

## **La mémoire organisationnelle et la dynamique de pouvoir dans l'entreprise**

*Revue internationale sur le travail et la société*

Afef Chouaieb<sup>1</sup>, Férid Zaddem<sup>2</sup> et Assâad El Akremi<sup>3</sup>

**Année : 2012**

**Volume : 10**

**Numéro : 1**

**Pages : 24-50**

**ISSN : 1705-6616**

**Sujets : Mémoire, organisation, dynamique, pouvoir, entreprise**

### **Résumé**

*A la différence de la majorité des travaux qui focalisent sur l'aspect explicite et informationnel de la mémoire organisationnelle, nous appréhendons celle-ci comme un phénomène socio-politique. La mémoire organisationnelle n'est pas seulement un ensemble composite de connaissances qui se transforment dans une logique processuelle d'acquisition, de stockage et de restauration, mais elle constitue également un support en faveur d'une certaine structure de pouvoir. Nous suggérons même que ces deux construits (mémoire organisationnelle et dynamique de pouvoir) s'influencent mutuellement. Comment est-ce que la mémoire organisationnelle contribue à renforcer et /ou légitimer une structure de pouvoir? Dans quelle mesure la dynamique de pouvoir dans l'organisation affecte-t-elle le fonctionnement de cette mémoire? A travers deux études de cas, nous tenterons d'apporter un éclairage à ces questionnements.*

---

<sup>1</sup> Afef Chouaieb est doctorante à l'ISG [Tuniszaddem@yahoo.fr](mailto:Tuniszaddem@yahoo.fr)

<sup>2</sup> Férid Zaddem est professeur des universités (ISCAE Tunis) [fzaddem@yahoo.fr](mailto:fzaddem@yahoo.fr)

<sup>3</sup> Assâad El Akremi est Maître de conférences à l'Université de Toulouse 1 LIRHE [assaad.el-akremi@univ-tlse1.fr](mailto:assaad.el-akremi@univ-tlse1.fr)

## **Abstract:**

*Differently to the most works that focus on the informational and explicit aspect of the organizational memory, this research suggests apprehending this concept as a sociopolitical phenomenon. The organizational memory is not simply a knowledge repository which are acquired, transformed and finally restored, but also, it is a support in favor of power structure. We suggest that those two constructs (organizational memory and power dynamic) are mutually influenced. How did the organizational memory contribute to legitimate certain power structure? To which extent does the power dynamic affect the memory function? Among two case studies, we are trying to clarify some elements of these questions.*

## **Introduction**

La prise en compte de la mémoire organisationnelle est une question qui se pose avec acuité dans les entreprises. Elle demeure, avec la connaissance, un capital spécifique, potentiellement mobile et une source d'avantage compétitif et de performance organisationnelle (Wexler, 2002 ; Hanvanich et al, 2006), dont les entreprises ne peuvent plus s'abstraire aujourd'hui. Ainsi, loin de se réduire à une conception statique, formelle et décontextualisée, la mémoire organisationnelle s'avère être un processus dynamique et créatif de savoirs (Lehner et Maier, 2000). Telles sont les idées principales qui dominent le champ des recherches en mémoire organisationnelle ; celle-ci est souvent appréhendée dans une approche cognitive liée à l'apprentissage organisationnel et à la prise de décision, constituant par là le problème managérial majeur de l'organisation (Shin, 2001).

C'est par opposition à cette conception restreinte et héritée, que notre idée sur la mémoire organisationnelle émerge comme problématique de recherche. Nous considérons que la plupart des essais théoriques sont réductionnistes, fragmentaires et pas à même de capturer le caractère complexe, et surtout la nature sociale et politique du fonctionnement de la mémoire organisationnelle ; tout ce qui est implicite, informel, ambigu et conflictuel a été écarté des études sur la mémoire organisationnelle (Argote et al, 2003). À cet égard, il y a très peu de

recherches empiriques traitant de la mémoire organisationnelle et ses possibles relations avec des construits sociopolitiques omniprésents dans les organisations.

Dans le cadre de cet article, nous suggérons d'intégrer la dimension politique dans la compréhension du fonctionnement de la mémoire organisationnelle. Nous défendons l'idée selon laquelle les logiques et structures de pouvoir dans l'organisation influencent considérablement le contenu, la qualité de transfert et la durabilité de la mémoire collective, et que ces structures sont à leur tour renforcées, légitimées et reproduites par cette mémoire.

Dans cette perspective, notre objectif est double : un premier objectif théorique et critique de la littérature sur la mémoire organisationnelle consiste à développer une conceptualisation de la mémoire comme un processus et un mécanisme en faveur de certaines structures de pouvoir, et de focaliser sur les enjeux et les jeux politiques qui soutiennent son fonctionnement. Cette exploration nous aidera à avancer au fur et à mesure notre définition de la mémoire organisationnelle selon une conception sociale et politique. Le second objectif est d'ordre empirique. Il s'agit de comprendre, à partir de deux études de cas menées dans le contexte Tunisien, le fonctionnement de la mémoire organisationnelle à travers son rapport avec la structure de pouvoir dominante. Cette investigation empirique menée auprès d'un établissement public à vocation sociale et une entreprise industrielle privée, se baserait sur l'interprétation de cartes cognitives construites à partir d'une série d'entretiens approfondis.

## **1 LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE : ORIGINE DU CONCEPT ET DÉFINITIONS**

La notion de « mémoire organisationnelle » renvoie à l'idée pionnière de "mémoire collective" de Halbwachs (1950). Celui-ci postule que les mémoires évoluent dans un contexte collectif, dans lequel elles se forment et s'organisent. Les cadres sociaux de la mémoire servent de repères pour la localisation temporelle et géographique des souvenirs. Avec son caractère normatif, cette mémoire collective offre, selon Halbwachs, des *exemples*, des *modèles* ou des normes à suivre. Weick et Roberts (1993) et Walsh (1995) ont retravaillé cette idée de « *cognition collective* » pour aboutir à la conclusion selon laquelle l'organisation peut posséder

une mémoire qui lui est propre et qui n'est pas la simple addition de celles de ses membres. L'existence de la mémoire organisationnelle suppose que les organisations doivent être perçues comme des entités mentales capables de penser.

Une revue de la littérature managériale révèle que les différents travaux sur cette notion sont encore limités et souffrent, dans leur majorité, d'un manque d'opérationnalisation du concept. Il y a plus que quinze ans lorsque Walsh et Ungson (1991) ont signalé que les représentations du concept de la mémoire organisationnelle sont fragmentées et peu développées. Certains auteurs regrettent l'anthropomorphisme<sup>4</sup> opéré en attribuant à l'organisation une mémoire propre. Ils ont fortement critiqué l'extension de cette notion d'un cadre biologique à un cadre social et organisationnel.

La mémoire organisationnelle a longtemps été appréhendée comme un simple stock de connaissances figées et un mécanisme de renforcement de l'apprentissage à boucle simple (Argyris et Schön, 1978). Plusieurs chercheurs lui reconnaissent un rôle vital dans le fonctionnement routinier de l'organisation (Nelson et Winter, 1982 ; Cohen et Bacdayan, 1994). Les règles, les standards, les procédures, les rôles, les croyances, la culture organisationnelle, etc., sont tous maintenus et transférés à travers des formes variées de la mémorisation organisationnelle. D'autres auteurs focalisent sur les capacités d'interprétations communes et les représentations partagées ; ils conçoivent la mémoire comme l'ensemble de structures cognitives collectives (Bougon, Weick et Binkhorst, 1977 ; Tegarden et Sheetz, 2003).

Plus tard, on a attribué à la mémoire organisationnelle une acception plus dynamique en la considérant à la fois comme un support de connaissances et un processus de transformation. Walsh et Ungson (1991) proposent une structure de la mémoire organisationnelle incluant une variété de points de rétention et de traitement des informations : les individus, la culture, les transformations, la structure, l'écologie et les archives externes. Stein (1995) définit la mémoire organisationnelle comme un processus composé de trois phases : l'acquisition, le stockage et la restauration.

