

# **Cahiers du CRISES**

**Collection « *Working Papers* »**

**Études théoriques**

**No ET9404**

**Culture d'entreprise: naissance,  
portée et limites d'un concept**

par

**Normand Pépin**

(sous la direction de Michel Beauchamp)

## Résumé

La culture d'entreprise est un courant qui eut le vent dans les voiles au cours des années quatre-vingt et, malgré une récente baisse de sa popularité au profit de la gestion par la qualité totale, il a laissé ses marques sur l'analyse des organisations, particulièrement en Amérique du Nord. Ce texte vise à remonter aux sources de la popularité du concept de culture d'entreprise, à cerner sa portée mais aussi les limites inhérentes à une analyse des organisations en termes de culture.

Pour ce faire, l'auteur situe la naissance du concept de culture d'entreprise bien avant le début des années quatre-vingts, contrairement aux consultants qui ont porté ce concept au faîte de la popularité avec des livres devenus *best-sellers* de gestion et qui prétendent pratiquement l'avoir inventé. En effet, dès les années trente, puis plus précisément encore au début des années cinquante, le concept de culture d'entreprise est utilisé, nommément ou non, par les plus illustres chercheurs des sciences de la gestion. (Barnard, Mayo, Selznick, Jaques). Ensuite, la revue détaillée des *best-sellers* de gestion (soit Théorie Z de Ouchi, Le management est-il un art japonais? de Pascale et Athos, Le prix de l'excellence de Peters et Waterman et Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life de Deal et Kennedy) fait émerger les postulats de base du courant dominant, qui font de la culture une production de l'organisation, une variable dépendante interne que l'on peut modifier, manipuler à souhait, en fait que les dirigeants de l'entreprise peuvent manipuler à souhait.

Ces postulats de base sont par la suite critiqués et mis en comparaison, en quelque sorte, avec les courants minoritaires, que sont l'approche interprétative et l'approche critique. Pour l'approche interprétative, l'organisation est une culture (versus l'organisation a une culture). En ce sens, le concept de culture d'entreprise contribue à mieux comprendre les organisations, à en donner une compréhension plus complète plutôt que de servir d'instrument pour l'action des dirigeants. L'auteur tente par la suite de définir l'approche critique qui, quant à elle, veut situer la culture d'entreprise comme nouveau mode de coordination du travail, en remplacement du respect des règles propres au taylorisme. Il s'agit donc d'un aspect fondamental de la dimension organisationnelle de l'entreprise qui se transforme. Pourtant, tant que la dimension institutionnelle de l'entreprise, qui correspond au niveau de la prise de décision, de la répartition des pouvoirs entre acteurs de l'entreprise, n'est pas elle aussi remise en cause, ce qui n'est d'ailleurs jamais fait par le courant fonctionnaliste dominant, l'auteur pense que le courant de la culture d'entreprise se heurtera tôt ou tard à des effets contre-productifs évidents. En effet, les travailleurs à qui on demande d'outrepasser les consignes strictes, de faire preuve de créativité dans leur travail restent confrontés aux mêmes règles du jeu qui les excluent du processus de décision et pourront très bien garder pour eux les clés des savoir-faire qu'ils ont développé au lieu de les mettre au service de l'entreprise.

## Table des matières

Résumé .....	i
Table des matières .....	ii
Liste des tableaux et figures .....	iii
Introduction .....	1
1. Conditions d'une naissance fulgurante.....	5
1.1 Émergence du concept de culture d'entreprise .....	5
1.2 La culture comme variable externe .....	7
1.3 La culture comme variable interne .....	8
1.3 a) Théorie Z.....	9
1.3 b) Le management est-il un art japonais? .....	11
1.3 c) Le prix de l'excellence.....	15
1.3 d) <i>Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life</i> .....	17
2. Critique du courant dominant .....	23
3. Vers une vision socio-anthropologique de l'entreprise.....	27
4. L'approche interprétative .....	34
5. L'approche "critique" .....	38
Annexe 1 .....	42
Bibliographie.....	49

## Liste des figures

Figure 1:	<i>McKinsey 7-S Framework</i> ©.....	14
Figure 2:	Points d'intersections entre les théories de la culture et les théories de l'organisation .....	32
Figure 3:	Une typologie des concepts de culture .....	44

## Liste des tableaux

Tableau 1:	<i>Three Frameworks for Analyzing the Organizational Culture Literature</i> .....	35
Tableau 2:	Définitions de culture et liens avec les écrits du domaine de la gestion organisationnelle.....	45

De nombreux articles, ouvrages, séminaires ont souligné, ces dernières années, le rôle que joue la culture pour l'entreprise. Le thème est digne d'intérêt. Pourtant, il semble que l'abondance de propos sur la culture d'entreprise n'ait pas encore clairement précisé l'essentiel. L'affaire tient en trois traits fondamentaux.

Tout d'abord, la culture d'entreprise peut être un formidable outil pour réduire considérablement la déperdition d'énergie dans le cadre du travail. Ensuite, une culture d'entreprise fournit à son personnel des points de repère dans un monde turbulent et inquiétant, où les institutions perdent de plus en plus de leur crédibilité. Enfin, la culture d'une entreprise est à la base même de sa croissance. (Burke, 1987: 13)

Mode ou modèle? La formule utilisée pour disséquer le succès économique de l'Empire du Soleil Levant (Revue française de gestion, 1980) sied merveilleusement bien à la question de recherche qui lui a succédé dans les cercles managériaux : la culture d'entreprise. Nous verrons d'ailleurs que la naissance du second thème est redevable des résultats de l'autopsie du premier.

