

Inadéquation entre valeurs sociales et normes organisationnelles: Une source d'absence de cohésion sociale organisationnelle dans un contexte social traditionnel

Anny Flore Tchouta MBIAH and George FONKENG EPAH

Département des Sciences Sociales pour le Développement, Institut Supérieur du Sahel, Université de Maroua, Cameroon

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Organizational social cohesiveness requires the involvement and support of each of its members to the formal group. Many principles, including the superimposition of basic social values with organizational standards works for this aim. The non-line up of these two factors poses challenges within organizations for members to collaborate in formal groups. These are crystallizing around transitional standards to ensure their cognitive and behavioral consistency. To demonstrate the effect of the mismatch between social values and organizational standards on the lack of organizational social cohesion, an empirically and documentary analysis has being carried out.

KEYWORDS: Organization, organizational standard, social values , social cohesiveness.

RESUME: La cohésion sociale organisationnelle nécessite l'adhésion et l'implication de chacun des membres de l'organisation aux groupes formels institués. La superposition des valeurs sociales de base aux normes organisationnelles est tributaire de cette adhésion. Un défaut d'alignement de ces deux facteurs pose au sein des organisations des difficultés pour les membres de collaborer dans les groupes formels. Ils se cristallisent de ce fait autour des normes transitionnelles érigées par eux-mêmes, afin d'assurer leur consistance cognitive et comportementale. Seulement, ce procédé cause par contrecoup l'émiettement de l'endo-groupe. Pour démontrer ce phénomène, une analyse documentaire empirique est réalisée.

MOTS-CLEFS: Organisation, norme organisationnelle, valeurs sociales, cohésion sociale.

1 INTRODUCTION

L'organisation est un milieu qui réunit des sujets pour la production des biens ou des services susceptibles de combler des besoins sociaux. La dynamique sociale organisationnelle est mue par les valeurs de base des différents membres qui la constituent. La valeur pour un groupe social est un repère pour les choix comportementaux de ceux qui y évoluent. Car, elle est à l'origine des lois, des règles, des conventions et coutumes qui régissent les groupes et les relations entre les individus qui les composent (Brée,1994). De ce fait, elle est un élément fondamental de l'inconscient collectif. En elle les individus se reconnaissent, retrouvent leur empreinte commune, facteur d'adhésion sociale. La valeur est un facteur clé de cohésion sociale, que l'on soit dans des sociétés post-matérialistes ou matérialistes (traditionnelles). Pour ces dernières, (Ingelhart, 2000) identifie des valeurs liées à la collectivité, à l'autorité, à la religion etc. Sociétés dans lesquelles (Schwartz, 2006) a identifié à son tour, cinq valeurs de bases globales à savoir : la sécurité, la tradition, la conformité, la bienveillance, l'universalisme, par opposition aux cinq autres valeurs caractérisant les sociétés post-matérialistes axées sur : le pouvoir, la réussite, l'hédonisme, la stimulation et l'autonomie. Par ailleurs, (Hellriegel et al., 2001) présentent les normes comme des principes prescrits de façon formelles ou implicites pour servir de repère au fonctionnement des acteurs organisationnels, elles jouent un rôle central dans la cohésion social ou assure le désire des membres du groupe de composer ensemble afin d'atteindre des objectifs organisationnels.

Les membres des organisations sont soigneusement sélectionnés et organisés dans un ensemble de façon stratégique pour interagir et atteindre des objectifs de travail selon des normes prescrites. Seulement, l'on constate une tendance

générale à une non adhésion aux groupes d'appartenance constitués aux seins des organisations et contre toute attente, une meilleure collaboration avec les groupes de référence. En général, le facteur affinitaire est la valeur partagée par le groupe. L'on remarque que les questions professionnelles et personnelles se résoudront dans les groupes informels en fonction des tendances idéologiques idéalisées des membres. Les organisations se trouvent donc face à un problème permanent de manque de collaboration dans les équipes de bases créées. Ce phénomène étant plus observé dans les organisations des sociétés matérialistes, caractérisées par un fonctionnement organisationnel basé sur des normes ne correspondant pas à leurs valeurs sociales locales, n'est-il pas judicieux de vérifier si, l'incompatibilité entre valeurs sociales et normes organisationnelles est un facteur de manque de cohésion sociale organisationnelle dans un contexte social traditionnel? Pour répondre à cette question, nous organiserons notre recherche en deux grandes parties suivies d'une discussion. Dans la première, nous aborderons la notion de valeur et le vécu des acteurs organisationnels dans un contexte marqué par une incompatibilité notable entre normes organisationnelles et valeurs locales. Nous déroulerons ensuite le processus de l'impact de cette incompatibilité sur l'absence de cohésion organisationnelle.

2 VALEUR COMME ÉLÉMENT CENTRAL DE L'ORIENTATION COMPORTEMENTALE

2.1 CULTURE COMME SOURCE DES VALEURS

Pour le psychologue social, la culture est un ensemble d'acquis communs aux membres d'un groupe. Elle est toute expression ou réalisation issue d'un système d'acquis mentaux. L'aspect intériorisé de cette notion a pour instance le psychisme. L'on peut énumérer parmi les acquis des principes culturels: les croyances, les traditions, les normes et les valeurs, les représentations collectives, les modèles et codes de référence... Ces éléments aux travers des jeux symboliques, des processus sociaux, des pratiques, sont au centre du comportement de l'homme lors de toutes ses interactions quotidiennes. (Mucchielli, 1986 ; Fischer, 1996).