En se démarquant des définitions traditionnelles de la mémoire organisationnelle, Girod (1995) s'est inspirée de l'approche connexionniste pour définir la mémoire organisationnelle sur

---

<sup>4</sup> Plusieurs auteurs comme Argyris et Schön (1978) par exemple considèrent la notion de mémoire organisationnelle comme une métaphore.

la base de systèmes mnésiques, à un niveau individuel et collectif, régis par des mécanismes opératoires spécifiques. Prenant appui sur cette définition, Girod (1995) affirme que *"le fonctionnement de la mémoire organisationnelle semble reposer sur l'interaction permanente de deux sous-systèmes mnésiques : une mémoire officielle, mémoire de long terme, très explicite, et une mémoire souterraine, mémoire de court terme beaucoup plus implicite* (Girod, 1995 : 42).

À partir de telles perspectives, un progrès significatif dans la compréhension du processus de l'apprentissage organisationnel et de *Knowledge Management*, et en particulier des questions relatives à la création, à la rétention et transformation des connaissances ont attiré l'attention de plusieurs chercheurs. La mémoire organisationnelle est désormais conçue comme un préalable à la flexibilité et à l'efficacité du management de changement (Lehner et Maier, 2000). Elle est aussi jugée comme essentielle dans certains processus d'innovation et d'improvisation, dans la mesure où les expériences passées et les connaissances institutionnalisées influencent et orientent les actions futures (Moorman et Miner, 1998).

En somme, malgré certaines divergences conceptuelles, la mémoire organisationnelle est généralement conçue comme un moyen pour stocker, distribuer, et/ou traiter les données. Elle constitue un mécanisme de rétention (Nelson et Winter, 1982), un processus d'informations (Ungson et Walsh, 1991 ; Stein, 1995) ou une cognition distribuée (Girod, 1995 ; Walsh, 1995 ; Ackerman et Halverson, 2000) que les membres de l'organisation manipulent de manière à ce que le passé vienne influencer les décisions présentes et futures.

Une vision critique de ces conceptions révèle que celles-ci sont le produit net d'un processus cognitif qui nie le rôle des variables politiques dans la mémorisation. Ce n'est que très récemment que certains auteurs (Akgün et al, 2003 ; Feldman et Feldman, 2006 ; Feldman, 2007) se sont accordés sur l'aspect réductionniste de ces métaphores mécanistes, et ont reconnu la constitution sociocognitive et l'historicité pour la compréhension du processus de mémorisation. Par exemple Feldman et Feldman (2006) soulignent le rôle des éléments contextuels, individuels et collectifs dans la mémorisation organisationnelle. Celle-ci émerge comme une pratique collective, historiquement et culturellement située, plutôt qu'être un simple objet de cognition. Elle participe au maintien d'une certaine continuité et d'une identité partagée dans l'organisation, à travers la construction active du sens.

**Tableau récapitulatif : Les différentes acceptions de la mémoire organisationnelle**

	<i>Auteurs</i>	<i>Nature de la mémoire</i>	<i>Moyens de rétention</i>
<b><i>Approche contenu</i></b>	Cyert et March, 1963 ; Argyris et Schön, 1978 ; Nelson et Winter, 1982 ; Cohen et Bacdayan, 1994	Un simple support cognitif statique centralisé, largement explicite dans le but d'agir sur les comportements.	Individus, procédures opérationnelles, règles de fonctionnement, routines collectives.
<b><i>Approche processus</i></b>	Walsh et Ungson, 1991 ; Stein, 1995 ; Moorman et Miner, 1998	Un processus d'acquisition, rétention et restauration des connaissances. C'est un moteur de création de savoirs.	Individus, culture, transformations, structure, écologie, archives externes.
<b><i>Approche connexionniste</i></b>	Girod, 1995 ; Ackerman et Halverson, 2000	L'ensemble des compétences nées des relations inter et intra-agencements résultants des processus de traitement parallèles de l'information.	L'interaction entre supports tangibles et intangibles de la mémoire.
<b><i>Approche sociocognitive</i></b>	Walsh, 1995 ; Akgûn et al, 2003 ; Feldman et Feldman, 2006	Une pratique et un processus situé, culturellement et historiquement complexe, co-déterminée par des personnes socialement et émotionnellement chargées.	La culture, la tradition, le pouvoir, l'émotion personnelle.

C'est dans le cadre de cette perspective critique et sociocognitive que s'inscrit notre conception de la mémoire organisationnelle ; nous postulons qu'il y a une influence mutuelle et réciproque entre les composantes officielle et souterraine<sup>5</sup> de la mémoire organisationnelle et les formes de pouvoir régissant le fonctionnement d'un système organisationnel.

Maints dispositifs cognitifs et de mémorisation, régissant toute organisation, font écho aux structures de pouvoir présentes ; leur fonctionnement est fortement tributaire des mécanismes de pouvoir. Par exemple, la mémoire officielle constituée des règles, des procédures, des routines et des tâches prédéfinies reflète le pouvoir formel en place et véhicule des connaissances institutionnalisées, normatives qui guident les comportements à travers les générations. Etant

<sup>5</sup> Selon la typologie de Girod (1995)

sources de différenciation, la connaissance et l'expérience enfouies dans les mémoires individuelles (composante principale de la mémoire souterraine), peuvent être la cause et l'issue de l'apparition des jeux de pouvoir individuels<sup>6</sup>.

Au terme de ces analyses, nous proposons la définition suivante de la mémoire : *La mémoire organisationnelle est l'ensemble des connaissances organisationnelles explicites et tacites capitalisées et variant au gré de leur influence à la fois par et sur les structures de pouvoir formelles et réelles présentes.* À la différence des acceptions précédentes de la mémoire, nous pensons que cette définition traite de la mémoire organisationnelle comme un phénomène social et organisationnel. Elle reflète la complexité et l'hétérogénéité de ce processus et rend compte de l'importance des mécanismes de pouvoir sous-jacents qui affectent son fonctionnement. Elle traduit aussi l'influence mutuelle mémoire organisationnelle / structures de pouvoir que nous allons expliciter dans ce qui suit.

## **2 LES ENJEUX POLITIQUES DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE**

Appréhender la mémoire organisationnelle comme une pratique collective et un processus socialement et culturellement situé, nous amène à étudier l'impact des phénomènes de pouvoir et leur rôle médiateur dans les processus interprétatifs et de mémorisation (Vince et al, 2006). Il convient en premier lieu, d'identifier les composantes politiques, notamment internes, qui structurent et agissent sur le fonctionnement de la mémoire de l'entreprise.

On admet depuis longtemps qu'il existe deux structures de pouvoir : une structure de pouvoir formel et une structure de pouvoir informel (Blau, 1964). La première concerne la partie officielle et codifiée de la structure et correspond au pouvoir attaché à la position hiérarchique plutôt qu'aux individus. La seconde renvoie au foisonnement des pratiques, interactions et relations d'échange interpersonnels, non prévues officiellement, voire clandestines et occultes. Ce pouvoir informel est gagné à travers la possession de ressources critiques, de connaissances ou d'expertise acquises à travers l'expérience ou la coopération (Crozier et Friedberg, 1977; Pfeffer et Fong, 2005).

