Représentations collectives et pratiques sociales, interface entre culture et comportements en entreprise

Autor(en): **Dupriez, Pierre / Fratila, Camelia**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **68 (2010)**

Heft 3: **Subjectivité et économie : l'apport de la psychanalyse**

PDF erstellt am: **14.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-283583

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

REPRÉSENTATIONS COLLECTIVES ET PRATIQUES SOCIALES, INTERFACE ENTRE CULTURE ET COMPORTEMENTS EN ENTREPRISE

PIERRE DUPRIEZ
MIME, ICHEC, Bruxelles

CAMELIA FRATILA,
Université Valahia, Târgoviste, MIME, ICHEC, Bruxelles

> Les auteurs de cet article défendent l'emprunt d'une approche des représentations collectives et leur traduction dans les pratiques sociales, car elles permettent une meilleure appréhension de la dimension culturelle des comportements économiques. Ce qui fait sens pour un groupe s'exprime dans les représentations collectives qui sont les siennes, précisent-ils. La notion de représentations collectives renvoie à tout système de savoir, de croyances et d'attitudes, émanant d'agents collectifs, identifiant, justifiant, décrivant ou engendrant des pratiques socio-économiques, culturelles, religieuses ou politiques spécifiques. Les représentations collectives apparaissent comme des médiations symboliques contribuant à l'instauration du lien social, ce que les auteurs illustrent à travers une intervention dans une entreprise roumaine.

Les recherches en management interculturel débouchent sur un certain nombre de questions toujours ouvertes qui renvoient aux sciences sociales. Celles notamment qui ont trait au repérage des spécificités culturelles et de leur impact sur le comportement des différents acteurs de l'entreprise. S'il propose d'inscrire la dimension culturelle dans l'explication des comportements économiques, le management interculturel ne peut aborder la culture qu'en se référant lui-même à d'autres disciplines. C'est ainsi qu'il procède souvent par analogie en prenant ses appuis notamment dans le champ de l'anthropologie, de la sociologie, de la psychologie sociale et cognitive ou de l'histoire.
L'objet de cet article est précisément de voir dans quelle mesure l'approche des représentations collectives et leur traduction dans les pratiques sociales permettent une meilleure appréhension de la dimension culturelle des comportements économiques. Le premier point cherchera à rassembler les outils théoriques nécessaires pour constituer un cadre d'analyse; le deuxième tentera d'en vérifier la pertinence et l'utilité dans une situation d'entreprise que nous avons étudiée en Roumanie et un troisième point s'efforcera de dégager les acquis de cette recherche et les perspectives ouvertes à des développements ultérieurs. La recherche de terrain a privilégié une approche de type *Emic* fondée sur l'observation et l'entretien.

I. UN CADRE D'ANALYSE

L'exploration des spécificités culturelles est largement tributaire de la conception que l'on a de la culture (A). Considérer que la culture est *ce qui fait sens*, permet de trouver dans la théorie des représentations collectives des repères conceptuels ou méthodologiques capables d'éclairer les relations entre culture et management (B).

A. La culture, une question de sens

Pour faire synthèse des définitions dont foisonne la littérature consacrée au management interculturel, nous avons ailleurs suggéré une ligne de partage qui s'intéresse à la manière dont la culture est perçue, tantôt comme ce qui différencie les groupes concernés, tantôt comme ce qui constitue la culture considérée pour elle-même (Dupriez, 2006 b).

C'est cette dernière approche que nous avons privilégiée. A l'encontre des courants dominants de la littérature qui s'est imposée dans la plupart des études en management interculturel et qui reposent sur les différences entre les cultures (Hofstede, 1994; Bollinger, Hofstede, 1987), nous avons proposé de considérer la culture comme étant ce qui fait sens (Dupriez, Simons, 2002; Weick, 1995; Vanderlinden, 2009). Comprendre une culture, c'est chercher à savoir quelle interprétation ceux qui la partagent donnent aux situations, aux événements, à l'action des autres et à la leur, comment ils y réagissent (d'Iribarne, 2003).

La recherche de ce qui fait sens est un questionnement pertinent quel que soit le niveau d'organisation sociale où l'on se situe. Au niveau le plus immédiat, celui d'une organisation concrète et donc celui où s'exerce le management, décoder une culture c'est s'interroger sur ce qui justifie le comportement des acteurs, qu'il s'agisse des responsables des orientations stratégiques, des cadres ou des travailleurs de la base. Au niveau de la société globale, décoder une culture c'est chercher à identifier les valeurs qui supportent tel ou tel système économique et social. Enfin, ces questions de sens se posent également aux niveaux intermédiaires, comme celui d'un pays ou d'un groupe de pays.

Apparaît aussitôt la relation dialectique qui s'établit entre le monde de la pensée (le monde idéel) et celui des actions concrètes, évoquée par Maurice Godelier: «J'emploie ici le mot «culture» pour désigner l'ensemble des représentations et des principes qui organisent consciemment les différents domaines de la vie sociale, ainsi que les valeurs attachées à ces manières d'agir et de penser. On voit donc qu'une culture relève d'abord du domaine de l'idéel mais qu'elle n'existe vraiment que lorsque les éléments idéels -principes, représentations, valeurs- qui la composent sont associés concrètement à des pratiques sociales et matérielles auxquelles ils donnent sens» (Godelier, 2007, p. 96).

B. Représentations collectives et pratiques sociales

On peut donc considérer que, quel que soit le niveau d'organisation auquel on le considère, ce qui fait sens pour un groupe s'exprime dans les représentations collectives qui sont les siennes. La notion n'est pas neuve: l'expression a déjà été utilisée par Emile Durkheim (Durkheim, 1898) et Serge Moscovici l'a replacée dans l'actualité en mettant en évidence les processus de changement et d'évolution des systèmes de connaissance (Moscovici, 1961)[1].

---

[1] Durkheim parlait de «représentations collectives», certains auteurs contemporains, le plus souvent dans la mouvance psycho-sociologique, parlent plutôt de «représentations sociales». Nous gardons l'expression originale de «représentations collectives».