Le système culturel représente une série d'images, de symboles et de représentations partagées par le groupe. C'est autour de ces représentations que se construisent les valeurs. Elles créent des stéréotypes, affectent la perception des individus et leur offrent des grilles de lecture pour leurs actes et pour ceux des autres. Ces grilles de lecture se construisent au moyen d'une fusion entre la personnalité individuelle et les données culturelles reçues. La valeur n'est donc pas un système structuré de l'intérieur des individus, mais se construit au contact des interactions avec l'extérieur, au contact de la société qui amène le sujet à intérioriser les valeurs sociales ou à s'adapter à son environnement social, dans le cas d'une socialisation secondaire. Parce qu'elle se construit dès l'enfance au sein d'un groupe, au moyen de la socialisation, la valeur est un élément d'identification.

(Freud, 1982) postule que, la constitution de l'identité adulte se joue pendant sa période d'enfance. La manière de résoudre cette période détermine dans le psychisme la conception de l'autorité, de l'amour et de la relation sexuelle chez l'adulte. Par ailleurs, Laing (1971) met en avant de la définition de la formation identitaire, "autrui" : la famille impose dès l'enfance des rôles et des façons de percevoir le monde, de l'appréhender. Ces approches de perceptions du monde ne résultent pas du choix de l'enfant mais, du désir des adultes de forger en face d'eux un vis-à-vis qui réponde à leur système d'attente. Cette personne jouera donc un rôle qui comble les attentes de ces derniers. L'identité se crée ainsi dans un système de relation. Les traces mnésiques laissées par le vécu interviennent dans les postures du sujet, sa perception du monde, et se déclinent dans ses règles de vie. Les valeurs d'un sujet peuvent néanmoins être modifiées par un groupe d'appartenance secondaire si celui-ci perçoit ledit groupe comme groupe de référence. Dans ce cas, il accepte de se soumettre aux valeurs y existant, même si elles sont non identiques à celles reçues antérieurement. Il peut dans ce cas modifier ses valeurs dans le but de les faire correspondre à ceux du nouveau groupe (Mucchielli, 1986).

Dans ce nouveau contexte, l'adaptation se fait en vue de la réduction de l'anxiété et du souci de conformité au nouveau groupe d'appartenance. Les nouveaux acquis deviendront au fil du temps de la routine et, s'organiseront selon des modalités comportementales constantes, tout en se façonnant en un système de pensée et enfin en système de conduite¹.

¹ Le système de conduite est encore appelé "Système de sécurité" Ici, les croyances se présentent comme des conduites rituelles intégrées et partagées par les individus de la société. A.Mucchielli (1986, P.50)

De ce qui précède il ressort que, le fait de l'existence d'une multiplicité de sociétés de par le monde est source d'existence d'une multiplicité de valeurs. R. Inglehart, positionne les aires culturelles mondiales en deux axes suivant celles d'un repère orthonormé gradué de -2 à 2. Sur son axe vertical, il présente les valeurs traditionnelles entre -2 et le point zéro. Dans le sens croissant de l'axe des ordonnées vers 2, il présente les valeurs séculaires et rationnelles. Sur son axe des abscisses, il présente les valeurs de survie à partir de -2 et, dans le sens croissant au point 2, donc tout au bout de la droite, les valeurs d'épanouissement personnel, suivant le graphique ci-dessous. Selon lui, le développement humain fait passer les sociétés dans le sens croissant du repère. Cependant note-t-il : « Dans la majeure partie du monde, les changements de valeurs suivent une trajectoire grosso modo prévisible, sans que disparaissent nécessairement pour autant les différences culturelles traditionnelles » (Inglehart, 1993, cité par Mendras, 1999, p.300).