---

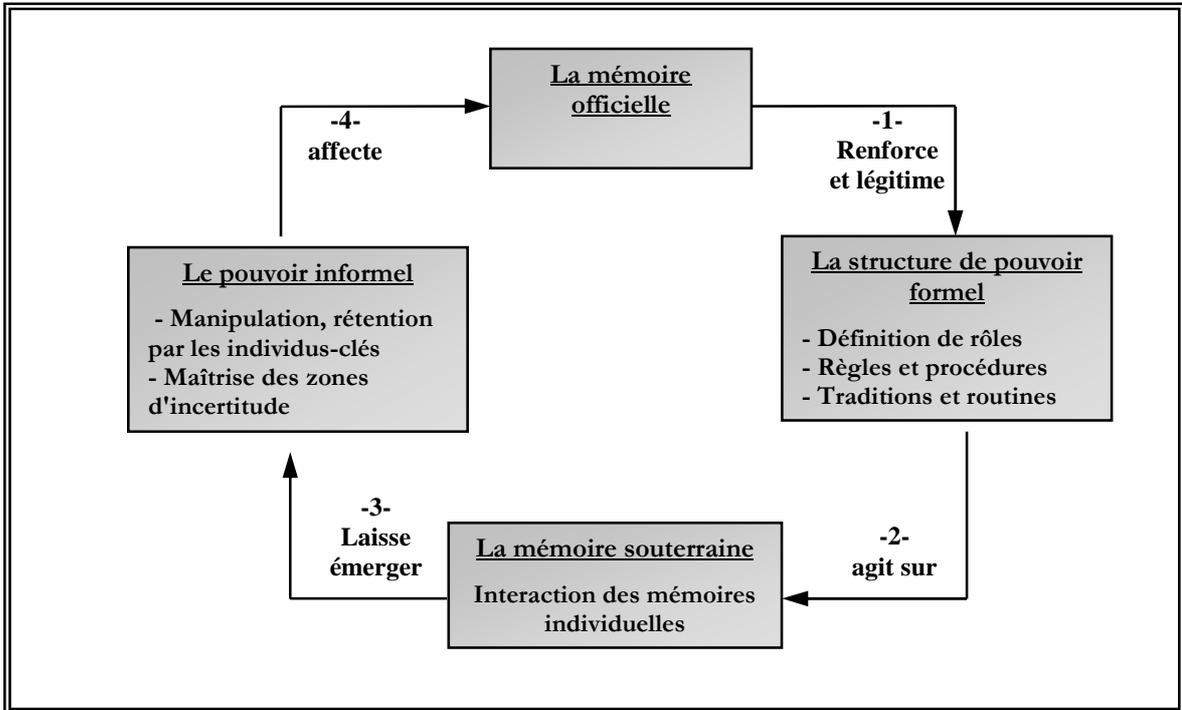
<sup>6</sup> Crozier et Friedberg (1977) ont souligné le poids de ces jeux de pouvoir à travers la théorie de l'analyse stratégique.

Par ailleurs, nous constatons que l'existence de ces deux structures de pouvoir formel et informel laisse émerger deux types de mémoires : une mémoire officielle renforcée par le pouvoir formel, et une mémoire souterraine affectée par les jeux d'acteurs. Nous supposons aussi que les structures de pouvoir ne médiatisent pas seulement les processus de mémorisation, mais que mémoire organisationnelle et structures de pouvoir s'influencent mutuellement.

À travers la figure1, nous tenterons d'explicitier la relation que nous pourrions qualifier de *dialectique* entre la mémoire organisationnelle et les structures de pouvoir. Elle montre comment et via quels mécanismes les structures de pouvoirs renforcent et/ou affectent la mémoire de l'entreprise, et comment celle-ci, légitime et/ou rejette à son tour certaines manifestations du pouvoir.

La mémoire officielle renforce un ensemble de connaissances codifiées dans des procédures, des règles et des habitudes collectives de travail. Ces artefacts traduisant le pouvoir formel exercé constituent un système de référence qui vise la construction d'un certain ordre ainsi que la préservation des savoirs qu'ils renferment (*Lien 1*). Ce sont à la fois des supports politiques et de mémorisation. Politiquement, ces modèles traduisant la configuration de pouvoir existante, "organisent" les conduites des acteurs et structurent la coopération humaine. Cognitivement, elles favorisent une production de savoirs collectifs et véhiculent à travers les générations un ensemble de connaissances codifiées, légitimées et renforcées par la reconnaissance et la conformité des membres. D'ailleurs c'est pour cette raison que Favereau (1989) les qualifie de Dispositifs Cognitifs Collectifs (DCC).

Figure 1 : La dialectique de fonctionnement entre mémoire organisationnelle et structures de pouvoir.



La mémoire organisationnelle fonctionne comme un référentiel de légitimation ; elle coordonne, intègre et fournit un soubassement solide pour orienter les décisions et les actions futures (Feldman et Feldman, 2006). L'activation systématique et régulière de ces éléments formels de la mémoire officielle permet leur institutionnalisation et leur intégration par les membres sous forme de routines et de traditions collectives définissant les « *bonnes pratiques* »<sup>7</sup> qui guident et valident leurs actions quotidiennes. Situées dans l'histoire et la culture, ces traditions persistent non pas à cause de leur contenu cognitif supérieur, mais parce qu'elles sont revêtues d'une autorité « naturelle » et d'une légitimité immémoriale à partir de leur passé hérité (Feldman, 2007).

En fait, la configuration de pouvoir dominant / dominé dans l'organisation se traduit dans la mémoire officielle par une forte tendance à l'explicitation des connaissances, à leur validation par

<sup>7</sup> Par analogie à Pfeffer (1999), nous avons emprunté cette expression de *bonnes pratiques* pour désigner les pratiques et les habitudes mémorisées, qui à travers le temps, demeurent jugés par la collectivité comme les plus acceptés, les plus adéquats et même les plus « réussis » ; en d'autres termes, ils constitueront une « norme » à laquelle il faut se conformer.

les instances supérieures (légitimation autoritaire), à leur formalisation et leur diffusion sous forme de règles formelles à appliquer par les personnels.

Toutefois, la structure et les règles formelles d'une organisation ne constituent qu'une description très approximative du fonctionnement véritable d'une mémoire d'entreprise. Une conception implicite de la mémoire organisationnelle fait apparaître les aspects souterrains de son fonctionnement. Elle reconnaît l'importance des mémoires individuelles dispersées ainsi que de l'expérience et expertise personnelles acquises tout au long de la vie professionnelle. Tout individu peut être considéré comme une source de savoir, car il détient une partie de la mémoire de l'organisation. En fonction de leurs acquis et leurs responsabilités respectives, ces individus contribuent au développement de la mémoire qui se transmet au fil des années de personne à personne. Ils apportent des compléments d'informations, restaurent les logiques d'action sous-jacentes, interprètent et attribuent une signification aux informations stockées pour les rendre opérationnelles, vivantes, à usage interne courant. Ces mémoires individuelles sont le fondement des mémoires collectives et elles s'enrichissent de ces dernières. Elles forment des « micro-mémoires » distribuées dans de multiples endroits de l'organisation, constituant par là une véritable mémoire souterraine, implicite mais extrêmement utile pour le fonctionnement interne d'une organisation (*Lien 2*).

Le fonctionnement de la mémoire souterraine permet d'expliquer comment les individus s'approprient les connaissances, s'en accommodent ou les retiennent volontairement. Maîtrisant une compétence particulière et disposant de connaissances et expériences exclusives, des acteurs-clés, considérés par Girod (1995) comme anciens et piliers, interviennent en facilitant, ou au contraire en freinant le processus de restauration des connaissances (*Lien 3*).

Des connaissances informelles sur l'histoire de l'entreprise, les circonstances des décisions prises, les logiques d'action sous-jacentes constituent des ressources rares, stockées dans le cerveau de ces acteurs qui, seuls, sont capables de les restaurer. Ils peuvent s'abstenir de les partager et de les déléguer à un niveau collectif en vue de s'accaparer des sources de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Leur mémoire individuelle, construite tout au long des années de travail, légitime leur prise de pouvoir et justifie leur attitude de rétention. Cette légitimité sociale se développe et se renforce à travers le temps (Dobrev, 2001). De telles attitudes de rétention affectent le processus de mémorisation et entraînent le transfert d'une information manipulée,

filtrée et biaisée (*Lien 4*). Nous assistons alors à un phénomène d'effritement de la mémoire organisationnelle globale où l'on aperçoit clairement le rôle des individus dans sa manipulation.