La vogue de la culture d'entreprise laisse présager le meilleur comme le pire : on peut y voir la panacée à tous les problèmes de l'entreprise, voire de la société en général, comme dans l'exergue ci-haut (hausse de productivité, instauration de l'harmonie dans les relations du travail, aide dans la gestion des ressources humaines et dans l'affectation des personnes aux différents postes de travail, nouvelle institution de base de la société succédant à la famille, etc.); par contre, il peut aussi s'agir de la dernière forme de manipulation en date, d'autant

plus grave que les promoteurs du concept de culture d'entreprise se proposent de faire le tri en "bonnes" et "mauvaises" valeurs et de choisir les gens de l'organisation en fonction de leur performance culturelle.

Et si la culture d'entreprise n'était ni l'une ni l'autre de ces billevesées; si, au contraire, n'étant ni un outil de plus entre les mains du dirigeant pour mieux gérer son entreprise ni un instrument raffiné de la domination de la bourgeoisie sur des travailleurs toujours plus aliénés, la culture d'entreprise représentait un nouveau champ d'études permettant de mieux comprendre les organisations.

Dès à présent, il convient de discerner entre les productions dites *mainstream* et les autres. Le courant dominant —des *best-sellers* de la gestion<sup>1</sup>— peut être caractérisé par ses côtés caricaturaux et réducteurs. Cependant, en rester à cette constatation sur la culture d'entreprise n'en est pas moins réducteur puisque cela équivaldrait purement et simplement à refuser de s'interroger sur une dimension des entreprises à toute fin pratique passée sous silence jusqu'au début des années quatre-vingt.

D'importants travaux, qu'il serait vain de passer sous silence, virent et voient encore le jour dans le domaine de la culture et du symbolisme organisationnels<sup>2</sup>. Ces travaux s'attachent à donner à la culture la place qui lui revient dans le champ de la théorie des organisations, place que se refusait à lui faire, jusqu'à récemment, le mythe tout puissant de la rationalité des organisations et des acteurs économiques.

---

<sup>1</sup> Les principaux auteurs retenus pour ce courant sont: Pascale et Athos, 1981; Ouchi, 1981; Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1982; Archier et Sérieyx, 1984; Thévenet, 1986; Burke, 1987.

<sup>2</sup> Parmi lesquels, on peut relever : Pondy et alii, 1983; Morgan et alii, 1983; A. Chanlat et alii, 1984; Chanlat & Dufour, 1985; Frost et alii, 1985; Aktouf, 1986, 1988, 1990; Aktouf & Chrétien, 1987; Alvesson, 1987; Morgan, 1986; Turner, 1990; Hassard & Pym, 1990; Chanlat, J.F., 1989, 1990; etc.

Cette nouvelle dimension veut alors contribuer à donner une vision plus holiste des organisations, et non pas substituer au mythe de la rationalité, celui de l'irrationalité du comportement humain. Il s'agit plutôt d'admettre que les organisations sont un phénomène complexe, sans baisser les bras devant l'ardeur de la tâche de tenter de les rendre compréhensibles, ni les réduire à des formules simples les présentant comme gouvernables de "a" à "z" du simple fait de la volonté des dirigeants et cadres d'entreprise.

## 1. Conditions d'une naissance fulgurante

### 1.1 Emergence du concept de culture d'entreprise

La question de la culture d'entreprise est loin d'être nouvelle, malgré la prétention des auteurs de *best-sellers* en management de créer leur théorie *ex nihilo*. Seulement, elle était posée dans des termes différents mais qui recourent, à n'en pas douter, de nombreux éléments de l'acception qui en est donnée aujourd'hui. Ainsi, déjà en 1938, Chester Barnard opère des *distinguos* entre structure formelle des organisations et normes informelles régissant le comportement des individus en leur sein (Smucker, 1988). À la même époque, Mayo (1933) et le duo Roethlisberger et Dickson (1939), suite à leurs fameuses études à l'usine Hawthorne de la Western Electric dans les années trente, quant à eux, parlent de «système social irrationnel» et de «systèmes idéologiques-symboliques», sans jamais utiliser nommément le terme culture (voir Aktouf, 1990). La distinction entre aspects formels et informels se retrouve aussi chez Selznick (1949; voir Smucker, 1988), dans son étude sur la Tennessee Valley Authority (*TVA and the Grass Roots* ). Plus tard (1957), il avancera que les organisations «peuvent développer des dimensions affectives, acquérir un "caractère", une idéologie et une compétence distinctives, et susciter l'identification et l'engagement de leurs membres» (Savoie et Chagnon, 1987: 1; aussi Pettigrew, 1979: 573).

Toutefois, le premier chercheur à utiliser le terme culture pour décrire une organisation fut Elliott Jaques, dans ses travaux au Tavistock Institute, en Angleterre (Amado, 1987; Aktouf, 1990). Dans *The Changing Culture of a Factory*



(1951), Jaques distingue trois éléments au sein de l'entreprise qu'il analyse, la *Glacier Métal*<sup>3</sup>.

D'abord, il y a la structure sociale de l'entreprise, c'est-à-dire sa structure organisationnelle, «plus ou moins reconnaissable et stable, y compris sa hiérarchie exécutive, son système consultatif et son système de promotion», bref, sa structure formelle. Puis, Jaques introduit directement l'expression culture de l'entreprise (*culture of the factory*) pour parler de sa «façon de faire habituelle» :

La culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres pour être acceptés dans l'entreprise (...). Chez ceux qui font partie de l'entreprise, depuis un certain temps déjà, la culture constitue une partie de leur seconde nature. Les nouveaux se reconnaissent au fait qu'ils ignorent la culture de l'entreprise; les inadaptés, au fait qu'ils la rejettent ou qu'ils sont incapables de l'utiliser. (Jaques, 1951; trad. fr. de 1972: 216-217).

