

1995.01

Culture d'entreprise : la contribution de Herbert Simon.

Eric Delavallée

Docteur ès Sciences de Gestion de l'IAE de Paris

Résumé : Alors que la phase de sensibilisation de la notion de culture touche à sa fin, il y a un paradoxe entre le nombre de travaux consacrés à cette notion et la faible utilisation qu'en ont faite les disciplines de la gestion. L'explication principale de ce paradoxe réside, selon nous, dans l'opposition des concepts de rationalité et de culture. Dans cet article, nous dressons d'abord un inventaire des caractéristiques du concept de culture d'entreprise, et nous cherchons, dans les travaux de H.A. Simon et de ses collaborateurs de l'Université Carnegie-Mellon, des concepts présentant des similitudes théoriques et des intérêts de connaissance communs à ces dernières. Après avoir reformulé les relations entre les concepts de culture et de rationalité, nous avançons des propositions sur la manière dont le concept de culture d'entreprise peut être utilisé par les disciplines de la gestion.

Mots-clés : Culture d'entreprise, processus de décision, rationalité.

Abstract : Though awareness period of corporate culture is coming to an end, there is a paradox between the amount of work in this subject and the weak use of the concept by the management disciplines. We think that the main explanation of this paradox lies in the theoretical opposition between rationality and culture. In this article, we have defined the whole characteristics of corporate culture. After we have looked for similarities between some concepts developed by the work of H.A. Simon and his colleagues of Carnegie-Mellon University and characteristics of corporate culture concept. Finally, we have reformulated the relations between culture and rationality and we have made suggestions about the way in which corporate culture can be used by management disciplines.

Key-words : Corporate culture, decision making process, rationality.

Le concept de culture, issu de l'anthropologie, fait aujourd'hui l'objet d'une véritable mode en gestion (Thévenet, [74]). Depuis le début des années 80, date de son importation ou, plus exactement, de sa réimportation dans le champ des sciences de l'organisation et de gestion, le nombre de travaux consacrés à la culture d'entreprise par l'abondante littérature managériale est impressionnant. Certains (Peters et Waterman, [57]) ont fait de la culture un des attributs fondamentaux de l'excellence, pendant que d'autres (Morgan, [50]) y ont vu les bases d'un nouveau paradigme de l'organisation. Cependant, alors que, tant au sein du monde académique que dans celui des praticiens dans les entreprises, la phase de sensibilisation de la notion de culture touche à sa fin (Thévenet, [73]), **il y a un paradoxe frappant entre le nombre important de travaux consacrés à ce concept et la faible utilisation qu'en ont faite les différentes disciplines de la gestion.**

Une des explications de ce paradoxe réside, selon nous, dans l'opposition théorique des concepts de rationalité et de culture. Cette opposition, qui provient pour beaucoup de la dichotomie effectuée par M. Weber [77] entre «rationalité en finalité» et «rationalité en valeur»¹, a participé à la constitution de deux grands pôles épistémologiques au sein du champ des sciences sociales. D'une part, un pôle individualiste et rationaliste qui conçoit l'ordre social comme l'agrégation des actions d'individus cherchant chacun à maximiser leur utilité. D'autre part, un pôle historique et culturaliste qui, par opposition, cherche à comprendre ces mêmes actions à travers leur signification subjective tout en les replaçant dans une perspective historique. En d'autres termes, «l'homo rationaliste» s'oppose à «l'homo culturalis» (Wacquant et Calhoun, [76]). Cette dichotomie a également été reprise, implicitement ou explicitement, dans bon nombre de travaux sur la culture d'entreprise. **Dans les théories de l'organisation, le concept de culture est en effet pour beaucoup défini par opposition à celui de rationalité.** Les exemples sont innombrables. Parmi eux, on peut notamment citer :

- en premier lieu, T.J. Peters et R.H. Waterman [57] qui soutiennent que les modèles dits «rationnels» incitent à dénigrer l'importance des valeurs ;
- P. d'Iribarne [34] pour lequel on est amené à parler de culture pour rendre compte des conduites qui échappent, par tout ce qui s'y investit de passion, au monde froid des intérêts, du calcul et du pouvoir ;
- V. Degot [19] qui affirme que, d'un point de vue culturel, l'état théoriquement rationnel constitue un degré zéro de signification ;
- H. Laroche [38] qui conçoit la culture comme une alternative aux techniques de management «rationnelles» et, par là même, comme une alternative à la rationalité là où, ajoutet-il, elle s'épuise devant la complexité de l'environnement et du système social organisationnel ;
- P. Gagliardi [27] qui différencie les connaissances dites «scientifiques» des connaissances dites «culturelles» ;
- enfin, P. Shrivastava, I.I. Mitroff et M. Alverson [69] pour lesquels la culture est une source importante d'actions «irrationnelles» dans les organisations.

Dans cet article, contrairement à tous ces travaux, nous partons de l'hypothèse que les différences entre rationalité et culture sont de degré plutôt que de nature². A cet égard, nous sommes enclin à penser que **le concept de culture a également été introduit, dans le champ des sciences de l'organisation et de gestion, avec des préoccupations semblables à celles qui ont conduit H.A. Simon à développer le concept de «rationalité limitée»**. Ainsi, commencerons-nous par dresser un inventaire des principales caractéristiques du concept de culture d'entreprise, avant de chercher, dans les travaux de H.A. Simon et de ses collaborateurs de l'Université Carnegie-Mellon, des concepts présentant des similitudes théoriques et des intérêts de connaissance communs à ces dernières. Ces rapprochements théoriques nous permettront de reformuler les hypothèses effectuées sur les relations entre la culture et la rationalité économique de l'entreprise et, par là même, d'avancer certaines propositions quant à la manière dont le concept de culture d'entreprise peut et doit être utilisé par les différentes disciplines de la gestion.

1. Pour M. Weber [77], «agit de façon rationnelle en finalité celui qui oriente son activité d'après les fins, moyens et conséquences subsidiaires (Nebenfolge) et qui confronte en même temps rationnellement les moyens et la fin, la fin et les conséquences subsidiaires et enfin les diverses fins possibles». La définition de la «rationalité en finalité» correspond, pour beaucoup, à la rationalité économique telle que définie par les économistes néo-classiques. En revanche, «agit d'une manière purement rationnelle en valeur celui qui agit sans tenir compte des conséquences prévisibles de ses actes, au service qu'il est de sa conviction portant sur ce qui lui apparaît comme commandé par le devoir, la dignité, la beauté, les directives religieuses, la piété ou la grandeur d'une «cause» qu'elle qu'en soit la nature. L'activité rationnelle en valeur consiste toujours (au sens de notre terminologie) en une activité conforme à des «impératifs» ou à des «exigences» dont l'agent croit qu'ils lui sont imposés»

2. Cette position est similaire à celle adoptée par E. Durkheim [23] sur les différences entre la religion et la science.

