

INTRODUCTION

POURQUOI LA CONGRUENCE* ?

Le mot vient du latin classique d'époque impériale *congruentia*, « accord, conformité », participe présent du verbe *congruo* (« converger, concorder »). En français, il est attesté dès le XIV^e siècle au sens d'« accord, convenance », puis reçoit des usages spécialisés en géométrie au XVIII^e siècle et en arithmétique au XIX^e siècle.

Cette généalogie est importante, car elle montre que la congruence ne désigne pas une simple proximité entre éléments, mais une relation d'ajustement approprié entre des réalités distinctes. La congruence se distingue ainsi de la cohérence, qui renvoie d'abord à l'absence de contradiction logique dans un ensemble, et de la convergence, qui désigne le fait de tendre vers une même direction ou un même but. Alors que la cohérence indique qu'un ensemble « se tient », et que la convergence exprime un mouvement commun, la congruence désigne plus précisément le fait que des éléments hétérogènes conviennent les uns aux autres dans une relation d'ajustement. Cette distinction a d'ailleurs été discutée au-delà du seul vocabulaire ordinaire, notamment en linguistique, où l'analyse du *code-switching* permet d'opposer explicitement congruence et convergence.

Hors des sciences de gestion, la congruence est mobilisée dans plusieurs domaines scientifiques avec des acceptions spécifiques mais convergentes.

Elle désigne soit l'identité de forme entre figures superposables en géométrie, soit l'équivalence *modulo* d'un entier en théorie des nombres ; en algèbre et en logique, elle renvoie à une relation d'équivalence compatible avec les opérations d'une structure. En psychologie, notamment dans l'approche rogérianne, elle décrit l'accord entre expérience vécue, conscience de soi et expression de soi. En linguistique, elle sert à penser certains rapports d'accord ou de compatibilité structurelle, y compris dans l'analyse du *code-switching*. En chimie et en science des matériaux, elle qualifie des transformations ou des fusions dans lesquelles la composition demeure identique entre phases. En biomécanique et en médecine, enfin, elle renvoie à l'ajustement morphologique entre surfaces articulaires.

Malgré l'hétérogénéité de ces usages, un invariant se dégage : la congruence n'y désigne jamais une simple ressemblance, mais une relation de correspondance appropriée entre éléments distincts, définie par les propriétés du système considéré.

Le point commun de ces travaux est que la performance ne dépend pas seulement de la qualité intrinsèque de chaque composante, mais du degré d'ajustement entre elles. La congruence apparaît donc comme un concept relationnel, systémique et dynamique, particulièrement adapté à l'étude des organisations.

La notion de congruence a d'abord été mobilisée pour penser l'ajustement interne entre les composantes de l'organisation, notamment entre stratégie, structure, systèmes de gestion et comportements. Toutefois, son intérêt théorique dépasse largement cette seule dimension intra-organisationnelle. Elle peut être étendue au domaine social, c'est-à-dire à l'ensemble des relations que l'organisation entretient avec ses environnements institutionnels et ses parties prenantes.

Dans cette perspective, la congruence ne renvoie plus seulement à la cohérence interne des dispositifs organisationnels ; elle désigne également l'alignement entre ce que l'organisation dit, ce qu'elle décide, ce qu'elle met effectivement en œuvre et les effets qu'elle produit sur le plan social, environnemental ou sociétal.

Cette extension se justifie d'autant plus que l'organisation contemporaine évolue dans un espace d'attentes multiples, souvent contradictoires. Elle doit répondre à la fois aux injonctions de performance économique, aux exigences de conformité réglementaire, aux demandes de responsabilité sociale, aux attentes réputationnelles du marché et aux pressions de ses différentes parties prenantes. Ces dernières sont elles-mêmes divisées (Igalens & Point, 2009).

Dès lors, la question centrale n'est plus seulement de savoir si l'organisation est efficacement structurée, mais si elle demeure cohérente entre ses engagements publics, ses dispositifs visibles, ses pratiques réelles et ses résultats effectifs.

Pour quelles raisons l'analyse de congruence devient-elle une nécessité ?

Parce que ces écarts de toute nature entre ce qui est dit, ce qui est affiché, ce qui est réalisé et les impacts obtenus sapent en profondeur la confiance non seulement des consommateurs mais également des citoyens envers les entreprises et notamment les plus grandes d'entre elles.

Le baromètre du CEVIPOF de 2025 montre ainsi que 62 % des Français disent faire confiance aux « entreprises » en général, mais seulement 48 % aux grandes entreprises privées, contre 77 % aux petites et moyennes entreprises. L'enquête « Fractures françaises 2024 » aboutit au même constat : la confiance dans les grandes entreprises reste minoritaire, à 48 %, alors que celle accordée aux PME atteint 82 %.

Autrement dit, ce n'est pas l'idée même d'entreprise qui est massivement rejetée, mais bien la grande entreprise, souvent perçue comme moins alignée sur l'intérêt général alors qu'elle dispose de moyens importants.

La faible confiance accordée aux grandes entreprises en France plaide donc pour un renforcement de leur congruence et l'analyse de congruence s'avère la démarche la plus appropriée pour cela.

Mais avant de décrire l'analyse de congruence et ses composantes, il convient d'interroger la littérature en sciences de gestion pour analyser les manifestations les plus courantes qui affaiblissent et sapent l'action et la réputation des organisations : les organisations connaissent de nombreux « découplages », elles s'abritent derrière des « façades », et elles pratiquent parfois le « *greenwashing* » ou le « *social washing* » (partie 1). Ensuite nous présentons le modèle scientifique sur lequel s'appuie cette analyse (partie 2), puis nous développons la méthode d'ACS (partie 3) avant de fournir la boîte à outil et les outils mobilisables (partie 4), et nous terminons par une présentation des différentes déclinaisons possibles ainsi que par la proposition de perspectives de progrès (partie 5).