

La culture organisationnelle revisitée : esquisse d'une culture située

Abdelwahed, Mohamed Ali

Enseignant-chercheur, Université du Maine

Mohamed.Ali.Abdelwahed@univ-lemans.fr

Antit, Inès

Enseignante-chercheuse, Université Paris 13 SPC

inesantit@gmail.com

Résumé :

S'intéresser à la culture d'entreprise n'est pas un phénomène original. Cette curiosité s'inscrit dans un mouvement continu depuis une trentaine d'années qui confronte les approches managériales à la réalité d'une entreprise, plus seulement abordée comme un système fonctionnel mais aussi comme une culture. Cela pose immédiatement la question de la définition de la culture (Thévenet, 2010 ; Denison, 1995). Comme la plupart des concepts en sciences humaines et sociales, les définitions varient pour chacun et sont parfois confuses comme le démontre l'abondante littérature (Maitland, 2015 ; Zheng et al., 2010 ; Alvesson, 2002 ; Detert et al., 2000) sur le sujet. Une perspective situationnelle nous permettra de redéfinir la notion et l'analyser sous un autre angle, la situation. L'objectif de cette recherche en cours est en effet de revisiter le concept en mettant la situation vécue et l'action au centre de l'analyse. Une enquête a été menée auprès des « cheminots » afin de répondre à ce questionnement problématique. Notre approche ne se veut ni explicative ni descriptive, mais un mode d'analyse, de recherche et d'interrogation du réel à partir d'un grand nombre de données. Une approche s'intéressant au sens donné par les acteurs aux situations auxquelles ils sont confrontés et faisant émerger un nouveau concept, la culture située.

Mots-clés : Culture située, Situation, Macro-compétence, SNCF.

La culture organisationnelle revisitée : esquisse d'une culture située

« La culture est le tissu de significations en vertu duquel les êtres humains interprètent leurs expériences et orientent leurs actions » Geertz (1973, p. 145)

INTRODUCTION

« Culture : fausse évidence, mot qui semble un, stable, ferme, alors que c'est le mot piège, creux, somnifère, miné, double, traître. Mot mythe qui prétend porter en lui un grand salut : vérité, sagesse, bien-vivre, liberté, créativité.

Mais dira-t-on, ce mot est aussi scientifique. N'y a-t-il pas une anthropologie culturelle? Et, dit-on, une sociologie de la culture? Mieux : n'aurait-on pas, dans un laboratoire, réussi à mesurer le développement culturel?

En fait la notion de culture est non moins obscure, incertaine et multiple dans les sciences de l'homme que dans le vocabulaire courant » (Morin, 1969). C'est avec ces mots qu'Edgar Morin commence son fameux article « De la culturanalyse à la politique culturelle ».

En effet, Morin a vu vrai depuis un demi-siècle. Le nombre de définitions de la culture, en particulier organisationnelle, suscite de nombreuses confusions et laisse le champ libre à toutes les interprétations. Management et culture ont des espaces de recoupement parce qu'ils s'interrogent tous les deux sur le fonctionnement des organisations, le comportement des personnes en leur sein et les modalités de l'action dans et sur les organisations.

Si les théories du management empruntent à la notion de culture¹, c'est évidemment qu'elles en attendent quelque renouvellement dans leurs approches des organisations. Mais cela pose immédiatement la question de la définition de la culture. L'objet de notre recherche est de revisiter ce concept sous une approche situationnelle et essayer de le redéfinir en considérant son caractère dynamique et réflexif.

¹ Voir à ce propos les deux numéros spéciaux de revue qui ont véritablement fait la première synthèse des travaux encore balbutiants sur la culture organisationnelle. *Administrative Science Quarterly*, 1983, coordonné par Linda Smircich et *La revue française de Gestion*, 1984, numéro coordonné par Maurice Thévenet.

1. VERS UNE REDEFINITION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Le nombre de définitions de la culture, en particulier organisationnelle, suscite de nombreuses confusions et laisse le champ libre à toutes les interprétations. En effet, les définitions de la culture sont multiples. Déjà, en 1952, Kroeber et Kluckholm recensaient plus de 164 définitions chez les anthropologues. Les bases théoriques multiples de cette notion ne trouvent évidemment pas leur source dans les théories du management ou des organisations. Il en est de même pour la culture d'entreprise. Le concept est invariablement utilisé depuis une trentaine d'années dans des articles, cas ou ouvrages de management avec une véritable variété dans les définitions utilisées. C'est comme si la notion était tellement évidente qu'il n'était pas nécessaire d'en clarifier les contours.

1.1. UNE MULTITUDE DE DEFINITIONS SUSCITANT DE NOMBREUSES CONFUSIONS ET QUELQUES POINTS DE RAPPROCHEMENT

Les définitions varient selon les écoles et les tendances, mais elles partent toutes du principe que l'entreprise est une entité sociale capable de sécréter des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui lui sont propres. Dans la mesure où elles sont partagées par ses membres, dirigeants et employés, elles sont le « ciment » de l'organisation et la condition de son bon fonctionnement.

Selon Sackman (1991), il existerait cinq grands courants chez les anthropologues qui donneront une bonne image de la diversité des approches empruntées par la culture organisationnelle dans différents travaux ou approches de management:

1.1.1. Les théories de l'évolution culturelle

Ces théories cherchent à repérer les lois d'évolution des cultures depuis des cultures primitives jusqu'à des cultures plus évoluées. La culture est ici un tout composite comprenant aussi bien des comportements que d'autres créations humaines propres au groupe social en question. Ces théories supposent l'existence d'un phénomène collectif propre aux sociétés humaines où la culture apparaît sous forme observable.

1.1.1. Les théories du particularisme culturel

Elles cherchent plutôt à recueillir la plus grande diversité de matériaux culturels en deçà desquels les chercheurs repèrent la spécificité culturelle du groupe humain en question. Une culture émerge de chaque « société » et c'est l'analyse des matériaux culturels dans leur diversité qui permet d'en dégager le sens. Dans cette conception, on privilégie dans la culture la caractéristique de déterminant des comportements.

A ces théories peuvent se rallier toutes les grandes études historiques ou monographiques à la recherche des véritables spécificités de l'entreprise telles que les travaux de l'école historique-diffusionniste. Cette école considère la culture comme des configurations ou formes temporelles, interactives, super-organiques et autonomes issues de circonstances et de processus historiques (Chandler, 1962). Les anthropologues qui partagent ce point de vue s'intéressent particulièrement aux migrations de traits culturels d'un système à l'autre et d'un endroit à l'autre (diffusion), ainsi qu'aux changements qui se produisent dans un système suivant des processus d'acculturation et d'assimilation.