La mémoire organisationnelle n'est donc pas seulement la trace des structures formelles et légitimées de pouvoir, elle est aussi structurée par les volontés dominantes, et affectée par les jeux politiques émanant des individus-clés dans l'organisation. Leur présence et leur poids structurent progressivement le processus de mémorisation.

En s'inspirant des principes de la théorie de structuration de Giddens (1987), nous postulons que la mémoire organisationnelle est à la fois condition et résultat des comportements des agents. À travers un ensemble de mécanismes formels, de modes de régulation institutionnalisés et ancrés dans une mémoire collective, la mémoire favorise la reproduction et la légitimation des pratiques sociales, des ressources, des rapports de pouvoir et est actualisée dans l'action. En d'autres termes, toute action de production et de reproduction des composantes de cette structure mnésique peut être une occasion de sa transformation selon Giddens.

Dans ce qui suit, et à partir de deux études de cas, nous essaierons de comprendre et d'expliquer, le fonctionnement de la mémoire organisationnelle comme processus dynamique influencé par des jeux politiques, pouvant renforcer, ou au contraire, inhiber la constitution de cette mémoire. Ces deux organisations ont, *a priori*, des structures de pouvoir différentes : un établissement public à vocation sociale qu'on appellera entreprise (A) et une entreprise privée de peintures, filiale d'un groupe chimique Néerlandais, désignée par l'entreprise (B).

### **3 EXPLORATION PRATIQUE DU FONCTIONNEMENT DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE**

#### **3.1 Méthodologie de la recherche**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de mobiliser une méthodologie exploratoire. Ce choix est justifié par la rareté des travaux et des validations empiriques traitant de la mémoire organisationnelle, ainsi que par notre ambition d'explorer la relation entre la mémoire organisationnelle et les structure de pouvoir qui demeurent encore un champ d'étude peu traité dans les travaux portant sur le thème de la mémoire collective. Nous ne cherchons pas

à valider des hypothèses, mais plutôt de comprendre et de dégager des tendances autour de notre question de recherche.

Le choix des deux entreprises A et B comme terrain d'enquête s'est basé sur deux principaux critères qui sont l'âge de l'entreprise et sa structure de pouvoir dominante. Premièrement, nous avons veillé à ce que les entreprises enquêtées aient une histoire considérable qui s'étale dans le temps, car nous postulons que la mémoire organisationnelle se constitue et se renforce dans la durée. Deuxièmement, qu'elles soient régies par deux structures de pouvoir distinctes.

A la base de ces conditions, nous avons choisi les deux entreprises A et B pour mener notre recherche. L'entreprise A est un établissement public à caractère financier, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, et placé sous la tutelle du ministère des Affaires Sociales et de la Solidarité. Il exerce son activité depuis 30 ans. Etant un établissement public, la structure de pouvoir formel dominant son fonctionnement, marquerait le fonctionnement et la constitution de sa mémoire globale. L'entreprise B est une entreprise privée leader de son secteur en industrie chimique ; elle a plus que 70 ans d'existence, durant lesquels elle a exercé son activité sous différentes directions (francophone, tunisienne et anglophone). Actuellement, elle est majoritairement détenue par une multinationale néerlandaise qui influence certainement sa structure de pouvoir et marque le fonctionnement de sa mémoire.

Notre recherche s'est déroulée en deux phases. Une première phase est relative à la conduite d'entretiens semi-directifs d'une heure environ, auprès d'une vingtaine de personnes dans chacune des deux entreprises. Nous avons tenu à diversifier l'échantillon des personnes interrogées (âge, sexe, position hiérarchique, ancienneté), car nous postulons que la mémoire organisationnelle est diffuse et que tout individu contrôle directement ou indirectement une partie de cette mémoire. En outre, nous avons procédé à la traduction de notre guide d'entretien en arabe pour être plus accessible, notamment en s'adressant à des personnes ayant un faible niveau d'instruction.

La transcription intégrale des entretiens a été suivie d'une phase longue de décomposition et de codification du verbatim en unités de sens, communément utilisées par les sujets interrogés (Thiéart, 2007). Ces unités de sens ont été ensuite fusionnées en différentes catégories ou concepts se rapportant au thème étudié. Les concepts les plus évoqués, et jugés comme les plus

pertinents par rapport à cette thématique ont été sélectionnés pour la construction des cartes cognitives en deuxième phase de notre recherche.

Définissons tout d'abord la méthode de la cartographie cognitive : « *C'est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet* » (Cossette et Audet, 2003 : 34). Les comportements des membres se manifestent via des actions différentes qu'ils répètent dans le temps et qu'ils organisent à l'aide des schèmes implicites ou explicites (Komocar, 2003). Les cartes cognitives représentent dans le cadre de notre recherche un moyen pour appréhender, à travers les représentations et comportements individuels, la complexité et la dynamique du fonctionnement de la mémoire d'entreprise, interagissant avec les mécanismes de pouvoir existants.

Une carte cognitive est constituée de nœuds et de liens. Les nœuds sont les variables ou les concepts repérés dans les discours des interviewés ; nous avons repéré neuf concepts pour l'entreprise A et huit pour l'entreprise B. Les liens indiquent les relations d'influence entre les nœuds.

Pour la construction de ces cartes cognitives, nous nous sommes efforcés de respecter les principes généraux communs que ces méthodes requièrent (Bougon et al, 1977 ; Kristinji et Trochim, 2002 ; Cossette, 2003).