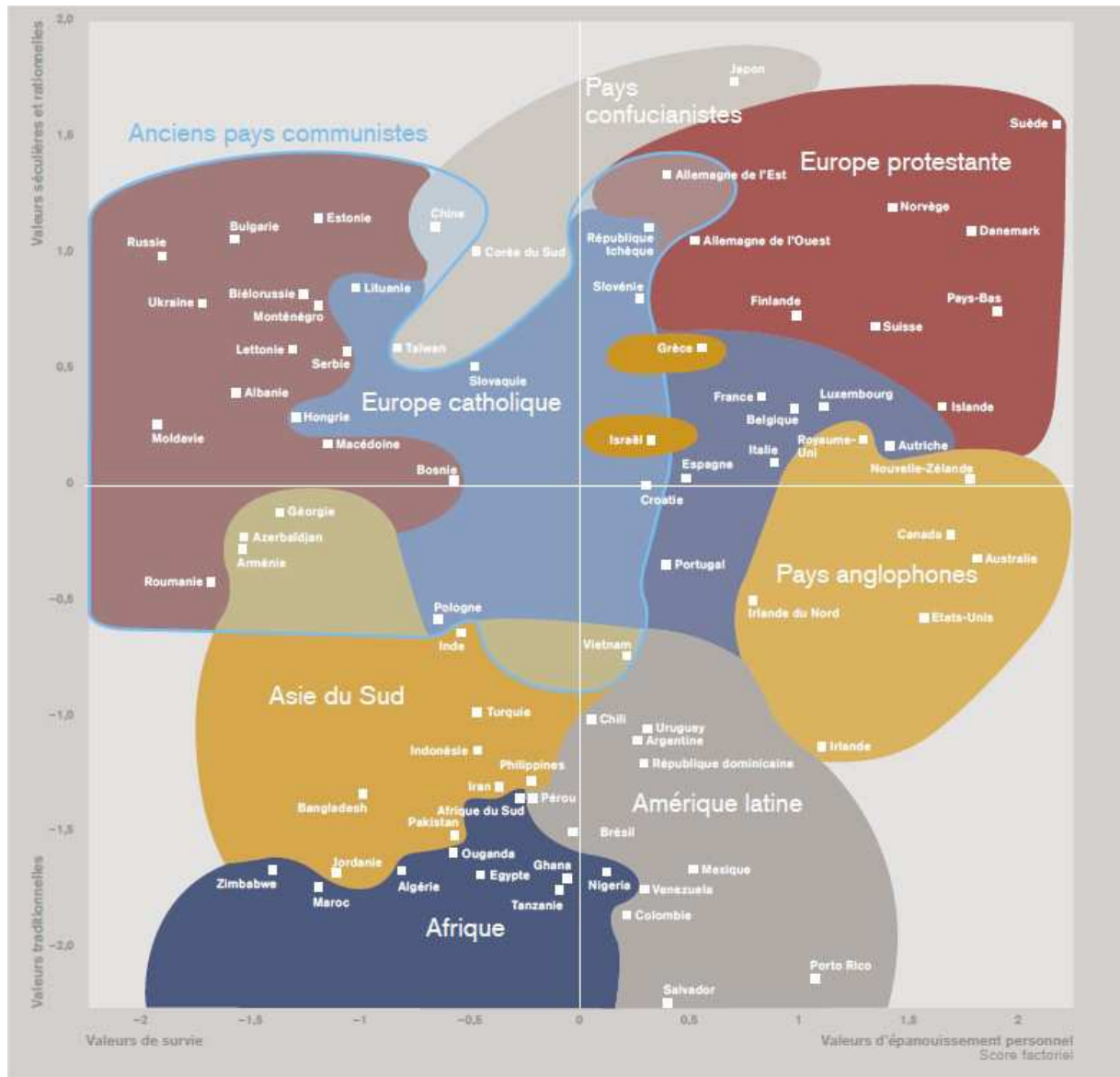


Figure n° 1 : (carte culturelle du monde de Ronald Inglehart) Enquêtes mondiales sur les valeurs 1995-1997 et 1990-1991.

Après une étude sur 65 sociétés, Inglehart ressort deux dimensions globales à travers les cultures. Il oppose donc les sociétés traditionnelles (matérialistes) (en bas à gauche) aux sociétés développées (post-matérialistes) caractérisées par : le "self-expression", la créativité, l'accord de la priorité à la protection de l'environnement, la disposition à bien tolérer la diversité culturelle, à demander une participation aux décisions politiques, économiques, éthiques, à s'impliquer dans l'éducation des enfants, à aborder les débats de façon tolérante, à cultiver la confiance interpersonnelle, à tolérer et être confiant en ce qui concerne la pratique de la démocratie et, à laisser libre cour au débat contradictoire.

Ingelhart (2000) pense que la sécurité physique et économique permet aux individus de ne plus avoir des besoins d'ordre physiologique et les amène à se tourner vers des préoccupations d'épanouissement. Les sociétés traditionnelles sont donc caractérisées par des besoins physiologiques car, elles sont au stade de la recherche des besoins basiques tels que : la nourriture, le vêtement et pratique des activités de subsistances. Les individus dans ces sociétés dépendent des dons de la nature car, ne peuvent créer des conditions environnementales susceptibles de répondre à leurs besoins. Ils s'en remettent donc à la providence. Dans ces sociétés dites agricoles, les valeurs religieuses sont très développées. Par contre, la planification, la créativité sont presque inexistantes car, l'on s'en remet aux bons soins de Dieu. C'est en ce sens qu'il affirme : « *Dès que la chaîne de montage remplace la charrue, la planification prend la place de Dieu. L'industrialisation évince la religion, et les valeurs deviennent séculières* » (Ingelhart, 2000, p.5)

Devèze (2010) dans son étude des projets des sociétés emboîte le pas à Ingelhart. Il met en relief comme valeurs des sociétés traditionnelles: l'amour, l'amitié, le respect, la tolérance, la paix, l'ouverture, l'affection, la simplicité. A celles-ci s'ajoutent d'autres valeurs plus triviales, comme la force, le pouvoir, le plaisir ou la réussite, l'importance des relations harmonieuses avec son entourage, la fertilité et la fécondité.

2.2 ORIGINE ET EXISTENCE D'UNE INADEQUATION ENTRE VALEURS SOCIALES ET NORMES ORGANISATIONNELLES

Les normes organisationnelles découlent de deux sources principales à savoir, les principes formels ou tacites de fonctionnement des organisations d'une part, et d'autre part des valeurs et normes propres des membres de l'organisation reçues dans leurs contextes de socialisation précédents. La source première des valeurs des acteurs organisationnels est le système psychosocial auquel ils appartiennent, tel qu'il a été démontré plus haut.