1 Les principales caractéristiques du concept de culture d'entreprise.

L'inventaire des principales caractéristiques du concept de culture d'entreprise, que nous nous proposons de dresser dans cette première partie, est articulé par les trois questions suivantes :

- Qu'est-ce que la culture d'entreprise?
- Quelles sont les fonctions et la place de la culture dans l'entreprise?
- Comment prendre en considération la culture dans toute démarche visant l'efficacité de l'entreprise?

1-1 Le concept de culture d'entreprise.

Il y a eu plusieurs précurseurs du concept de culture d'entreprise parmi lesquels on peut notamment nommer C. Barnard [4] et P. Selznick [68]. Mais c'est E. Jaques [35] qui, le premier, se réfère explicitement au concept de culture et donna une première définition de la culture d'entreprise. Malgré l'intérêt de ces différents travaux, le succès de la notion de culture d'entreprise ne vient réellement qu'au début des années 80, principalement lors de la parution de quatre ouvrages². Les définitions les plus couramment admises de ce concept se différencient, depuis lors, sur des questions qui ont chacune donné lieu à des débats³. Dresser un inventaire des principales caractéristiques de la notion de culture d'entreprise et en retenir une définition nécessitent ainsi d'**effectuer un certain nombre de choix successifs qu'il convient de justifier**.

C'est, d'abord, **l'autonomie de la culture d'entreprise** qui a donné lieu à des échanges théoriques divergents. Pour les tenants de la « Corporate Culture », les sources de la culture d'entreprise sont à trouver dans l'entreprise elle-même. La question de l'autonomie de la culture d'entreprise est un postulat de départ. A l'opposé, certains travaux sociologiques (Sainsaulieu et Segrestin, [64] ; Aktouf et Chretien, [1]) partent de l'hypothèse que, si la culture est présente dans toute entreprise, chaque entreprise n'a pas forcément de culture propre, dans la mesure où elle est traversée par un ensemble de régulations culturelles qui ne réussissent pas forcément à se fondre en une culture spécifique. Ces débats articulent l'ensemble des questions liées aux rapports entre la culture d'entreprise, les cultures nationales (d'Iribarne, [33] ; Hofstede, [32]), les cultures sectorielles (Gordon, [30]) et les sous-cultures dans l'entreprise (Martin et Siehl, [44] ; Sainsaulieu, [65]). Cependant, si une analyse culturelle de l'entreprise ne peut qu'être enrichie par la prise en compte des niveaux culturels externes et internes, ces derniers n'excluent pas, selon nous, l'existence d'une culture au niveau de l'entreprise. En effet, les entreprises ne sont pas seulement des combinaisons de phénomènes sociaux ayant trouvé leur origine dans la société. Elles sont également des espaces sociaux particuliers, dotés d'une certaine autonomie, et, à ce titre, elles développent leur propre culture. Cette proposition comporte deux conséquences fondamentales. D'une part, **la culture d'entreprise est un concept qui met l'accent sur ce qu'il y a de commun aux membres de l'entreprise**. Dans chaque entreprise, une culture commune coexiste avec un ensemble de sous-cultures, lesquelles sont également des facteurs de différenciation entre les différents groupes d'acteurs. D'autre part, **la culture d'entreprise n'est entièrement déterminée ni par l'environnement national ou sociétal ni par l'environnement économique de l'entreprise**. Les entreprises souscrivent à certaines

1. Pour E. Jaques [35], « la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres ».

2. Deal et Kennedy [17], Ouchi [54], Pascale et Athos [56], Peters et Waterman [57].

3. Certains de ces débats sont directement issus de l'anthropologie. D'autres résultent des différences entre l'anthropologie et les sciences de gestion, aussi bien au niveau des spécificités de l'objet étudié, les sociétés en général dans un cas, les organisations dans l'autre, qu'au niveau des objectifs poursuivis par les deux disciplines.

4. Pour une présentation de ces travaux, on peut consulter Bosche [9].

valeurs dominantes de leur environnement, sans que cela empêche des variations importantes entre la culture d'entreprises soumises à des conditions environnementales similaires.

Les différents courants anthropologiques se sont ensuite divisés entre ceux qui considèrent la culture comme partie intégrante du système sociostructurel (les écoles fonctionnaliste, structuro-fonctionnaliste, écologique-adaptationniste et historique-diffusionniste), et ceux qui la voient comme un système indépendant d'idéation (les écoles cognitive, structuraliste, de l'équivalence mutuelle et symbolique) . Si cette distinction a longtemps été ignorée par la plupart des travaux sur les organisations, certains d'entre eux sur la structuration des organisations (Fombrun, [25]), sur le pouvoir dans les organisations (Pfeffer, [58]) et sur la culture à proprement parler (Degot, [19] ; Lynn Meek, [42]) l'ont quand même prise en compte et ont, par voie de conséquence et le plus souvent implicitement, importé ce débat dans le champ des sciences de l'organisation. La culture de l'entreprise ainsi que sa structure sociale et organisationnelle n'étant pas forcément ou, plus exactement, étant rarement synchronisées, ces travaux ont considéré que ce décalage pouvait entraîner une perte d'efficacité de l'entreprise. Pour cette raison au moins, cette distinction mérite, selon nous, d'être effectuée. Elle a également pour mérite de **considérer la culture d'entreprise seulement comme un système d'idées** et, par là même, de ne pas qualifier tout phénomène social de culturel.

Qui plus est, définie comme un système d'idées, la culture d'entreprise a été considérée comme un ensemble de représentations collectives situées dans l'esprit des membres de l'entreprise et/ou comme un ensemble de productions symboliques. A cet égard :

- E. Enriquez [24] dissocie système culturel (valeurs et normes de comportement), système symbolique (mythes et rites) et système imaginaire ;
- J.P. Larçon, R. Reitter et B. Ramanantsoa [37 ; 61] distinguent la notion de culture de celle d'identité de l'entreprise et considèrent la première comme la « partie émergée de l'iceberg » que constitue la seconde ;
- E.H. Schein [67] distingue les artefacts, les valeurs et les hypothèses fondamentales.

