

APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE

2.4.1 Introduction

Nous avons exposé dans la 1^e partie plusieurs approches de la culture. Dans ce chapitre et à partir de la comparaison des approches exposées par les différents auteurs, nous allons présenter une nouvelle approche qui est la conjonction de deux modèles : le modèle systémique et le modèle des niveaux logiques. Nous allons démontrer à cet effet que les dimensions socioculturelles sont modélisables et constituent un système culturel selon l'approche de Le Moigne. Mais l'incomplétude de ce modèle pour pouvoir agir nécessite une approche complémentaire. Nous allons donc compléter cette modélisation par le modèle des niveaux logiques qui nous donnera une nouvelle définition de la culture. L'approche systémique de la dimension socioculturelle et le modèle des niveaux logiques nous permettent de dégager des principes pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité.

2.4.2 Approche systémique de la culture et modèle des niveaux logiques

2.4.2.1 Approche systémique de la culture

Nous allons pour notre part présenter une nouvelle approche : l'approche systémique de la culture. A cet effet, nous allons passer en revue la définition ontologique de la culture, la définition fonctionnelle de la culture, la définition génétique de la culture, la définition contextuelle de la culture et la définition téléologique de la culture. Il s'agit bien d'une approche systémique de la culture. Chaque dimension culturelle est modélisable suivant les pôles systémiques. Nous avons par ailleurs démontré dans la 1^e partie que le contexte socioculturel est un système complexe. Nous allons présenter les définitions systémiques de la culture et faire ressortir des principes d'action pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

2.4.2.2 Culture et niveaux logiques

[THEVENET et VACHETTE ont travaillé sur la logique d'acteurs. Pour ces auteurs, « En recherchant les logiques des acteurs au-delà de leurs comportements et attitudes, on évite les risques de contradiction ou d'incompatibilité que chacune des approches individuelles ou collectives révèle ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 193]

Toujours pour ces auteurs, « Les logiques d'acteurs requièrent une prise en compte des caractéristiques de la personne : ses compétences, sa personnalité, sa stratégie, son système de représentation » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 194]. Ces auteurs ajoutent : « Les logiques d'acteurs invitent à se préoccuper du sens des comportements dans le contexte de l'entreprise.... Bien entendu, c'est le souci de maîtriser les comportements qui conduit à s'interroger sur les logiques d'acteurs mais ce n'est pas là leur seul intérêt. La communication ne peut s'aborder qu'à travers les logiques d'acteurs : ce qui correspond à ce que BATESON et l'école de Palo Alto appellent les types logiques ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 194]

Gregory Bateson de l'école de Palo Alto a identifié les différents niveaux d'apprentissage et de changement. Chacun, plus abstrait que le précédent, a un plus grand impact sur l'individu [DILTS, 1995, p. 83]. Il a mis en lumière les niveaux logiques de la pensée et leur mécanisme. Ces niveaux formalisés par DILTS sont au nombre de cinq : le contexte, le comportement, les capacités, les croyances et valeurs et l'identité.

5	Qui suis-je	Identité	Qui ?
4	Mon système de croyance	Valeurs et sens	Pourquoi ?
3	Mes capacités	Stratégies et états	Comment ?
2	Mes actions	Comportements	Quoi ?
1	Mon environnement	Contraintes extérieures	Où / quand ?

Tableau 36: Niveaux logiques d'après [DILTS, 1995, p. 83]

2.4.2.3 Principe de méta niveau

Nous avons vu que le concept de méta système et de niveau d'organisation nous a permis d'organiser notre système en niveaux fonctionnels. GENELOT précise que « certaines dualités ne peuvent être tranchées qu'en recourant à des considérations de niveau supérieur ». [GENELOT, 1992, p. page 140]. GENELOT retrouve dans ce constat la même idée que celle du théorème de GODEL: « Un système formel ne peut pas trouver en lui-même à la fois sa complétude et sa cohérence ». [GENELOT, 1992, p. 140]. En d'autres termes, dans l'organisation pratique, des incohérences ne peuvent être dépassées qu'en changeant de niveau logique.

Pour WATZLAWICK de l'école de Palo Alto, « Un axiome essentiel de la théorie des types logiques est que « ce qui comprend tous les membres d'une collection ne peut être un membre de la collection »²⁶ [WATZLAWICK, 1981, p 24]. Cet auteur tire deux conclusions importantes des postulats de la théorie des types logiques : d'abord, « les niveaux logiques doivent être rigoureusement séparés si l'on ne veut pas tomber dans le paradoxe et la confusion ». Ensuite, « le passage d'un niveau au niveau supérieur comporte une mutation, un saut, une discontinuité, une transformation- en mot un changement- du plus grand intérêt théorique et de la plus haute importance pratique, car il permet de sortir du système ». [WATZLAWICK, 1981 p 28].

Par ailleurs, sur la base des travaux de Bateson, Robert DILTS a formalisé ces différents niveaux logiques. Il en ressort que la fonction d'un niveau logique est d'organiser les niveaux inférieurs. Un changement effectué à un niveau donné aura de l'influence sur tous les niveaux inférieurs. Il est donc difficile de résoudre un problème au niveau où il a été créé. L'intervention est plus efficace au niveau supérieur. « Chacun de ces processus implique un niveau différent d'organisation et d'évaluation qui fournit, sélectionne et utilise les informations du niveau inférieur ». [DILTS, 1995, p. 83]. Par ailleurs, nous savons qu'il existe des cultures de groupes et de catégories professionnels.