Les règles de fonctionnement des organisations sur la quasi-totalité des continents sont en général élaborées par les acteurs des sociétés post-matérialistes. Ces derniers sont les concepteurs des normes de fonctionnement organisationnelles reconnues sous le label de normes ISO (Organisation Internationale de Normalisation), régissant le fonctionnement organisationnel à l'échelle mondiale. Ces normes sont conçues sur la base des valeurs nationales et non universelles. Notons qu'avant l'existence de ces normes ISO, les modèles de gestion des organisations africaines ont toujours été calqués sur les modèles d'outre mer. Ceci tient du fait que, les systèmes appliqués au sein des organisations africaines étaient en général des legs des colons et par la suite, un héritage de l'impérialisme (Karamoko Kané, 2006). Les normes ISO présentent des valeurs intimement liées à celles de ces milieux économiquement développés. Ceci pourrait être justifié par la pensée selon laquelle la pratique des valeurs des pays développés serait un atout pour l'émergence de ceux des contextes sous-développés, pour rejoindre le débat selon lequel, les attitudes et les dispositions mentales précèderaient la réussite économique (Mendras, 1999).

Appliquées dans un contexte social matérialiste ou traditionnel, les normes issues de telles valeurs président au fonctionnement stratégique, fonctionnelle et opérationnelle des organisations et régissent la qualité des rapports qu'entretiennent les membres de celle-ci. Elles définissent : la politique d'ouverture, le confort matériel et moral, la qualité des tâches, les fonctions occupées, la disponibilité et la fluidité de l'information, la souplesse de la supervision, l'encouragement des idées novatrices, l'esprit d'équipe, le sentiment d'équité, la responsabilité et l'autonomie, l'implication, la liberté d'expression, la qualité des relations personnelles. Pendant qu'elles se déploient, les normes propres des acteurs des organisations, celles émanant de leurs valeurs culturelles, qui font partie intégrante de leur identité, se déploient en même temps au sein de l'organisation. Elles ne peuvent être tout de go battues en brèche car, elles sont des éléments de leur identité (Rojot, 2003). Elles se déploient donc dans toutes les dimensions de la vie organisationnelle aussi bien que les normes formelles imposées par le sommet stratégique, découlant des valeurs étrangères.

En effet les deux types de normes coexistent et fonctionnent tantôt parallèlement, tantôt en opposition au sein de l'organisation. Le parallélisme entre celles-ci découle du fait qu'en général, les valeurs humaines de référence à l'instar de la préservation de la santé, de la vie, se retrouvent dans la grande majorité des sociétés. Elles peuvent être transversales dans tous les milieux culturels. Par contre, lorsqu'il s'agit des valeurs triviales liées aux intérêts ou aux rapports interpersonnelles tels que : l'autorité, le gain, le pouvoir, le plaisir, la réussite, la solidarité la prise d'initiatives, la sanction, la liberté d'entreprendre, la question de l'honneur, l'égalité, la sécurité, la paix...les normes divergent plus (Shalom Schwartz, 2006).

3 EFFET DE L'INADEQUATION ENTRE VALEURS SOCIALES ET NORMES ORGANISATIONNELLES SUR LE MANQUE DE COHESION SOCIALE

3.1 ABSENCE DE CONSISTANCE COGNITIVE COMME CONSEQUENCE

Les valeurs et normes de fonctionnement des organisations élaborées dans un contexte sociétal post matérialiste, s'imposent aussi à l'acteur de l'organisation du contexte matérialiste. Ceci s'explique par le fait que, ce dernier est tenu de s'y soumettre, quoiqu'il n'existe pas toujours chez lui une harmonie entre ces normes et celles précédemment connues de lui, ni entre celles-ci et ses dispositions mentales et comportementales. Par contre, le besoin d'équilibre psychologique dispose plus les acteurs organisationnels à une réceptivité aux normes érigées sur la base des valeurs de leur propre contexte culturel. Cet antagonisme entre normes usuelles et normes de valeurs étrangères pose donc un problème d'inconsistance cognitive chez les acteurs organisationnels, induisant un comportement atypique au sein des organisations. Comportement non profitable ou non rentable dans le contexte de l'exercice de leurs fonctions. C'est en référence à ce manque de consistance cognitive que (Kamdem, 2002) parle de l'état dichotomique de la personnalité des membres des organisations africaines, entraîné par l'application d'un style managérial étranger. Cet état de tension mentale sera source d'un besoin de consonance ou de consistance cognitive.

Une lecture de ce phénomène au moyen de la théorie de la consistance cognitive permet de constater que, le besoin de consistance cognitive découle de l'inconfort psychologique vécu lorsque les croyances d'un individu, ses opinions, son savoir, ses idées ne coïncident pas entre elles ou encore, lorsque celles-ci ne coïncident pas avec son comportement. Cet état d'inconfort poussera ledit sujet à mettre sur pied des stratégies dans le but de relativiser ou de supprimer les cognitions sources de dissonance. Le but de cette restructuration mentale étant, l'évitement de l'inconfort produit par sa dissonance cognitive (Festinger, 1957). Pour le faire, le sujet en proie à la dissonance cognitive peut : nier les cognitions dissonantes, les éviter, ajouter des cognitions consonantes pour diluer l'intensité des cognitions dissonantes, en vue de retrouver l'équilibre ou la consonance cognitive, fondement de la consistance cognitive et comportementale.