La distinction des niveaux de culture est intéressante, mais mérite explication. Tout d'abord, il convient de distinguer les niveaux de culture selon qu'ils contribuent à définir le concept ou selon qu'ils permettent de le mettre en évidence. A cet égard, les productions symboliques sont beaucoup plus des illustrations, voire des voies d'accès aux représentations communes (Thévenet, [73]), qu'un niveau de culture réellement pertinent. Ensuite, la distinction entre les représentations communes, selon que certaines restent à un niveau superficiel et manipulateur et que d'autres sont inscrites au niveau des passions et des fantasmes (Reitter et Ramanantsoa, [61]), fait appel à la notion d'inconscient qui, aussi intéressante soit-elle quand elle est utilisée à des fins thérapeutiques dans le cadre d'une cure analytique, n'est pas incontournable quand il s'agit de comprendre le comportement humain au sein des organisations. Enfin, les frontières entre les valeurs, représentations, croyances et normes de comportement ne sont pas toujours faciles à distinguer. A cet égard, il est temps, affirment certains (Sackmann, [63]), de n'utiliser que des constructions génériques qui reflètent la nature cognitive des composants de la culture d'entreprise. On peut alors considérer, à la manière de V. Degot [19], que **la culture d'entreprise est composée des évidences partagées qui guident le comportement des individus dans l'entreprise**. Ces évidences présentent trois caractéristiques fondamentales :

- elles peuvent concerner aussi bien la perception de phénomènes que des manières de réagir à des situations (Thévenet, [73]) ;
- elles ne sont pas forcément conscientes (Schein, [67]) ;
- elles présentent un caractère de transcendance et, par là même, se justifient peu (Drouard, Legros et Pascal, [21]).

1. Pour une présentation détaillée de ces courants et de leurs apports aux sciences de l'organisation, on peut consulter Allaire et Firsirotu [2] et Sackmann [63].

Malgré l'importation de certaines approches de la culture uniquement synchroniques¹, l'articulation entre culture d'entreprise et histoire a été rapide. Cette articulation n'est d'ailleurs pas étonnante, puisque, par tradition, l'histoire a eu pour objet privilégié la culture (Caron, [13]), et, rapidement, on a admis que toute réflexion sur la culture d'entreprise ne pouvait que s'appuyer sur une démarche historique (Normand, [53] ; Ramanantsoa et Thierry-Basle, [59]). **La culture d'entreprise est un concept diachronique qui comporte la notion de temps dans sa définition même.** A cet égard, la réponse la plus satisfaisante est celle d'E.H. Schein [67] pour lequel **la culture se construit selon un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise.** Cette proposition a également pour mérite de particulariser le concept de culture aux espaces sociaux particuliers que sont les entreprises en fonction des problèmes spécifiques qu'elles doivent résoudre. Toute entreprise est une communauté contractuelle compétitive (Morin, [51]) et doit alors résoudre deux grandes catégories de problèmes : d'adaptation à son environnement et d'intégration des individus en son sein. On peut dès lors considérer que la culture d'entreprise résulte d'un processus d'apprentissage, et qu'elle se construit en réponse à ces deux types de problèmes permanents.

Enfin, dans un article devenu classique, L. Smircich [71] importe, dans le champ des sciences de l'organisation, un vieux débat sur la nature du concept de culture. Il s'agit de savoir si la culture d'entreprise est une variable parmi d'autres au sein de l'entreprise ou si elle est un système structurant. L'intérêt de ce débat réside principalement dans le fait que, dès l'apparition du concept dans le champ des sciences de l'organisation, la culture est perçue et utilisée comme une variable, alors que le débat a été tranché depuis longtemps en sens inverse dans le champ anthropologique (Dupuis, [22]). Finalement, il met l'accent sur la manière dont un même concept peut être caractérisé différemment par une discipline «de et pour l'action» (Martinet, [45]), comme les sciences de gestion, et par une discipline qui se satisfait d'une visée descriptive, voire explicative, comme l'anthropologie. Malgré son intérêt, ce débat est un faux débat. **La culture d'entreprise est à la fois un contenu et un mode de description** (Thévenet, [73]). Il n'en reste pas moins que la question de la réification de la culture d'entreprise est, quant à elle, une vraie question. Pour certains (Peters et Waterman, [57]), les différents traits culturels d'une entreprise sont identifiables, structurés entre eux, et constituent un «paradigme» à la manière des «patterns of culture» de R. Benedict [6]. Pour d'autres (Reitter et Ramanantsoa, [61]), nous n'aurions pas assez d'une vie pour faire l'inventaire des traits culturels d'une entreprise. Entre ces deux extrêmes, une solution intermédiaire existe. On peut, en effet, considérer que **les évidences qui composent la culture d'une entreprise, difficilement identifiables exhaustivement, sont structurées au sein de grandes catégories, les traits culturels dominants de l'entreprise, qui rassemblent des évidences liées les unes aux autres par une même logique.** Concernant l'existence de traits culturels permanents, plusieurs auteurs ont proposé des typologies (Schein, [67] ; Strategor, [72] ; Sackmann, [63]). La culture est cependant un concept qui vise, tout particulièrement, à mettre l'accent sur ce qu'il y a de spécifique à une entreprise. Des entreprises qui ont à résoudre des problèmes différents auront, par définition, des cultures différentes. Dans cette mesure, la recherche de traits culturels permanents et communs à toutes les entreprises nous semble quelque peu contradictoire avec la définition même du concept de culture. Les logiques à partir desquelles les évidences sont articulées les unes aux autres peuvent être tout aussi spécifiques à chaque entreprise que les évidences elles-mêmes. En tout état de cause, le fait que l'on puisse dire quelque chose de concret à propos de la culture d'une entreprise, c'est à dire que nous puissions identifier certaines évidences et que leur coexistence suppose un minimum de cohérence entre elles, suffit, nous semble-t-il, à **considérer la culture comme un des sous-systèmes du système de l'entreprise.**

1. Les courants fonctionnaliste et structuro-fonctionnaliste de l'anthropologie.

1-2 De la culture d'entreprise à la culture dans l'entreprise.

