d'éléments périphériques différenciés.**

Les représentations organisationnelles, loin d'être constituées de croyances partagées, s'ancreraient autour de thèmes auxquels les membres de l'organisation sont attachés, auxquels chacun adhère tels que, dans le cas précis de cette recherche, la notion de service public, le développement des services ou la volonté de s'ouvrir à l'externe. Sous ces préoccupations communes, se développent diverses représentations quant à leur nature, leurs implications, leur mode de gestion...

Ces résultats vont dans le sens des travaux portant sur la structure des représentations sociales et en particulier des travaux sur la théorie du noyau (Abric, 1994; Flament, 1994; Moliner, 1996). L'idée fondamentale est que dans l'ensemble des cognitions se rapportant à l'objet de représentation, certains éléments appelés éléments centraux se regroupent en une structure nommée 'noyau central' ou structurant. Le noyau ne correspond pas à un système cognitif qui permet d'interpréter la réalité. Son rôle est interne à la représentation sociale. C'est par lui que les autres cognitions de la représentation acquièrent un sens spécifique pour les individus et c'est autour de lui que s'agencent ces autres cognitions appelées 'éléments périphériques'. Ces éléments périphériques permettent à la représentation sociale de fonctionner comme une grille de décryptage et de s'adapter à des contextes variés. Deux représentations sont alors différentes lorsque leurs noyaux sont différents et seulement dans ce cas. Par exemple, une étude menée sur la représentation de l'entreprise auprès d'étudiants en psychologie (Moliner, 1996) montre que cette représentation s'organise autour de deux éléments centraux : le profit et la hiérarchie ; alors que d'autres éléments tels que la poursuite d'objectifs à long terme, la confrontation à la concurrence, la communication entre individus, sont des éléments périphériques.

Il apparaît au travers de cette recherche, que si la confrontation et l'interaction de représentations diverses ne génèrent pas réellement de croyances partagées, ce ne sont pas pour autant des processus neutres en ce qui concerne les représentations et les connaissances véhiculées dans l'organisation. En effet, **sous la pression des interactions, les représentations se transforment. L'absence de processus unificateur est compensé par un processus générateur de nouvelles représentations** : l'expression des diversités locales permet aux visions stratégiques des unités de se régénérer.

Il ressort de cette recherche que si l'on peut qualifier d'organisationnelles certaines **représentations**, c'est parce que celles-ci **se construisent dans un contexte interactif inhérent à l'existence même de l'organisation** et engagent l'organisation dans son ensemble, bien plus que parce qu'elles sont partagées au sein de l'organisation.

La seconde recherche (Allard-Poesi, 1997) apporte également un éclairage nouveau sur les croyances partagées au sein des groupes. L'analyse des éléments partagés avant, pendant et après les réunions au cours desquelles les représentations des individus entrent en interaction, montre qu'il est peu pertinent de considérer les croyances partagées par les individus comme le reflet d'une représentation collective au sein d'un groupe. Le nombre de croyances partagées par les membres des 3 groupes étudiés avant ou après les réunions est très faible comparativement au nombre total de croyances. Par ailleurs, ces croyances partagées, et en particulier les croyances majoritaires (à savoir, croyances partagées par au moins 3 sujets), dans les représentations individuelles antérieures ou postérieures aux réunions de groupe, sont marginales comparées au nombre de croyances faisant l'objet d'un accord majoritaire durant les réunions. Les croyances initialement majoritaires ne contribuent que très marginalement à la formation d'un consensus durant les réunions. Par ailleurs, ces résultats remettent en cause l'idée de stabilité associée aux croyances partagées au sein des organisations. En effet, dans les trois groupes étudiés, les croyances partagées avant ou durant les réunions ont été redéfinies individuellement après les réunions. Ces éléments vont dans le sens des travaux de Langfield-Smith (1992), lorsque celle-ci propose que les représentations collectives sont 'des artefacts sociaux transitoires d'un groupe durant les interactions entre ses membres. Allard-Poesi ne s'en tient cependant pas à ce **caractère transitoire des représentations collectives**. Cette conception ne permet d'expliquer ni les modifications sensibles des représentations individuelles consécutives aux réunions, ni l'émergence d'un nombre, si faible soit-il, de croyances appropriées majoritairement par les membres d'un groupe après les réunions.