Nous pouvons compléter **le principe de méta système** déjà présenté par **le principe de méta niveau** pour prendre le contexte socioculturel et conduire le changement. Nous formulons l'action méthodologique correspondante : **Repérer et prendre en compte les sous - cultures de l'organisation. Intervenir à un niveau différent ou le problème a été posé.**

2.4.2.4 Conjonction du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques

Nous avons constaté une analogie entre les cinq pôles du modèle systémique et les cinq niveaux logiques. S'agissant d'un processus de changement par un apprentissage, nous présentons cette nouvelle modélisation qui a l'avantage de faire ressortir le concept apprentissage dont nous avons montré l'importance. Un diagramme matriciel des deux modèles fait ressortir les similitudes et les différences.

²⁶ Selon le principe énoncé par WHITEHEAD et RUSSEL dans leur ouvrage, Principia mathematica, Cambridge University Press, 1913, Vol. I p ; 173

Niveaux logiques Modèle systémique	N5- Identité, Qui ? Mission	N4- Croyances, critères, valeurs, pourquoi? Motivation	N3- Capacités, comment ? Fonctions	N2- Comportements, quoi faire ? Action	N1- Contexte, où ? quand ? Réaction
Structure	●				
Finalité		●			
Fonctions			●	●	
Environnement					●
Evolution					●

Tableau 37 : Diagramme matriciel du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques
La conjonction des deux modèles permet une double représentation

Modèle systémique	Niveaux neurologiques
Structure	N5- Identité, qui ? Mission
Finalité	N4- Croyances, critères, valeurs, pourquoi? Motivation
Fonctions	N3- Capacités, comment ? Fonctions N2- Comportements, quoi faire ? Action
Environnement	N1- Contexte, où ? Réaction
Evolution, Temps ?	N1- Contexte, quand ? Réaction?

Tableau 38: Conjonction du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques

La conjonction du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques permet de dégager ce qui suit :

Apport du modèle systémique	Apport du modèle des niveaux logiques
Répond à la question : où et quand ? Précision du contexte et l'évolution dans le temps	Répond à la question : Qu'est ce qu'il fait et comment ? Introduction du niveau Capacités et donc du principe d'apprentissage

Tableau 39 : Apport du modèle systémique et du modèle des niveaux logiques

La modélisation de la culture par l'approche systémique et par le modèle des niveaux logiques va nous servir

- d'abord à donner une nouvelle définition de la culture. Chaque dimension culturelle peut être approchée suivant les différents niveaux logiques.
- ensuite à connaître une culture
- enfin à savoir à quel niveau intervenir pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

Nous allons présenter les définitions des niveaux logiques, la relation entre la culture, le pôle systémique et le niveau logique correspondant et faire ressortir des principes d'action pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité.

2.4.3 Culture, environnement et niveau logique du contexte

2.4.3.1 Culture et environnement

Nous avons vu en que la culture fait partie de l'environnement général. « La culture, c'est le contexte dans lequel les choses se passent. » [TROMPENAARS, 1994 p 33].

Cet auteur ajoute : « Ce n'est qu'en sortant de l'eau que le poisson découvre qu'il en a besoin pour vivre, et notre culture est pour nous ce que l'eau est pour le poisson. Il nous est nécessaire, nous vivons et respirons à travers elle. » [TROMPENAARS, 1994, p. 51].

« Mais ce qui peut être considéré comme essentiel dans une culture donnée, un certain niveau de vie par exemple, peut ne pas être aussi primordial dans d'autres cultures. » [TROMPENAARS, 1994, p. 51].

Toute société possède donc une culture, et il existe autant de cultures que des sociétés. « La culture apparaît donc comme un résultat, particulier et unique, de chaque société à s'adapter à son environnement à travers sa propre histoire. » [YANEZ, 1999].

HOFSTEDE (1994), estime que les différences culturelles sont liées à la région, à la religion, au sexe, à la génération, et à la classe sociale. « Les cultures régionales, ethniques et religieuses sont à l'origine de différences intérieures d'un même pays. En effet, les groupes ethniques et religieux transcendent souvent les frontières politiques. Il forme des minorités au carrefour de la culture dominante du pays et de celle de leurs groupes traditionnels. » [HOFSTEDE, 1994, p. 30].

Toujours dans le même sens, la culture est « l'ensemble des références construites tout au long de l'histoire par l'entreprise pour faire face aux situations qu'elle a rencontrées. » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 203].

Pour DEMORGON, « Le culturel n'est pas un secteur à part mais une part de tous secteurs d'activité humaine. La culture n'est pas un secteur parmi d'autres mais concerne tous les secteurs. La culture est aussi présente et aussi en genèse dans tous les secteurs d'activité humaine et à tous les niveaux d'extension, de l'individu à l'humanité entière. » [DEMORGON, 2000, p. 11].