Un inventaire des principales caractéristiques de la notion de culture d'entreprise ne peut faire l'économie d'une explicitation, d'une part, des autres variables avec lesquelles elle compose le système que constitue l'entreprise et, d'autre part, de ses fonctions dans l'entreprise.

Toute entreprise est un système ouvert finalisé qui peut se définir comme un ensemble composé d'éléments identifiables et de leurs interrelations (Le Moigne, [40]). Concernant les variables du système, plusieurs propositions incluent la culture (Strategor, [72] ; Martinet, [46] ; Bartoli et Hermel, [5] ; Morin, [51]). Un modèle ne doit pas se limiter à expliquer le fonctionnement de l'entreprise, mais doit, également, permettre de préparer l'action. A cet égard, B. Ramanantsoa [60] a bien montré, à propos des modèles d'analyse stratégique, que ce qu'un modèle gagne en opérationnalité, il le perd en exhaustivité. Le modèle de P. Morin est celui qui nous semble avoir trouvé l'équilibre le plus heureux entre ces deux critères de différenciation. Dans ce modèle, **l'entreprise est représentée par un système composé de quatre sous-systèmes**. En plus de **la culture**, les trois autres sous-systèmes sont :

- **les structures** formelles et informelles (structure des tâches, structure d'autorité et structure des réseaux de communication) ;
- **les objectifs** organisationnels composés des objectifs formels à la charge des dirigeants, mais, également, des objectifs de chaque groupe d'acteurs, le tout venant s'agréger en un système en tension ;
- **les techniques** de production et de gestion.

Les fonctions de la culture dans l'entreprise sont étroitement dépendantes de sa définition. A cet égard, rappelons que la culture d'entreprise, c'est :

- un ensemble d'évidences,
- partagées dans l'entreprise,
- construites tout au long de son histoire,
- en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise.

Conformément à la quatrième partie de cette définition, on peut considérer que, comme chacun des sous-systèmes, **la culture facilite la résolution des problèmes rencontrés par l'entreprise**. Cette fonction principale se caractérise de trois manières suivant chacune des trois premières parties de la définition :

- composée d'évidences, **la culture participe à la réduction de la complexité du monde** (Degot, [19]), en agissant comme un filtre puissant à travers lequel transitent les influences internes et externes à l'entreprise (Martinet, [46]), **et économise la recherche de solutions** (Morin, [51]) ;
- partagée, elle constitue un des **modes de coordination** dans l'entreprise, que H. Mintzberg [49] qualifie de standardisation des savoirs, et un des **types de contrôle** (Ouchi, [55]) ;
- construite tout au long de l'histoire de l'entreprise, elle est le produit de son passé, mais également un tremplin pour son avenir (Ruffat, [62]) et, par là même, **un important facteur de sa stabilité** (Donaldson et Lorsch, [20]).

A propos de la nature des interrelations entre la culture et les trois autres sous-systèmes, on peut considérer, avec R.E. Miles et C.C. Snow [47], qu'un minimum de cohérence entre les objectifs, les structures et les techniques est une condition nécessaire à la création d'une culture commune au sein de l'entreprise. Qui plus est, plus grande est la cohérence entre ces trois sous-systèmes, plus forte est la culture d'entreprise. De sous-système structuré par les autres sous-systèmes, la culture devient cependant structurante pour le système, tout particulièrement dans la mesure où elle constitue un important facteur de sa stabilité. Elle peut alors aussi être un frein à l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

1-3 La culture et les conditions de l'efficacité de l'entreprise.

Les rapports entre la culture et les performances économiques de l'entreprise ne constituent pas une vraie question, à moins de définir la performance comme une certaine forme de culture, ce qui défie les lois de la logique (Thévenet, [73]). Concernant les relations entre la culture et la gestion, il s'agit alors moins de chercher à avoir le bon type de culture, qui permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel, que de connaître l'impact de cette variable sur les conditions de l'efficacité de l'entreprise de manière à la prendre en considération dans leur mise en place. Des travaux sur le management stratégique (Miles et Snow, [48] ; Martinet, [46]) et sur les structures (Lawrence et Lorsch, [39] ; Mintzberg, [49]), on peut dégager deux principes qui caractérisent l'efficacité de tout système organisé et finalisé :

- **le principe de « contingence »** qui lie l'efficacité du système à une adéquation entre ses variables et une situation donnée ;
- **le principe du « fit »** qui lie l'efficacité du système à une cohérence entre ses variables.

Ces deux principes conduisent à poser le problème des transitions entre les différents états du système, c'est à dire le problème du changement. A cet égard, **lors de toute stratégie de changement, la culture se présente essentiellement comme une donnée à partir de et en rupture avec laquelle il faut agir** (Lorsch, [41]). Qui plus est, concernant le changement de la culture, plusieurs précisions s'imposent. Tout d'abord, comme le soutient E.H. Schein [66], la culture change et évolue en fonction des différentes phases du développement de l'entreprise. Ensuite, **on ne peut pas changer la culture d'une entreprise**, car cela supposerait, d'une part, qu'on soit capable de dessiner l'état désiré de la culture et, d'autre part, que l'on sache exactement quoi faire sur l'état actuel pour atteindre l'état désiré (Thévenet, [73]). Enfin, **on peut faire évoluer la culture d'une entreprise**. Pour ce faire, on peut soit user d'une stratégie de changement visant directement à faire évoluer la culture, comme les projets d'entreprise (Degot, [18]), soit user d'une stratégie de changement visant à agir directement sur l'un des trois autres sous-systèmes et indirectement sur la culture, comme la mise en place d'une nouvelle technique (Naro, [52]).

En résumé, la culture est un concept qui, depuis sa réimportation dans le champ des sciences de l'organisation, a fait l'objet d'un nombre important de débats, le plus souvent exclusivement théoriques. Dans le cadre de cet article, nous avons retenu que toute entreprise possède une culture spécifique. Cette dernière est composée de l'ensemble des évidences partagées, construites tout au long de l'histoire de l'entreprise, en réponse aux problèmes qu'elle a rencontrés. Ces évidences, difficilement identifiables exhaustivement, sont structurées au sein de grandes catégories, les traits culturels dominants, qui constituent un des sous-systèmes de l'entreprise. La culture est en interaction avec trois autres sous-systèmes : les structures, les objectifs et les techniques. Elle a pour principales fonctions, d'une part, de participer à la réduction de la complexité du monde et d'économiser la recherche de solutions et, d'autre part, d'être un des modes de coordination et un facteur de la stabilité de l'entreprise. Les principes de « contingence » et du « fit » caractérisent l'efficacité du système. Enfin, si on ne peut changer la culture d'une entreprise, on peut quand même la faire évoluer.