Enfin, l'entreprise est aussi caractérisée par le comportement de ses membres, qui constitue sa personnalité. Aussi, pour Jaques, il est clair que l'élément "culture" n'a pas nécessairement priorité sur les autres : «L'entreprise doit son caractère unique à cette configuration qui lui est particulière de structure, de culture et de personnalité». De plus, aucun des trois éléments n'a un caractère statique : «Cette configuration se modifie et se développe sans cesse par l'interaction des modifications qui interviennent dans chacun de ses trois éléments» (p.218).

---

<sup>3</sup> Soulignons que l'auteur se garde bien de prétendre que son analyse s'applique à toute entreprise, qu'il rappelle constamment que c'est à cette manufacture particulière que son analyse s'applique (d'ailleurs le titre original de son livre dit bien: *The Changing Culture of a factory*, alors qu'en français, c'est devenu *Intervention et changement dans l'entreprise*, entité devenue indifférenciée).

Après cette production de 1951, la question de la culture de l'entreprise disparaît presque complètement des écrits en gestion et organisation du travail, jusque vers la fin des années soixante-dix, quand Pettigrew (1979) —qui, incidemment, a été membre du Tavistock Institute vingt ans après Jaques— relance le débat avec un article intitulé *On Studying Organizational Cultures*.

## **1.2 La culture comme variable externe**

Dans l'intervalle (1951-1979), il serait toutefois faux de prétendre que la culture a cessé d'intéresser les théoriciens des organisations. Seulement, l'intérêt s'est alors déplacé vers celle-ci en tant que variable externe aux organisations, chez les tenants du mouvement du management comparé (*comparative management*) (voir entre autres: Webber, 1969). De la fin des années 1950 à la fin des années 1960, de nombreux travaux sont guidés par des préoccupations liées aux problèmes soulevés par «la multinationalisation des activités industrielles et la confrontation avec et entre des cultures différentes à travers le monde» (Aktouf, 1990: 5). Les préoccupations de ce mouvement sont essentiellement ethnocentristes et visent souvent à tenter de démontrer la supériorité de la *one best way* étatsunienne, plutôt qu'à vraiment chercher des perspectives nouvelles pouvant émerger de cette confrontation avec des cultures différentes (d'Iribarne, 1987).

Vers le début de la décennie 1970, les phares se braquent soudainement sur le Japon grâce au succès fulgurant de ce pays, pourtant littéralement ravagé par la guerre à peine trente ans auparavant. Les missions d'études, tant patronales, gouvernementales qu'universitaires, en provenance d'Amérique du Nord et d'Europe se multiplient pour tenter de trouver les raisons du "miracle" nippon

—épisode qui n'est pas sans rappeler les missions de productivité déferlant d'Europe vers les écoles de management des Etats-Unis dans les années 1950.

Dans un premier temps, ce sont les robots qui retiennent l'attention des observateurs, ainsi que les mécanismes économiques et managériaux particuliers au Japon<sup>4</sup>. Puis, au fur et à mesure que les aspects clinquants de l'automatisation nippone perdent de leur attraction, les phares tendent à se braquer vers la société du «wâ» (de l'harmonie), vers cette culture qui réussirait à produire le consensus social<sup>5</sup>, consensus qui fait l'admiration de tant de dirigeants occidentaux. Pourtant, cette tendance culturaliste concernant le Japon n'est pas récente : elle remonte à 1958, quand J.C. Abegglen publia son analyse, devenue classique *The Japanese Factory*. La gestion de l'entreprise japonaise y était présentée comme intimement imbriquée dans la culture originale du pays, et de ce fait non-transférable tant dans ses principes liés aux valeurs traditionnelles que dans ses pratiques issues des coutumes locales. Le management à la japonaise présente alors aux yeux des Occidentaux des relents de féodalisme, de paternalisme, bref il est considéré comme étant quelque peu désuet.

### **1.3 La culture comme variable interne**

C'est lors du renouveau de la tendance culturaliste qu'un glissement s'est opéré dans la littérature managériale : de la culture, comme environnement externe —qui ne peut donc être importé en Occident—, faisant le succès de l'entreprise japonaise, on passe à la culture comme variable interne à l'entreprise. La conclusion rapide suivante fait son œuvre: «Toyota est une secte, engageons des gourous».

<sup>4</sup> Voir entre autres: Yoshino, 1968; Guillain, 1969; Sautter, 1973; Ozawa, 1974.

<sup>5</sup> Voir: Nakane, 1974; Vogel; 1979; Courdy, 1979; Morishima, 1984; Benedict, 1946, que l'on traduit finalement en français en 1987.

La montée en puissance du Japon n'aurait, par ailleurs, pas suffi à elle seule à créer cet engouement pour le pays du Soleil Levant. Il aura aussi fallu que le constat du déclin de l'économie et de la puissance industrielle des Etats-Unis soit enregistré pour que le pôle d'attraction se déplace vers l'Extrême-Orient. Cette combinaison des deux facteurs est réalisée au début des années 1980 (Pascale et Athos, 1981: 30). Le tapis était donc déroulé lorsque frappent successivement les premiers livres de gestion à devenir des best-sellers.