Pour HOFSTEDE, « La culture est une sorte de programmation mentale ». Pour l'auteur, « La culture est toujours un phénomène collectif, du fait qu'elle est, au moins en partie, partagée par ceux qui vivent ou ont vécu dans le même environnement social où ils l'ont acquise. On peut la définir comme la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à un autre ». [HOFSTEDE, 1994, p.20].
« La culture résulte de l'activité sociale donc il n'y a pas de culture individuelle, la culture est toujours et uniquement collective. [YANEZ, 1999].

2.4.3.2 Culture niveau et logique du contexte

L'environnement est le contexte dans lequel on évolue, il répond aux questions: Où? Quand? L'environnement, ce sont les conditions externes spécifiques dans lesquelles nos comportements ont lieu. Les facteurs environnementaux recouvrent les opportunités ou les contraintes extérieures auxquelles la personne doit réagir. [DILTS, 1995, p. 83]. Pour [TROMPENAARS, 1994, p.51], « Ce qui est observable, c'est la réalité apparente : la langue, l'alimentation, et les immeubles, les maisons, les monuments, l'agriculture, les lieux de pèlerinage, les marchés, les modes, l'habillement, ils sont les symboles de niveau plus profond de culture. Les préjugés commencent généralement à ce niveau du symbolique et de l'observable. Nous ne devrions jamais oublier que toute opinion exprimée par nous, concernant la culture observable, est

généralement plus révélatrice sur nous-mêmes et sur nos origines que sur le groupe social jugé par nous ».

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne l'environnement de la culture : La culture est le contexte dans lequel les choses se passent. Cette approche nous conduit au principe d'information et d'ouverture.

2.4.3.3 Principe d'information et d'ouverture

Les échanges avec l'environnement, entrées ou sorties du système, peuvent prendre la forme d'information, d'énergie ou de matière [GENELOT, 1992, p. 111]. La culture étant une programmation mentale collective, il s'agit d'information stockée dans la mémoire à long terme du personnel de l'entreprise, à l'image d'un programme informatique. Le système culturel étant un système complexe, on peut donc le décomposer en 3 sous-systèmes OI. Cette information (sous-système d'information) va influencer le sous-système de décision qui va lui-même agir sur le sous-système opérant du système Entreprise.

Système de décision	Comprendre	Finaliser	Concevoir
Système d'information	Computer	Mémoriser	Communiquer
Système d'opération	Produire	Maintenir	Relier
Le Système Organisation	ECO Synchronique	AUTO Autonomisant	RE Diachronique

Tableau 40 : Modèle Inforgétique de l'Organisation [LE MOIGNE, 1990, p. 91]

« Un objet peut processor des flux d'objets eux-mêmes constitués de matière, d'énergie et / ou d'information. Les systémiciens sociaux sont souvent conduits à différencier plus finement les flux d'information en distinguant d'une part les signaux porteurs de commandes d'action (les ordres), des autres (les données) et en distinguant, dans ce dernier groupe, les signes caractérisant les transactions du système considéré avec son environnement, des autres, significatifs d'événements extérieurs ». [Le Moigne, 1994, p.98]

« La transition des flux processés aux champs processeurs de l'objet modélisé peut être aisément mise en valeur par une image familière. De même, qu'il n'y a pas de communication sans mémoire, il n'y a pas de flux sans stock : le flux implique un processement de type T. E. F. ; le concept de stock rend compte du cas particulier où les positions dans l'espace E et la forme F restent invariantes pendant que le temps T, seul, progresse ». [Le Moigne, 1994, p.99]

M	Matière (matériaux et objets tangibles)	
E	Énergie (sous toutes les formes énergétiques convenables)	
I Signes ou Symboles	Information (signaux de commande d'action)	
	Information	Symboles représentant les transactions du système avec l'environnement
	Autres signaux	Symboles représentant les autres événements (extérieurs)

Tableau 41: La typologie des flux MEI [Le Moigne, 1994, p.99]

« La théorie de l'information²⁷ est un outil de traitement de l'incertitude, de la surprise, de l'inattendu ». [Morin, Le Moigne, 1999, p. 251]. Pour GENELOT, un système ne peut vivre sans échange d'informations. « Les échanges avec l'environnement, entrées ou sorties du système, peuvent prendre la forme d'information, d'énergie ou de matière ». [GENELOT, 1992, p. 111]. LE GALLOU distingue que les échanges avec l'environnement, entrées ou sorties du système, peuvent prendre la forme de matière, d'énergie, d'information ou de pensée. [LE GALLOU, 1992, p. 79]. « Le suivi des informations qui circulent entre les sous-systèmes permet de discerner l'organisation effective et de délimiter le système à considérer. L'examen de la pertinence de ces informations et des conditions de transmission permet d'orienter la nature des changements à réaliser ». [BERIOT, 1992, p. 53].