De sociologique, le concept a été par la suite capté par un courant de pensée qui l'a élargi et appliqué dans les divers champs de la psycho-sociologie où il a pris consistance avant d'être étendu à de nombreux domaines scientifiques au-delà même de celui des sciences humaines. Notre projet est de voir le parti que nous pourrons en tirer pour aborder différentes dimensions du management interculturel. Aussi, sans emprunter inconditionnellement la voie tracée par l'approche des représentations collectives, nous pourrons y puiser des repères conceptuels ou méthodologiques qui, adaptés et enrichis, nous aideront à mieux traiter des relations entre culture et comportements des acteurs et, plus largement, entre culture et changement économique.

1. Médiation symbolique et lien social

Dans son acception originelle, la représentation est un instrument de connaissance par lequel un individu s'approprie une partie du monde extérieur qu'il va tenter de reconstruire dans son univers propre (Jodelet, 1984). Dans le domaine de la psycho-sociologie où le concept s'est développé, on désigne par représentations collectives «tout système de savoirs, de croyances et d'attitudes, émanant d'agents collectifs, identifiant, justifiant, décrivant ou engendrant des pratiques socio-économiques, culturelles, religieuses ou politiques spécifiques» (Seca, 2003, p. 304). Pour se référer à nos préoccupations et de manière plus générale, nous pouvons retenir qu'elles concernent les représentations que les hommes se font d'eux-mêmes, de la société où ils se trouvent et de leur place dans la société.

La notion contient deux référents majeurs: la représentation et le groupe. On pourrait dire que la représentation est «une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place» (Abric,1994, p. 13). Elle est aussi collective, se distinguant par là de la conscience individuelle. C'est Durkheim qui soulignait: «Si l'on peut dire, à certains égards, que les représentations collectives sont extérieures aux consciences individuelles, c'est qu'elles ne dérivent pas des individus pris isolément, mais de leur concours; ce qui est bien différent. Sans doute dans l'élaboration du résultat commun, chacun apporte sa quote-part; mais les sentiments privés ne deviennent sociaux qu'en se combinant sous l'action des forces *sui generis* que développe l'association; par suite de ces combinaisons et des altérations mutuelles qui en résultent, ils *deviennent autre chose.*» (Durkheim, 1898, p. 17-18).

Ainsi, les représentations collectives apparaissent-elles comme «des médiations symboliques contribuant à l'instauration du lien social; ce qu'elles symbolisent, ce sont des identités qui confèrent une configuration déterminée à ces liens sociaux en cours d'élaboration» (Ricoeur, 2004, p. 202). Cette fonction de médiation symbolique porte au premier plan la question de l'identité des entités sociales en jeu tout en mettant en évidence leur perméabilité aux connaissances nouvelles et leur mise en œuvre dans les pratiques sociales. L'entreprise Furachov qui fera l'objet du point suivant en offre un bel exemple. En Roumanie, les représentations collectives, profondément secouées par la chute du régime socialiste et l'aspiration à l'économie de marché, ont façonné de nouvelles appartenances sociales, toujours partagées entre les références historiques et les appels au changement. Identités renouvelées qui vont notamment s'exprimer dans des pratiques sociales hésitantes que l'on retrouve dans les comportements en entreprise.

2. Les représentations collectives en action

Par rapport à la construction des identités comme par rapport aux pratiques sociales, les représentations collectives jouent un rôle essentiel dans la vie sociale et plusieurs fonctions s'avèrent pertinentes pour la prise en compte de la dimension culturelle du management.

D'une part, il s'agit d'interpréter la réalité, d'intégrer des informations nouvelles et de construire les identités.

En saisissant les éléments de l'environnement et en les reconstruisant, les représentations leur donnent sens et confèrent à la réalité une signification. Points de référence, elles permettent à la fois de se situer et de communiquer avec les autres membres du groupe. Elles «ont aussi pour fonction de situer les individus et les groupes dans le champ social [... elles permettent] l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante, c'est-à-dire compatible avec des systèmes de normes et de valeurs socialement et historiquement déterminés» (Mugny et Carugati, 1985, p. 183). Au cœur de la constitution de l'identité, nous retrouvons Edward Hall pour qui les valeurs partagées constituent un des éléments qui contribuent à dessiner les limites du groupe (Hall, 1979).

Elles permettent aussi aux individus d'intégrer des données nouvelles à leurs cadres de pensée, c'est ce que Moscovici a mis en évidence à propos de la psychanalyse. Cette fonction joue un rôle essentiel dans la mesure où elle propose une double ouverture: celle qui va justifier de l'évolution de l'identité du groupe et celle qui conduit de la reconnaissance de l'autre à l'apprentissage organisationnel. On rejoint ici l'approche cognitive qui considère l'apprentissage comme une modification des représentations mentales (Dolle, 1991). Nous retrouvons également la notion d'*Enactment* qui est en quelque sorte une appropriation cognitive de l'environnement. Ce terme a été choisi par Weick pour «insister sur le fait que les managers construisent, réarrangent, choisissent et escamotent de nombreuses caractéristiques «objectives» de leur environnement. Quand des personnes agissent, elles gomment le hasard des variables, y intègrent un certain ordre et créent littéralement leurs propres contraintes» (Weick, 1979, p. 243).

D'autre part, elles exercent des fonctions d'orientation des conduites et des comportements. Porteuses de sens, elles aident les gens à communiquer, à se diriger dans leur environnement et à agir. On peut ici faire appel à deux contributions majeures rapportées par Lesca et Bartel-Radic (Lesca, Bartel-Radic, 2001), celles d'Abric et de Flament qui analysent les représentations collectives en termes de noyau central, assez stable, et en termes de périphérie, plus flexible.

Selon Abric, toute représentation est organisée autour d'un noyau central, qui en constitue l'élément structurant. C'est lui qui exprime le sens et qui détermine les liens unissant entre eux les éléments de la représentation (Abric, 1987, 1989). A ce noyau central, Flament ajoute des éléments périphériques qui assurent le fonctionnement quasi instantané de la représentation comme grille de décryptage. Ils indiquent ainsi ce qui est normal (et par contraste, ce qui ne l'est pas), et ce qu'il faut faire, comprendre, mémoriser. Ces repères permettent à la représentation de fonctionner économiquement sans qu'il soit besoin, à chaque instant, d'analyser la situation par rapport au principe organisateur qu'est le noyau central (Flament, 1989). Ces contributions éclairent le passage de l'outil de la connaissance aux déterminants de l'action, passage que nous retrouvons lorsqu'il s'agit d'analyser les comportements concrets des différents acteurs.