### 1.3 a) Théorie Z

Le premier à s'inscrire en tête de palmarès et ce, pour près de six mois, est William Ouchi avec sa Théorie Z, sous-titrée *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Parti d'une étude visant à comparer les pratiques étatsuniennes (ou de type A, pour *American*) et japonaises (ou de type J) de gestion, l'auteur montre qu'il existe aux Etats-Unis des entreprises d'un type différent (ou Z), s'éloignant du type A, commun en Occident, et utilisant une approche de la gestion voisine de celle en vigueur au Japon. Ces entreprises sont dites Z, par référence volontaire aux théories X et Y de la gestion, proposées par Douglas McGregor (1960), pour distinguer entre une conception très taylorienne de l'homme, c'est-à-dire fondamentalement paresseux, irresponsable et devant être l'objet d'une surveillance constante; et une autre conception où les gens sont foncièrement travailleurs et responsables, n'ayant besoin que d'être soutenus et encouragés dans cette voie —plutôt que contraints (Ouchi, 1981: 79).

Les entreprises de type A et J, quant à elles, présentent des oppositions maintenant connues : le court terme / le long terme, l'explicite / l'implicite, l'individuel / le collectif, la spécialisation / la non-spécialisation, etc. Les entreprises de type Z ne peuvent pas être un pur calque de celles de type J, car elles

doivent tenir compte dans leurs pratiques de gestion de l'environnement culturel dans lequel elles baignent. Ainsi, à titre d'exemple, une entreprise Z n'attendra pas dix ans avant d'accorder des promotions, comme c'est le cas au Japon, parce que, ce faisant, elle serait assurée de perdre ses meilleurs éléments étant donné les profils de carrière individualistes et ascensionnels, voire arrivistes, qui sont valorisés en Occident.

Par ailleurs, les entreprises de type Z sont exceptionnellement performantes parce que la participation des travailleurs y est non seulement suscitée mais fait partie intégrante des pratiques de gestion. La théorie Z sous-entend aussi qu'il y a une convergence naturelle entre les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation dans laquelle il évolue car elle « suppose, tout simplement, que des travailleurs heureux et concernés sont la clef d'une productivité accrue » (p.14).

Enfin, une entreprise Z fonctionne à la culture :

... dans une entreprise de type Z, il est impossible de changer le comportement des gens en changeant la mesure de leurs résultats ou le mode de calcul des bénéfices : la seule façon de changer le comportement est de changer la culture. (Ouchi, 1981: 98)

Outre un aspect culinaire évident à la théorie Z, qui nous offre même des « recettes pour une philosophie » (pp.142-150), l'apport de Ouchi aura été de souligner que la participation peut fonctionner tout aussi bien aux Etats-Unis qu'au Japon, malgré l'individualisme caractérisant la société nord-américaine. C'est-à-dire que la philosophie d'une entreprise, ce qui en constitue le fondement (p. 140),

peut aller à l'encontre des valeurs de la culture de la société accueillant ladite entreprise, dans une certaine mesure, si elle est bien élaborée et si elle établit clairement ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Or, c'est une chose que bien peu de managers ont compris à la lecture de son livre, se contentant d'y voir un éloge aux cercles de qualité, sans qu'aucun autre engagement de la part des dirigeants d'entreprise ne soit pris envers une véritable démarche participative (voir la plainte de Ouchi lui-même, dans Business Week, 1986).

Suite à Ouchi, une avalanche de livres, produits à partir d'une même enquête, seront publiés par des consultants de la célèbre firme McKinsey des Etats-Unis, le plus populaire demeurant celui de Peters et Waterman (1982), pour plusieurs raisons dont la moindre ne fut pas de venir à point nommé sur le marché des idées managériales. En effet, le terrain avait été préparé depuis quelque temps déjà par ces livres à succès (Ouchi, 1981; Pascale et Athos, 1981; Deal et Kennedy, 1982) qui matraquaient sans cesse le même message : rien ne peut se faire sans la collaboration active de tous les employés de l'entreprise et cette collaboration ne peut s'obtenir que par une solide identification du personnel aux valeurs de l'organisation, et non seulement par l'octroi d'avantages matériels. La rupture est, dans ce courant d'idées, clairement recherchée par rapport à la primauté des méthodes rationnelles, impersonnelles et formelles de gestion, méthodes jusque là enseignées avec force et, de ce fait, occupant presque tout le registre de la formation en management (voir la critique de la formation MBA que font, entre autres, Peters et Waterman, 1982: 56-60).

### 1.3 b) Le management est-il un art japonais?

D'abord, pour Pascale et Athos (1981), professeurs de management et consultants chez McKinsey, les traditions culturelles et l'homogénéité de la

population du Japon sont insuffisantes pour expliquer sa réussite —probablement à cause de leur non-transférabilité, comme le soulignait Abegglen (1958). Le même discrédit est jeté sur les cercles de qualité et la pratique de l'emploi à vie —les auteurs prenant ainsi clairement leurs distances face aux propositions de W. Ouchi. Non, les clés du succès résideraient plutôt dans le sens du management (*managerial skill*) des Japonais (pp.30-31). Les recherches des deux consultants, tant au Japon qu'aux Etats-Unis, les amènent à constater que les managers étatsuniens des entreprises performantes font les choses d'une manière similaire, utilisant et maîtrisant bien les mêmes outils que leurs confrères japonais. Cependant, à cause de l'amplitude réduite de leur "vision", les étatsuniens sur-utilisent certains outils (les éléments "durs", quantifiables) alors que d'autres, au contraire sont sous-employés (les éléments "doux"). Max Weber est alors pris à partie pour avoir influencé de manière marquée l'analyse des organisations avec des critères tel la taille, la complexité, la formalisation, la centralisation, dans son analyse de la bureaucratie (p.33); tous des éléments traitant du côté "dur" des organisations.