L'information ne peut être dissociée d'ouverture. En effet, « Tout système s'intègre dans un environnement avec lequel il échange énergie, matière et information pour assurer son maintien ou son développement » [BERIOT, 1992 p 37]. L'environnement désigne donc tout ce qui n'appartient pas au système apparent. « Mais, en même temps que le système auto-organisateur se détache de l'environnement et s'en distingue par son autonomie et son individualité, il se lie d'autant plus à lui par l'accroissement de l'ouverture et de l'échange », précise Edgar Morin 1990. [BERIOT, 1992 p 37]. Concernant les limites du système, « le système à considérer est constitué par l'ensemble des éléments de pertinents par rapport à un objectif précis de changement, ce qui inclut toute personne dont l'influence peut avoir un impact déterminant, positif au négatif, sur l'évolution du mode de fonctionnement ». [BERIOT, 1992 p28]. Toujours pour cet auteur, « Le comportement dépend de l'environnement, ce comportement doit être considéré comme une réponse adaptative au contexte où il se produit » [BERIOT, 1992, p 37].

Pour TROMPENAARS, « l'interaction sociale, à savoir des échanges porteurs de sens entre individus, suppose que les acteurs aient en commun une même méthode de traitement de l'information. Lorsque l'on rencontre d'autres cultures, ceci a des conséquences dans le domaine des affaires comme dans celui du Management. Les intervenants dépendent les uns des autres. Ceci est dû au fait qu'ils constituent ensemble un système intégré de « signifiants ». [TROMPENAARS, 1994, p. 51],

HOFSTEDE définit la culture par « une sorte de programmation mentale ». La culture est toujours un phénomène collectif, du fait qu'elle est, au moins en partie, partagée par ceux qui vivent ou ont vécu dans le même environnement social où ils l'ont acquise. On peut la définir comme la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à un autre. [HOFSTEDE, 1994, p. 20]

Par ailleurs, THEVENET et VACHETTE soulignent : « Il apparaît aujourd'hui comme une nécessité pour une entreprise de communiquer ; l'image et l'information sur l'entreprise permettent aux acteurs concernés de se comporter vis-à-vis d'elle. Toute personne ou toute institution communique qu'elle le veuille ou non. Les références de la culture peuvent être une source d'inspiration pour la communication ; elles peuvent aussi garantir l'entreprise contre les tentations de la technique de la communication et les illusions des outils de la communication qui ne peuvent être efficaces que dans le cadre d'une maîtrise de cette activité de communication qui ne se conçoit pas en dehors des considérations stratégiques et culturelles pertinentes ». [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 212]

Le principe d'information et d'ouverture constitue un principe d'action pour comprendre la culture et prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement. Nous

²⁷ « En fait, ce que nous désignons par information, c'est une différence qui crée une différence ». [BATESON, 1980, p.210]

formulons l'action méthodologique correspondante à ce principe comme suit : **Développer l'information et la communication en interne et en externe. Ouvrir la culture d'entreprise.**

2.4.4 Approche génétique et évolution de la culture

Nous avons vu que « La culture résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 206]. Compte tenu de son importance, nous réservons à l'approche génétique et à l'évolution de la culture le chapitre 2.5.

2.4.5 Approche fonctionnelle de la culture et niveaux logiques du comportement et des capacités

2.4.5.1 Approche fonctionnelle de la culture

Cette approche concerne les fonctions et les activités de la culture.

E. Schein (1985) considère que la culture est déjà une démarche de résolution de problèmes. « La culture, c'est la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes. »

TROMPENAARS va dans le même sens quand il affirme que « chaque culture se distingue des autres par les solutions spécifiques qu'elle apporte à certains problèmes. » [TROMPENAARS, 1994, p. 34].

La culture, c'est aussi l'action. TROMPENAARS insistant sur le fait que toute définition de la culture est en soi un produit culturel confirme « Seuls les Américains, tellement préoccupés par l'action, pouvaient définir la culture comme la façon dont nous faisons les choses ». [TROMPENAARS, 1994, p. 51].

Essayant de définir la culture D'IRIBARNE (1998), associe la notion de culture non seulement à des habitudes, des coutumes, des attitudes, ou encore des valeurs, mais aussi à l'action. « Et il est vrai que, lorsqu'on observe la diversité des sociétés, on est frappé par des différences, parfois spectaculaires, de manière d'agir... » [D'IRIBARNE, 1998, p 255].

« La culture d'un groupe humain est l'ensemble des règles implicites qui conditionnent sa conduite. » [GENELOT, 1992, p. 198].

Parlant de symboles, héros, rituels et valeurs. [HOFSTEDE, 1994, p 23] définit « Les rituels sont des activités collectives, techniquement superflues pour parvenir au but désiré, mais considérées comme socialement essentielles à l'intérieur d'une culture : elles sont donc pratiquées pour elles-mêmes ».

YANEZ distingue la culture sur deux plans d'action humaine. « Le premier représente les actions directes sur le plan matériel que l'on nomme la culture matérielle et l'autre est relatif aux résultats de l'action directe représentant ainsi les aspects non matériels de la culture que l'on nomme la culture subjective. » [YANEZ, 1999].