2 Concepts développés par H.A. Simon et ses collaborateurs avec des préoccupations similaires à celles qui ont guidé l'introduction de la notion de culture dans les théories de l'organisation.

Pour certains (Ghertman, [29]), la contribution de H.A. Simon à la théorie de la décision est sans égale à ce jour. Elle a d'ailleurs été consacrée par un prix Nobel d'économie en 1978. D'autres insistent également sur sa contribution essentielle à la sociologie (Crozier, [14]) et à la théorie de l'organisation (Grefte, [31]). Les travaux de H.A. Simon, tout comme ceux de J.G.

March et R.M. Cyert qui s'en sont largement inspirés, constituent ainsi, aujourd'hui encore, des références incontournables dans le champ des théories de la décision, mais également, et peut-être surtout, dans celui des théories de l'organisation et, par là même, en sciences de gestion. Si H.A. Simon, J.G. March et R.M. Cyert n'ont pas abordé explicitement le thème de la culture d'entreprise, ils ont développé certains concepts avec des préoccupations similaires à celles qui ont guidé l'introduction de cette notion dans les théories de l'organisation. Fort de l'inventaire des principales caractéristiques du concept de culture d'entreprise que nous avons dressé dans la première partie de cet article, nous nous proposons, à présent, de **chercher certaines similitudes théoriques et certains intérêts de connaissance communs** entre ces dernières et certains concepts présents dans les trois ouvrages de base des professeurs de l'Université Carnegie-Mellon.

2-1 La «rationalité limitée» et les «frontières à la rationalité».

Une des caractéristiques fondamentales du concept de «rationalité limitée» réside dans l'observation empirique que les choix des individus sont toujours exercés au regard d'un schéma simplifié et limité de la situation réelle. J.G. March et H.A. Simon [43] qualifient ce schéma de «définition de la situation». Ces limites à la rationalité ont, comme le soutient P. Bourdieu [11], plusieurs origines qu'il convient de dissocier. Tout d'abord, la rationalité est limitée par la capacité du cerveau humain à appréhender l'ensemble des facteurs à prendre en considération tout au long du processus de décision. En ce sens, la rationalité humaine est «génériquement limitée». Mais la rationalité est également limitée, parce que l'esprit humain est «socialement limité», et ce notamment par les limites du système de catégories de perception et d'appréciation que tout individu doit à sa formation et à sa trajectoire sociale dans et hors l'entreprise. Enfin, **la rationalité est aussi «culturellement limitée»**, parce que, comme le soutiennent J.G. March et H.A. Simon [43], *«l'organisation aura une structure (...) dans la mesure où il y a des frontières à la rationalité - dans la mesure où il y a des éléments de la situation qui doivent être, où qui sont en fait pris comme des données, et qui ne font pas partie des calculs rationnels en tant que facteurs stratégiques potentiels. S'il n'y avait pas de frontières à la rationalité ou si elles variaient d'une façon rapide et imprévisible, il ne pourrait pas y avoir de structures d'organisation stables»*.

C'est en ce sens que l'introduction du concept de culture dans les théories de l'organisation, défini comme l'ensemble des évidences partagées, rejoint une des préoccupations qui conduit H.A. Simon à définir le concept de «rationalité limitée». On comprend alors que la culture est intimement liée à la possibilité de prendre des décisions, notamment parce qu'elle permet de ramener une infinité de variables à un nombre limité d'entre elles sur lesquelles portent les choix. Tout processus de décision est construit sur et à partir des évidences qui composent la culture de l'entreprise. **Les concepts de rationalité et de culture ne peuvent ainsi ni être opposés ni même être dissociés.** Le concept de «rationalité limitée» rend possible une articulation entre les deux types de rationalité identifiés par M. Weber et montre qu'il est illusoire de vouloir séparer les dimensions culturelles et rationnelles de tout processus de décision. Il n'y a pas de rationalité universelle, mais seulement des processus rationnels construits sur des évidences variables d'une culture à l'autre. A cet égard, **la culture est assimilable à certaines des «frontières à la rationalité»** évoquées par J.G. March et H.A. Simon.

1. Simon [70], March et Simon [43], Cyert et March [16].

2. Le concept qui, selon nous, rend le mieux compte des limites sociales de la rationalité est le concept d'habitus tel que défini et employé par P. Bourdieu [12]. Pour ce dernier, *«les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des habitus, systèmes de dispositions durables, et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme des structures structurantes, c'est à dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement «réglées» et «régulières» sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre»*.

La théorie de la décision de H.A. Simon apporte également deux contributions essentielles sur la manière dont ces « frontières à la rationalité » interviennent dans les processus de décision. D'une part, pour un système de « frontières à la rationalité » donné, le préférable s'exprime sous une forme relative et comparative. Le système a une rationalité, mais elle n'est jamais la seule. A cet égard, il est impossible de hiérarchiser, à priori et de manière stable, les contextes d'action et leurs mécanismes de régulation (Friedberg, [26]). D'autre part, l'évaluation est multicritère, c'est à dire qu'une évaluation qui donne la priorité à un état donné du système ne se fonde pas sur l'exclusion d'un critère aux dépens d'un autre, mais plutôt sur une pondération de l'un par rapport à l'autre. Pour H.A. Simon [70], l'évaluation donne lieu à une sélection qui « (...) *n'évoque aucun processus conscient ou intentionnel. Il montre simplement qu'en choisissant tel ou tel type d'action, l'individu renonce par là même à d'autres alternatives* ». L'évaluation est donc un processus actif qui met l'accent sur le fait que plusieurs stratégies sont toujours possibles et que celle qui est retenue est choisie en fonction des atouts et des capacités des individus (Crozier et Friedberg, [15]). **La rationalité et la capacité de choix des individus sont ainsi plutôt préstructurées que déterminées par les « frontières à la rationalité »**. Elles limitent l'éventail des choix et, par là même, les rendent possibles, mais n'éliminent pas pour autant la possibilité de choisir. A cet égard, moins que de déterminer de manière mécanique le comportement des individus dans l'entreprise, la culture influence les possibilités de réponse à un problème donné. Elle instaure certaines règles du jeu et fait ainsi obstacle à certains possibles tout en favorisant d'autres (Berebbi-Hoffmann, [7]).