Puis, après avoir opposé la compagnie Matsushita (Japon) à ITT (Etats-Unis) et avoir indiqué les avantages de la gestion de M. Matsushita sur celle de M. Geneen (ITT s'étant presque écroulée à la fin de son règne), Pascale et Athos sortent de cette opposition Japon/Etats-Unis pour dénicher aux Etats-Unis mêmes une compagnie digne de relever le défi de la concurrence nippone : IBM. Chez IBM, comme chez Texas Instruments, Proctor & Gamble et 3M d'ailleurs, les éléments "doux" de l'organisation ne sont pas oubliés; au contraire, ils sont pris en compte au même titre que les éléments "durs", le tout présenté dans le fameux schéma des "7 S", qui a maintenant fait le tour du monde occidental (cette molécule a été mise au point avec Tom Peters, soulignons-le). En anglais, ces sept mots-clés commencent par un "s", alors qu'en français l'effet est quelque peu dilué par la traduction :

-stratégie, structure, systèmes, pour le côté dur; style, savoir-faire (*skills*), personnel (*staff*) et objectifs supérieurs (*superordinate goals*), pour le côté doux. Il est important de noter que le centre de la molécule est constitué par les "objectifs supérieurs" de l'organisation, élément autour duquel gravitent les six autres éléments de l'organisation.

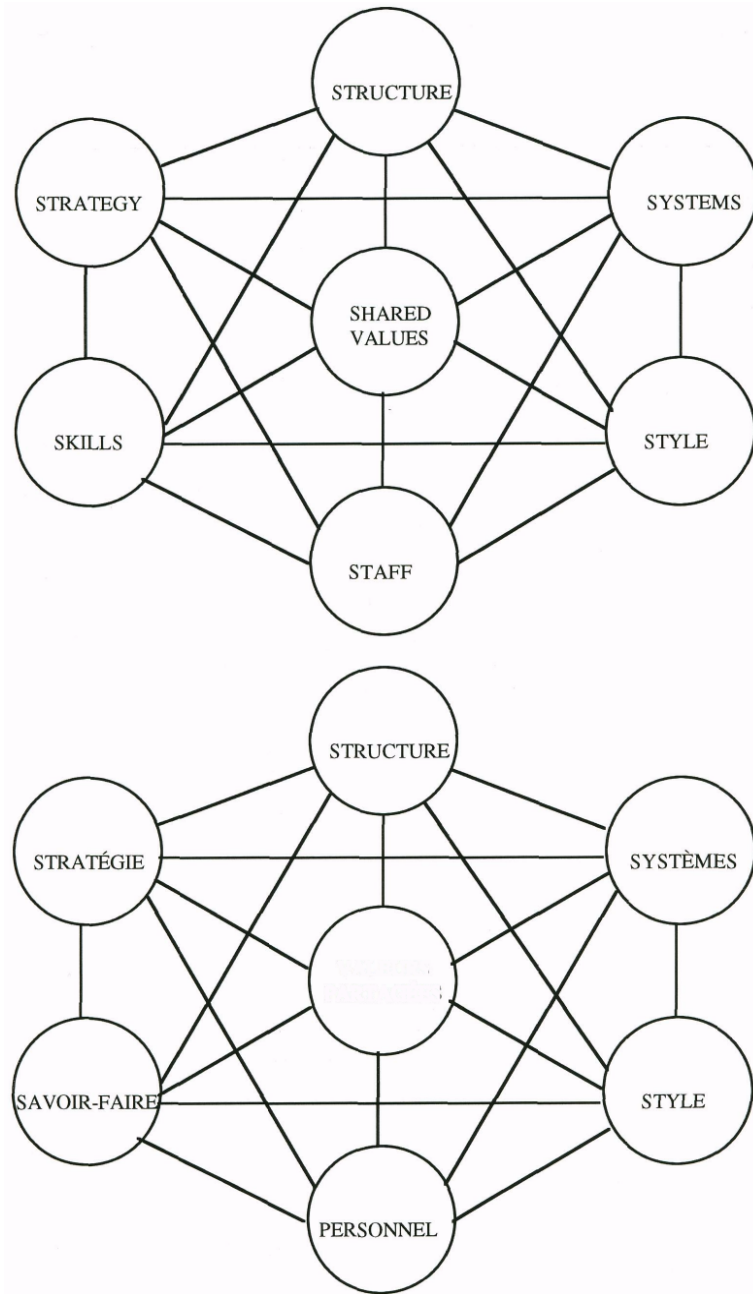
Les meilleures entreprises étatsuniennes partageraient avec leurs consœurs japonaises, par delà les différences culturelles entre les deux sociétés, le fait d'allier harmonieusement l'ensemble de ces sept éléments, alors que le problème majeur des firmes occidentales qui réussissent moins bien est de n'agir que sur les trois S durs (stratégie, structure et systèmes) tout en ignorant presque totalement les autres S.

La culture de l'entreprise devient une des composantes de l'organisation sur laquelle le manager se doit d'intervenir, au même titre qu'il intervient sur les six autres éléments, durs et doux. Plus encore, pour Pascale et Athos, ces objectifs supérieurs sont le ciment qui lie ensemble stratégie, structure, systèmes, style, personnel et savoir-faire. Et lorsque l'harmonie est atteinte grâce aux objectifs supérieurs, aux valeurs et croyances partagées, l'entreprise acquiert alors une cohésion interne qui lui permet de réussir et de durer (p. 149).

La "molécule de la réussite" n'est pas qu'un schéma purement descriptif de certaines entreprises réussissant bien, elle revêt plutôt un caractère prescriptif : toutes les entreprises qui sont au-dessus de la mêlée —qui sont excellentes, diront plus tard Peters et Waterman— ont en commun d'agir sur les sept éléments du schéma.



Figure 1 McKinsey 7-S Framework



Donc, pour se hisser en tête, tout manager se doit de faire de même pour son entreprise. Ainsi, le dirigeant, qui se doit de contrôler la structure de son entreprise, doit donc dorénavant savoir contrôler la culture de celle-ci, à défaut de quoi son entreprise ne pourra prétendre au statut d'excellence.