Pour D'IRIBARNE, « Le terme de culture évoque chez certains une force mystérieuse qui, tel l'instinct des abeilles ou des fourmis, orienterait de manière irrémédiablement l'action d'humains qu'elle figerait dans une fidélité sans faille à des habitudes invétérées, laissant le gestionnaire impuissant face à une sorte de fatalité. ». Et l'auteur de continuer : « Mais la culture, n'a rien d'une telle force. Si, fournissant un ensemble de codes d'interprétations au moyen desquels prend sens

ce que chacun vit et fait, elle anime ses actes, elle ne les enferme pour autant dans aucune nécessité » [D'IRIBARNE, 1998, p 6].

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne la définition fonctionnelle : la culture permet donc à la fois de résoudre les problèmes et d'agir.

2.4.5.2 Culture et comportement

Le comportement est l'ensemble des actions qu'on met en oeuvre dans le contexte, il renvoie à la question: quoi faire? « Agir sans carte, plan, ni stratégie interne, c'est comme un tic, un rituel ou une habitude. Le comportement est composé des actions et des réactions spécifiques mises en oeuvre dans l'environnement » [DILTS, 1995, p. 83]. HOFSTEDE regroupe « les symboles, héros et rituels sous l'appellation de pratiques, pour marquer leur visibilité par un observateur extérieur. Quant à leur signification culturelle, elle est invisible et réside précisément et uniquement dans la façon dont elles sont interprétées par les initiés ». [HOFSTEDE, 1994, p 23]

2.4.5.3 Culture et capacités

Les capacités sont l'ensemble des compétences et des savoir-faire nécessaires pour mettre en oeuvre le comportement. Les capacités sont acquises par l'apprentissage. Au niveau des capacités on répond à la question: comment faire? « Au niveau des capacités nous pouvons choisir, adapter, modifier une catégorie de comportement pour répondre à un ensemble de situations plus vastes. Les capacités guident et orientent le comportement dans la carte mentale, la stratégie, le plan. » [DILTS, 1995, p. 83].

Pour YANEZ, « Pendant le XVIIe siècle, des philosophes comme Thomas Morus, Francis Bacon et Thomas Hobbes, vont utiliser la notion de culture pour représenter le processus de perfectionnement des capacités humaines et plus tard les rationalistes Spinoza et Leibnitz iront dans le même sens ». [YANEZ, 1999].

2.4.6 **Approche téléologique de la culture et niveau logique des croyances et des valeurs**

2.4.6.1 Approche téléologique de la culture

L'approche téléologique de la culture s'intéresse à ses finalités.

Ce système de valeurs et croyances est présent dans la définition de BERTRAND et GUILLEMET : « La culture comprend toutes les valeurs sociétales, les normes, les croyances, l'arrière-fond historique, les idéologies, les patterns de comportement, le mode de vie. » [BERTRAND et GUILLEMET, 1991, p. 95]

Nous avons vu que TROMPENAARS définit trois couches qui composent de la culture : la couche externe, ce qui est observable, c'est la réalité apparente ; la couche médiane : les normes et les valeurs ; et le noyau dur : Les postulats qui touchent à l'existence. [TROMPENAARS, 1994, p.51]. La couche externe et le noyau dur concernent bien la finalité de la culture.

Cet auteur décrit les normes et valeurs comme suit : « La culture observable est le reflet des normes et des valeurs d'un groupe d'individus, situées à un niveau plus profond. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant bien ou mal. Elles peuvent revêtir un aspect formel, ce sont les lois écrites, ou informelles, ce sont les conventions sociales. Les valeurs définissent par ailleurs le bien et le mal. Elles sont donc étroitement liées aux idéaux partagés par un groupe. » [TROMPENAARS, 1994, p.51]

Cet auteur définit les postulats qui touchent à l'existence de la façon suivante : « Il faut en arriver au plus profond de l'existence humaine si l'on veut savoir pourquoi les cultures varient quant à leurs valeurs de base. La valeur de base la plus forte, c'est la lutte pour la survie. Chacun s'est arrangé pour faire face, du mieux possible, à son environnement, avec les moyens dont il disposait. Culture à la même racine que le verbe cultiver qui veut dire labourer la terre, c'est-à-dire la façon dont on agit sur la nature. » [TROMPENAARS, 1994, p.51]

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne la définition téléologique : La culture est un système de valeurs, de croyances et de comportement ayant pour finalité le maintien de l'identité et la survie. La définition téléologique de la culture nous conduit au principe de finalité que nous avons déjà présenté et dont nous complétons le développement.

2.4.6.2 Principe de finalité

Parlant de dynamique d'un projet de changement, [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p.132] précise: « Les aspirations sont les valeurs que la personne veut satisfaire; ce niveau est abstrait, mais fortement mobilisateur. Les buts correspondent à l'obtention de plusieurs objectifs. Les objectifs, eux, sont précis, concrets, réalistes et à plus ou moins court terme. Les moyens sont les ressources à mettre en oeuvre. Ces quatre niveaux doivent respecter l'écologie du système concerné par le changement. L'ascenseur correspond au nécessaire travail de mise en correspondance des différents niveaux, qui créent la dynamique de changement ».