2-2 L'apprentissage et l'adaptation à long terme.

J.G. March et H.A. Simon considèrent que la « rationalité limitée » résulte principalement d'un apprentissage par résolution de problèmes. Cette notion d'apprentissage, déjà identifiée dans les travaux sur la culture et notamment dans ceux d'E.H. Schein, est également très présente dans la théorie de la décision des professeurs de l'Université Carnegie-Mellon. Cela nous autorise à aller plus loin dans la recherche de similitudes entre ces deux corps théoriques.

L'apprentissage organisationnel peut se définir comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences (Koenig, [36]). C'est un processus dont résulte un acquis collectif, qui ne se résume sans doute pas aux « frontières à la rationalité », mais qui sans nul doute les comprend. Il y a ainsi fort à parier que la nature des frontières à la rationalité est liée à celle des éléments sur lesquels les entreprises apprennent. Dans leur théorie de l'entreprise adaptative, R.M. Cyert et J.G. March considèrent que les organisations apprennent à porter leur attention sur certains points de leur environnement et à en négliger d'autres. Cet apprentissage peut concerner certaines parties de l'environnement ou certains critères mesurables explicites. Il porte, en outre, sur chacun des trois composants du processus de décision. En poussant cette logique à son terme, on peut considérer que, pour un processus de décision donné, les points sur lesquels les entreprises apprennent peuvent être dissociés :

- selon qu'ils concernent une partie de l'environnement ou un critère ;
- selon la phase du processus de décision dans laquelle ils interviennent.

Cependant, comme l'a bien montré H.A. Simon, en raison de la difficulté d'établir une distinction nette entre fins et moyens, la deuxième dimension de cette dissociation, si elle est pertinente à un instant donné, perd de sa rigueur quand on veut l'appliquer à un processus se déroulant dans le temps. Ainsi, concernant la nature des « frontières à la rationalité », la théorie

1. C'est la principale critique que l'on peut adresser aux travaux dits « culturalistes » dont la démarche déductive est fondée sur un déterminisme culturel. On peut, à cet égard, consulter les critiques faites par E. Friedberg [26] aux travaux de P. d'Iribarne.

2. De manière similaire à H.A. Simon, qui distingue trois phases dans tout processus de décision (les phases d'intelligence, de conception et de sélection), R.M. Cyert et J.G. March [16] proposent d'analyser les processus de décision à partir de trois composants :

- les objectifs ;
- les prévisions ;
- le choix.

de la décision des professeurs de l'Université Carnegie-Mellon rejoint les conclusions que nous avons retenues des travaux sur la culture d'entreprise. **Les « frontières à la rationalité » peuvent concerner aussi bien la perception de phénomènes que des manières de réagir à des situations.** Qui plus est, quand bien même la phase du processus de décision dans laquelle elles interviennent n'est pas un critère déterminant pour les différencier, on peut tirer de ces travaux qu'elles interviennent sur chacun des composants de tout processus de décision.

Partant de la décision comme principe de construction d'une théorie de l'organisation, J.G. March et H.A. Simon [43] définissent les fonctions de l'apprentissage dans les organisations. Ils considèrent que *« une organisation est confrontée avec un problème semblable à celui d'Archimède : afin qu'une organisation agisse de façon adaptative, elle a besoin de certaines régulations et de procédures stables qu'elle puisse employer pour mener à bien ses actions adaptatives. (...) L'adaptation à courte échéance correspond à ce que nous appelons ordinairement la résolution de problèmes, et l'adaptation à longue échéance correspond à l'apprentissage »*. Qui plus est, *« l'action est adaptative et orientée vers un objectif. Mais par suite de son caractère approximatif et fragmenté, seulement quelques éléments du système sont adaptatifs, à un certain moment, les autres étant, du moins à court terme, des données fixes »*. Donc, *« (...) certains éléments du processus qui ne deviennent pas souvent des facteurs stratégiques (les « frontières à la rationalité ») forment le coeur stable de la structure de l'organisation »*. On comprend ainsi que le processus d'adaptation de l'entreprise peut se décomposer en deux sous-processus dont il est la résultante : un processus d'adaptation à courte échéance, qualifié de résolution de problèmes, et un processus d'adaptation à long terme, qualifié d'apprentissage. Ce dernier permet à toute organisation de se doter de **certaines « frontières à la rationalité » qui, en garantissant la stabilité de ses structures, rendent possible l'action adaptative en élargissant les « aires de rationalité » de ses membres par l'intermédiaire d'économies d'attention.** A cet égard, les « frontières à la rationalité », qui composent la culture d'entreprise, **peuvent se concevoir comme une des réponses de l'action organisée à l'insuffisance des capacités cognitives des individus.** Le système de « frontières à la rationalité » garantit alors à l'entreprise une certaine stabilité tout en lui permettant une certaine adaptation.

En résumé, la rationalité humaine étant également « culturellement limitée », le concept de « rationalité limitée », développé par H.A. Simon, permet alors de dépasser la fausse dichotomie de M. Weber et, par là même, de ne pas ni opposer ni même dissocier les concepts de rationalité et de culture. La culture d'entreprise peut alors se concevoir comme un ensemble de « frontières à la rationalité » prises comme des données dans les calculs rationnels. Ces « frontières à la rationalité », qui peuvent concerner aussi bien la manière de percevoir des phénomènes que des façons de réagir à des situations et interviennent sur chacun des trois composants de tout processus de décision, préstructurent plutôt que déterminent les choix, dans la mesure où plusieurs solutions sont toujours possibles. Elles résultent de processus d'apprentissage et, par là même, participent à l'adaptation à long terme de l'entreprise, notamment en garantissant la stabilité de ses structures.

3 Conclusion.

L'esprit humain est aussi, et surtout dans le cas qui nous intéresse ici, « culturellement limité ». A cet égard, la culture d'entreprise peut se définir comme un ensemble de « frontières à la rationalité » prises comme des données dans les calculs rationnels. Si ces « frontières à la rationalité », que l'on peut considérer comme des « points d'appuis » au sens de R. Boudon et F. Bourricaud [10], interviennent dans le fonctionnement de l'entreprise, elles constituent également des ressources et des leviers d'action que le management doit créer et, en retour, utiliser. Nous nous proposons, pour conclure, d'illustrer succinctement ce propos en prenant l'exemple du contrôle de gestion.