En effet, le maintien de l'équilibre Psychologique, de l'harmonie entre les cognitions, l'établissement d'une coïncidence entre attitudes et comportements passent inéluctablement par une consistance cognitive. (Heider, 1946), l'auteur de la théorie de la consistance cognitive explique la raison de la recherche de cette consistance par les sujets sous trois registres.

Le premier s'inscrit dans les attentes des uns vis-à-vis du comportement des autres. Ainsi, le fait que l'on s'attende à ce qu'une personne produise un comportement cohérent avec ses attitudes et ses traits personnalité à l'égard d'un objet, pousse ce dernier à rechercher la consistance cognitive. A cet effet, (Bouchet et al, 1996) affirment : « *la relation entre attitude et comportement permet à l'individu de stabiliser son environnement et de prédire le comportement d'autrui* » (p.134).

En second lieu, on s'attend à ce que certains comportements soient consistants chez une même personne. Ainsi, si un sujet présente de l'attraction ou de l'aversion pour un objet, les autres comportements connexes à l'attitude adoptée relativement au même objet, devraient être cohérents, avec le comportement précédemment admis vis-à-vis dudit objet.

Au demeurant, il est indispensable qu'il y ait chez un même sujet, une consistance entre ses cognitions (savoirs, croyances, opinions...). C'est la troisième raison de la nécessité de la consistance cognitive (Bouchet et al., 1996 ; Fischer, 1996 ; Moscovici, 1984).

Du fait que l'environnement procédural des normes organisationnelles ne correspond pas à celui selon lequel les membres de l'organisation des milieux traditionnels sont disposés à fonctionner, il s'ensuit un déséquilibre cognitif chez les acteurs. La restauration de cet équilibre nécessite qu'il y ait symétrie entre les différents éléments de l'environnement procédural organisationnel et ceux de l'environnement culturel. Dans ce cas, le fait que les membres de l'organisation aient leurs valeurs propres, donc leurs normes propres ne concordant pas avec celles régissant leurs organisations, entraîne un manque de consistance cognitive et comportementale. L'inconfort vécu les emmènera à modifier les rapports entre ces éléments normatifs afin de restaurer l'équilibre psychologique perdu (Lewin, 1951).

Pour rétablir ledit équilibre, les facteurs mis en jeu sont d'une part, les représentations et les valeurs des acteurs organisationnels : valeurs centrales aussi bien pour les psychismes individuels que collectifs, et donc difficilement modifiables et d'autre part, les normes organisationnelles qui, lorsqu'elles sont modifiées ou non suivies, sont passibles de sanctions disciplinaires. Le sujet optera pour la seconde approche. Si celle-ci paraît difficile du fait du risque de sanction, elle présente néanmoins pour lui un risque moindre, dès lors qu'elle n'attaque pas les fondements de son identité. L'individu ajoutera donc une autre variable afin de diluer l'effet de l'élément dissonant. Il introduira à cet effet de nouvelles normes à forte charge et distance consonantes, découlant de ses valeurs propres, afin de mieux évoluer dans son milieu, satisfaire

ainsi son moi et les attentes de ses alter égos. Il s'agira de restructurer les valeurs existantes en organisations, afin d'en concevoir d'autres qui soient nouvelles, qui coïncident avec la vision des acteurs (Moscovici, 1984).

3.2 BESOIN DE CONSISTANCE COGNITIVE COMME SOURCE D'ERECTION DE NOUVELLES NORMES ORGANISATIONNELLES

Le manque d'équilibre psychologique a des effets aussi bien sur le groupe que sur les individus qui le constituent en tant qu'entités isolées. Il conduit : au stress, aux conflits interpersonnels de toutes natures et à bien d'autres maux sociaux organisationnels.

Le besoin de rééquilibre emmènera les acteurs organisationnels à développer des stratégies de stabilisation de la situation en développant de nouvelles normes organisationnelles, leur permettant de mieux appréhender leur condition. Plusieurs cas de figure pourront se présenter. Les acteurs organisationnels peuvent supprimer les normes qui ne leur conviennent pas. Ils ne les suivront donc pas et mettront un accent exclusif sur leurs normes propres. De plus, ils peuvent dans une autre mesure transformer ces normes dissonantes, de sorte qu'elles existent de forme mais, avec un contenu relatif à d'autres normes. En fin, ils peuvent introduire de nouvelles normes qui leur permettront de fonctionner à cheval entre celles qui leur sont imposées et celles qui leur permettent d'interagir naturellement, qui leur permettent de laisser libre cours à l'expression de leur identité.