« Tout problème cache un objectif à clarifier. L'objectif, une fois mis en lumière nous permet de mieux réorienter notre énergie pour l'atteindre. Parler aux autres, comme à vous-même, en termes d'objectifs à atteindre plutôt que de problèmes à résoudre ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p. 142]. « Face à un problème posé en termes de dilemme, l'étape de la définition des objectifs est prioritaire elle donne une direction d'intervention, facilite et oriente la recherche de solutions ; surtout, et cela est capital, elle sert à préserver l'écologie de la personne ou du système concerné : toute solution mise en oeuvre doit être adaptée au modèle du monde du système concerné, c'est-à-dire à sa culture, à ses critères, à ses valeurs, à ses aspirations et à sa finalité en fonction du contexte où il se situe ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 239].

Nous pouvons donc compléter le **principe de finalité** comme principe d'action pour prendre en compte le contexte socioculturel et conduire le changement. Nous formulons l'action méthodologique correspondante : **Mobiliser autour d'un projet clarifiant la finalité et respectant le système de valeurs. Elaborer les valeurs de l'entreprise en intégrant les dimensions culturelles.**

2.4.6.3 Culture, croyances et valeurs

La croyance est une affirmation considérée vraie, une valeur est un mot qui désigne ce qui est important pour l'individu. Les croyances et les valeurs ont une influence importante sur les capacités et sont à l'origine de la motivation d'acquisition de ces capacités. Elles répondent à la question : pourquoi? « Au niveau de nos croyances et de nos valeurs, nous pouvons encourager, inhiber ou généraliser une stratégie particulière, un plan ou une démarche intellectuelle. Les croyances et les valeurs fournissent le cadre (motivation et permission) qui supporte ou inhibe les capacités » [DILTS, 1995, p. 83]

Pour THEVENET et VACHETTE, une définition traditionnelle sépare une culture objective d'une culture subjective ; « La première ferait référence aux aspects matériels et factuels créés par une organisation pour affirmer sa personnalité ou son identité ; la seconde, plus fondamentale, comprendrait les systèmes de croyance et d'hypothèses fondamentales partagées par les membres

de l'organisation et qui leur permettraient de fonctionner ensemble.» [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 205]

Pour [HOFSTEDE, 1994, p 23], « Le coeur d'une culture est formé des valeurs... On peut définir une valeur comme la tendance à préférer un certain état des choses à un autre. C'est un sentiment orienté, avec un côté positif et un côté négatif, les valeurs définissent : le bien et le mal, le propre et le sale, le beau et le laid, le naturel et ce qui est contre nature, la norme et l'anomal, le cohérent et l'insensé, le rationnel et l'irrationnel ».

Pour [TROMPENAARS, 1994, p.51], « la culture observable est le reflet des normes et des valeurs d'un groupe d'individus, situées à un niveau plus profond. Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant bien ou mal. Elles peuvent revêtir un aspect formel, ce sont les lois écrites, ou informelles, ce sont les conventions sociales. Les valeurs définissent par ailleurs le bien et le mal. Elles sont donc étroitement liées aux idéaux partagés par un groupe. Une culture est relativement stable lorsque les normes reflètent les valeurs du groupe. Quand cela n'est pas le cas, il est très probable qu'une tension déstabilisante va se produire ».

[D'IRIBARNE, 1998, p 256] considère que **la culture est un contexte d'interprétation**. « Les humains ne cessent d'interpréter... Comme les règles de grammaire, ces règles d'interprétation n'ont pas besoin d'être clairement perçues pour être mises en pratique... Il considère volontiers que la signification de ce qu'il voit et entend va de soi, au point de ne pas même prêter attention à la matérialité des conduites (au signifiant) et de ne s'attacher qu'à ce que, à l'évidence, elles expriment (le signifié). La règle d'interprétation qu'il utilise alors sans le savoir ne s'impose à lui qu'avec plus de force ». Toujours pour [D'IRIBARNE, 1998, p 258], « L'unité d'un contexte d'interprétation implique-t-elle le partage des mêmes valeurs ? La réponse varie du tout au tout suivant ce qu'on entend par là. Si s'est accorder valeur aux mêmes réalités, et être prêt pour agir de concert pour les défendre, la réponse est non. Si c'est au contraire se servir des mêmes repères pour situer ce que l'on estime, la réponse est oui. Manquer à distinguer ces deux dimensions est source de grande confusion ».

L'approche de la culture par le niveau logique des croyances et des valeurs nous conduit au principe constructiviste.

2.4.6.4 Principe constructiviste.

Pour les chercheurs constructivistes, la réalité est une construction de l'esprit. « Le monde réel nous échappe inexorablement car nous n'avons jamais affaire à la réalité mais à des images de la réalité, à des représentations ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 ; p195]. Pour reprendre Watzlawick, « l'homme construit littéralement sa réalité pour ensuite y réagir là-bas, indépendamment de lui, et finalement arriver à la surprenante idée que ses réactions sont à la fois la cause et l'effet de sa construction de la réalité ». « La réalité, telle que nous la concevons, n'a pas d'existence propre : elle est le produit de notre structure nerveuse. La réalité perçue reste toujours inachevée et incomplète ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 ; p195].