Le contrôle a pour vocation de vérifier que tous les efforts déployés dans et par l'entreprise concourent à la réalisation de ses objectifs (Thiéart, [75]). Dans cette perspective, le contrôle de gestion, expression donnant lieu à nombre de confusions (Le Moigne, [40]), peut, malgré tout, se définir comme « (...) *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacie pour réaliser les objectifs* ». Il concerne ainsi la définition de ce qui est important dans l'organisation, mais également la définition de ce qui a de la valeur pour l'organisation et, à cet égard au moins, il nécessite une interrogation sur la culture (Thévenet, [73]), laquelle peut également être considérée comme un niveau pertinent de contrôle dans l'organisation (Ouchi, [55]). Mais, selon une conception cognitive, on peut aussi considérer que la fonction de contrôle de gestion « (...) *a un rôle majeur à jouer en tant que concepteur et garant du référent, d'une part, d'animateur des processus d'apprentissage (learning process) dans leur double dimension : de production de l'information₂ (knowledge process), de diffusion de l'information (communication process), d'autre part* ». **L'objectif central du contrôle de gestion réside alors dans la construction de ce « référent »** qui, soulignent P. Besson et H. Bouquin, constitue le coeur de la culture d'entreprise. A cet égard, le processus budgétaire peut, quant à lui, se concevoir comme un véritable processus de socialisation de l'information de gestion.

Cette conception des techniques de contrôle de gestion, aisément généralisable à l'ensemble des techniques de gestion, rejoint le coeur de la problématique de cet article sur les relations entre les concepts de rationalité et de culture. Définir la culture comme un ensemble de « frontières à la rationalité », qui préstructurent les choix de l'entreprise, a pour principal corollaire de concevoir **l'ensemble des techniques de gestion comme des instruments pour le développement, la consolidation et le changement de la culture d'une entreprise**, pour paraphraser la manière par laquelle D. Weiss [78] conçoit, entre autres, la gestion des ressources humaines. Dès lors, deux conclusions s'imposent. D'une part, selon le double principe de « contingence » et du « fit », **il n'existe pas de bonnes techniques de gestion universelles**. C'est plutôt en fonction de leur cohérence avec la culture d'entreprise que leur influence sur les « aires de rationalité » sera la plus efficace. D'autre part, **les techniques de gestion offrent certaines perspectives**, sans doute du reste les plus importantes, **d'évolution, voire de gestion de la culture d'entreprise**.

Les concepts de « rationalité limitée » et de « frontières à la rationalité » permettent de ne pas opposer les connaissances dites « scientifiques », que les techniques de gestion développent, et les connaissances dites « culturelles ». Cette fausse dichotomie dépassée, on peut concevoir qu'une des vocations des techniques de gestion est, au contraire, de construire le « référent », évoqué par P. Besson et H. Bouquin, qui constitue le coeur de la culture d'entreprise. C'est dans cette reformulation que réside la principale contribution de H.A. Simon à la culture d'entreprise.

4 Bibliographie.

- [1] O. Aktouf et M. Chretien, « Comment se crée une culture organisationnelle », *Revue Française de gestion*, Novembre-Décembre 1987.
- [2] Y. Allaire et M.E. Firsirotu, « Les théories de la culture organisationnelle » in H. Abravabel, Y. Allaire, M.E. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupard et J.J. Simard, *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaetan Morin Editeur, Montréal, 1988.

1. Définition de R.N. Anthony et J. Dearden [3] citée par M. Gervais [28].

2. Cette définition de P. Besson et H. Bouquin [8] demande plusieurs précisions. Les deux auteurs commencent par souligner que l'information permet de construire des modèles de représentation de la complexité et des modes d'action sur cette dernière. Dans cette perspective, ils précisent que la production de modèles de représentation et de modes d'action s'apparente notamment à la construction d'un « référent » défini comme un « organizational informational framework ».

- [3] R.N. **Anthony** et J. **Dearden**, *Management control systems, texts and cases*, Irwin, Homewood, 1984.
- [4] C. **Barnard**, *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938.
- [5] A. **Bartoli** et P. **Hermel**, *Le développement de l'entreprise*, Economica, Paris, 1989.
- [6] R. **Benedict**, *Patterns of culture*, Houghton Mifflin, Boston/New York, 1934.
- [7] I. **Berrebi-Hoffmann**, «Le management culturel de face et de profil», *Gérer et Comprendre*, Décembre 1990.
- [8] P. **Besson** et H. **Bouquin**, «Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1991.
- [9] M. **Bosche**, «Corporate culture : la culture sans histoire», *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1984.
- [10] R. **Boudon** et F. **Bourricaud**, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, 1982.
- [11] P. **Bourdieu**, *Réponses*, Seuil, Paris, 1992.
- [12] P. **Bourdieu**, *Le sens pratique*, Les Editions de Minuit, Paris, 1980.
- [13] F. **Caron**, «L'approche culturelle, une tradition de la recherche historique» in A. **Beltran** et M. **Ruffat**, *Culture d'entreprise et histoire*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- [14] M. **Crozier**, «Ce que nous a apporté Herbert Simon», *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1993.
- [15] M. **Crozier** et E. **Friedberg**, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- [16] R.M. **Cyert** et J.G. **March**, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970.
- [17] T.E. **Deal** et A.A. **Kennedy**, *Corporate cultures*, Addison-Wesley, Reading, 1982.
- [18] V. **Degot**, «Projets d'entreprise : évaluation d'un instrument de changement», *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1988.
- [19] V. **Degot**, «Culture et rationalité», *Information sur les Sciences Sociales*, Vol.24, N°2, 1985.
- [20] G. **Donaldson** et J.W. **Lorsch**, *Decision making at the top*, Basic Books, New York, 1983.
- [21] H. **Drouard**, M. **Legros** et H. **Pascal**, *Sociologie et intervention sociale*, Centurion, Paris, 1991.
- [22] J.P. **Dupuis**, «Anthropologie, culture et organisation - Vers un modèle constructiviste» in J.F. **Chanlat**, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, PUL, Laval, 1990.
- [23] E. **Durkheim**, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, Paris, 1960.
- [24] E. **Enriquez**, *L'organisation en analyse*, PUF, Paris, 1992.
- [25] C. **Fombrun**, «Structural dynamics within and between organizations», *Administrative Science Quaterly*, Vol.31, N°3, 1986.
- [26] E. **Friedberg**, *Le pouvoir et la règle*, Seuil, Paris, 1993.
- [27] P. **Gagliardi**, «The creation and change of organizational cultures : a conceptual framework», *Organization Studies*, Vol.27, N°2, 1986.
- [28] M. **Gervais**, *Contrôle de gestion*, Economica, Paris, 1988.
- [29] M. **Ghertman**, *La prise de décision*, PUF, Paris, 1981.
- [30] G.G. **Gordon**, «Industry determinants of organizational culture», *Academy of Management Review*, Vol.16, N°2, 1991.