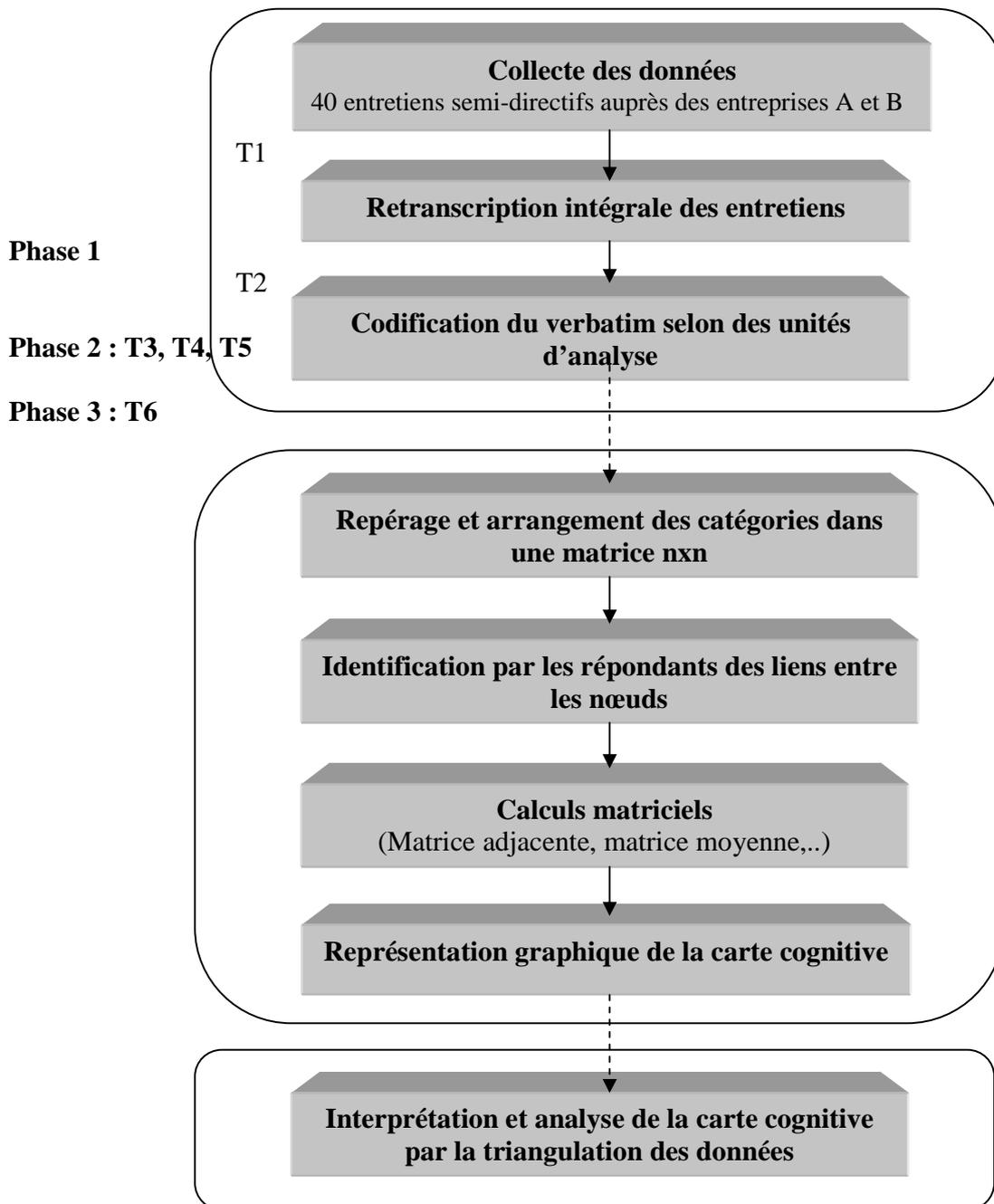
Tout d'abord, les concepts identifiés pour chaque entreprise à partir des entretiens et qui constitueront les nœuds des cartes cognitives, ont été ordonnés en ligne et en colonne dans une matrice nxn. Pour pouvoir en dégager les liens qui les unissent, un retour au terrain est nécessaire à ce niveau. Les interviewés sont tenus remplir la matrice en précisant pour chaque paire de variables la présence positive (+1) ou négative (-1) ou encore l'absence (0) d'influence de la variable "X" placée en colonne sur la variable "Y" placée en ligne.

Vingt matrices ont été remplies dans chaque organisation et ont été analysées de la manière suivante :

- Calcul de **la matrice adjacente** en additionnant cellule par cellule les vingt matrices.
- Calcul de **la matrice moyenne** en divisant la matrice adjacente obtenue cellule par cellule par 20.
- Calcul de **la valeur absolue de la matrice moyenne**

En additionnant pour chaque ligne de la matrice moyenne l'ensemble des cellules, nous déterminerons l'influence moyenne de la variable correspondante sur les autres variables. C'est ce que Bougon et al. (1977) appellent les "*Generalized Outdegree*" (Go). Le "*Generalized Outdegree*" le plus élevé renseigne sur l'effet dominant d'une variable dans la détermination des autres variables et on lui associe le rang le plus élevé. Additionner la somme respective de chaque colonne renseigne sur le niveau d'influence exercé sur chaque variable par les autres variables. Ce sont les "*Generalized Indegree*" (Gi). Le choix entre l'une de ces deux classifications des variables pour la représentation graphique dépend du sens et de la logique de chacune d'elles. Ici, nous avons opté pour une classification selon les (Go) dans les deux représentations graphiques. Ces dernières ont pris la forme d'une toile d'araignée (Bougon et al, 1977).

**Figure 2 : démarche pour la construction d'une carte cognitive**

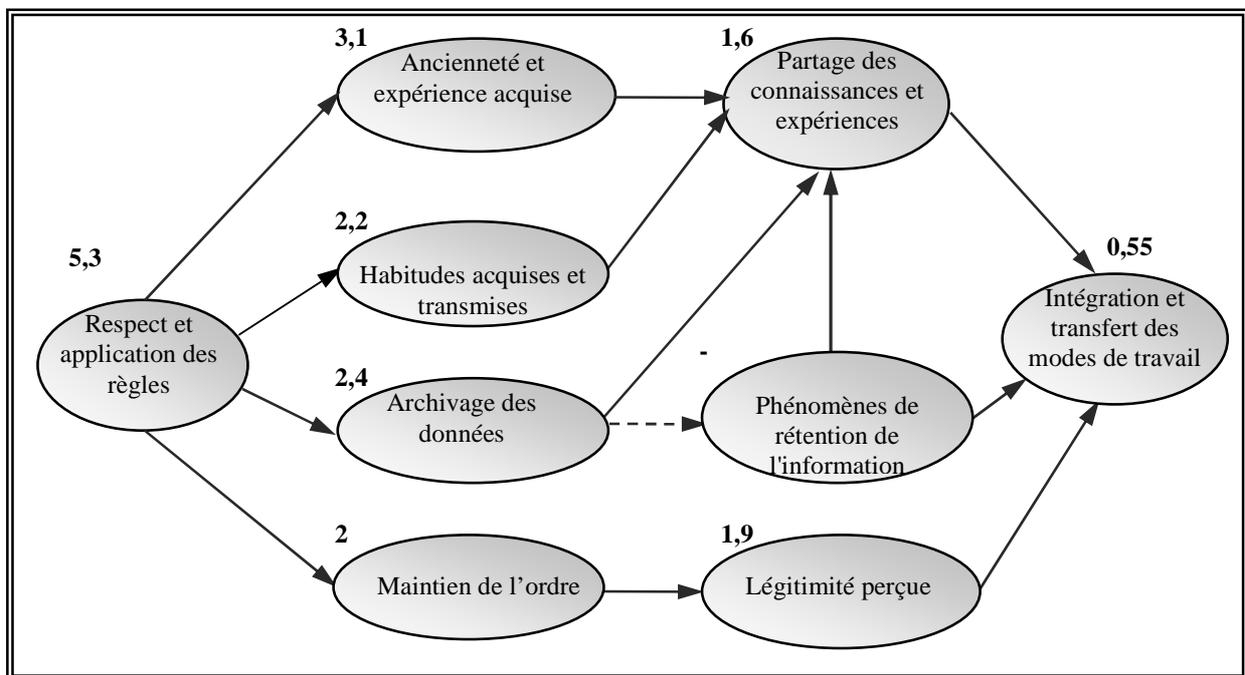


*Chaque variable reconnue par les répondants comme exerçant une influence sur une autre est reliée à cette dernière par un trait se terminant par une flèche pleine ( —→ ) si la relation perçue est positive et par une flèche en pointillés ( ----→ ) si elle est négative. La direction de la pointe indique le sens de la relation.*

### 3.2 La présence d'une mémoire officielle et centralisée dans l'entreprise (A)

Les relations de cause à effet que révèle la carte de l'entreprise (A), présentée ci-dessous, précisent la nature et l'intensité de l'influence entre les variables de l'étude ; elles témoignent de la nature complexe et contingente du fonctionnement de la mémoire. Celle-ci est perçue par la majorité des informants comme propre à l'organisation, puisqu'elle véhicule un ensemble de connaissances objectives, impersonnelles et durables, régissant le fonctionnement du système. Étant un établissement public, la structure de pouvoir formel qui régit le fonctionnement de l'entreprise (A) marque profondément la constitution de sa mémoire globale. Comme le révèle la carte cognitive présentée au niveau de la figure 2, les règles, les procédures et les méthodes de travail préétablies constituent les variables les plus influentes ( $G_o=5,3$ ) dans la préservation de la mémoire organisationnelle au sein de l'entreprise (A).

Figure 3 : Carte cognitive collective de l'entreprise (A)



Cette construction du social à travers la conformité à un référentiel collectif et universel pérennise la mémoire officielle. Les répondants perçoivent la transmission de celle-ci à travers l'héritage et l'intériorisation d'un certain nombre d'habitudes et de routines collectives (Go=2,2) régissant les méthodes de travail. Elles forment un modèle de comportement régulier et prédictible (Nelson et Winter, 1982), véhiculant un ensemble de connaissances institutionnalisées qui opérationnalisent les règles initiales.