3. L'évolution des représentations collectives

Nous avons noté l'existence d'un noyau central relativement stable. Cela n'empêche pas que les représentations collectives puissent être modifiées sous l'effet de facteurs externes ou internes. Plusieurs étapes décisives ont pu être identifiées dans le développement des représentations collectives. Elles sont héritées, elles se construisent et elles évoluent; elles sont aussi le quotidien du management.

(a) L'héritage

Cet aspect est relativement peu présent dans l'exploration des relations sociales effectuée par beaucoup d'auteurs contemporains.

Pourtant les relations collectives ne se construisent pas sur des terrains vierges de toute symbolique: elles sont aussi le fruit d'héritages successifs qui ont accumulé des traces qui se retrouvent présentes et vivaces dans tout ce qui fait sens à l'intérieur d'un groupe. On ne peut laisser de côté le rôle des mythes fondateurs dans la construction et dans le développement des identités individuelles ou organisationnelles. On ne peut davantage ignorer le poids de l'histoire qui a toujours été un facteur déterminant de la construction des identités nationales.

Dans une recherche sur la transition en Roumanie, nous avons pu constater à quel point des héritages successifs ont marqué le développement des univers symboliques dans ce pays. On pourrait ainsi retenir les mythes fondateurs, l'attirance exercée par l'Europe occidentale et l'expérience communiste (Dupriez, Fratila, 2005).

(b) La construction

Deux processus semblent intervenir dans la construction d'une représentation et dans son utilisation; le vocabulaire contemporain les désigne sous le nom d'objectivation et d'ancrage (Seca, 2005).

L'objectivation se réfère au chemin parcouru pour permettre à un ensemble social d'édifier un savoir commun qui sert de base aux échanges entre ses membres. S'opère d'abord une «sélection», en ce sens que le sujet ou le groupe n'accepte pas toute l'information ni toute information; celle-ci peut être altérée par le contexte culturel de ceux qui l'accueillent et qui doivent la réévaluer pour l'intégrer dans un domaine familier. Pour faire sens et être cohérente elle doit s'inscrire dans un «schéma figuratif» qui ajuste une information complexe à une pensée préétablie des acteurs. Cette information est ensuite «naturalisée» c'est-à-dire transformée en éléments qui font sens dans l'esprit du sujet qui l'accueille. Les nouveautés devront suivre le même cheminement: sélection, schématisation et naturalisation.

Ce cheminement cognitif rappelle les processus analysés par K. Weick. L'environnement des organisations apparaît comme étant construit à partir de la collecte, de la sélection et de l'analyse des informations récoltées. (Weick,1979).

L'ancrage complète ce mécanisme. Il permet l'intégration de la nouveauté, l'interprétation du réel et l'orientation des conduites et des rapports sociaux. Il transforme la connaissance «objectivée» en savoir utile au groupe.

Entre les deux processus existe un lien dialectique. Le premier décrit comment se forme une représentation, que Moscovici situe dans le domaine de l'être. Le second, relevant du domaine du faire, indique comment elle est pratiquée en fonction des groupes et des cadres

d'interprétation préexistants. Ainsi «l'ancrage» peut-il receler différentes solutions, parfois opposées, pour résoudre un même problème. En d'autres termes, une même représentation peut conduire à des discours et à des pratiques différents.
L'analyse des mécanismes de construction des représentations nouvelles est particulièrement éclairante lorsqu'on s'interroge sur la manière dont une notion comme celle de l'économie de marché a pu être intégrée dans les représentations collectives des pays de l'ancien bloc communiste (Dupriez, 2005). Elle peut également éclairer la prise en compte du développement durable dans la définition d'une politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (de Poix, Dupriez, 2010).

(c) L'évolution
L'évolution des représentations collectives revêt des modalités différentes et soulève un certain nombre de questions (Seca, 2005) qui interfèrent directement avec nos préoccupations. Une première interrogation concerne le niveau d'organisation auquel on se situe. S'agit-il d'un changement de société qui interviendrait dans un monde globalisé, d'une évolution associée à un changement institutionnel qui interviendrait dans le cadre d'un pays ou d'un groupe de pays, ou s'agit-il d'un changement plus limité qui interviendrait à l'intérieur d'une entreprise? Les changements qui se jouent au niveau de la société marquent profondément les représentations collectives agissant aux autres niveaux d'organisation. Dans la transition vers l'économie de marché ou dans l'intégration à un ensemble institutionnel comme l'Union européenne, l'incidence est profonde. S'agit-il d'un changement au niveau d'un pays? Les révolutions ou les changements de régime, comme cela s'est produit en Roumanie en 1989, pourraient marquer un changement radical de l'environnement. Ils ne gomment cependant pas les héritages nombreux et divers qui contribuent à façonner les représentations collectives présentes dans ce pays. Au niveau des organisations concrètes, la privatisation d'entreprises autrefois publiques apparaît également comme un changement majeur. A son tour, il devrait entraîner des modifications importantes dans les autres niveaux d'organisation. Mais celui-ci ne pourra se produire que dans la mesure où le choc du changement sera d'abord pleinement répercuté au niveau d'organisation où il s'est manifesté.
Et ceci conduit à la question suivante. Celle de savoir à quel endroit le changement s'initie. Nous avons évoqué le noyau central, relativement stable, et la périphérie qui reçoit immanquablement tous les changements de l'environnement. Celle-ci va se modifier en transmettant au noyau central les désaccords entre la représentation qu'on se fait d'un événement ou d'un objet et la façon dont on le reçoit dans sa nouveauté. L'exemple de la privatisation illustre bien cette situation. Changement radical, elle intervient dans ce que Flament désigne sous le nom «d'éléments périphériques». Le poids des héritages est si fort qu'il faudra pas mal de temps pour modifier durablement ce qu'Abric appelle le «noyau central». On assiste alors à une évolution progressive qui procèdera par toute une série d'ajustements successifs avant d'arriver à une nouvelle interprétation entraînant une nouvelle vision du monde.
Certes, entre le niveau des représentations collectives et celui des pratiques individuelles ou sociales, l'interaction est constante: les représentations déterminent les conditions des pratiques et celles-ci peuvent devenir un facteur de transformation des représentations. Nous sommes ainsi renvoyés à une troisième interrogation qui surgit lorsque l'on se retrouve sur