### 1.3 c) Le prix de l'excellence

Peters et Waterman reprendront ensuite essentiellement la même argumentation : la molécule des "7 S" est à nouveau présentée, à la différence près que les *superordinate goals* sont remplacés, au centre du schéma, par les *shared values*, les valeurs partagées, pour simplifier encore davantage le modèle, et ainsi ajouter à son impact sur les clients éventuels. De plus, pour eux, les caractéristiques culturelles de la société ambiante dans laquelle évolue l'entreprise n'a plus d'importance : les Japonais ne réussissent pas à cause de leur culture collectiviste mais parce que les pratiques managériales n'y ont jamais été exclusivement rationnelles. La preuve qu'il existe bel et bien un art du management étatsunien, et que cet "art" donne de fort bons résultats, réside dans ces compagnies bien "américaines" qui maintiennent des performances exemplaires depuis plusieurs décennies<sup>6</sup>. En examinant de près ce qu'elles font bien, il est donc possible d'en dégager un management "prêt-à-porter" (*readily transférable*) pour les autres entreprises qui ne sont pas —encore— excellentes.

Présenté en huit principes de base du management —le schéma à 7 éléments ne suffisant plus à la tâche?—, il s'agit plus d'une redécouverte que

<sup>6</sup> *Business Week* (1984) n'a pas été sans rappeler que, des 42 entreprises «excellentes» retenues par Peters et Waterman, le tiers se retrouvait aux prises avec d'énormes difficultés financières deux ans plus tard, quand elles n'avaient pas carrément cessé leurs opérations. Pourtant, ces entreprises mettaient scrupuleusement en application les huit principes de base du management, grâce auxquels toute entreprise est censée réussir. Que s'est-il donc passé au cours de ces deux courtes années ?

d'une invention venant bouleverser littéralement les idées reçues en matière de gestion. Voici donc les entreprises excellentes :

1. Elles ont le parti pris de l'action;
2. Elles restent à l'écoute du client;
3. Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur;
4. Elles assoient la productivité sur la motivation du personnel;
5. Elles se mobilisent autour d'une valeur clé;
6. Elles s'en tiennent à ce qu'elle savent faire;
7. Elles préservent une structure simple et légère;
8. Elles allient souplesse et rigueur. (Peters et Waterman, 1982: 35-37)

Rien de bien novateur donc : il s'agit presque essentiellement de rappeler les principes de base du management à ceux que la complexité des organisations actuelles inspire des modèles d'analyse d'une même, sinon d'une plus grande, complexité (la structure à matrice est particulièrement visée ici et honnie). Le cinquième point fait quelque peu exception car la culture est ici ravalée au rang de variable interne, comme chez Pascale et Athos, mais avec encore plus de netteté. Dans chacune des compagnies qualifiées d'excellentes, les auteurs ont noté l'existence d'un petit nombre de valeurs centrales exposant clairement à tous les buts de l'entreprise; la compréhension, voire l'adhésion, à ces valeurs sont considérées essentielles au succès de l'entreprise. Certains observateurs, comme le signalent Peters et Waterman eux-mêmes mais pour écarter cet argument aussitôt du revers de la main, ne vont pas sans remarquer que travailler dans une de ces compagnies ressemble étrangement à un enrégimentement dans une secte!

De plus, pour les deux consultants, c'est le leader de l'entreprise —en tant que modèle de référence et héros—, allié à toute l'équipe de direction, qui crée le système de valeurs souhaité, pour ensuite l'inculquer aux autres employés.

Clarifier le système de valeurs et lui donner vie est le plus grand apport possible de la part du leader. C'est aussi la principale préoccupation des dirigeants des meilleures entreprises. Créer et inculquer un système de valeurs n'est pas facile. D'une part, seul un petit nombre de systèmes de valeurs est adapté à une entreprise donnée. D'autre part, mettre ce système en place est un travail de longue haleine. Cela exige persévérance, de longues heures de travail et de déplacement, mais sans un management de contact [ou un management baladeur i-e non confiné aux bureaux de direction mais visible et présent à tous les niveaux de l'entreprise (*management by wandering around* —MBWA) ] et de transmission [i-e le manager agissant comme transmetteur de valeurs], il semble que peu de choses se produisent (Peters et Waterman, 1983: 289).

Il appert donc que, pour Peters et Waterman, les employés de la base joignent une entreprise *tabula rasa*, culturellement parlant, et que les leaders ont pour fonction de les "remplir" de la culture qu'ils auront créée pour leur entreprise. Si une telle position n'est jamais aussi crûment exposée dans Le prix de l'excellence, les autres influences culturelles des individus sont, le moins que l'on puisse dire, rigoureusement passées sous silence, laissant croire à un besoin inassouvi désormais rempli par la culture d'entreprise dans la construction de l'identité des salariés.

### **1.3 d) *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life***

Enfin, dernier *best-seller* en lice, le seul à n'avoir pas été traduit à ce jour en français, le livre de Deal et Kennedy (1982), écrit lui aussi à partir des résultats de la même vaste enquête financée par McKinsey, se fait classificateur et regroupe les quatre cultures différentes qu'ils ont identifiées en fonction de deux critères primordiaux : le degré de risque associé aux activités de l'entreprise, et la

rapidité avec laquelle les employés reçoivent une réponse (*feedback*) de l'environnement concernant la justesse des décisions et des stratégies mises en œuvre (p.107).