1.1.2. Les théories fonctionnalistes

Ces théories considèrent la culture comme l'ensemble des règles permettant au groupe de fonctionner comme un système. L'approche privilégie donc non pas la culture mais sa capacité à satisfaire les besoins des individus composant le système de façon à en faciliter le fonctionnement. On retrouve donc une prise en compte vague du liant entre les différentes composantes du système. Ce liant a vocation à tenir ensemble les différentes composantes du système mais la culture ne représente pas ici un contenu bien précis. Cette approche transparaît dans des discours où la culture est parfois exprimée pour mémoire afin de compléter la description d'un dispositif organisationnel.

L'approche de Malinowski (2001) en est une illustration concrète. Elle présente la culture comme un mécanisme utilitaire permettant à l'individu de mieux faire face aux problèmes spécifiques qui se présentent au cours de sa quête de satisfaction personnelle. Tout ce qui représente la culture (institutions, mythes,...) est interprété en fonction de son utilité pour la satisfaction de besoins fondamentaux.

Les fonctionnalistes-structuralistes tels que Radcliffe-Brown (1961), considère la culture comme un mécanisme adaptatif qui permet à des individus de se constituer en une communauté bien définie dans un endroit précis. La culture est l'acquisition de caractéristiques mentales (valeurs, croyances) et d'habitudes qui rendent apte à participer à une vie sociale. La culture est un des éléments d'un système social intégré, système qui comporte également une structure sociale pour maintenir un ordre social stable et des mécanismes d'adaptation pour maintenir l'équilibre entre l'organisation et son environnement physique.

1.1.3. Les théories du matérialisme culturel

Elles approchent la culture comme un ensemble de comportements observables dont les personnes sont les transmetteurs. L'intérêt de cette approche est de bien se dégager des personnes pour repérer le phénomène collectif et ses déterminants, en particulier dans l'environnement du groupe humain.

A ce matérialisme culturel, il faut relier toutes les approches visant à relever les originalités du fonctionnement des organisations. La culture y est vue à travers ses différentes manifestations. Le succès du management interculturel mettant en évidence les caractéristiques culturelles de l'environnement vient maintenant compléter le tableau en décrivant les liens et la dépendance des cultures d'entreprise vis-à-vis de leur contexte national.

L'école écologique-adaptationniste (Lawrence et Lorsh, 1986 ; Pfeffer et Salancik, 1978) s'inscrit dans la même veine. Selon les travaux de cette école, la culture est un système de schémas de comportements transmis par le milieu social, schémas qui servent à intégrer les communautés humaines à leurs milieux écologiques.

1.1.4. Les théories de l'idéalisme culturel

Elles mettent l'accent sur ce qui est partagé par les membres d'un groupe humain. La notion de cohérence est donc encore privilégiée. L'idéalisme culturel se traduit en théorie des organisations par les approches ethnographiques qui recherchent les hypothèses de base et représentations qui sous-tendent l'action des individus et le fonctionnement des organisations. C'est sans doute Schein (1985) qui a proposé les fondements théoriques de cette approche culturelle du management, tant dans les milieux académiques que professionnels avec sa

définition qui relie les matériaux, les références sous-jacentes et les fonctionnalités de la culture.

A ces théories sont reliées les écoles symbolique et cognitive et structuraliste.

La première, l'école symbolique ou sémiotique, propose une optique interprétative selon laquelle la culture serait un système de significations et de symboles collectifs. Cette conception, développée de façon éloquente dans les écrits de Clifford Geertz, est une riche construction, basée sur et influencée par de puissants courants de la pensée philosophique et sociologique.

La deuxième, l'école cognitive, que l'on appelle parfois école ethnographique veut que la culture soit un système de connaissance, de standards appris pour juger, percevoir, croire, évaluer et agir. Un ensemble de cognitions fonctionnelles organisées en système de connaissances qui contient tout ce qu'il faut croire ou savoir afin de se comporter d'une manière acceptable pour les membres de la société (Goodenough, 1981). La culture peut aussi consister en un ensemble de processus cognitifs standardisés qui créent un cadre général pour la prédiction du comportement chez des individus qui interagissent dans un milieu social donné. (Wallace et Fargelson, 1961). Dans le même ordre d'idées, Arrow (1974) propose l'existence d'un code organisationnel défini comme « *manière de concevoir le monde* » (p. 58) et qui sert à « *imposer aux participants une uniformité de comportement* » (p. 56). Une telle « *codification permet l'accès facile à un grand nombre de renseignements réunis en un réservoir commun (...), accumulation irréversible de capital organisationnel. (...) Il s'en suit que les organisations, une fois établies, ont des identités distinctes puisqu'elles ne peuvent changer le code sans risquer un déclin prématuré* » (p. 55). Les organisations deviennent ainsi des artefacts sociaux résultant des cartes cognitives partagées par les membres. Elles sont l'expression d'un « esprit collectif » (*collective mind*) qui est plus que la somme des esprits individuels qui la composent.

La dernière, l'école structuraliste, avance que la culture se compose de systèmes symboliques collectifs qui sont des produits cumulatifs de l'esprit ; les phénomènes culturels sont la conséquence de processus mentaux subconscients. La variété d'élaboration et d'artefacts culturels à travers les sociétés n'est que le résultat de transformations ou de permutations de processus et de structures qui sont fondamentalement semblables.

Ces théories révèlent quelques traits communs qui nous permettent de progresser vers une définition qui met en valeur l'intérêt de la culture pour le management.

D'une part elles concernent des groupes humains ayant une certaine unité, bien distincts du « reste du monde ». D'autre part, elles travaillent sur les mêmes matériaux faits de comportements, de rites, de langages, etc. Par ailleurs, elles cherchent dans la culture ce qui caractérise la société humaine, ce qui est propre à l'ensemble des parties de ce groupe sans en être la somme. Enfin, elles tentent toutes d'expliquer le rapport entre l'individu et la collectivité.

Les définitions varient selon les écoles et les tendances, mais elles partent toutes du principe que l'entreprise est une entité sociale capable de sécréter des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui lui sont propres. Dans la mesure où elles sont partagées par ses membres, dirigeants et employés, elles sont le « ciment » de l'organisation et la condition de son bon fonctionnement.

Les expressions concrètes de la culture d'entreprise sont, selon les auteurs, assez variées : certains mettent l'accent sur les valeurs et comportements, d'autres sur les symboles, représentations et compétences communes. Sainsaulieu et *al.* [1995] distinguent trois grandes composantes :

- Les rites, symboles, codes vestimentaires et linguistiques ;
- La mémoire collective résultant d'une histoire vécue ou mythique ;
- Les attitudes partagées.