*« La mémoire existe partout dans l'entreprise et on y recourt sans avoir conscience. Elle influe nos comportements, nos actes quotidiens et elle se confond parfois avec notre mémoire personnelle au travail, suite à la fréquence d'utilisation. [...] Au fil du temps, elle devient un principe de travail appliqué et transmis par tous », (Cadre, entreprise A).*

Un retour aux analyses crozériennes relatives aux cercles vicieux permet de justifier la nature du fonctionnement de la mémoire au sein de l'entreprise (A). Selon Crozier (1964), l'équilibre d'un système bureaucratique repose sur l'existence d'une série de cercles vicieux relativement stables qui se développent et se renforcent à partir d'un climat d'impersonnalité et de centralisation. Ainsi, la coordination par la règle au sein de l'entreprise (A) semble contribuer au renforcement et au transfert d'une mémoire officielle et explicite, visant la standardisation des comportements et le maintien d'un ordre (Go=2) toujours escompté au sein de tels établissements publics. Cette mémoire héritée légitime le pouvoir formel associé aux mécanismes de fonctionnement du système (Go=1,9).

La carte cognitive de l'entreprise (A) met aussi en exergue l'importance de la mémorisation et du respect des règlements et procédures, pour valider l'expérience et les compétences des anciens (Go=3,1). Ceux-ci participent à la transmission et au partage des connaissances et expériences acquises (Go=1,6) à travers des processus d'échange et de recouvrement. Une base de données centralisée (Go=2,4) est aussi disponible (archives, systèmes d'information, documents...) et constitue la mémoire déclarative du système ; elle favorise aussi le processus de partage et de transmission.

Le développement des processus d'échange et des mémoires centralisées officielles limite l'ampleur des phénomènes de rétention pouvant émaner de la part de certains membres dans l'entreprise (A) ; d'ailleurs ces phénomènes revêtent une connotation négative (Go= -1,85) et sont qualifiés par les membres de cette entreprise par « une attitude de l'ancienne

*administration* », « *un caractère émanant d'un manque de confiance en soi* », « *une maladie professionnelle* ».

La majorité n'accorde pas une grande influence à ces jeux d'acteurs dans l'influence du processus de mémorisation. Selon les répondants, l'expérience et la connaissance ne sont pas exclusivement détenues par une seule personne au sein de l'entreprise (A). Le fonctionnement de cette organisation, de par sa nature prescriptive et davantage formalisée, ne dépend pas des personnes, mais plutôt d'un corps structurel et formel qui incombe aux seuls détenteurs de pouvoir de l'adapter. D'ailleurs, de nombreux interviewés rejoignent l'affirmation suivante :

*« Personne n'est indispensable dans cet établissement, tout le monde est remplaçable et le départ de certains ne cause en aucun cas le blocage du fonctionnement d'un service ou d'une unité [...] il s'agit d'une chaîne de travail et chacun représente un maillon de cette chaîne ; chacun de nous n'a pas intérêt à cacher l'information car celle-ci constitue un input de la tâche de son collègue »,*  
(Cadre opérationnel, entreprise A).

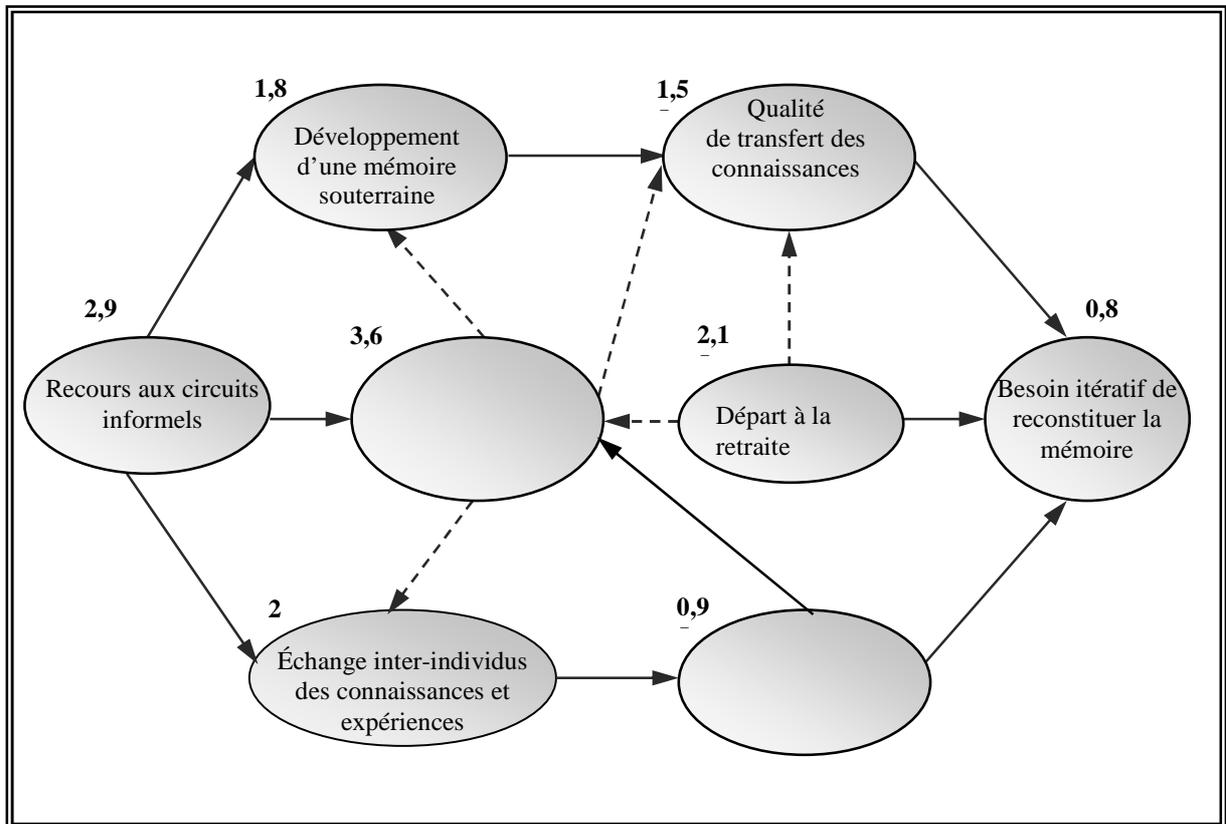
Une telle affirmation justifie la préférence des membres pour le recours aux mémoires centralisées et collectives dans leur travail. En se conformant à un ensemble de règles et de procédures explicites et officielles, chacun croit appliquer les « bonnes pratiques » et les « méthodes adéquates » qui légitiment ses actions (Go=1,9).

### **3.3 Le fonctionnement de la mémoire souterraine informelle dans l'entreprise (B)**

La conceptualisation du fonctionnement de la mémoire organisationnelle à travers l'examen de la carte cognitive de l'entreprise (B), qui a plus de soixante dix ans d'existence, laisse émerger une mémoire souterraine à côté de la mémoire formelle qui régit le fonctionnement officiel de l'entreprise.

Cette mémoire enrichie de l'interaction des mémoires individuelles légitime d'une part les connaissances acquises dans le temps et la prise de pouvoir par certains, mais d'autre part, elle est elle-même affectée par les jeux d'acteurs qui contrôlent son fonctionnement notamment dans ses dimensions tacites.