Seulement, ces principes de fonctionnement non contrôlés, ne sont pas toujours profitables à la communauté organisationnelle toute entière. L'émergence des normes non formelles favorise à son tour, l'émergence des principes de fonctionnement déstabilisateurs du climat social, amenuisant la qualité des relations interpersonnelles (Hellriegel et Slocum, 2006). Les trois nouvelles formes de normes sus- mentionnées ne peuvent se mettre en œuvre dans un bloc consensuel social. Elles induiront des divergences de pensées en fonction des affinités culturelles ou idéologiques. Les membres de l'organisation se cristalliseront autour des noyaux qui représentent le plus leur vision de la norme parfaite. Il se formera des groupes d'adhésion, d'une approche de pensée à une autre. Le groupe organisationnel ne pourra plus être fédéré autour d'une même vision. L'on assistera à l'émiettement de l'endo-groupe entendu comme groupe de base constitué par les membres de l'organisation dans leur ensemble, ou par les membres des équipes de travail formelles.

3.3 L'ÉMIETTEMENT DE L'ENDO-GROUPE

L'on entend par cohésion sociale organisationnelle « *la force et le désir des membres de rester dans une équipe et leur adhésion à celle-ci. La cohésion est influencée par le degré de compatibilité entre les objectifs du groupe et ceux des membres individuels* » (Hellriegel et Slocum, 2006, p.301). La cohésion sociale au regard des valeurs propres à l'Afrique (entre autre le collectivisme, qui est l'une des valeurs permettant aux acteurs organisationnels de s'apporter mutuellement du soutien, du réconfort, de s'entraider, d'éviter les conflits, de valoriser la récompense ou la sanction collective, de ne pas prendre d'initiatives dans le but de rester solidaire à la tendance générale, de préserver le statu quo...), perd ses atouts. La pluralité des normes érigées en fonction des différents pôles de réflexion, induit des failles ou des scissions sociales organisationnelles. (Kamdem, 2002).

Reprécisons que, l'ensemble des connaissances, perceptions, croyances, affects et conations des sujets en situation organisationnelle, est le résultat d'un cumul sur le plan psychologique et intellectuel qui permet à un sujet, face aux interactions sociales en organisation, d'élaborer des grilles de lecture qui lui permettront d'évaluer sa position ou celle de son groupe par rapport à un objet, d'attribuer des valences aux objets, d'évaluer la nécessité de se soumettre ou non à la vision globale organisationnelle. Ce cumul est fonction en grande partie de la perception, de l'orientation affective ou de la position que le groupe de référence adopte vis-à-vis d'un objet. C'est en ce sens que Fischer affirme : « *La réalité sociale n'est pas réductible à la réalité objectivée : chacun manipule des symboles pour agir. Les processus sociaux sont des jeux symboliques qui permettent de donner une interprétation aux croyances et aux valeurs produites dans une société.* » (Fisher, 1996, p.21).

Une étude de (Mbiah, 2016) portant sur *l'effet des facteurs psycho-culturels sur la résistance au changement du comportement organisationnel* montre qu'une culture organisationnelle mal adaptée, offrant la possibilité de multiplier ou d'ériger des valeurs différentes afin que, ses acteurs aient un comportement cohérent avec ceux de leur milieu culturel ou encore, à cause de la nécessité pour ceux-ci de satisfaire les attentes des autres ou les leurs propres, crée des failles et une division de l'endo-groupe. Ce clivage de l'endo-groupe, emmène les acteurs à poursuivre les objectifs organisationnels au travers des groupuscules formés, et des idéologies différentes. La conséquence en est le manque de cohésion sociale qui se décline dans : le manque d'esprit d'équipe et de soutien social, l'adoption d'attitudes de sabotage et de destruction des projets organisationnels lorsque ceux-ci nécessitent l'implication des personnes de groupes opposés.

Laissant par devers eux un état de cohésion sociale dû à l'antagonisme entre normes organisationnelles et valeurs sociales, les nouveaux groupes nés de l'émiettement de l'endo-groupe se positionnent en vis-à-vis, se perçoivent comme des exo-groupes et développent les uns envers les autres un sentiment d'adversité. Dans les rapports qu'entretiennent ces derniers, il existe un souci de protection des consensus arrêtés avec les paires en vue de la régulation des rapports avec ceux-ci et, un souci de construction d'un noyau dur en interne au sein duquel, chaque membre se sente protégé des attaques extérieures, tout en bénéficiant du soutien interne qu'apporte son groupe d'appartenance. Il se crée donc un type de positionnement impliquant une compétition psychologique. En effet, l'existence de nouvelles normes non formelles en organisation, source de divisions internes, crée une perception des paires identique à celle adoptée envers les membres d'un exo-groupe quelconque.

4 DISCUSSION

Cette étude a pu établir une relation entre normes organisationnelles, valeurs sociales et cohésion sociale organisationnelle précisément, en ce qui concerne l'impact de la non superposition entre les normes pratiquées et celles recommandées au sein de l'organisation, sur la dislocation du groupe de base organisationnel. Plusieurs autres études présentent des résultats susceptibles de corroborer cette démonstration.