1.2. QUID DE LA METAPHORE DE LA CULTURE ?

Les travaux sur le langage et les modes de symbolisme dans la construction de la réalité (Cassirer, 1946) et sur le rôle de la métaphore dans la façon de penser et d'interpréter les faits scientifiques (Kuhn, 1970 ; Brown, 1979 ; Lakoff et Johnson, 1980 ; Bouchard, 1984), nous ont appris que les représentations symboliques ont des propriétés cognitives. En appliquant ce constat aux théories des organisations, G. Morgan (1999) a montré que celles-ci ont toujours un fondement métaphorique en raison de la non-matérialité de leur objet d'étude.

Morgan introduit *l'imaginisation* comme nouvel accès à la réflexion et à l'organisation. L'imaginisation, terme qu'il a créé pour désigner l'art de décoder les problèmes de l'organisation où image et action ont un lien étroit. L'image est le moyen le plus adapté pour décrire une organisation. La métaphore, donnant vie à l'image permet de comprendre et d'explorer les organisations dans leur complexité. Son livre « *Images of Organization* » introduit l'usage de ce qu'il appelle la métaphore pour comprendre et traiter les problèmes organisationnels. Plusieurs métaphores sont ainsi définies qui peuvent servir à décrire les organisations.

La métaphore de la culture est ce qui nous intéresse particulièrement dans cette recherche. Cette métaphore de la culture, on la retrouve dans la distinction faite par Smircich (1983). Selon elle, il faut distinguer entre deux conceptions, celle où l'on considère que l'entreprise a une culture et celle où l'entreprise est une culture.

Si l'entreprise a une culture, on va chercher à définir cette composante au même titre que les structures, les produits, les systèmes de gestion. Finalement la culture est une des variables définissant l'organisation et la question devient de savoir comment elle interagit avec les autres. Son rôle est alors considéré comme celui de partiellement déterminer les comportements des personnes dans le système. On parlera de culture forte quand on estime que ces comportements sont fortement influencés par cette culture. Dans cette approche on considère que la culture est également une variable externe, qu'elle soit associée au contexte national ou sectoriel.

Bien évidemment, considérer une culture comme une variable de l'entreprise conduit à l'approcher d'une certaine manière. On se demande ainsi si elle est assez forte, on cherche à la renforcer, à la faire évoluer pour mieux la faire coïncider avec son environnement. La culture devient une chose sur laquelle on peut agir, un matériau que l'on peut manier. Chacun reconnaîtra que cette approche est très largement répandue dans la littérature et plus encore dans les pratiques managériales quand l'action sur la culture devient progressivement un objectif.

Dans cette perspective (l'entreprise a une culture), l'impact de la culture sur plusieurs aspects organisationnels n'est plus à démontrer. Il peut suivre plusieurs allures et découle de l'adéquation entre la culture d'entreprise et son environnement. Pour les fonctionnalistes, la

culture est considérée comme étant le ciment organisationnel qui sert à organiser l'organisation en canalisant les comportements des acteurs autour d'un certain nombre de normes et valeurs. Elle a un impact sur la performance de l'entreprise à plusieurs niveaux (Kotter et Heskett, 1992). Elle est un facteur de socialisation (Schein, 1985 ; Dubar, 1991), de cohésion sociale (Maisonneuve, 1969), d'implication, de motivation (Zghal, 1994) et d'évaluation de la performance organisationnelle (Bertrand, 1991).

La culture peut aussi être un acteur d'acculturation (Mintzberg, 1989) en instaurant une norme transformant l'organisation en système clos de type missionnaire (Mintzberg, 1989). Elle peut aussi manifester des résistances au changement, car facteur de rigidité (Selznick, 1952 ; Thévenet, 1986), ou être un frein aux capacités d'adaptation et un facteur de conflits (Thévenet, 1986).

Si l'entreprise est une culture, on considère que l'organisation fonctionne comme une culture. La culture devient alors métaphore, elle exprime le fonctionnement de l'organisation en enrichissant sa compréhension. L'organisation est alors perçue comme un tout. Dit autrement, la culture devient paradigme (Bolman et Deal, 1991 ; Morgan, 1999). L'usage de la métaphore permettrait, selon Pondy (1978) de résoudre les contradictions et les paradoxes que rencontrent les acteurs dans l'organisation. Aussi, cette métaphore servirait à reproduire l'ordre établi et structurer l'espace mental des membres d'un groupe (Deetz, 1986 ; Mumby, 1988).

Concevoir une organisation sous la forme d'une culture revient à l'étudier sous l'aspect des valeurs, des idées, des croyances, des rites et autres modèles de signification commune qui persistent et identifient les systèmes auxquels l'on fait référence. C'est offrir une alternative aux modes de représentations individuelles et collectives.

Dans sa théorie des représentations, Moscovici (1961) postule l'existence de liens étroits entre les images et les croyances collectives. Il écrit : « *Dans le réel, la structure de chaque représentation nous apparaît dédoublée, elle a deux faces aussi peu dissociables que le sont le recto et le verso d'une feuille de papier : la face figurative et la face symbolique. Nous écrivons que : Représentation = Figure/signification, entendant par là qu'elle fait correspondre à toute figure un sens et à tout sens une figure* » (p. 63). Dans cette proposition, le terme de figure doit se comprendre au sens d'une image perceptible. Selon Moscovici, cette

structure binaire résulte des deux processus fondamentaux qui président à l'élaboration de toute représentation. Ces deux processus ont pour fonction « *de doubler un sens par une figure, donc objectiver d'un côté... et une figure par un sens, donc ancrer de l'autre côté... les matériaux entrant dans la composition d'une représentation déterminée* » (Moscovici, 1961, p. 64).

Selon Smircich, plusieurs courants pourraient être compris dans cette approche. Un courant cognitif mettrait l'accent sur les croyances, systèmes de représentation et connaissances communs aux individus, sachant que ce partage aide les individus à fonctionner dans le système. Dans une approche symbolique, on s'intéresse plutôt au sens construit dans les organisations : ce sont moins les événements et les faits qui importent que le sens qu'ils recouvrent. Enfin une approche psychodynamique transpose à l'organisation les approches appliquées à la personne de scénario, de logique, voire de névrose, de développement, de jeu, etc. Toutes ces approches n'ont pas témoigné d'une égale fécondité. Pour notre part, nous retenons de cette seconde approche (l'entreprise **est** une culture) que les différents éléments observés, qu'ils concernent des décisions, des comportements, des structures, des pratiques professionnelles sont illustratives, porteuses du sens que traduit cette culture.