**Figure 4 : Carte cognitive collective de l'entreprise (B)**



Tous les acteurs interrogés s'accordent sur l'importance des connaissances tacites et opérationnelles enfouies dans l'expertise et l'expérience de certains individus au sein de l'entreprise (B). Ces savoirs dispersés sont jugés comme des compléments aux connaissances centralisées. Pour tirer profit de ces connaissances informelles, certaines habitudes et routines sont créées. Par exemple, les individus n'ont pas pour habitude de restaurer les connaissances techniques dont ils ont besoin en utilisant la mémoire formalisée de l'unité ; ils ont au contraire pour habitude d'avoir recours directement à leurs collègues pour rechercher l'information.

Selon les répondants, cette habitude provient d'un schéma d'interprétation fondé sur deux croyances :

*« Chacun de nous dans la société sait qu'il est plus efficace et plus rapide de s'adresser directement à l'individu qui peut détenir l'information recherchée. Celui-ci apporte des connaissances issues de sa propre mémoire de jugement et transmet uniquement les connaissances qui sont utiles et pertinentes. Si l'on fait appel à la banque de données centralisée, il est très probable que l'on ne trouve pas les éléments de réponses recherchés, ou que celles-ci soient illisibles ou peu instructifs et on serait parfois tenté d'avoir recours ensuite à la personne », (Cadre commercial, entreprise B).*

*« [...] Passer directement par les banques de données est interprété par les individus comme une "remise en cause" de leur qualification et de leur maîtrise des connaissances », (Agent comptable, entreprise B).*

Ainsi et contrairement à l'entreprise (A) où l'on aperçoit le rôle de la mémoire officielle à travers son contenu formel et autoritaire pour légitimer les actions des personnes, ce sont les personnes au sein de l'entreprise (B) qui valident les connaissances transférées et mémorisées grâce à leur expérience acquise au fil du temps.

La préférence pour les circuits informels dans le transfert des connaissances détermine selon la carte cognitive de cette entreprise, tout son processus de mémorisation (Go=2,9). Cette coordination informelle favorise le développement d'échanges inter-individus (Go=2) d'un ensemble de connaissances tacites et de valeurs partagées à travers les générations, et consolide par là même le contenu d'une mémoire souterraine (Go=1,8) riche et opérationnelle, pouvant combler les lacunes de la mémoire formelle.

Toutefois, la nature implicite et interactive de la mémorisation au sein de l'entreprise (B) favorise l'émergence de phénomènes de rétention et de filtrage des connaissances émanant de la part de certains individus (Go=3,6). Le fonctionnement de la mémoire est fortement dépendant de ceux qui ont trouvé dans l'organisation des sources de pouvoir. Ces acteurs puisent leur pouvoir dans le contrôle d'un ensemble d'hypothèses implicites et informelles nécessaires au bon fonctionnement d'une unité, dans leur réseau relationnel, et leur facilitant l'accomplissement de certaines tâches ou encore dans leur capacité d'analyse, d'interprétation des problèmes et de visualisation des solutions adéquates.

« Théoriquement tout est partagé, mais ceci reste utopique. [...] Outre le fait de s'abstenir à partager l'information, certains procèdent à l'enregistrement des données avec une écriture peu lisible en vue d'obliger tout consultant de se référer à eux avant de faire quoique ce soit, et afin d'être au courant de ce que les autres cherchent et pour quelle raison. Il arrive parfois même que certains accomplissent certaines tâches au travail secrètement et après les heures de travail.»,  
(Technicien, entreprise B).

Plusieurs personnes justifient la rétention de leurs expériences par le fait que celles-ci s'acquièrent sur le terrain et ne se transmettent pas. Ce point de vue est largement exprimé par les réflexions de type *"rien ne remplace l'expérience", le métier s'apprend sur le tas* ou encore *"chaque situation est particulière, on ne peut pas la comparer à d'autres"*. Cette vision individualiste de l'apprentissage affecte la qualité des données transmises (Go=1,55) et s'accompagne souvent d'un réflexe de méfiance envers les plus jeunes d'autant plus aiguë que ces derniers sont davantage diplômés ou simplement mieux formés.

Du point de vue culturel et de par son histoire, l'entreprise (B) a subi l'influence des modèles de gestion français et néerlandais. Le formalisme que ces modèles instituent ne semble par gommer l'influence de la culture sociétale tunisienne. En effet, nous retrouvons dans l'étude de la mémoire organisationnelle de cette entreprise deux valeurs culturelles issues de la culture sociétale et mises en relief dans les travaux de Zghal (1994) : l'informel et la dignité. La mémoire s'inscrit dans un espace socioculturel contingent qui structure le jeu des acteurs et reflète le poids des relations informelles dans la transmission et la restauration des connaissances. Ces attitudes de rétention considérées par Bon et Ourset (1988) comme des sources d'amnésie et d'effritement de la mémoire organisationnelle, sont jugées par les employés de l'entreprise (B) comme nécessaires pour se distinguer et se protéger (Go=0,95). Ces derniers affirment que leurs mémoires propres sont privées et constituent la source de leur pouvoir. Selon eux, même si la direction ne reconnaît pas leur mérite au travail, ces mémoires individuelles et tacites légitiment leur position au sein de la société et leur permettent de s'imposer grâce à une connaissance parfaite des logiques d'action sous-jacentes, des hypothèses implicites et des origines des décisions dans cette organisation :

*« Partager les informations et les expériences avec les collègues se fait dans les limites du possible ; on ne peut pas tout montrer aux autres. Tout ce que je connais d'astuces et de logiques de travail constitue « mon arme » et peut être source de promotions ultérieures. [...] j'ai passé ici quarante ans de travail, d'auto-apprentissage, d'expérience et je ne peux pas transmettre facilement tout ce que j'ai capitalisé pendant de longues années à une personne nouvellement entrée ou à un collègue qui cherche un savoir tout prêt. Ma mémoire personnelle au travail fait mon exclusivité et m'accorde une reconnaissance et un statut social particulier de la part de mes collègues. », (Ancien cadre opérationnel, entreprise B).*

Ces analyses démontrent que la mémoire demeure un enjeu de pouvoir, une ressource qui s'érode avec les départs successifs des anciennes générations de l'entreprise ( $G_o=2,15$ ). Cette perte partielle de la mémoire opérationnelle, conjuguée aux problèmes de rétention, incite les membres de l'organisation à reconstituer en permanence cette mémoire ( $G_o=0,8$ ), en répétant certaines erreurs ou expériences tentées par leurs prédécesseurs, à procéder à un auto-apprentissage et ceci à cause d'un manque de mémorisation des problèmes survenus, des solutions, des enseignements tirés du passé. Ceci est synonyme de gaspillage de temps, d'argent et de ressources.

L'analyse de la carte cognitive de l'entreprise (B) dévoile les enjeux de la dialectique entre mémoire organisationnelle et logiques de pouvoir. D'une part, la structure de pouvoir réel, paraît déterminante dans le processus de mémorisation et affecte son contenu à travers les phénomènes de rétention et les jeux des acteurs. D'autre part, la mémoire, ou plus précisément la détention des éléments tacites de la mémoire par certains, renforce leur pouvoir informel au sein de l'organisation et légitime leur position et leurs compétences acquises et capitalisées. Cette dialectique trouve des éléments d'appui dans la dualité du structurel de Giddens (1987), idée selon laquelle la structure et l'action se présupposent l'un l'autre dans une relation dialectique.

## CONCLUSION

La mémoire organisationnelle intègre des dimensions explicites et tacites, formelles et informelles, mettant en relief la complexité et la dynamique de son fonctionnement. Elle prend en considération la complexité des structures, des rationalités et des comportements sous-tendus par des jeux de pouvoir.

La relation entre mémoire et pouvoir a été étudiée à travers deux études de cas. Dans chacune des deux organisations, nous avons montré que la mémoire organisationnelle se développe, s'affecte, s'extrapole au gré de son influence par la structure de pouvoir dominante. Plus encore, la mémoire permet parfois de renforcer et de légitimer cette structure de pouvoir dans le temps.