- [31] X. **Greffé**, «Présentation pour l'édition française» in H.A. **Simon**, *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, 1983.
- [32] G. **Hofstede**, *Culture's consequences : international differences in work related values*, Sage, Beverly Hills, 1980.
- [33] P. **d'Iribarne**, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris, 1989.
- [34] P. **d'Iribarne**, «Vers une gestion culturelle des entreprises», *Gérer et Comprendre*, Septembre 1986.
- [35] E. **Jaque**, *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972.
- [36] G. **Koenig**, «L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1994.
- [37] J.P. **Laçon** et R. **Reitter**, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, Paris, 1979.
- [38] H. **Laroche**, «Culture organisationnelle» in N. **Aubert**, J.P. **Gruere**, J. **Jabes**, H. **Laroche** et S. **Michel**, *Management : aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris, 1991.
- [39] P.R. **Lawrence** et J.W. **Lorsch**, *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- [40] J.L. **Le Moigne**, *Les systèmes de décision dans les organisations*, PUF, Paris, 1974.
- [41] J.W. **Lorsch**, «Managing culture : the invisible barrier to strategic change», *California Management Review*, Vol.28, N°2, 1986.
- [42] V. **Lynn Meek**, «Organizational culture : origins and weaknesses», *Organization Studies*, Vol.9, N°4, 1988.
- [43] J.G. **March** et H.A. **Simon**, *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Dunod, Paris, 1991.
- [44] . **Martin** et C. **Siehl**, «Organizational culture and counterculture : an uneasy symbiosis», *Organizational Dynamics*, Autumn 1983.
- [45] A.C. **Martinet**, *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris, 1990.
- [46] A.C. **Martinet**, *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw-Hill, Paris, 1984.
- [47] R.E. **Miles** et C.C. **Snow**, «Fit, failure and hall of frame», *California Management Review*, Vol.26, N°3, 1984.
- [48] R.E. **Miles** et C.C. **Snow**, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-Hill, New York, 1978.
- [49] H. **Mintzberg**, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1982.
- [50] G. **Morgan**, *Images de l'organisation*, ESKA, Laval, 1989.
- [51] P. **Morin**, *Le management et le pouvoir*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- [52] [G. **Naro**, «Systèmes de rémunération et cultures organisationnelles», *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1993.
- [53] E. **Normand**, «Les enchaînements du temps de l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1984.
- [54] W.G. **Ouchi**, *Théorie Z*, InterEditions, Paris, 1982.

- [55] W.G. **Ouchi**, «Markets, bureaucracies and clans», *Administrative Science Quarterly*, N°28, 1980.
- [56] R.T. **Pascale** et A.G. **Athos**, *Le management est-il un art japonais?*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.
- [57] T.J. **Peters** et R.H. **Waterman**, *Le prix de l'excellence*, InterEditions, Paris, 1983.
- [58] **Pfeffer**, *Power in organizations*, Marschfield Pitman Publishing Inc., Cambridge, 1981.
- [59] B. **Ramanantsoa** et C. **Thierry-Basle**, «Histoire et identité de l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1989.
- [60] B. **Ramanantsoa**, «Voyage en stratégie», *Revue Française du Marketing*, Vol.4, Cahier 99bis, 1984.
- [61] R. **Reitter** et B. **Ramanantsoa**, *Pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprise*, Mc Graw-Hill, Paris, 1985.
- [62] M. **Ruffat**, «La culture d'entreprise : fortune d'un concept» in A. **Beltran** et M. **Ruffat**, *Culture d'entreprise et histoire*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- [63] S.A. **Sackmann**, *Cultural knowledge in organizations*, Sage, Newbury Park, 1991.
- [64] R. **Sainsaulieu** et D. **Segrestin**, «Vers une théorie sociologique de l'entreprise», *Sociologie du travail*, N°3, 1986.
- [65] R. **Sainsaulieu**, *L'identité au travail*, PFNSP, Paris, 1977.
- [66] E.H. **Schein**, «What is culture?» in P.J. **Frost**, L.F. **Moore**, M.R. **Louis**, C.C. **Lundberg** et J. **Martin**, *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park, 1991.
- [67] E.H. **Schein**, «Coming to a new awareness of organizational culture», *Sloan Management Review*, Winter 1984.
- [68] P. **Selznick**, *Leadership in administration*, Harper & Row, New York, 1975.
- [69] P. **Shrivastava**, I.I. **Mitroff** et M. **Alverson**, «Nonrationality in organizational actions», *International Studies of Management and Organization*, Vol.27, N°3, 1987.
- [70] H.A. **Simon**, *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, 1983.
- [71] L. **Smircich**, «Concepts of culture and organizational analysis», *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983.
- [72] **Strategor**, *Stratégie, structure, décision, identité*, InterEditions, Paris, 1991.
- [73] M. **Thévenet**, *La culture d'entreprise*, PUF, Paris, 1993.
- [74] M. **Thévenet**, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986.
- [75] R.A. **Thiétart**, *Le management*, PUF, Paris, 1980.
- [76] L.J.D. **Wacquant** et C.J. **Calhoun**, «Intérêt, rationalité et culture», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1990.
- [77] M. **Weber**, *Economie et société*, Plon, Paris, 1971.
- [78] D. **Weiss**, «Présentation de synthèse sur la notion de frontières en gestion des ressources humaines», *Actes du 3ème congrès de l'AGRH*, Lille, Novembre 1992.

1995.01

**Culture d'entreprise : la contribution de Herbert
Simon.**

Eric Delavallée

Docteur ès Sciences de Gestion de l'IAE de Paris

Les papiers de recherche du GREGOR sont accessibles
sur INTERNET à l'adresse suivante :
<http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/>

Secrétariat du GREGOR : Claudine DUCOURTIEUX (Ducourtieux.IAE@univ-paris1.fr)