L'analyse des processus d'influence sociale (Moscovici et Doise, 1992) à l'œuvre durant les réunions au sein de chaque groupe (i.e. : processus de conformité ou adhésion des individus aux opinions de la majorité ; processus de normalisation ou compromis sur des croyances acceptables par tous ; processus de polarisation ou émergence de nouvelles croyances), a permis à l'auteur d'aller plus loin dans sa compréhension de la nature des représentations collectives. Il faut dans cette optique **concevoir les représentations collectives non pas en tant que représentations partagées, mais en tant que représentations qui permettent aux individus de structurer de façon plus similaire leurs visions de la réalité**. Plus généralement, à travers les résultats de cette recherche, il apparaît que les représentations collectives ne doivent pas se concevoir comme produits de processus de conformation des individus à une majorité ou à un groupe, mais comme des **constructions émergentes qui tendent à constituer des grilles de lecture transverses aux problèmes traités durant les interactions**.

Par ailleurs il est important de noter que **le mode de participation des individus et la façon dont le problème autour duquel la représentation collective se construit, est discuté, influent sur la nature de la représentation**. Lorsque les participants recherchent l'évitement ou le rejet des points de désaccords, la représentation collective s'apparente à un ensemble de croyances auxquelles les participants n'adhèrent pas réellement. Au contraire, lorsque les participants s'impliquent fortement dans la résolution du problème, ils élaborent des représentations nouvelles qui leur permettent de structurer collectivement la réalité durant la réunion et qui sont plus à même d'être réappropriées par les individus après les réunions.

Si l'on synthétise les résultats de ces deux recherches, le partage de représentations, tant au niveau des individus qu'à celui du groupe ou de l'organisation, ne va pas de soi, malgré l'existence de processus interactifs. La mise en œuvre de processus permettant la communication et le dialogue ne sont pas suffisants. On ne retrouve ni dans les discours des individus, ni dans les documents, la présence de systèmes de croyances intégrées. Les éléments cognitifs partagés ne sont en aucun cas de la même nature que ceux qui composent les représentations individuelles.

3. Les implications pour les recherches futures

Les implications que nous proposons ici sont liées à la réflexion théorique menée dans la première partie de cet article et aux résultats des deux recherches présentées, mais également à certaines limites de ces deux recherches.

Plutôt que d'apporter des réponses, nous avons choisi de soulever des questions plus à même selon nous de susciter interaction et implication, et de générer de nouvelles représentations de ce que doivent être les recherches futures dans une approche socio-cognitive de l'organisation !

A la lumière de ces deux recherches, force est de constater que la traditionnelle vision de l'organisation en tant que système de valeurs partagées, nécessite d'être reconsidérée. Mais le partage de représentations ou de croyances au sein des organisations est-il une fin en soi ? Certains travaux présentés dans la première partie nous ont montré que le partage de représentations n'est pas une condition nécessaire à l'action collective et qu'à ce titre la compréhension mutuelle compte davantage que le partage de croyances.

N'est-il pas alors préférable de concevoir la notion de partage comme une capacité à communiquer ses propres représentations et à comprendre celles d'autrui, à introduire de la diversité dans le cadre de travail de groupe et à susciter ainsi des confrontations et des questionnements fructueux. L'accent doit être mis sur les échanges de connaissances et de croyances et sur le produit de ces échanges, plus que sur leur partage (au sens d'appropriation par les individus de croyances similaires). A ce titre, le concept de représentations organisationnelles que nous utilisons ici ne doit pas être compris comme synonyme de représentations partagées, mais plutôt, conformément à la définition que nous en avons donné plus haut, comme un processus socio-cognitif qui permet aux membres d'une organisation de prendre des décisions et d'agir ensemble.