1.3. QUELS ELEMENTS RETENIR POUR CERNER UNE DEFINITION ?

Tout d'abord, l'origine de la culture se situe dans les interactions des personnes entre elles et avec un environnement. La culture est donc un processus d'apprentissage. Ensuite la culture n'est pas seulement un ensemble de manifestations inclassables dans d'autres catégories organisationnelles (les croyances, valeurs, rites, etc.), elle est aussi le soubassement de pratiques organisationnelles et de comportements comme on le découvre derrière des structures, des outils de gestion ou des pratiques opérationnelles.

La définition de la culture dont nous nous inspirons peut donc se présenter en trois points (Thévenet, 2010).

- **La culture est un ensemble de références**

Les références sont des déterminants des comportements. Ils constituent des schémas mentaux, croyances, représentations, visions du monde qui guident la manière dont on se comporte. Cette notion de « référence » est importante parce qu'elle permet de distinguer le

trait de culture de la simple opinion. Des références opèrent sans que l'on s'en rende forcément compte. Elles concernent la perception des phénomènes (par exemple, la perception de la concurrence n'a rien d'objectif : alors qu'une direction pourra en faire une donnée environnementale objective qui s'impose, elle pourra être pour certains la marque de l'incurie d'une direction qui n'a pas su y échapper). Les références peuvent concerner des modes de réaction aux situations : par exemple les critères de gestion appliqués à des situations, des modes de réponse aux clients, etc.

Plus concrètement, ces références peuvent concerner la nature implicite de l'activité de l'organisation (quelle conception se fait-on de ce qu'est notre activité, la prestation que l'on doit rendre à un environnement), la nature des rapports à l'environnement, la conception de la personne (c'est-à-dire les droits et devoirs de l'organisation vis-à-vis des personnes et ceux des personnes vis-à-vis de l'organisation).

Sackman (1991) a fourni une catégorisation de ces références qui peut être utile en distinguant les références sur ce qui est (buts, stratégie, etc.), sur le mode de fonctionnement (comment on accomplit les tâches, la nature des relations entre les personnes, les modes de changement) et sur les raisons pour lesquelles l'organisation fonctionne comme elle fonctionne.

Toutefois, le point principal concernant les références est de différencier les références des opinions. En effet, dans beaucoup d'études sur la culture, on met en évidence les opinions partagées ; dans une étude de culture, on cherche les références sous-jacentes à des opinions et, de manière plus importante, à des comportements, des façons de faire, des pratiques. La culture n'est ainsi pas ce que les gens disent mais ce qu'ils font. Alors que les études d'opinion cherchent les similarités dans ce que les gens pensent, l'étude de culture cherche, dans ce que les personnes font, dans leur manière d'aborder les problèmes, des références sous-jacentes, des lignes de force structurantes indiquant comment ils pensent.

- **Des références partagées dans l'organisation**

Des références partagées dans l'organisation constituent une formulation volontairement plus large que le partage par les membres de l'organisation. Cela renvoie à trois idées.

Premièrement, on s'intéresse aux références dans l'organisation et pas à celles qui lui sont extérieures. Au niveau de la culture nationale, régionale, sectorielle existent de nombreuses

références pertinentes. L'approche de culture organisationnelle ne s'y intéresse pas parce que ce n'est pas son objet. On n'entre pas ici dans les débats anciens sur une supposée prééminence des unes sur les autres. On considère simplement que l'organisation est un niveau de société humaine auquel se créent des références

Deuxièmement, on s'attache bien aux références propres à l'organisation plutôt qu'à essayer de distinguer entre des « sous-cultures », c'est-à-dire des cultures correspondant à des parties de l'organisation. Chacun sait bien qu'il existe une culture par établissement, par grande division, par catégorie de métiers, etc. Chacun reconnaît l'importance de ces différences de sous-cultures, voire des conflits qui ne manquent pas d'éclater entre elles. Mais ce n'est pas l'objet de la recherche : même s'il existe **DES** cultures au sein de l'entreprise, cela n'empêche pas de considérer qu'il existe **UNE** culture d'entreprise, des références partagées au sein de l'entreprise. L'intérêt de la culture est plutôt de repérer ce que cette organisation (correspondant à une personnalité morale, une unité de stratégie et de résultats) peut avoir en propre.

Troisièmement, des références partagées ne signifient pas qu'elles sont connues, ni par l'organisation ni par ceux qui la composent. D'une part, les personnes agissent en référence inconsciente à des références qu'elles partagent avec d'autres : la manière de prendre des décisions, d'aborder tel ou tel problème de production, de gestion ou de commerce peut être commune aux membres d'une même organisation, même s'ils ont l'impression de simplement faire leur métier de manière rationnelle, évidente. D'autre part, les références culturelles ne transparaissent pas seulement dans des comportements individuels, mais aussi dans des processus, des modes de fonctionnement, des procédures, des structures. L'exemple le plus évident en est l'entreprise familiale dans laquelle les structures ne traduisent pas seulement une logique fonctionnelle qui rapproche des fonctions à des compétences, mais aussi un équilibre entre les différentes composantes de la famille.

- **La culture est une macro-compétence**

Ce rapport entre culture et compétence est détectable dans la définition-même d'E.H. Schein du concept de la culture organisationnelle : « *La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces*

hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective » (Scheïn, 1985). Nous pouvons ainsi avancer que la culture est une macro-compétence, l'ensemble des compétences clés spécifiques à l'entreprise, la différenciant de ses concurrents directs et constituants ainsi l'ensemble des savoir-faire différenciateurs difficilement copiables. Autrement dit, c'est l'interdépendance des compétences individuelles et collectives qui est à elle seule constitutive de la macro-compétence (la compétence de l'entreprise).

Y. Pesqueux (2005, 2006) affirme explicitement un fort rapprochement entre culture et connaissance en avançant que « *Curieusement, alors qu'il suffit de rappeler qu'une des deux grandes acceptions de la notion de culture est l'idée de maîtrise des connaissances (quand on dit par exemple de quelqu'un qu'il est cultivé), aucun lien n'est établi entre la perspective culturaliste en gestion et celle du management de la connaissance alors même qu'elles se suivent dans le temps. Plus intéressant, quand on se réfère aux travaux sur la culture organisationnelle, on pourrait souvent établir des filiations entre des éléments de culture (organisationnelle) et la difficulté à définir la notion de connaissance organisationnelle. Rappelons en effet la définition que donne E. H. Scheïn (1986) de la culture organisationnelle (...)* Si ce n'est que cette définition est connue comme étant celle de la culture organisationnelle, il suffirait de substituer connaissance organisationnelle à culture pour obtenir de cette dernière une définition très acceptable. La culture organisationnelle ne serait-elle pas alors principalement constituée des **connaissances** organisationnelles ? » (Pesqueux, 2005, pp. 2-3).