le terrain des pratiques sociales. Il faut alors se demander qui est l'agent du changement. L'individu, le groupe, l'entreprise, la nation ou la société globalisée? Identifier l'acteur du changement et repérer les processus à l'œuvre est crucial dès lors que l'on refuse de considérer la culture comme une variable instrumentale. Impliqués dans une situation concrète, les agents de changement vont se trouver dans une posture inconfortable, partagés entre les attitudes nouvelles et inconnues qu'ils voudraient choisir ou qui leur sont imposées et celles qui sont en conformité avec les représentations collectives de leur univers symbolique. S'ils le peuvent, ils vont tenter de restaurer un lien de cohérence entre ces deux univers, en générant une explication nouvelle, une reconstruction cognitive qui remodèlera leurs propres représentations et qui, en fonction du contexte, pourrait infléchir les représentations collectives[2]. Interviennent ici, d'une part, l'autonomie de ces acteurs, c'est-à-dire leur place et les relations de pouvoir dont ils disposent et, d'autre part, l'intensité des relations qu'ils entretiennent avec la mémoire collective nécessaire pour maintenir l'identité du groupe. A défaut d'y parvenir, il faut s'attendre à des comportements d'abandon, voire de désespoir.

II. PERTINENCE ET UTILITÉ, APPLICATION DE LA THÉORIE À UNE ENTREPRISE ROUMAINE EN PHASE DE TRANSITION

Nous devons maintenant tenter de vérifier la pertinence et l'utilité de ce cadre d'analyse lorsqu'il s'agit de rendre compte des situations concrètes où intervient la question de la relation entre la dimension culturelle et le changement économique. Le niveau retenu pour cette application est celui d'une entreprise en pleine transformation organisationnelle.

Initiés au niveau de la société globale, perçus et traduits dans les représentations collectives au niveau d'un pays, les facteurs de changement aboutissent finalement à un niveau d'organisation qui est sans doute le plus proche des individus impliqués dans les transformations, celui de leur entreprise. C'est bien souvent là que le changement s'opère dans le concret.

Nous avons choisi d'explorer les enjeux que représente la dimension culturelle dans une entreprise confrontée à des modifications organisationnelles importantes et appelée à connaître de nouvelles adaptations pour s'inscrire dans la mutation économique en cours. Nous l'appellerons l'entreprise Furachov qui est le siège roumain d'une multinationale basée en Europe occidentale. Depuis quelques années, elle travaille en Roumanie sur plusieurs sites d'exploitation. L'outil technologique y est de bonne qualité et performant. Une politique de ressources humaines cohérente avec les objectifs de l'entreprise a permis de recruter des dirigeants de qualité au niveau du directeur général et des directeurs d'usine.

L'approche de terrain a été essentiellement qualitative, s'appuyant sur de nombreux entretiens que nous avons pu effectuer dans cette entreprise (Fratila, Vanderlinden, 2009). La démarche a été interprétative et constructiviste; les entretiens et leur interprétation ont bénéficié des «regards croisés» de chercheurs roumains et belges (Vanderlinden, Fratila, Dupriez, 2010).

L'étude du climat social a fait apparaître l'existence d'une sorte de «mur» entre les cadres supérieurs et les travailleurs. On le retrouve à la fois dans les représentations collectives des différents groupes d'acteurs et dans les attitudes et les comportements observés.

---

2 Cette activité de reconstruction cognitive a été qualifiée de «rationalisation».

A. Les représentations collectives à Furachov

Aborder les représentations collectives au niveau de l'entreprise ne permet pas de gommer les autres niveaux, celui du pays ou de la région et celui de la société globalisée. Dans ce contexte, la transition vers l'économie de marché est apparue comme un puissant levier de transformation des représentations collectives. «Importée» dans l'univers symbolique, cette notion a fait l'objet de tous les mécanismes de transformation cognitive évoqués précédemment pour être ancrée ensuite, sous des formes différenciées, dans les conduites et les rapports sociaux.
Associée à l'idée de la liberté et à la perspective d'enrichissement rapide, la transition a suscité des espoirs fous mais de courte durée. Très vite, il a fallu en rabattre: chômage, inflation, baisse des salaires réels, appauvrissement ont transformé le rêve en désillusion. Pour les Roumains appauvris, l'idée qu'ils se font de la transition a beaucoup changé: elle aurait été imposée par l'Occident pour mener le pays à la faillite et le transformer en une proie facile. Important moteur de changement, les exigences de l'économie de marché sont perçues différemment selon les groupes concernés en fonction de la place qu'ils occupent dans l'organisation. Dans la construction des représentations collectives propres à cette entreprise, l'ancrage de ces représentations va différer d'un groupe à l'autre.

(a) Les représentations collectives au niveau de la direction occidentale

Les représentations collectives de la direction occidentale sont celles de la plupart des dirigeants occidentaux; conformément à la logique de rationalité, elles sont fondées sur les résultats économiques qu'ils peuvent mesurer.
Ainsi, les dirigeants trouvent-ils que les Roumains sont des bons travailleurs, capables d'obtenir des bons résultats, même dans des conditions technologiques modestes. Conscients du fait que, dans les années à venir, la concurrence sera de plus en plus vive et afin de continuer la croissance de Furachov sur le marché, la direction occidentale voudrait que la filiale roumaine suive des «objectifs clairement capitalistes: accroître la profitabilité et être les meilleurs sur le marché, en termes d'excellence technique et opérationnelle».