3.1. Implication méthodologique : conditions d'accès aux représentations organisationnelles

Dès lors que l'on conçoit que les représentations organisationnelles ne peuvent plus être uniquement déduites des discours écrits ou oraux des dirigeants, comment y accéder en tant que chercheur ?

A ce titre, les travaux de Nonaka et Takeuchi auxquels Ingham a apporté sa contribution (Nonaka & Takeuchi, 1997), sur la création de connaissances organisationnelles (on notera que la définition du terme 'connaissances' utilisée dans cette recherche est proche

de celle des représentations) peuvent nous éclairer. Le modèle de création de connaissances proposé par Nonaka et Takeuchi est ancré dans le postulat fondamental qu'il ne peut y avoir création de connaissances organisationnelles sans échange de connaissances tacites individuelles. Les connaissances tacites sont des connaissances personnelles, spécifiques au contexte. Elles contiennent des éléments cognitifs (modèles mentaux, schémas, paradigmes, perspectives, croyances) et techniques (savoir-faire concrets). Cependant, contrairement aux connaissances explicites qui sont codifiées et transmissibles dans un langage formel, les auteurs soulignent que les connaissances tacites ne peuvent être communiquées facilement car elles sont principalement acquises par l'expérience et ne peuvent être aisément exprimées par des mots. Ils précisent que les émotions, les sensibilités et les modèles mentaux des individus doivent être partagés dans des contextes spécifiques afin de bâtir une confiance mutuelle, le seul transfert d'informations n'ayant que peu d'effet.

Ces éléments révèlent ainsi une limite potentielle des deux recherches présentées plus haut. En effet, on peut se demander si les méthodes utilisées pour mettre à jour les représentations ont réellement permis d'accéder aux connaissances tacites difficilement transmissibles par des mots. N'aurait-il pas fallu recourir à d'autres modes d'investigation ? Si oui, lesquels ? Plus généralement comment le chercheur peut-il accéder aux connaissances tacites dès lors qu'il ne participe pas en tant qu'acteur à part entière au partage d'expériences ? Une ébauche de réponse peut se trouver dans les travaux de Baumard (1995) qui propose des méthodologies d'accès aux connaissances tacites, telles que les stratégies de confrontation, de contre-expertise ou d'usure.

3.2. Implication manageriale : les conditions de création de représentations organisationnelles

Un second type d'implications concerne le rôle des dirigeants dans le processus de création de représentations organisationnelles. L'idée que les valeurs, les représentations peuvent être impulsées par le top management, ou qu'il est possible de diffuser des représentations données au sein de l'organisation doit être elle aussi révisée. Il ressort des analyses précédentes que ce sont les croyances nouvelles qui sont générées au cours des interactions qui ont le plus de chance d'être réappropriées par les individus. Dans la recherche menée par Ehlinger (1996), les représentations émanant du Comité de Direction ne sont pas plus 'partagées' que celles émanant des unités. Allard-Poesi (1997) a montré que les processus de conformation n'aboutissent pas à une appropriation de représentations au niveau individuel.

Dans un tel contexte, quel est le rôle des dirigeants ? Se limite-t-il à créer un contexte organisationnel ou à développer les moyens qui facilitent le développement de représentations organisationnelles ? Et comment développer des représentations organisationnelles ?