(Shwartz, 2006) dans son étude sur : *L'impact des valeurs culturelles sur la cohésion sociale organisationnelle* démontre que, le fait de promouvoir la tradition peut améliorer la solidarité au sein du groupe et de ce fait, faciliter le fonctionnement et la survie du groupe. Il s'agit ici comme dans le cadre de notre étude, de la nécessité pour les organisations, de concevoir des normes organisationnelles sur la base des valeurs qui sont celles de leurs membres, dans le but d'assurer la cohésion sociale organisationnelle donc, de maintenir l'union des équipes de travail dans le temps. Le non suivi de ce processus peut inéluctablement conduire à la dislocation des groupes de base existant. C'est d'ailleurs sous la même impulsion qu'une étude de (Hawthorne, 1930) reprise par (Scheid, 1990) démontre qu'au sein d'une organisation, l'existence de sous organisations informelles divergentes de celles formellement établies affectent la construction d'une identité collective. L'identité collective ici étant les valeurs partagées par les membres, le fait de la reconnaissance identitaire dans l'endo-groupe entre les groupes formellement constitués est un facteur de maintien de ces différents groupes dans un agrégat susceptibles d'évoluer selon le même courant idéologique. L'avantage de cette reconnaissance identitaire étant d'empêcher l'émergence des normes et groupes informelles dissemblables de ceux formellement établis.

Cette recherche montre bien que, le désir d'appartenir de l'individu et l'attractivité entre les membres du groupe passent par une uniformisation entre les normes canoniques organisationnelles et celles des acteurs. En effet, le non alignement de ces deux pôles conduit à une scission du groupe qui conduira à une polarisation des sujets en fonction des normes consonantes pour eux. Car, les groupes se formeront en fonction de l'uniformité normative. (Katz et Kahn, 1966) dans le même ordre d'idées démontrent que, la cohésion du groupe est fortement corrélée à la pression, à l'uniformité normative. Si l'on se réfère au fonctionnement des groupes de bases, l'on comprend que le libre cours à l'émergence de nouvelles normes orientera les sujets vers la construction de plusieurs pôles en fonction des normes valorisées par chacun de ces groupuscules. Ainsi, les sujets adhéreront au groupe qui assure le mieux une concordance entre leurs valeurs propres et celles de leur groupe de référence. L'étude de (Tuckman, 1965) le précise davantage. Il démontre que, les décisions élaborées par une équipe avec des membres de types semblables sont prises avec plus de facilité et en moins de temps.

En objection aux premiers auteurs qui soutiennent qu'il est indispensable pour le groupe de fonctionner sur la base de normes non dissonantes pour ses membres afin de maintenir leur cohésion, des auteurs tels Hellriegel et al., affirment que, dans le rapport entre normes organisationnelles non dissonantes et cohésion sociale des membres, autres facteurs pourraient influencer. Il s'agit du niveau de qualification des membres et des conditions de construction du groupe. Ainsi, si la cohésion du groupe est née d'un rapport de confiance et d'une adhésion commune à des objectifs de réalisation, malgré les différences individuelles en terme de normes et d'idéologies, des équipes extrêmement performantes peuvent bénéficier d'un fort engagement et d'une volonté d'union de leurs membres, c'est en ce sens qu' (Hellriegel et al., 2006) affirme : « *Le rapport entre la cohésion et la conformité aux normes ne sont pas simples. L'on associe habituellement une faible cohésion à une faible conformité. Toutes fois, une forte cohésion n'implique pas exclusivement une forte conformité* » (p. 301).

Quoi qu'il soit vrai que la superposition entre normes organisationnelles et valeurs des membres est indispensable pour assurer la cohésion sociale, il existe cependant des situations dans lesquelles la cohésion du groupe peut perdurer en dépit de ces deux facteurs.

5 CONCLUSION

La théorie de la conformité sociale sur la question de l'influence normative démontre que, le groupe évalue le comportement et les opinions de ses membres dans le but d'assurer en permanence sa cohésion. Les sujets découverts comme déviants, s'écartant du consensus du groupe, sont évalués négativement et rejetés de celui-ci. Par conséquent pour éviter la punition ou le rejet, les sujets se conforment (Moscovici, 1984). Dans le cadre de cette étude, la lecture de cette théorie devient ambiguë. Les membres de l'organisation ici ont plusieurs repères normatifs. L'on pourrait dire que, lorsque ces sujets sont en organisations leurs repères normatifs sont ceux édictés par l'organisation et qu'une fois hors de celle-ci, les repères sont ceux de leur contexte social. Il émergera donc une dichotomie comportementale qui sera difficile à gérer pour les membres de l'organisation. Ce qui représente d'ailleurs le point archimédien de cette étude. La théorie de la dissonance cognitive de L. Festinger étaye davantage ce point en démontrant que, le souci de vouloir créer une harmonie entre des éléments cognitifs discordants crée un déséquilibre psychologique chez les sujets (Bouchet et al., 1996). Dans le but de conserver leur consistance comportementale et cognitive, les acteurs organisationnels des sociétés traditionnelles subissant des normes liées aux valeurs des sociétés post-matérialistes mettront sur pied des normes transitionnelles qu'ils appliqueront dans des sous groupes reconstitués en fonction de leur tendance normative consonnantes, afin d'échapper à la dissonance cognitive. Ainsi, le choix des normes régissant le fonctionnement organisationnel devrait se faire au regard des valeurs de bases du contexte dans lequel se trouve l'organisation. Un écart considérable entre ces valeurs et les normes organisationnelles ne saurait donc être un atout pour la cohésion sociale organisationnelle. L'on ne saurait par contre dire que cette réalité ne pourrait se vivre que dans les organisations des sociétés traditionnelles. Les organisations des autres contextes sociétaux qu'ils soient post matérialistes ou à mi-parcours, pourraient être sujettes aux mêmes conséquences si la situation inverse se produisait. De ce fait, les managers des organisations des sociétés traditionnelles devraient élaborer des normes organisationnelles propres à leur contexte. En outre, les psychologues des organisations des contextes sociaux traditionnels devraient agir en amont de ces managers en faisant un repérage des valeurs sociales susceptibles d'être des atouts pour le management des organisations locales, tout en précisant comment celles-ci pourraient être déclinées en principes de fonctionnement organisationnels.