(b) Les représentations collectives de la direction roumaine de l'entreprise

Les représentations collectives de la direction roumaine semblent s'inscrire parfaitement dans celles de la société roumaine. On y retrouve, sous des formes nouvelles, une reprise d'anciennes stratégies développées face à l'adversité: «Traditionalisme. Sens des choses essentielles gardées sous silence. Eloignement ironique des moules importés sous forme de modes passagères. Négociations ingénieuses, mais duplices, avec la puissance lorsque l'éluder se montre impossible. Adaptation superficielle aux formes nouvelles, même si dépourvues de fond, par amour des effets de façade. Méfiance quant aux bonnes intentions des conseillers et protecteurs de l'extérieur. Défiance envers les slogans et la rhétorique du pouvoir, quel qu'il soit» (Brezianu, 2005, p. 92).
Dans la ligne d'une certaine fierté roumaine, le manager général de la filiale pense bien connaître les Roumains: «Les Roumains sont des bons travailleurs, compétents, mais ils ont besoin d'une reconnaissance adéquate des efforts, dès que ces efforts se matérialisent». Aussi, n'est-il pas du tout convaincu de la nécessité d'un changement dans son entreprise et il n'aime pas que l'on se mêle dans ses affaires, persuadé qu'il est de savoir ce qu'il faut faire et de l'avoir déjà fait.
Formé pendant la période communiste, ce manager a bien appris la leçon du double discours:

d'une part, réticent à tout changement planifié par des étrangers, il affirme que «les Roumains n'admettent pas les choses imposées, ils ont besoin d'explications»; d'autre part, convaincu que le «bon chef», «leader autoritaire, compétent, contrôle tout et a le pouvoir absolu», il ne voit pas la raison pour laquelle il devrait communiquer à ses travailleurs des informations concernant les résultats financiers de l'entreprise.
Les idées du manager général semblent partagées par les autres collaborateurs de la direction roumaine. Ils se considèrent comme une entreprise très bien située sur le marché, gérée par une équipe de managers compétents; s'il y a des problèmes, ceux-ci sont liés au besoin d'une amélioration technologique attendue, depuis longtemps, des dirigeants occidentaux.
Comme dans d'autres entreprises roumaines, nous n'avons pas constaté de préoccupation pour définir une stratégie. Héritage du passé, pendant la période communiste, l'évolution des toutes les entreprises roumaines était établie par un organisme centralisé et les directeurs s'occupaient seulement de l'organisation de l'activité courante. Dans l'entreprise, le mot d'ordre était: «Voir et faire» et non «Prévoir et planifier». Ce manque de vision à long terme est une caractéristique culturelle roumaine et plus généralement balkanique: l'orientation vers le présent, au désavantage du futur. Nous retrouvons ainsi une forme d'abdication de responsabilité où toutes les perspectives doivent venir de la direction occidentale.

(c) Les représentations collectives des cadres
Sans doute les cadres ne constituent-ils pas un groupe parfaitement homogène mais plusieurs facteurs spécifiques comme le mode de recrutement par la DRH occidentale, les cours de formation au siège central de Furachov et la communication directe en anglais avec leurs homologues belges poussent à l'émergence d'une culture de groupe. Souvent bénéficiaires d'une formation ouverte aux méthodes de gestion occidentale, les cadres voudraient affirmer une identité différente de celle de leur direction. Mais celle-ci s'émousse facilement au contact de la réalité quotidienne de l'entreprise. Quant aux liens tissés dans l'entreprise, ils semblent marqués par un réflexe individualiste protecteur.
Pour eux, l'image du «bon chef» est plus nuancée qu'au sommet: l'autoritarisme se mélange à des éléments de style participatif. Composés en majorité des personnes jeunes, formés après 1989, les cadres ont appris, durant leur formation, les avantages d'un management participatif; sur le terrain, confrontés, aux tendances autoritaires de leurs supérieurs roumains et au besoin des travailleurs d'être contrôlés, ces connaissances tendent à être abandonnées.
Les cadres sont préoccupés du renouvellement technologique, de la réduction du nombre de travailleurs, de la perte de professionnalisme de ceux-ci due aux nombreuses tâches qu'ils doivent accomplir en dehors de leur métier et de leur faible motivation.
Ce qu'ils voudraient vraiment améliorer dans l'entreprise, ce sont leurs compétences, leur formation. Ce désir semble procéder d'un réflexe sécuritaire: acquérir des compétences utiles pour l'exercice de leur profession et rester compétitifs sur un marché de l'emploi peu favorable. Un *reengineering* ou tout changement majeur est perçu comme une menace pour leur avenir dans l'entreprise et cette opposition est liée au spectre de la perte de l'emploi.
Satisfaits de leurs rémunérations et de leur statut dans l'entreprise, les cadres ne pensent pas qu'il soit nécessaire de développer des relations informelles. Le «chacun pour soi» est bien présent à ce niveau. Si parfois ils affirment vouloir développer l'esprit d'équipe, dans le concret, bien enfermés dans l'individualisme, ils sont peu concernés par cette question.

(d) Les représentations collectives au niveau des travailleurs

Partageant l'avis de leurs chefs directs, les travailleurs sont persuadés d'avoir fait tous les efforts pour que les résultats de l'entreprise soient les meilleurs. Ils sont convaincus de disposer des compétences requises pour faire face à tout imprévu (qui paraît être un trait spécifique de la vie d'entreprise à Furachov). Comme tout Roumain, les travailleurs de cette entreprise ont la conviction que «se débrouiller tout seul, dans des conditions hostiles, fait partie de la vie». Leur vécu est influencé par deux éléments: le taux élevé de chômage dans la zone et leur passé commun avec leurs collègues qui travaillent dans une entreprise «collée» à Furachov. Avant 1989, Furachov et cette entreprise formaient une seule organisation. Après la chute du communisme, cette organisation a été divisée en deux parties qui ont été rachetées par des compagnies étrangères différentes. Les travailleurs se comparent tout le temps à leurs collègues en termes de salaires, de conditions de travail, de formation, ... et cette comparaison leur semble défavorable à Furachov.

Ainsi, les rétributions sont loin en deçà de leurs attentes. Ce qui est ressenti comme une iniquité par rapport à leurs efforts et par rapport aux rétributions de leurs anciens collègues qui travaillent dans l'entreprise voisine. Toutefois, ils assument ce statut de «victime», en se considérant comme moins malheureux que beaucoup de gens qui ont perdu leur emploi.

En ce qui concerne la formation, les travailleurs, et particulièrement les anciens, n'en voient pas la nécessité. Ce rejet tient en partie au fait qu'ils assimilent toujours les formations aux cours de perfectionnement obligatoires de l'ancien régime communiste.

L'image du «bon chef» au niveau des travailleurs est celle d'une personne combinant le style autoritaire aux soins d'un père qui a la volonté et le savoir-faire pour résoudre les problèmes des membres de sa famille.