Paul Watzlawick a ainsi défini deux niveaux de réalité : il appelle réalité de premier ordre celle que nos récepteurs sensoriels enregistrent et réalité de second ordre l'univers des significations que nous attribuons aux choses. Cette distinction des deux ordres de la réalité s'apparente au postulat de base de la sémantique générale, la carte n'est pas le territoire : le territoire constitue la réalité de premier ordre alors que la carte représente la réalité de second ordre. [KOURILSKY-BELLIARD 1995, p 195]

« Selon cette école de pensée, la réalité sur laquelle se fonde une connaissance (épistémologie) ne préexiste pas à l'observation. Elle est construite par l'observateur sous la forme de modèles, de paradigmes ou de cartes. Ceux-ci entretiennent avec l'environnement un rapport lui-même soumis à une constante évolution. On ne cherche pas ici à connaître la réalité, mais à mieux comprendre comment les modèles se construisent et de quelle manière ils peuvent servir à atteindre des finalités pragmatiques ». Constructivisme [YATCHINOVSKY, 1999, p. 156]

Recadrer signifie selon la définition de Paul Watzlawick : « changer le point de vue perceptionnel, conceptuel et / ou émotionnel à travers lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien et même mieux aux faits concrets de la situation et qui va en changer toute la signification. » [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p 211]. « Les techniques de changement pratiquées par les thérapeutes de l'école de Palo Alto visent précisément à modifier, élargir ou compléter cette carte mentale ou réalité de deuxième ordre, lorsque celle-ci porte préjudice aux patients et ne leur permet pas de se diriger de manière satisfaisante vers l'obtention de leurs buts ». [KOURILSKY-BELLIARD 1995, p 195]

Nous pouvons donc retenir le **principe constructiviste** comme principe d'action pour prendre en compte le contexte socioculturel et conduire le changement. Nous formulons l'action méthodologique correspondante : **Reconstruire la réalité par le recadrage, changer les représentations mentales.**

2.4.7 Approche ontologique de la culture et niveau logique de l'identité

2.4.7.1 Approche ontologique de la culture

C'est aussi la définition analytique ou organique de la culture. Cette définition énumère les éléments qui composent la culture, c'est-à-dire qu'on en dresse un inventaire. Il s'agit de la partie descriptive du concept.

TROMPENAARS définit trois couches qui composent la culture : la couche externe, ce qui est observable, c'est la réalité apparente; la couche médiane constituée des normes et des valeurs; et le noyau dur qui représente les postulats qui touchent à l'existence. [TROMPENAARS, 1994, p.51]. Cet auteur insistant sur le fait que toute définition de la culture est en soi un produit culturel confirme « Les Français quant à eux font davantage référence au domaine de l'être. » [TROMPENAARS, 1994, p. 51].

« La culture est constituée de rites, de traditions, des mythes, de valeurs et de symboles partagés. » [GENELOT, 1992, p. 198].

Pour THEVENET et VACHETTE, une définition traditionnelle sépare une culture objective d'une culture subjective, « la première ferait référence aux aspects matériels et factuels créés par une organisation pour affirmer sa personnalité ou son identité; la seconde, plus fondamentale, comprendrait les systèmes de croyance et d'hypothèses fondamentales partagées par les membres de l'organisation et qui leur permettraient de fonctionner ensemble. » [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 205]. La définition donnée par ces auteurs ne considère qu'une seule culture dont les trois éléments de définition sont les suivants : la culture est un ensemble de références et d'hypothèses fondamentales, la culture est partagée au sein de l'organisation, la culture est construite tout au long de l'histoire en réaction à des problèmes d'environnement et de cohésion interne. [THEVENET et VACHETTE, 1992, p 206].

Pour YANEZ (2000), lorsqu'on fait usage du concept de culture, « on se réfère à une totalité qui représente l'ensemble de tout ce qu'une société a pu accumuler comme expérience dans un milieu donné et qui constitue son mode de vie particulier. » [Guillermo Yáñez, 1999].

De ce qui précède, nous pouvons conclure qu'en ce qui concerne la définition ontologique de la culture : La culture est un ensemble de dimensions partagées par un groupe d'individus.

2.4.7.2 Culture et niveau logique de l'identité

L'identité, c'est l'image que chacun a de lui-même, cette représentation influence tous les autres niveaux logiques. La question posée est: qui? « L'identité renforce des systèmes complets de croyances et de valeurs dans le sentiment du moi. L'identité détermine objectif général (la mission) et donne forme aux croyances et aux valeurs par notre sens du moi » [DILTS, 1995, p. 83]

Pour [TROMPENAARS, 1994, p.51], les postulats qui touchent à l'existence constituent le noyau dur de la culture: « Il faut en arriver au plus profond de l'existence humaine si l'on veut savoir pourquoi les cultures varient quant à leurs valeurs de base. La valeur de base la plus forte, c'est la lutte pour la survie. Dans le passé et aujourd'hui nous avons été les témoins de civilisations qui luttait chaque jour contre la nature...Chacun s'est arrangé pour faire face, du mieux possible, à son environnement, avec les moyens dont il disposait. À la longue ces problèmes permanents se sont trouvés résolus automatiquement. Culture à la même racine que le verbe cultiver qui veut dire labourer la terre, c'est-à-dire la façon dont on agit sur la nature ».