La culture peut ainsi être définie comme **l'ensemble des références partagées dans l'organisation formant le support de sa macro-compétence.**

Aussi élaborée soit-elle, nous jugeons que cette définition n'arrive pas à cerner le caractère dynamique de la culture.

2. ESQUISSE DU CONCEPT DE LA « CULTURE SITUEE »

Le seul stade descriptif ne permet pas d'épuiser la totalité de traits d'une culture. Les tentatives des ethnographes sont, sur ce point, révélatrices d'échecs. Echecs, non seulement par rapport à l'immensité de la tâche, mais aussi par le fait qu'une culture est davantage une construction de son observateur qu'une saisie objective de la réalité.

Aussi, au-delà des divergences entre ethnologues sur une même culture, il faut admettre le phénomène des impasses ou, au contraire, des focalisations excessives sur certains domaines de la culture étudiée. Toute tentative de formalisation d'une culture s'oppose en fait à la complexité du réel. Une approche mécaniste ne peut que sombrer dans l'un ou l'autre des travers tels que le réductionnisme, l'appauvrissement, la folklorisation ou la fossilisation. En effet, toute énumération, toute nomenclature, même la plus affinée possible sur les plans quantitatif et qualitatif, non seulement ne recouvre pas la réalité de l'objet mais encore, comporte un risque de fixer un concept, dont la mouvance est une des caractéristiques.

Les tentations de réifications de la culture s'inscrivent ainsi dans un long débat : savoir si la nature psychologique sociale culturelle de l'acteur ressortit ou non au déterminisme. Si le déterminisme est, à l'heure actuelle, une conception largement dépassée, il n'en reste pas moins vrai qu'il ressurgit à travers différentes manifestations, sous des habillages sémantiques diversifiés.

Toute étude de la culture la considérant comme ayant une action univoque sur l'individu, dont les habitudes agiraient à la manière de réflexes, toute conception du comportement comme ensemble de réponses à des *stimuli* culturels directement observables et identifiables, s'inscrivent dans cette visée déterministe, ainsi que toute définition de la culture comme ensemble de réponses d'un groupe aux sollicitations du milieu.

Cette conception a ses origines dans le culturalisme, une des écoles de l'anthropologie culturelle nord-américaine, qui, dans les années trente a cherché à mettre en évidence le rôle des phénomènes économiques, sociaux et éducatifs qui conditionnent les évolutions psychoaffectives des individus appartenant à différentes cultures (Laplantine, 1975). Ce courant est représenté notamment par Mead, lequel forgea le concept de personnalité de base, c'est-à-dire « *la configuration personnelle qui est adoptée par l'ensemble des membres de la société parce qu'elle est le résultat de l'expérience précoce qu'ils ont en commun* » (Mead,

1963). En enfermant l'individu ou le groupe dans une série de causalité et de déterminismes, on reste finalement au seul stade descriptif qui favorise et autorise toutes les schématisations et réductions possibles. Ce qui est complexe par nature devient simple, claire et sans ambiguïté ; résultat en réalité contraire à toute démarche scientifique fondée sur la recherche du complexe dans le réel. Le discours culturel ne se veut ni explicatif ni descriptif, mais un mode d'analyse, de recherche et d'interrogation du réel à partir d'un grand nombre de données psychologiques, sociologiques, culturelles, etc.

La dimension plurielle ainsi que son caractère construit sont incompatibles avec la conception rigide et fixiste du déterminisme. Bidney parle de « *sophisme culturaliste* » reposant sur « *l'hypothèse que la culture est une force capable de se créer et se développer alors que les individus ne sont que ses véhicules ou ses instruments passifs* » (Bidney, 1944). En outre, selon Devereux la culture ne restreint pas, mais élargit la portée, l'efficacité et l'applicabilité du comportement. L'illusion qui veut que la culture rétrécisse le comportement repose sur un certain nombre d'idées erronées (Devereux, 1977).

L'étude sur la culture ne s'inscrivant pas dans une visée déterministe, reste au niveau du complexe de l'interrogation. Il ne s'agit pas de rester au niveau du fait objectif, mais de tenter d'intégrer le phénomène observé dans un ensemble multidimensionnel. On est alors loin d'une conception positiviste de l'homme qui « *considère l'homme comme un être réactif* » (Allport, 1970).

Notre visée culturelle se veut être beaucoup plus synoptique que la conception positiviste qui, en cherchant à rester au niveau des phénomènes directement observables, se cantonne à une analyse fragmentaire construite sur un postulat déterministe. Elle se veut aussi moins normative. Toute causalité mécanique entre deux séries de phénomènes induit un processus de conformité ; le pathologique, l'anormal se caractérise dès lors comme une déviation par rapport à ce principe de causalité, ce qui revient à nier à l'individu le pouvoir d'être le concepteur et constructeur de sa culture, de son comportement, de sa personnalité. La question n'est pas de nier la valeur déterminante de certaines données psychologiques, sociologiques, organisationnelles ou autres, mais de ne pas sombrer dans une relation de type causal. Il faut reconnaître qu'un certain nombre d'études sur la culture s'inscrivent directement dans cette optique et cherchent à prédire et prévoir le comportement de l'acteur.

Nous nous intéressons dans cette réflexion à deux pensées : celle de Mumby (1988) et celle de Weick (1979 ; 1985). Ce dernier soutient que la culture en tant qu'ensemble de significations, sert à donner un sens aux actions. « *Autrement dit, la culture ne vient pas d'en haut et n'est pas télécommandée par un directeur. Elle vient d'en bas puisqu'elle est la résultante des actions sociales des membres d'une organisation* » (Bertrand, 1991). Quant à Mumby (1988), il avance que la culture, en tant qu'ensemble de symboles, consiste à prédisposer les acteurs sociaux à une certaine interprétation de la réalité et à organiser les attitudes.

Dans cette même logique Reynaud et Bourdieu (1966) avancent que selon la sociologie parsonienne, la culture oriente l'action sociale : « *La théorie sociologique au sens de Parsons, commence quand on renonce aux réductions behavioristes et qu'on admet que ce que fait l'acteur social a un sens, que la signification (meaning) est une catégorie indispensable à la sociologie. Les valeurs institutionnalisées dans un système social contrôlent ce système, parce qu'elles légitiment les normes dans lesquelles elles se démultiplient, parce qu'en dernier ressort elles indiquent les orientations de l'action sociale* » (p. 509). Alain Touraine, dans sa sociologie de l'action le confirme en disant que « *les valeurs sociales sont des significations. Elles ont un sens pour l'acteur social puisqu'elles orientent son comportement* » (Touraine, 1965, p. 35).