Mais l'habitude prise par la direction d'occulter le niveau des indicateurs financiers «pour des raisons qui tiennent de la paix sociale» produit chez eux l'effet opposé. À cause de leur passé communiste, les Roumains sont extrêmement méfiants. Le manque d'informations alimente cette méfiance et augmente la tension, en altérant le climat de travail et en renforçant la tendance à dissimuler, à adapter le message aux oreilles des interlocuteurs, pour obtenir des avantages personnels[3]. De la même manière que les dirigeants occidentaux, les travailleurs ressentent l'existence d'un «mur» entre eux et les dirigeants roumains de l'entreprise qu'ils considèrent comme des «personnes indifférentes, arrogantes, hostiles...»; ce qui renforce le climat de méfiance.

Malgré les perceptions majoritairement négatives qu'ils ont du climat de travail, les travailleurs sont fiers de leur entreprises: «Tout le monde vient nous visiter, nous sommes les meilleurs!». Pour devenir un facteur positif, la fierté vis-à-vis de l'entreprise devrait être liée à la loyauté à l'égard de celle-ci. Or la loyauté ne va pas au-delà du chef: c'est lui la référence, c'est lui qui voit clair, c'est lui que l'on craint et c'est par lui que passera l'éventuelle récompense.

---

3 On a bien constaté ce double discours chez les travailleurs de Furachov: soit ils parlent «pour les oreilles des chefs», en racontant des choses neutres, soit ils sont sincères et parlent ouvertement de leurs problèmes, mais ajoutent souvent: «*Ca doit rester entre nous; je vous en prie, ne mentionnez pas mon nom!*»

B. Les pratiques sociales

La diversité des représentations collectives des groupes se reflète dans les pratiques sociales et influence, de manière considérable, le climat de travail et le processus de changement.

L'absence de stratégie apparente au niveau de l'entreprise, détermine l'apparition de toute sorte d'événements imprévus qui marquent l'activité quotidienne. Chaque matin, les réunions de travail ont comme points clés: «Qu'est-ce que c'est passé hier?» et «Qu'est-ce qu'on va faire aujourd'hui?». Habitués à ce type de vie de travail dès la période communiste, les managers ne s'en préoccupent pas trop.

Mais pendant le régime communiste, le climat social était stable, parfaitement prédictible et l'absence de stratégie de développement bien définie n'était pas perçue comme un manque de repères. Par contre, dans le contexte actuel, marqué par la menace du chômage et par l'insécurité économique, les travailleurs ressentent le manque de stratégie ou sa méconnaissance comme un facteur de stress psychologique qui renforce la perception d'insécurité.

En l'absence de stratégie bien définie (ou connue) au niveau de l'entreprise, les stratégies individuelles fleurissent et se confrontent (consolidation du pouvoir versus de conquête de pouvoir; préservation de l'emploi versus objectifs de réduction du personnel).

Le style de gestion est autoritaire. Accompagné d'un manque de communication, il conduit à la perception d'une certaine arrogance et engendre un manque de confiance de la part des travailleurs. Même si certains responsables déclarent vouloir déléguer l'autorité, en fait, cette délégation ne se manifeste qu'à l'intérieur d'attributions strictement définies.

Le renvoi vers le haut de la responsabilité individuelle, une autre spécificité culturelle du monde de travail roumain, est renforcé par la politique de motivation à Furachov. En l'absence d'une évaluation des performances bien définie, les travailleurs n'ont aucune idée des critères pris en compte pour l'établissement des salaires. Conscients de l'écart considérable entre le niveau de leurs salaires et les salaires des responsables et des dirigeants, ils trouvent normal de ne pas s'impliquer et de rejeter la responsabilité vers les personnes situées aux niveaux supérieurs.

Le déficit de communication alimente ce climat d'insécurité et de méfiance; l'occultation du niveau des indicateurs financiers réalisés favorise les spéculations, les interprétations subjectives et déformées de la réalité organisationnelle, des jeux de pouvoir, etc.

La duplicité, la tendance à dissimuler sont très dangereuses dans un contexte de changement: les gens peuvent déclarer qu'ils sont tout à fait d'accord avec le changement et, dans les faits, leurs actions concrètes peuvent miner la mise en place de la stratégie de changement. C'est souvent ce que se passe à Furachov: les dirigeants occidentaux ont pleine confiance en leurs collaborateurs roumains, qui envoient des messages favorables au processus de changement; en fait, ceux-ci, convaincus de leur savoir-faire et inquiets quant à la préservation de leur pouvoir et de leurs intérêts, rejettent le changement.

C. Les agents et les facteurs de changement

Principaux agents de changement susceptibles d'intervenir dans l'entreprise, les cadres vivent l'inconfort né de l'absence de cohérence entre leur vision de l'entreprise et les pratiques qu'ils doivent accepter. Leur désir d'acquérir des nouvelles compétences pourrait devenir une source de richesse dans l'entreprise. Bien motivés et pour autant que la délégation d'attributions trouve une place appropriée, les cadres de Furachov pourraient devenir des

vecteurs de changement. La question est de savoir s'ils disposeront d'assez d'autonomie pour mettre les pratiques en concordance avec leur vision de l'entreprise.
En outre, notre exploration a permis de relever plusieurs opportunités ou facteurs de changement directement influencés par les caractéristiques culturelles.
D'une manière générale, les travailleurs de Furachov désirent un chef-père qui soit ouvert aux problèmes de tout genre de ses «enfants» et qui, en même temps, les contrôle. Ce paternalisme roumain est ambivalent: il assure des travailleurs disciplinés mais ne stimule ni l'initiative individuelle ni la créativité. Omniprésent et caractéristique de la culture roumaine, le contrôle conduit lui aussi à renforcer l'inertie des travailleurs; pourtant, s'il était judicieusement appliqué, il pourrait devenir source de motivation. Il s'agirait de sortir de la relation «contrôle-irresponsabilité» et d'entrer dans la relation «contrôle-soutien et accompagnement». Chercher à ce que les effets du contrôle stimulent et encouragent les travailleurs pourrait apporter un changement culturel profond.
Par ailleurs, les nombreux imprévus qui font partie de la vie quotidienne à Furachov créent un terrain particulièrement fertile: la débrouillardise, autre caractéristique des travailleurs roumains, peut s'y exprimer pleinement! Sans doute, devrait-on tenter de réduire les imprévus, mais, développée d'instinct pour survivre, la débrouillardise peut être transformée, dans un contexte de confiance et de motivation adéquate, en une source riche de créativité.
Nous avons aussi évoqué la fierté des membres de l'entreprise: tout le monde paraît fier des réalisations de l'usine et cette fierté pourrait devenir un moteur de changement si elle est associée à une loyauté envers l'entreprise. Ce double sentiment pourrait alors être valorisé dans une implication progressive dans les projets de l'entreprise. Mais la loyauté envers l'entreprise suppose que l'entreprise puisse motiver ses membres. Or, dans un pays où les gens sont confrontés à la menace de l'appauvrissement, la rémunération la rémunération passe avant l'attachement à l'entreprise comme facteur de motivation.
Enfin, le facteur de changement le plus important pourrait résider dans une communication efficace à tous les niveaux de l'organisation. L'amélioration de la communication détendrait l'atmosphère chargée de méfiance, permettrait aux acteurs de mieux se connaître et de se reconnaître dans leurs spécificités culturelles.