Mais avant d'exposer leur prototype, les auteurs y vont d'une tentative de définition de la culture et de ses composantes, non sans souligner à leur tour que la solution au "déclin de l'empire américain" ne réside pas dans le plagiat des pratiques de management nippones. Au contraire, il s'agit d'examiner les entreprises étatsuniennes pour se rendre compte que celles qui connaissent des performances hors du commun ont des croyances (*beliefs*) qui sont non seulement bien articulées mais, de surcroît, de nature "qualitative" (du genre: «IBM veut dire service») plutôt que platement quantitative (Deal et Kennedy, 1982: 7). De là à dire que la clé du succès se trouve dans une culture d'entreprise forte, il n'y a qu'un pas, que les auteurs franchissent allègrement : «In fact, a strong culture has almost always been the driving force behind continuing success in American business» (p.5). Sachant exactement ce qui est attendu d'eux, les employés des entreprises à forte culture perdent peu de temps à décider comment agir dans une situation donnée. L'impact sur la productivité est alors surprenant puisque l'employé, dans une culture faible, perdra de précieux instants chaque jour à tenter de savoir exactement ce qu'il doit faire et comment il doit le faire, temps qu'une culture forte transforme en temps directement productif et ce, pour chaque employé (p. 15).

A strong culture (...) is the glue that binds an organization ... [and provides people with] informal rules that spell out how [they] are to behave most of the time... [It] enables people to feel better about what they do, so they are more likely to work harder (Deal et Kennedy, 1982: 14-15-16).

Comme toute entreprise a une culture (p.4), il est important pour un dirigeant de la comprendre : elle accroît la productivité, elle guide le comportement au travail et permet au dirigeant de savoir pourquoi son entreprise connaît des succès ou des ratés (pp. 16-18). Celui-ci doit aussi savoir que le facteur influençant le plus fortement une culture d'entreprise est la place qu'occupé sa compagnie sur le marché (its business environment). Sur certains marchés, cela signifiera exceller dans la vente, ailleurs dans l'innovation, alors que d'autres devront maîtriser le contrôle des coûts à la perfection (p. 13).

Les principales composantes de la culture, quant à elles, sont aussi au nombre de quatre : valeurs, héros, rites et rituels, réseau culturel (*Cultural Network*). Les valeurs sont le fondement de toute culture d'entreprise (p.21). «Values define "success" in concrète terms for employées —"if you do this, you too will be a success"— and establish standards of achievement within thé organization» (p. 14). Les héros sont là pour personnifier les valeurs, pour les mettre à la portée du commun des mortels de l'entreprise et pour fournir des modèles (*rôle model*) sur qui les autres employés devront baser leur conduite. Il existe deux catégories de héros: les héros-nés ou visionnaires (pp.43-47) et les héros fabriqués ou de situation (pp.48-54). Les premiers sont généralement les fondateurs de leurs entreprises et les institutions qu'ils ont créées continuent de dire leurs valeurs personnelles même après leur disparition. Alors que les seconds sont des personnes qui se sont distinguées dans une situation précise (comme celle d'être le vendeur du mois, par exemple). Les rites et rituels, eux, sont les routines quotidiennes —donc pas nécessairement spectaculaires— qui guident le comportement des employés. Les rituels maintiennent la culture vivante et sont l'expression concrète des valeurs, remplaçant constamment la culture et ses valeurs au premier rang des préoccupations des membres de l'organisation (pp.59-64).

Enfin, le réseau culturel consiste en la façon habituelle mais informelle par laquelle l'organisation communique et diffuse les valeurs culturelles. C'est par cette "hiérarchie cachée" que passe 90% des affaires d'une compagnie et non pas via les sempiternelles réunions, les mémos ou les autres directives (pp.85-86).

Muni de ces informations, le dirigeant peut maintenant passer à la phase d'identification de la culture d'entreprise. Toute culture pouvant être caractérisée par un facteur de risque et par la rapidité du *feedback* de l'environnement, Deal et Kennedy en ont identifié quatre types, nous l'avons dit: *The Tough Guy/Macho Culture* (culture macho<sup>7</sup>); *The Work Hard/Play Hard Culture* (culture laborieuse/joueuse); *The Bet-Your-Company Culture* (culture parieuse); *The Process Culture* (culture de processus)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Les traductions sont de Marc Bosche (1984: 36).

<sup>8</sup> Deal et Kennedy ne sont pas les seuls à avoir été tentés par les typologies decultures d'entreprise, avec des résultats pas toujours probants. Ainsi, Charles Handy(1986), utilisant aussi une allégorie pour typifier les différentes cultures d'entreprise, fit allusion aux déités grecques. Les qualités associées à chacune des divinités citées (Zeus, dieu du ciel et maître des dieux; Apollon, dieu de l'ordre et des règles; Athéna, déesse de la guerre; et Dionysos; dieu du plaisir) lui servirent à caractériser ses différents types de culture. Selon Handy, la culture est déterminée par les types de moyens utilisés, les liens entre les individus et la façon dont on définit les rôles dans l'organisation. Chez Zeus, la culture de club fait du chef le centre autour duquel tout gravite et chacun agit comme il croit que le patron l'aurait fait à sa place. Apollon, lui, appelle à une culture de fonction, d'ordre. La structure est ici très importante et le respect des procédures, des règles, de ce qui est formalisé par écrit est primordial, notamment pour la sécurité de ses membres. Chez Athéna, la culture de projets permet de mobiliser beaucoup de ressources, matérielles et humaines, à la résolution de problèmes ou de projets précis et elle réclame un travail d'équipe où l'expertise, le talent, la créativité et l'intuition sont de rigueur. Enfin, pour Dyonyosos, l'individu n'est pas subordonné à l'organisation, contrairement aux autres cultures. Les membres ne reconnaissent pas de patrons mais peuvent tolérer la coordination puisque la gestion est considérée comme une tâche ingrate mais nécessaire —la ravalant au même statut que le travail ménager.