Toutefois, au terme de ce travail, n'est-il pas important de considérer ce que postule la théorie de l'engagement et manipulation. Elle développe l'idée selon laquelle, l'engagement des individus dans une action individuelle ou groupale est central pour le passage à l'acte. Ainsi, la norme sociale n'est pas le déterminant du comportement organisationnel mais plutôt, l'engagement des sujets qui établit un lien entre l'acte et ses derniers (Rojot, 2003). De ce postulat, n'est-t-il pas nécessaire d'étudier la place de l'engagement dans l'acceptation des normes organisationnelles ?

REFERENCES

- [1] Bouchet, J. (1996). Psychologie sociale : approche du sujet sociale des relations interpersonnelles. Paris : Edition Bréal.
- [2] (Brée, J. (1994). Le comportement du consommateur. Paris : Dunod.
- [3] Devèze, J.-C. (2010). Se (re)trouver dans l'anarchie des valeurs.
En ligne, <http://www.bestairboattours.com/explorer.php?rt=Dev%u00e8ze%2c+J.-C.+%282010%29.+Se+%28re%29trouver+dans+l%27anarchie+des+valeurs> consulté le 9 septembre 2014.
- [4] Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston III: Row et Peterson.
- [5] Fischer, G.-N. (1996). Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale (2^e éd.), Paris : Dunod.
- [6] Heider, F. (1946). Attitudes et organisation cognitive. In C. Facheux et S. Moscovici (Eds.), Psychologie sociale théorique et expérimentale (pp. 17-20). Paris : Mouton.
- [7] Hellriegel, D. et Slocum, J. (2006). Management des organisations (2^e éd.), Paris : Edition Nouveaux horizons.
- [8] Inglehart, R. et Wayne et Baker, E. (2000). « Modernization, cultural change and the persistence of traditional values ». American Sociological review, Vol(65), pp. 19-51.
- [9] Kamdem, E. (2002). Management et interculturalité en Afrique : Une expérience camerounaise. Canada : Presse universitaire de Laval.
- [10] Karamoko Kané. (2006). Culture Africaine et participation à la mondialisation : In J.-C. Berthélemie et Abdoullah Coulibaly(Eds.), Culture et développement en Afrique (pp. 35-61). Paris : l'Harmattan.
- [11] Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). The social psychology (1^{ère} éd.), News York : Edition of organization.
- [12] Lawrence, P. R. et Nitin Nohria. (2002). How human nature shapes our choices. San Francisco: Book Review Driven.
- [13] Levine, J. M. (1980). «Reaction to opinion deviance in small groups» in P. Paulus, Psychologie of group influence. Hillsdale: NJ Erlbaum.
- [14] Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper et Row.

- [15] Lugan, J-C. (2000). La systématique sociale (3^e éd.), Collection Que sais-je ? Paris : PUF.
- [16] Maisonneuve, J. (1950). La psychologie sociale (21^{ème} éd.), Paris : PUF.
- [17] Maisonneuve, J. (1968). La dynamique des groupes. Paris : PUF.
- [18] Mendras, H. (octobre 1999). Homogénéisation ou diversification des systèmes de valeurs en Europe occidentale. Revue de l'OFCE (n° 71). (pp.300 -311). En ligne,
https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDkQFjAE&url=https%3A%2F%2Fwww.mysciencework.com%2Fpublication%2Ffile%2F1890012%2Fhomogeneisation-ou-diversification-des-systemes-de-valeurs-en-europe-occidentale&ei=T0dLVYv3GcatUeSLgIAJ&usg=AFQjCNG_RZJQgyR2jHTYaj2cSJZFZK69eg (9 septembre 2014)
- [19] Mbiah, A. F. (2014). Facteurs psycho-culturels et résistance au changement de comportement organisationnel : le cas de la lutte contre la corruption la Fonction Publique Camerounaise. PHD en Psychologie des Organisations. Non publié : Université de Maroua.
- [20] Moscovici, S. (1984). Psychologie sociale. Paris : PUF.
- [21] Mucchielli, A. (1986). L'identité, 7^{ème} ed. Paris : PUF.
- [22] Rojot, J. (2003). Théorie des organisations. Paris : Editions ESKA.
- [23] Shalom Schwartz, (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, Vol (47), pp. 929-968. Paris : Revue française de sociologie.
- [24] Sheid, J-C. (1990). Les grands auteurs en organisation. Paris : Boardas.
- [25] Voynnet Fourboul, C. (2013). Groupes et équipes : comportement organisationnel. En ligne, www.google.fr/search?biw=603&bih=965&noj=1&ei=yt0 consulté le 15 Avril 2016.