« *Une action sociale n'existe que si...elle est orientée vers certains buts* » (Touraine, 1965, p. 35), c'est-à-dire vers des valeurs. Pour Talcott Parsons (1968), l'action est un comportement « *dirigé vers un but* », « *adaptatif* », « *motivé* », « *guidé par des processus symboliques* ».

Culture et action sont alors en rapport étroit via la réflexivité. Cette réflexivité, qu'est ce mécanisme adaptatif donnant à l'acteur la capacité de voir ce qu'il fait en le faisant et de voir ce que font les autres dans le contexte de son action, ne peut exister en dehors des significations, autrement dit en dehors de la culture.

Rappelons les premiers éléments de notre définition : **la culture est l'ensemble des références partagées dans l'organisation formant le support de sa macro-compétence**

Nous pouvons ainsi avancer que ces références :

- **sont construites tout au long de l'histoire en interaction avec des situations**

Cette troisième composante de la définition met l'accent sur le processus d'apprentissage que constitue la culture. On retrouve là le principe d'interaction avec des situations des acteurs et un environnement que l'on avait déjà rencontré dans les définitions anthropologiques. On retrouve aussi l'interaction entre la pensée et l'action qui n'est autre que la réflexivité². Cet aspect de la définition est important puisque la culture n'est pas ainsi un élément donné désincarné, transcendant, construit, manié comme certaines utilisations le laissent parfois penser. Une culture change parce que les situations changent et que de nouvelles références se créent dans l'expérience.

En définitive, nous pouvons redéfinir la culture organisationnelle comme suit : c'est un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de l'histoire en interaction avec des situations.

Avec Baeriswyl et Thévenaz (2001) nous admettons les caractéristiques suivantes de l'approche située pour recadrer le concept de la culture :

- Une focalisation sur les situations : « *Le mot situé signale une focalisation sur les situations de médiation* » (Baeriswyl et Thévenaz, 2001, p. 398).
- Une centration sur l'activité : « *L'objet de la focalisation est saisi et transformé par l'activité de la personne. Les objets matériels du monde, les outils, les techniques et les savoirs sont des produits d'activités humaines antérieures, disponibles ou latentes dans la situation de médiation* » (Baeriswyl et Thévenaz, 2001, p. 398).
- Un marquage social : ces objets sont marqués par les situations sociales dans lesquelles les activités humaines les ont créés.
- Une délimitation par les personnes : « *L'analyse des situations ne reste que partielle et statique si elle en reste au monde donné. La réalité comme donné se distingue du réel, produit de l'activité des personnes en situation. L'apprenant et l'éducateur – pris dans un sens large – transforment ce donné en fonction des motivations, des interprétations de la situation. Dans chaque situation, on rencontre un milieu d'action donné chaque fois délimité singulièrement par les initiatives des personnes impliquées* » (Baeriswyl et Thévenaz, 2001, p. 398).

² La réflexivité souligne les compétences des individus à réguler de façon consciente leur conduite et à analyser de façon lucide leur environnement (Ogien et Quéré, 2005).

Toutefois, il convient de préciser que cette interaction avec des situations, ce mouvement permanent, ne signifie pas que tout change en permanence dans une culture d'entreprise. La culture comprend des couches de viscosité différentes si l'on peut utiliser cette image physique. Cela signifie que des aspects sont plus prégnants, plus permanents que les autres. Ils évoluent par contre à la vitesse de l'apprentissage organisationnel, au rythme de l'expérience, de la confrontation aux situations, de l'intégration dans les références des résultats des confrontations précédentes.

Ainsi une culture se développe et s'évalue en situation, plus particulièrement dans un ensemble de situations relevant d'une même classe ou appartenant à des classes de situations présentant des caractéristiques proches. Culture et situation s'imbriquent ainsi dans une relation dialectique : une culture émerge nécessairement en situation, elle est située tout comme les ressources internes qu'elle engage (les compétences de l'acteur) et les ressources externes qu'elle utilise (l'environnement de l'acteur).

Cette culture située peut admettre la définition suivante :

C'est un ensemble de **références** et de compétences ayant un pouvoir **adaptatif** développé par la personne en **situation**.

3. METHODOLOGIE ET AGENDA DE RECHERCHE

3.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Ce travail est une recherche en cours. Il s'inscrit dans la continuité d'une recherche antérieure sur la culture cheminote.

Les réflexions portant sur la culture cheminote ont été engagées sur la base d'une demande initiale formulée par l'Unité Sciences Humaines et sociales de la Direction de l'Innovation et de la recherche (I&R) de l'entreprise SNCF. L'Université du service SNCF, commanditaire également de cette étude, s'interroge sur les principaux traits de culture de la SNCF : comment les mettre en évidence et repérer des leviers d'actions.

Cette recherche intervient à un moment de l'histoire où l'entreprise est confrontée à des enjeux majeurs qui apparaissent clairement tant dans le Projet Industriel que dans les évolutions internes de la démographie des cheminots ou les enjeux externes que constituent le

changement dans le secteur du transport, l'ouverture à la concurrence, voire le développement des réglementations européennes, etc.

3.2. DISPOSITIF DE LA RECHERCHE

Ce dispositif est articulé autour de trois grandes étapes :

- Un repérage d'éléments d'informations existants d'ores-et-déjà dans différents documents, dans des études antérieures effectuées par plusieurs chercheurs sur la culture SNCF dans d'autres contextes et grâce à des interviews avec des « experts » qui ont une expérience ou une vision personnelle et approfondie tant de l'histoire que des enjeux d'avenir de l'entreprise..
- Une enquête ethnométhodologique par l'observation in-situ des agents en situation de travail les enregistrements systématiques des dialogues nous permettront de mettre en évidence des micro-pratiques développées par les agents pour faire face aux situations. Nous y joignons le « retour » des agents à chaque fois que nous aurons pu. Il est donc nécessaire d'interroger des pratiques, c'est-à-dire de les observer et de les questionner. Cela différencie l'enquête de culture de l'enquête d'opinion. On ne cherche pas des opinions voisines en utilisant comme indice de validation leur fréquence, mais on utilise les matériaux pour comprendre les références sous-jacentes.
- Un travail avec des focus group qui permettra de confronter les hypothèses de traits de culture à des personnels SNCF et vérifier nos présupposés théoriques, de compléter, d'affiner, de confirmer ou infirmer certaines hypothèses et, dans tous les cas de les enrichir et de diffuser une approche des questions de management en termes de culture d'entreprise.