La structure bureaucratique fondée sur le pouvoir formel au sein de l'établissement (A) autorise le développement d'une mémoire centralisée, officielle et décontextualisée à travers la standardisation des procédés et l'institutionnalisation des connaissances et des méthodes de travail. Toutefois, la dimension cognitive que revêtent ces mécanismes formels est elle-même prise dans un tissu d'échanges politiques qui figent les savoirs mémorisés, les occultent en partie et les rend filtrés. D'autre part, les logiques de pouvoir émergentes, comme le révèle le cas de l'entreprise (B), influencent le fonctionnement de la mémoire organisationnelle, en structurant les voies de communication ainsi que la qualité des connaissances transmises. Elles provoquent la naissance de micro-mémoires déviantes par rapport à la mémoire formelle, mettant en exergue le poids des stratégies individuelles d'exercice de pouvoir.

Notre investigation empirique présente certes des limites associées à l'impossibilité de généraliser les résultats atteints, ainsi qu'à la possibilité d'améliorer la construction et la représentation des cartes cognitives à l'aide des logiciels spécialisés pour aboutir à des interprétations plus affinées. Il y a lieu aussi de procéder à des études longitudinales pour générer des résultats plus représentatifs.

Au terme de ces analyses, il convient de proposer quelques implications théoriques et managériales. L'étude du phénomène de la mémoire organisationnelle doit délaisser les approches statiques et les dérives processuelles et mécaniques qui occultent sa réalité sociopolitique et banalisent son fonctionnement. Appréhender la mémoire organisationnelle comme un processus affecté par les structures de pouvoir dominantes revient aussi à reconsidérer

le rôle des dispositifs formels régissant le fonctionnement d'un système, ainsi que de la ressource humaine comme support de mémorisation. Cependant, les organisations ne doivent pas tomber dans le travers d'une formalisation excessive au détriment du développement d'une mémoire souterraine opérante. L'organisation est appelée à favoriser l'émergence d'une infrastructure communicationnelle, où les individus peuvent discuter, échanger des idées et faire émerger des savoirs pluriels, permettant d'atténuer le poids des jeux réels dans le transfert des connaissances. Les managers sont aussi censés préparer les départs de certains porteurs de savoirs, en prévoyant des procédures de recouvrement en vue de minimiser le risque d'amnésie organisationnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

Ackerman, M., Halverson, A. (2000) "Reexamining organizational memory", *Communications of the Ach*, vol. 43, n° 1, p. 59-64.

Akgun, A.E., Lynn, G.L., Byrne, J.C. (2003) "Organizational learning: A sociocognitive framework", *Human Relations*, vol. 56, n° 7, p. 839-868.

Argote, I., McEvily, B., Reagans, R. (2003) "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes". *Management Science*, vol.49, n° 4, 571-582.

Argyris, C., Schön, D.A. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading Mass.

Berthon P., Pitt L. et Ewing M. (2001) « Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceived decision making context », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, n°2, 135-150.

Blau, P.M. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Bon, J., Ourset, R. (1988) « L'entreprise amnésique », *Revue Française de Gestion*, n° 70, p. 178-183.

Bougon, M., Weick, K.E., Binkhorst, D. (1977) "Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, p. 626-637.

Cohen, D., et Bacdayan P. (1994). "Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study". *Organization Science*, vol. 5, n°4, 554-568.

Cossette P. (2003), La carte cognitive idiosyncrasique. Etude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires dirigeants de PME, in Cossette P. (dir), *Cartes Cognitives et Organisations*, Les éditions de l'ADREG.

Cossette P., Audet M. (2003), Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?, in Cossette P. (dir), *Cartes Cognitives et Organisations*, Les éditions de l'ADREG.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

Cyert, R. M., March, J.G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

De Gaulejac, V. (2001). « L'abstraction et la psychologisation du pouvoir », *Revue Les Cahiers du Changement*, n° 6, 22-34.

- Dobrev, S.D. (2001) "Revisiting organizational legitimation: Cognitive diffusion and socio-political factors in the evolution of Bulgarian newspaper enterprises", *Organizational Studies*, vol. 22, n° 3, p. 419-444.
- Ehlinger, S. (1998). *Les représentations partagées au sein des organisations : entre mythe et réalité. VII Conférence Internationale de l'AIMS - 27-29 mai 1998 - Louvain-la-Neuve.*
- Favereau, O. (1989) « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, n°2, p. 273-328.
- Feldman, S. P, (2007) "Moral Memory: Why and how moral companies manage traditions", *Journal of Business Ethics*, n° 72, 395-409.
- Feldman, R.M., Feldman, S.P. (2006) "What links the chain: An essay on organizational remembering as practice", *Organization*, vol. 13, n° 6, p. 861-887.
- Giddens, A. (1987) *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Paris, Puf.
- Girod, M. (1995) « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°105, p. 30-42.
- Gray, P.H. (2001). "The impact of knowledge on power and control in the work place", *Information Technology and People*, vol 14, n°4, 368-384.
- Greve H.R., et Mitsuhashi H. (2007) « Power and Glory: Concentrated power in top management teams », *Organization Studies*, vol.28, n°8, 1197-1221.
- Halbwachs, M. (1950) *La mémoire collective*, [www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/](http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/) consulté le 30/04/2008.
- Havanich S., Sivakumar K. et Hult G.T. (2006) "The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n°4, 600-612.
- Husser J. (2005), Contextualisme et recueil de données », in Roussel P. et Wacheux F. (dir). *Management des ressources humaines – Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.
- Igalens, J., Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, Recherches en gestion.
- Jarniou, P. (1981). *L'entreprise comme système politique*. Paris, Puf.
- Komocar J.M. (2003), Cartes causales d'un milieu de travail, in Cossette P. (dir), *Cartes Cognitives et Organisations*, Les éditions de l'ADREG.

Kristin, M., et Trochim, J. 2002. Concept Mapping as an Alternative Approach for the Analysis of Open-Ended Survey Responses. *Organizational Research Methods*, vol. 5, n° 4, 307-336.

Larçon, J. P. et Reitter, R. (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris, Fernand Nathan

Lehner, F., Maier, R. (2000) "How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?" *Information Systems Frontiers*, n° 2: 314, p. 277-298.

Moorman, C., Miner, A.S. (1988) 'Organizational Improvisation and Organizational Memory', *Academy of Management Review*, n° 23, p. 698-723.

Nelson, R., Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economical Change*, Cambridge, Harvard University Press.

Pfeffer J. (1999) : « *Il faut gérer les personnes plutôt que les pratiques de travail.* », Revue Française de Gestion, novembre-décembre 99, 117-119.

Pfeffer, J., Fong, C.T. (2005) " Building organizational theory from first principles: the self-enhancement motive and understanding power and influence", *Organizational Science*, vol. 1, n° 4, p. 372-388.

Stein, E.W. (1995) "Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management", *International Journal of Information Management*, vol. 15, n° 2, p. 17-32.

Tegarden, D., et Sheetz, S. 2003. Group cognitive mapping: A methodology and system for capturing and evaluating managerial and organizational cognition. *Omega*, 3. 113-125.

Thiétart, R-A., (2007) « *Méthodes de recherche en management* », Paris, Dunod (3<sup>e</sup> éd).

Vince R., Sutcliffe K. et Olivera F. (2006) « Organizational learning: New directions », *British Journal of Management*, vol.13, 1-6.

Walsh, J.P. (1995) "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane", *Organization Science*, vol. 6, n° 3, p. 280–321.

Walsh, J.P., Ungson, G. (1991) "Organizational memory", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 57-91.

Weick, K., Roberts, K. (1993) "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 3, p. 357-381.

Wexler, M. (2002) "Organizational memory and intellectual capital". *Journal of Intellectual Capital*, vol 3, n° 4, p. 393- 414.

Zghal, R. (1994) *La culture de la dignité et le flou de l'organisation*, Editions du CERP.