III. ACQUIS ET OUVERTURES

Cette recherche est avant tout exploratoire. Elle suggère des ouvertures qui donneront peut-être une autre connotation à une approche puisée dans le champ des sciences sociales mais qui devraient surtout contribuer à nourrir le questionnement sur le sens de l'action en management. Et par là participer à la construction de nouveaux outils plus adaptés à ce qui fonde les pratiques de gestion des entreprises.
Mobiliser les représentations collectives et leur traduction dans les pratiques sociales pour les rapprocher de la dimension culturelle des comportements économiques nous situe à un double interface. Dans la formulation première des représentations collectives et des pratiques sociales, nous sommes déjà à l'interface entre le social et le psychologique. L'utilisation que nous en avons proposée introduit un nouvel interface, entre la culture dans sa dimension sociale et le management. La valeur herméneutique n'en est que plus importante; elle permet de nouvelles avancées dans l'appréhension des faits et des théories.
Il peut être utile de rappeler la démarche des auteurs de cet article. Dans l'abondante litté-

rature sur les représentations collectives et les pratiques sociales nous avons sélectionné les informations qui pouvaient nous aider à comprendre ce qui se passe dans les organisations confrontées au changement. Nous avons délibérément renoncé à tout encyclopédisme et parmi les références théoriques, nous avons opéré un choix afin de construire un cadre d'analyse cohérent et susceptible de rencontrer ce qui constitue notre préoccupation constante, celle de disposer d'un outil de lecture qui puisse rendre compte des situations concrètes en respectant l'autre dans son identité culturelle. Mais en même temps, ce cadre d'analyse a été confronté à quelques repères clés qui guident notre approche du management.

Le corpus théorique ainsi constitué a permis de repérer comment les changements sont perçus et sélectionnés pour constituer un système de connaissances et de valeurs capables de faire sens et de justifier les pratiques sociales et les comportements en entreprise.

De larges pans de l'action sociale pourraient ainsi être couverts et plusieurs niveaux d'organisation pourraient être envisagés. Celui auquel nous nous sommes arrêtés suffit déjà à souligner la richesse de l'approche pour rendre compte des comportements économiques.

Mais cela n'enlève rien à l'obligation de rappeler la nécessaire interaction entre les différents niveaux évoqués. En raison de leur force d'attraction, les valeurs véhiculées par la globalisation constituent une donnée prise en compte au niveau des pays. Comme toute donnée nouvelle, elles sont captées, sélectionnées et viennent s'ajouter à d'autres déjà présentes. Par ajustements successifs, elles vont alors contribuer à refaçonner le noyau central des représentations collectives pour, à leur tour, engendrer de nouvelles pratiques sociales. De même, les représentations collectives construites et reconstruites au niveau du pays font partie du contexte dans lequel vont s'édifier les représentations collectives des acteurs de l'entreprise. C'est bien cet écheveau de liens que nous avons vu à l'œuvre dans l'entreprise étudiée. L'économie de moyens dont parlait Flament semble avoir trouvé une application immédiate dans le comportement quotidien des membres de l'entreprise étudiée. Nourrie des relations ambivalentes que la Roumanie entretient avec la modernité, la globalisation et la transition, les représentations collectives de chaque groupe d'acteurs guident indiscutablement leurs actions dans l'entreprise sans pour autant être explicitées.

Encore faut-il préciser qu'il s'agit des pratiques sociales au sein de l'entreprise. De nombreuses observations laissent entendre que les comportements des mêmes personnes peuvent être radicalement différents dans un autre contexte. Il semble alors qu'on doive rappeler l'exigence d'une approche contextuelle de la problématique. Par approche contextuelle, on désigne «un cadre particulier d'analyse qui tente de comprendre, dans une perspective constructiviste, les processus interactifs par lesquels un contenu (...) évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les relations, interactions, jeux de pouvoir entre acteurs influant la vie des organisations. Une telle perspective oriente la recherche vers un examen minutieux des spécificités qui caractérisent le fonctionnement de chaque organisation» (Husser, 2006, p. 66).

Inhérente à tout travail de terrain dans le domaine culturel, l'approche contextuelle ne constitue pas une nouveauté. Mais sa réinsertion dans la problématique des représentations collectives et des pratiques sociales pourrait ouvrir sur de nouvelles pistes de recherche. A chaque contexte peuvent correspondre des pratiques sociales spécifiques; de telles situations sont fréquentes en Roumanie comme sans doute dans plusieurs autres pays. La question qui se pose est de savoir à quelles représentations collectives ces pratiques correspondent.

S'agit-il d'une même représentation dont l'ancrage a conduit à des solutions différentes ou s'agit-il de représentations différentes influencées par le contexte auquel elles se réfèrent? Ces différences vont-elles se révéler source de convergence ou de tensions? Quel rôle vont jouer ces tensions, évolution des représentations collectives ou déchirement des individus? L'histoire contemporaine révèle à la fois des orientations vers la recherche d'un nouveau paradigme et des cas désespérés de burn-out ou d'abandon. Il y a là matière à de nouveaux développements.