3.3. LES ENTRETIENS D'EXPERTS

Cette première étape avait pour but de repérer des informations pertinentes obtenues auprès de personnes-clés afin de faciliter l'interprétation des situations étudiées et l'analyse des données de l'enquête ethnométhodologique.

Ces entretiens ne constituent pas en soi une étape permettant d'obtenir des résultats valides sur la culture située ; les personnes interrogées ne constituent pas un échantillon représentatif,

ni des dirigeants passés ou actuels de la SNCF, ni d'une vision dirigeante ou politique de l'entreprise.

Toutefois quelques idées fortes peuvent être soulignées parce qu'elles nous ont guidés dans la recherche ou parce qu'elles reviennent de manière assez récurrente.

Deux séries d'entretiens ont été menées auprès d'experts « historiques » ainsi que d'experts « stratégiques ». Les premiers sont encore ou ont été à la SNCF. Ils peuvent également lui avoir été extérieurs mais dans une position proche du chemin de fer. Ils ont été à un ou plusieurs moments des témoins d'événements importants de l'entreprise et peuvent ainsi mettre en évidence des constantes de l'entreprise.

Quant aux seconds, ils occupent actuellement des positions où une vision stratégique de la SNCF se développe. Ils peuvent mettre en évidence des enjeux actuels importants de l'entreprise.

Sans faire un rapport de ce qui a été présenté par ces différents experts aux situations, parcours et visions forcément différents et non représentatifs au sens statistique du terme, quelques points peuvent être soulignés car ils ressortent nettement des entretiens malgré la diversité des personnes rencontrées.

- La culture, comme ligne de cohérence ne consiste pas en un matériau particulier mais elle se dégage, elle apparaît au grand jour dans des situations, sur des informations particulières. Les événements critiques en sont un bon exemple.
- Le métier du cheminot est au contenu particulier, avec beaucoup de diversité, reposant sur des certitudes, nécessitant une expertise et une forte compétence. L'expérience du terrain vient encore renforcer ce sentiment de particularité. Le parcours est une succession d'expériences de terrain, différentes les unes des autres. Le terrain est nécessaire à un parcours, comment imaginer des agents SNCF qui n'auraient pas une solide expérience du terrain où s'apprend réellement le métier dans **la diversité des situations** rencontrées. L'expérience du terrain est indispensable : rien ne peut s'apprendre facilement à la SNCF : il faut absorber beaucoup, avoir de la mémoire pour passer les examens et être toujours capable de maintenir les connaissances de base. Il faut également avoir vécu longtemps sur le terrain : on est vraiment cheminot

quand on peut montrer que l'on a réellement eu une expérience, qui est, bien entendu, propre à chacun : à la traction, bien entendu, mais aussi au contrôle, au mouvement, au matériel, le métier ne s'apprend que par l'expérience, par le vécu du cheminot de base.

Agent ancien du matériel : « il ne suffit pas d'avoir une formation, il faut pratiquer ».

Cadre de la traction : « il y a des choses qui ne s'inventent pas, il faut les avoir vécues ».

On est particulier à la SNCF parce que ce que l'on fait ne s'apprécie qu'en différence par rapport aux autres. On a sa place, on fait son travail mais on connaît peu ou du moins on s'occupe peu de ce qu'il y a autour. On reçoit le travail de quelqu'un et on passe son propre travail à quelqu'un d'autre qui suit. Dans une logique très industrielle, le travail est séparé, réparti, divisé : la SNCF a tous les métiers, tous les spécialistes pour prendre tout en charge. Puisque l'on est spécialiste de son propre domaine, il doit exister dans toute situation, d'autres spécialistes capables de prendre le relais : cette remarque est intéressante quand elle touche au domaine de la sécurité (agressions, violences, etc.) : il doit exister là encore un « système » qui prend en charge ces problèmes avec la compétence nécessaire.

- Un métier avec beaucoup de diversité : On y accède de partout, on peut faire beaucoup de choses différentes à la SNCF et chaque métier comporte une très grande diversité de tâches et d'expériences. Les personnes voient dans leur métier la variété, la diversité, la polyvalence. Si ce n'est pas **la variété** des tâches accomplies, c'est celle **des situations** où elles le sont. Il n'y a rien de pire que la monotonie et si jamais celle-ci se présentait, ce serait le résultat d'un choix personnel, de n'avoir pas fait le nécessaire pour en sortir.

Agent de maîtrise du fret : « la diversité c'est un point positif ».

Agent de la traction : « ce qui me plaît c'est de varier ».

Cadre de l'équipement : « je ne me suis jamais ennuyé, il y a tellement de diversité ».

Agent du matériel : « le travail varie tous les jours ».

- Un métier reposant sur des certitudes : le métier n'a également jamais fini de s'apprendre. Il faut toujours apprendre pour faire face aux nouvelles situations, pour maîtriser complètement son travail, pour progresser dans un parcours professionnel, pour se faire reconnaître par les autres cheminots, comme par l'entreprise dans son ensemble.

CONCLUSION

Que la description d'une culture se place au niveau des traits culturels, pris isolément ou dans une structure, qu'elle tente de découvrir « *le modèle global qui donne l'unité à une société, maintient sa cohésion et assure sa continuité* » (Clapier-Valladon, 1976), que l'approche soit analytique et fragmente le réel ou qu'elle soit synthétique et appréhende la culture comme une totalité³, il est nécessaire de ne pas confondre le discours tenu sur une culture avec la culture elle-même. Entre les deux grands courants de la pensée contemporaine qui tendent, l'un de réduire la culture à des structures organisatrices, l'autre de la ramener au plasma existentiel, et devant l'obligation d'utiliser, voire de manipuler ces concepts, il paraît opportun d'introduire ou, plus exactement, de reconnaître d'une part le concept de culture subjective, et d'autre part la subjectivité de l'observateur, que celui-ci participe ou non de la culture prise comme objet du discours.

« *La culture est essentiellement un phénomène socio-psychologique. Elle est véhiculée par les entendements individuels et ne peut s'exprimer que par l'intermédiaire des individus* » (Linton, 1968). Un tel rappel redonne à la notion de culture sa dimension plurielle et restreint d'autant son emploi au sens d'une catégorie exerçant de même, les expressions telles que « dialogue des cultures », « contact des cultures », etc. qui tendent à réifier la notion de culture, sont en réalité, vides de sens. Car, ce ne sont pas les cultures qui entrent en contact mais les hommes. Par contre, la culture n'est pas une réalité *sui-generis* extérieure et supérieure aux individus : en fait, les individus ne réagissent qu'à d'autres individus. Mais il existe un processus psychologique de réification et c'est cette culture réifiée qui exerce une influence sur les personnes, en tant que composante de la personnalité de chacun (Bastide, 1977).