Pour [D'IRIBARNE, 1998, p 263], les cultures sont à l'origine de conflits identitaires. « Cette diversité des cultures politiques serait-elle porteuse de division et de violence ? Il faut éviter de surestimer ses effets dans ce domaine. Les conflits dits ethniques qui sévissent actuellement dans le monde mettent en jeu de vives revendications d'identité ».

L'approche de la culture par le niveau logique de l'identité nous conduit au principe de l'écologie.

2.4.7.3 Principe de l'écologie

Pour [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 250], une attention particulière doit être portée à l'écologie humaine. « Un des principes de base de la conduite du changement (systémique) est de ne pas porter atteinte à l'écologie des systèmes humains et de prendre en compte leur finalité. Guidé avant tout par des principes de préservation de l'écologie, pour favoriser précisément le changement dans le système ». Pour [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 250]. « L'approche systémique nous conduit ainsi à échapper à l'emprise de la pensée dualiste, en ce sens qu'elle cherche systématiquement à extraire, pour les préserver, les éléments utiles qui peuvent être contenus dans la partie à première vue nuisible. L'approche analytique sous-tend, elle, une volonté d'élimination des blocages et des comportements nuisibles, avec tous les effets pervers que cela recèle, notamment l'émergence des résistances au changement ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 250]

« Le respect et la valorisation des systèmes humains dynamisent leurs ressources d'évolution : paradoxalement, c'est au moment où l'on s'accepte et où l'on se sent accepté que l'on est préparé à changer. Si l'on pouvait chiffrer les pertes dues au non-respect et à la non-prise en compte de l'écologie des systèmes, ...On prendrait alors réellement conscience du coût de ces attitudes dommageables dans la conduite du changement. En effet, tout système humain (individu, service, entreprise, institution) qui se sent atteint dans son identité se défendra pour compenser cette frustration au lieu d'utiliser ses ressources et compétences pour poursuivre son développement ». [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p 1 67]

KOURILSKY-BELLIARD compare la dynamique d'un projet de changement à un ascenseur qui correspond au travail de mise en correspondance des différents niveaux, qui créent la dynamique de changement. « Les aspirations sont les valeurs que la personne veut satisfaire ; ce niveau est abstrait, mais fortement mobilisateur. Les buts correspondent à l'obtention de plusieurs objectifs. Les objectifs, eux, sont précis, concrets, réalistes et à plus ou moins court terme. Les moyens sont les ressources à mettre en oeuvre. Ces quatre niveaux doivent respecter l'écologie du système concerné par le changement. [KOURILSKY-BELLIARD, 1995 p. 132].

« Le fait de décréter un changement d'ordre culturel déclenche généralement un peu plus d'immobilisme dans les systèmes humains. » [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p 1 67]. Ressentant dans le diktat comme une non-acceptation de leur identité, ces systèmes les vivent comme une agression et réagissent en opposant toute l'énergie de leurs résistances. Rien n'illustre mieux la difficulté à générer un changement qualitatif que cette fameuse phrase attribuée à EDGAR FAURE lors de la mise en place de sa réforme de l'éducation nationale : « En décrétant le changement, dit-il, l'immobilisme s'est mis en marche et je ne sais plus comment l'arrêter ». De la même façon un individu qui se sent remis en cause mobilisera ses résistances pour se défendre. Sur un plan plus général, nous constatons aussi que les institutions qui ont le plus fait l'objet et les frais de tentatives de réforme maladroitement engagées, s'avèrent précisément celles qui ont le plus de mal à évoluer. [KOURILSKY-BELLIARD, p 1995, p 1 67]

KOURILSKY-BELLIARD définit le mode de pensée systémique : « D'une part tout comportement est cohérent par rapport à la vision du monde de la personne qui le produit ; d'autre part ce comportement doit être considéré comme une réponse adaptative au contexte où il se produit et enfin, tout comportement recèle une intention positive ou remplit une fonction utile qui doit être mise en lumière est préservée afin de produire le changement souhaité ». [KOURILSKY-BELLIARD, 1995, p 211]

Nous pouvons donc retenir **le principe de l'écologie** comme principe d'action pour prendre en compte la dimension socioculturelle et conduire le changement. Nous formulons l'action méthodologique correspondante : **Respecter l'écologie des systèmes humains et leur identité culturelle.**

2.4.8 Conclusion

Dans ce chapitre et à partir de la comparaison des approches exposées par les différents auteurs, nous avons présenté une nouvelle approche de la culture qui est la conjonction de 2 systèmes ou de deux modèles : le modèle systémique et le modèle des niveaux logiques. A cet effet, nous avons démontré que les dimensions socioculturelles sont modélisables et constituent un système culturel selon l'approche de Jean-Louis Le Moigne. Mais l'incomplétude de ce modèle pour pouvoir agir nécessite une approche complémentaire. Nous avons donc complété cette modélisation par le modèle des niveaux logiques qui nous a donné une nouvelle définition de la culture. L'approche systémique de la culture et le modèle des niveaux logiques nous ont permis de ressortir 5 principes pour prendre en compte la dimension socioculturelle dans la conduite du changement par la qualité. Il s'agit du principe d'information et d'ouverture, du principe de finalité, du principe de méta système et méta niveau, du principe constructiviste et du principe d'écologie.