Une possibilité serait de trouver des mécanismes qui favorisent 'l'interaction créatrice de connaissances organisationnelles' à l'instar de ceux proposés par Nonaka et Takeuchi, qui concernent en majorité les processus d'innovation. A la suite de l'étude des entreprises japonaises pionnières dans le développement de nouveaux produits, le moyen privilégié par Nonaka et Takeuchi pour partager les connaissances tacites, est

l'expérience partagée, qui permet à une personne de se projeter dans le processus de pensée d'une autre personne. Pour rendre ce partage effectif, il est nécessaire de disposer d'un champ dans lequel les individus peuvent interagir par des dialogues en face à face, telles des équipes qui s'auto-organisent avec des membres issus de différents départements fonctionnels travaillant ensemble pour atteindre un but commun (i.e. le développement de produits nouveaux). A travers le dialogue et la discussion, les équipes fournissent le contexte partagé dans lequel les individus peuvent interagir et créer de nouvelles façons de voir. Les conflits et les désaccords qui peuvent survenir poussent en particulier les membres de l'équipe à interroger les prémisses existantes et à donner un sens nouveau à leur expérience. Pour cela toutefois certaines conditions sont requises au niveau de l'organisation : celle-ci doit favoriser l'autonomie, la redondance d'informations, la variété et une vision stratégique doit être développée par les dirigeants, suffisamment ambiguë pour laisser se développer autour d'elle un certain chaos créatif.

Peut-on s'appuyer sur des équipes similaires lorsque l'on recherche l'échange de connaissances dans des processus d'apprentissage organisationnel, de formation de la stratégie, de prise de décision organisationnelle... ?

Comment générer des expériences partagées adaptées à chacun de ces processus et qui ne soient pas de simples échanges d'informations ?

Ici apparaît encore un autre type de limites présentes dans les deux recherches précédentes (Ehlinger, 1996 et Allard-Poesi, 1997). Les terrains sur lesquels ces recherches ont porté présentaient-ils vraiment des contextes d'interaction favorisant le développement de représentations partagées. Les échanges entre unités et comité de direction générés par le processus de planification stratégique peuvent-ils être considérés comme un réel partage d'expérience (Ehlinger, 1996) ? La même question peut être posée quant aux réunions des groupes 'sécurité' (Allard-Poesi, 1997) ?

Ainsi, dans la mesure où l'on ne considère plus le partage de représentations comme une donnée inhérente à l'organisation, et où il apparaît que tous les mécanismes d'interactions mis en place, ne sont pas nécessairement propices aux échanges de connaissances tacites qui semblent être une condition de développement de représentations organisationnelles, c'est toute l'approche socio-cognitive actuelle de la décision, du changement, de l'apprentissage ou de la formation de la stratégie dans les organisations qui doit aujourd'hui être reconsidérée.

Références bibliographiques

- Abric** (1994), *Pratiques sociales et représentations*, PUF, Paris.
- Allaire & Firsirotu** (1988), “Les théories de la culture organisationnelle” in Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart & Simard, *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin, ed., Québec, Canada.
- Allard-Poesi** (1997), *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupe de travail restreints*, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Axelrod** (1976), *Structure of the decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press.
- Baumard** (1995), “La recherche en gestion et le non-exprimé : premières bases d'une méthode d'exploration et d'interprétation du tacite”, *Actes de la 4^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris, 2-4 mai 1995.
- Berger & Luckmann**(1966), *The social construction of reality*, New York : Doubleday.
- Beyer** (1981), “Ideologies, values and decision making in organizations”, in Nystrom & Starbuck, *Handbook of Organizational Design*, London : Oxford University Press, 2, 166-202.
- Canon-Bowers, Salas & Converse** (1993), “Shared mental models in expert team decision making, in *Individual and Group Decion Making*, ed. Castelle, 221-246, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Codol** (1989), “Vingt ans de cognition sociale”, *Bulletin de Psychologie*, XLII, 390, 472-491.
- Cossette** (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- Daft & Weick** (1984), “Toward a model of organizations as interpretation systems”, *Academy of Management review*, vol.9, n°2, 284-295.
- Donnellon, Gray & Bougon** (1986), “Communication, meaning, and organized action, *Administrative science Quaterly*, vol.17, 313-327.
- Durkheim** (1895), *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris, 7^{ème} éd., 1993.
- Eden** (1988), “Cognitive mapping”, *European Journal of Operational Research*, 36, 1-13.
- Eden, Jones, Sims & Smithin**(1981), “The intersubjectivity of issues and issues of intersubjectivity”, *Journal of Management Studies*, 18, 1, 37-47.
- Ehlinger** (1996), *Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles*, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Flament** (1994), “Structure, dynamique et transformation des représentations sociales”, dans Abric (ed.), *Pratiques sociales et représentations*, PUF, 37-57.
- Geertz** (1973), *The interpretations of Culture*, New York : Basic Books.
- Goodenough** (1971), *Culture, Language and Society*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Huff** (1990), *Mapping Strategic Thought*, New York : Wiley.
- Jodelet** (1989), *Les représentations sociales*, PUF, Paris.
- Johnson** (1986), *Strategic change and the management process*, Oxford : Blackwell.
- Johnson** (1987),“ Rethinking incrementalism ”,*Strategic Management Journal*,9,75-91.
- Kelly** (1955), *The psychology of personnal constructs*, New York : Norton.
- Klimoski & Mohammed** (1994), “Team mental models : construct or metaphor, *Journal of management*, 20, 2, 403-537.