³ Configuration pour R. Linton, réalité fonctionnelle pour Malinowski.

Notre approche située de la culture nous permettra de traiter cette notion d'un angle non précédemment abordé dans la littérature des sciences des organisations. Un angle par lequel, une redéfinition de la culture s'avère plausible. Aussi, cette redéfinition nous permettra de montrer le fort impact de la compétence distribuée et du processus mental réflexif dans l'émergence de ladite culture située.

RÉFÉRENCES

- Allport, G. W. (1970), *Structure et développement de la personnalité* (Vol. 151) : Delachaux et Niestlé.
- Alvesson, M. (2002), *Understanding organizational culture*, London: Sage.
- Arrow, K. E. (1974), *The limits of organization*: Norton.
- Baeriswyl, F., et T. Thévenaz (2001), Éclairages sur la cognition située et modélisations des contextes d'apprentissage, *Revue suisse des sciences de l'éducation*, 23: 3, 395–545.
- Bertrand, Y. (1991), *Culture organisationnelle, Communication organisationnelle*, Presses de l'Université du Québec.
- Bidney, D. (1944), On the concept of culture and some cultural fallacies, *American Anthropologist*, 46: 1, 30–44.
- Bolman, L. G., et T. E. Deal (1991), *Reframing organizations* (Vol. 130), San Francisco: Jossey-Bass.
- Bouchard, D. (1984), On the content of empty categories (Vol. 14) : Foris Dordrecht.
- Brown, H. I. (1979), *Perception, theory, and commitment: The new philosophy of science*: University of Chicago Press.
- Cassirer, E. (1946), L'influence du langage sur le développement de la pensée dans les sciences de la nature, *Journal de Psychologie (normale et pathologique)* : 29, 129–152.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise'*, Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology Press, Deetz, 1986.
- Devereux, G. (1977), *Les facteurs culturels en thérapie psychanalytique, Essais d'ethnopsychiatrie générale* : Gallimard.
- Denison, D. R. et A. Mishra (1995), Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*: 6(2), 204–223.
- Denison, D. R. et G. M. Spreitzer (1991), Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*: 5(1), 1–21.
- Detert, J. R., R. G. Schroeder et J. J. Mauriel, (2000), A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations, *Academy of Management Review*: 25(4), 850–863.
- Dubar, C. (1991), *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles* : Armand Colin.
- Earley, P. C. (1993), East meets west meets mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*: 36(2), 319–348.

Fey, C. F. et D. R. Denison (2003), Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*: 14(6), 686–706.

Goodenough, W. H. (1981), *Culture, language, and society*, London: The Benjamin Cummings Publishing Company.

Heskett, J. L. et J. P. Kotter (1992), Corporate culture and performance, *Bus Rev* : 2, 83–93.

Hogan, J. et L. V. Coote (2014), Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model, *Journal of Business Research* : 67, 1609–1621.

Kroeber, A. L. et T. Parsons (1958), The concepts of culture and of social system, *American Sociological Review*, 23: 5, 582–583.

Kuhn, T. S. (1970), *The structure of scientific revolutions*: Chicago: University of Chicago Press.

Lakoff, G. et M. Johnson (1980), The metaphorical structure of the human conceptual system, *Cognitive Science*, 4: 2, 195–208.

Laplantine, F. (1975), *La culture du psy ou l'effondrement des mythes*, Eppos : Privat.

Lawrence, P. R. et J. W. Lorsch (1986), *Organization and Environment, Managing differentiation and Integration*, Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Maisonneuve, J. (1969), *La dynamique des groupes* : Paris, PUF.

Maitland, A., L. A. Hills et D. J. Rhind (2015), Organisational culture in sport – A systematic review, *Sport Management Review* : 18, 501–516

Malinowski, B. (2001), *A scientific theory of culture and other essays (Vol. 9)*: Psychology Press.

Mead, G.H. (1963), *L'esprit, le soi et la société*, Paris : PUF.

Mintzberg, H. (1989), *Voyage au centre des organisations* : Les éditions d'organisation.

Morgan, G. (1999), *Images de l'organisation*. 2^eédition : Les Presses de l'Université Laval, Québec.

Morin, E. (1969), De la culturanalyse à la politique culturelle, *Communications*, vol. 14, n° 1.

Moscovici, S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public : étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*, Paris : PUF.

Mumby, D. K. (1988), *Communication and power in organizations: Discourse, ideology, and domination*, Norwood :NJ, Ablex

Ogien, A. et L. Quéré (2005), *Le vocabulaire de la sociologie de l'action* : Ellipses.

- Parsons, T. (1968), *The Structure of Social Action*: Free Press Collier-Macmillan.
- Pesqueux, Y. (2005), Management de la connaissance : un modèle organisationnel ?, 26^{ème} congrès de l'AFC.
- Pfeffer, J. S. et G. Salancik (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*: New York.
- Pondy, L.R. (1978), Leadership is a language game, in M. W. McCall, M. M. Lombardo, M. M., *Leadership: where else can we go?*, Durham, NC: Duke University, 87 – 99.
- Radcliffe-Brown, A.R. (1961), *Structure and Function in Primitive Society: Essays and Addressess*: Cohen et West.
- Reynaud, J.-D., et P. Bourdieu (1966), Une sociologie de l'action est-elle possible ? : Revue française de sociologie, 508–517.
- Sackmann, S.A. (1991), Uncovering culture in organizations, *The Journal of applied behavioral science*, 27: 3, 295–317.
- Selznick, P. (1952), *The organizational weapon*, New York: McGraw-Hill.
- Schein, E.H. (1985), *Organisational culture and leadership: A dynamic view*: John Wiley et Sons.
- Smircich, L. (1983), Concepts of culture and organizational analysis: *Administrative science quarterly*, 339–358.
- Thévenet, M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise* : Éditions d'Organisation.
- Thévenet, M. (2010), *La culture d'entreprise*, Paris : PUF.
- Touraine, A. (1965), *Sociologie de l'action* : Editions du Seuil Paris.
- Wallace, A.F., et R.D. Fogelson, (1961), Culture and personality, *Biennial Review of Anthropology*, 42–78.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing (Topics in social psychology series)* (2nd ed.): Random House.
- Weick, K. E. (1985), Cosmos vs. chaos: Sense and nonsense in electronic contexts, *Organizational Dynamics*, 14: 2, 51–64.
- Zghal, R. (1994), *La culture de la dignité et le flou de l'organisation : culture et comportement organisationnel, schéma théorique, et application au cas tunisien*, Tunis : Centre d'Etudes, de Recherches et de Publications.
- Zheng, W., B. Yang et G. McLean (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research* : 63, 763–771.