Beaucoup de chemin reste à parcourir et, dans le meilleur des cas, ce travail a simplement consisté à ouvrir une voie. Une voie qui repose sur une conception de la culture comme étant avant tout ce qui fait sens. Faire sens, suivant une expression de Karl Weick, c'est transformer un univers d'expérience en un monde intelligible (Weick, 1993). Explorer la relation dialectique entre représentations collectives et pratiques sociales ne constitue-t-il pas une invitation à s'engager dans cette voie?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABRIC Jean-Claude, 1987, *Coopération, compétition et représentations sociales*, Cousset, Del Val;

ABBRIC Jean-Claude, 1989, «L'étude expérimentale des représentations sociales», in JODELET D. (éd), *Les représentations sociales*, Paris, PUF;

ABRIC Jean-Claude, 1994, *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF;

ANTOHI Sorin, 1999, *Imaginaire culturel et réalité politique dans la Roumanie moderne. Le stigmate et l'utopie*, Paris, L'Harmattan;

BOLLINGER Daniel, HOFSTEDE Geert, (1987), *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Editions d'organisation;

BREZIANU, Andrei, 2005, «Transition et paradoxes», *Géopolitique*. Revue de l'Institut International de Géopolitique, n° 90 avril-juillet (Bulgarie, Roumanie, l'élargissement), Paris, PUF;

CIOMOS V., 1999, «La Roumanie entre la pré- et la post-modernité», *Transitions*, vol XL,1-2;

DOLLE Jean-Marie, 1991, *Pour comprendre Jean Piaget*, Paris, Dunod;

DUPRIEZ Pierre, SIMONS Solange, 2002, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck (2ème édition);

DUPRIEZ Pierre (éd), 2005, *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan;

DUPRIEZ Pierre, FRATILA Camélia, 2005, «Repères pour l'action. Composantes culturelles de la transitions», in DUPRIEZ Pierre (éd), 2005, *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan;

DUPRIEZ Pierre, 2006 a, «The Cultural Challenges of the Global Society», in Global Society: Conflict or Cooperation?, Paper and Discussion, NESTOR, Saint Petersbourg et MIME, *Textes et réflexions*, n° 2, septembre;

DUPRIEZ Pierre, 2006 b, «De culture et de sens. Orientations de recherches en management interculturel», Université Valahia, Târgoviste et MIME, Textes et réflexions, n° 3, décembre;

DURANDIN, Catherine, 2000, *Roumanie, un piège?*, Saint-Claude-de-Diray, Editions Hesse, Ister;

DURKHEIM Emile,1898, «Représentations individuelles et représentations collectives», *Revue de Métaphysique et de Morale*, tome VI, numéro de mai 1898;

de GAULEJAC Vincent, 2005, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil;

FLAMENT Claude, 1989, «Structure et dynamique des représentations sociales»; in: JODELET D. (dir.), *Les représentations sociales,* Presses Universitaires de France, coll. Sociologie d'aujourd'hui, Paris, pp.204-219.

FRATILA Camelia, VANDERLINDEN Blandine, «L'entreprise Furachov», in VANDERLINDEN Blandine (sous la direction de), 2009, *Culture, Management et Performance. Leçons de quelques situations roumaines,* Târgoviste, Editura Bibliotheca;

HALL Edward T., 1984, *Le langage silencieux*, Paris, Seuil. Traduction française de *The Silent Language,* New York, Doubleday, 1959;

HOFSTEDE Geert, 1994, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London, Harraps Collins Publishers;

HUSSER Jocelyn, 2006, «Contextualisme et recueil des données», in ROUSSEL Patrice, WACHEUX Frédéric, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck;

JODELET Denise, 1984, «Représentation sociale: phénomène, concept et théorie», in MOSCOVICI Serge, 1976, *La psychanalyse, son image et son public,* Paris, PUF (1ère édition: 1961);

JODELET Denise, 1989, *Les représentations sociales,* Paris, PUF;

d'IRIBARNE Philippe, 2003, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob;

LESCA Nicolas, BARTEL-RADIC Anne, 2001, «Résultats, limites et perspectives de la recherche en management interculturel: quelques apports de la théorie des représentations sociales», Communication à la Xième *Conférence de l'Association internationale de Management Stratégique,* Québec, Université Laval;

MARTIN SANCHEZ, Marie-Odile, 2001 «*Concept de représentations sociales», De l'assistance à la reconnaissance de la personne vieillissante* – Maîtrise en sciences de l'éducation et sciences sociales, Université Paris XII;

MIHAILESCU, Ioan, 2003, *Sociologie generala. Concepte fundamentale si studii de caz* (Sociologie générale. Concepts fondamentaux et études de cas), Iasi, Editure Polirom;

MOSCOVICI Serge, 1976, *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF (1ère édition: 1961);

MUGNY Gabriel , CARUGATI Felice, 1985, *L'intelligence au pluriel. Les représentations sociales de l'intelligence et de son développement*, Cousset, Del Val;

de POIX Astrid, DUPRIEZ Pierre, 2010, «Responsabilité sociétale: Pluralité des discours et des pratiques, diversité des cultures», *Les Cahiers du Cedimes*, juin 2010

RADULESCU MOTRU, Constantin, 1999, *Psihologia poporului roman* (La psychologie du peuple roumain), Bucarest, Ed. Paideia;

RICOEUR Paul, 2004, *Parcours de la reconnaissance,* Paris, Stock

SECA Jean-Marie, 2003, Article «Représentation sociale», in FERREOL Gilles et JUCQUOIS Guy (sous la direction de), *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*, Paris, Armand Colin;

SECA Jean-Marie, 2005, *Les représentations sociales,* Paris, Armand Colin;

VANDERLINDEN Blandine (sous la direction de), 2009, Culture, Management et Performance. Leçons de quelques situations roumaines, Târgoviste, Editura Bibliotheca;

VANDERLINDEN Blandine, FRATILA Camelia, DUPRIEZ Pierre, «'Regards croisés' ou la voie royale de l'Audit culturel», *Revue Management Intercultural*, Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iasi, Anul XI, (à paraître en automne 2010)

WEICK Karl E., 1993, «Sensemaking in Organization: Small Structures with large Consequences», in MURNIGHAM J. Keith (ed.), *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research,* Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 10-37;

WEICK Karl E., 1995, *Sensemaking in Organizations,* London, Sage Publications.