Langfield-Smith (1992), “ Exploring the need for a shared cognitive map ”, *Journal of Management Studies*, vol.29, n°3, 349-368.

Lyles & Schwenck (1992), “ Top management, strategy, and organizational knowledge structures ”, *Journal of Management Studies*, vol.29, n°2, 155-174.

Moliner (1996), *Images et représentations sociales*, Presses universitaires de Grenoble.

Moscovici (1989), “ Des représentations collectives aux représentations sociales ”, in Jodelet (ed.), *Les représentations sociales*, PUF, Paris.

Moscovici & Doise (1992), *Dissensions et consensus*, PUF, Paris.

Nonaka & Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice*, avec les contributions de M. Ingham, De Boeck Université, Bruxelles.

Peters & Waterman (1983), *Le prix de l'excellence*, InterEditions.

Pfeffer (1981), “ Management as symbolic actions : the creation and maintenance of organizational paradigmes ”, in Cummings & Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich Conn : JAI Press, 3, 1-52.

Prahalad & Bettis (1986), “ The dominant logic : a new linkage between diversity and performance ”, *Strategic Management Journal*, vol.6, 377-392.

Rentsch (1990), “ Climate and culture interaction and qualitative differences in organizational meanings ”, *Journal of Applied Psychology*, vol.75, n°6, 668-681.

Schein (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA:Jossey-Bass.

Senge (1990), *The fifth discipline : the age and practice of the learning organization*, London : Century Business.

Shrivastava & Schneider (1984), “ Organizational frames of reference ”, *Human Relations*, 27, 10, 795-809.

Sims & Gioia (1986), *The Thinking Organization*, San Francisco, CA : Jossey Bass.

Smircich & Stubbart (1985), “ Strategic management in an enacted world ”, 10, 4, 724-736.

Spender (1980), *Industry Recipes*, Oxford, Basil Blackwell.

Walsh & Fahey (1986), “ The role of negotiated belief structures in strategy making ”, *Journal of management*, 12, 3, 325-338.

Weick (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass : Addison-Wesley.

Weick & Bougon (1986), “ Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure ”, in Sims & Gioia, *The Thinking Organization*, Jossey Bass.

Weick & Daft (1983), “ The effectiveness of interpretation systems ”, in Cameron & Whetten (eds), *Organizational effectiveness : a comparison of multiple models*, New York : Academic Press, 71-83.

Weick & Roberts (1993), “ Collective minds in organizations : heedful interrelating on flight decks ”, *Administrative Science Quaterly*, 38, 357-381.

Wrightson (1976), “ The documentary coding method : design and methods ”, in Axelrod (ed), *Structure of the decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press.