Du côté francophone, il y eut aussi Mike Burke (1987) qui sévit en la matière en utilisant cette fois une allégorie agricole : serre, cueillette (narcissique); jardin potager, jardin à la française (défensive); grande plantation, liane (adaptative); aquicole et orchidée nomade (visionnaire) sont autant de types de cultures que ce consultant a répertoriés. Nature et culture constitue ici les deux pôles opposés, la culture étant associée ici à une planification pour rendre prévisible et tenir à distance une nature autrement «puissante, sauvage...», ensemble complexe de courbes, de juxtapositions de volumes et d'espaces sans lignes droites, comportant

La culture macho est caractérisée par un environnement d'individualistes, prenant énormément de risques et récoltant un *feedback* rapide sur leurs actions — comme par exemple, dans la construction, la publicité, l'industrie du spectacle (pp.108-112). La culture laborieuse/joueuse en est une où le plaisir et l'action se côtoient, où l'on prend peu de risques et où le succès ne vient qu'avec la patience — comme chez les courtiers en immeubles et les secteurs axés sur la vente, en général (pp.113-116). La culture parieuse caractérise les entreprises où le risque est élevé mais où le *feedback* est long à venir; les investissements ne produisant des effets qu'à long terme y sont souvent très importants (prospection minière, etc.)(pp.116-119). Enfin, la culture de processus se retrouve là où il y a peu ou pas de *feedback*, où le risque est absent, où les employés ne peuvent vraiment mesurer ce qu'ils produisent et où l'on se concentrera donc volontiers sur le processus ou sur le "comment on fait les choses ici" (entreprises de service gouvernementales, surtout, mais aussi privées, comme les banques —pp.119-123).

Deal et Kennedy précisent tout de même qu'une entreprise comportera probablement plus d'un type de culture, pour rappeler aussitôt que sans une

---

peu de formes géométriques» (p. 15). Les cultures d'entreprise les plus prometteuses pour un avenir qui s'annonce rempli de turbulences (implosion du système social, désabusement face aux gouvernements et à la politique, concurrence mondiale de plus en plus forte, économies nationales oscillantes, etc.) sont celles qui s'éloignent de la planification rigide (donc de la culture) pour se rapprocher de la nature inculte, foisonnante, stimulant des adaptations rapides de la part de ses membres. Bien sûr, toutes les personnes ne sont pas adaptées à cette nouvelle donne. C'est pourquoi notre consultant répertorie quatre mentalités face au travail (travail-protection pour les inquiets; travail-destin pour les résignés; travail-devoir pour les assidus; et travail-motivation pour les ambitieux) et élabore douze socio-types qui permettront de bien apparier les hommes et les entreprises. La culture d'entreprise comme agence de rencontres?

Il est jusqu'à un ancien ministre du travail français (Auroux, 1988) qui se laissa tenter par la typologie, cette fois en fonction des attitudes des entreprises sur l'échelle des différents marchés — mondial, régional, local. La typologie réfère alors à des termes comme: conquête, subsistance, proximité, convivialité, solidarité.



culture forte, unificatrice (*overriding*), l'existence de deux fortes sous-cultures peut aisément mener à un état de guerre intestine néfaste à l'entreprise. En effet, une entreprise qui ne se préoccupe que des luttes internes plutôt que de se concentrer sur l'évolution de ses marchés, se débranche du *business environment* dont les auteurs soulignent encore une fois l'importance pour éviter de rejoindre les rangs des laissées-pour-compte de l'évolution rapide du marché (pp.125-126).

Donc, Deal et Kennedy reconnaissent que des sous-cultures peuvent coexister mais à condition qu'un système de valeurs globales incite tout de même les gens à travailler vers un même but, clair et identifiable. À défaut de réaliser cette unification au-delà "des chicanes de clochers", l'entreprise et sa culture sont vouées à un échec certain. L'essentiel réside en l'identification précise de la culture première car, avec cette clé, les managers détiennent aussi la clé des meilleurs moyens à prendre pour faire faire les choses de manière efficace («*how to get things done in an effective way*») (pp. 126-127).

Cette clé sera d'autant plus importante que l'organisation du futur s'annonce atomisée (*atomized organization*), c'est-à-dire qu'elle sera caractérisée par des unités semi-autonomes de petite taille (10 à 20 personnes), centrée sur une tâche précise (pp.182-183). Ces unités ne seront reliées entre elles que par les seules lignes téléphoniques et de transmission de données, d'où la nécessité d'une culture forte pour bien lier cette sauce décentralisée, qui contient même des «ingrédients pour réussir un changement culturel» dans toute entreprise (pp.175-176).

## 2. Critique du courant dominant

Cette revue assez détaillée des *best-sellers* de gestion nous est apparue nécessaire afin de bien cerner la position des tenants du courant dominant de la culture d'entreprise, et afin de mettre en évidence que, bien que prônant une mise en valeur du côté irrationnel de l'organisation, ce courant n'aboutit à rien d'autre qu'à baliser cette irrationalité de bornes bien précises permettant de la gérer, de la réduire à des épiphénomènes n'ayant finalement rien de transcendant. En ce sens, le courant de la *corporate culture* tente de rationaliser la culture organisationnelle, de la passer au moule de la théorie rationnelle traditionnelle des organisations (Smircich et Calas, 1987: 229). Donc, loin de vouloir atténuer la prégnance du modèle rationnel, il s'agit en fait d'y faire entrer la culture, élément difficilement saisissable autrement pour des gestionnaires préoccupés par l'action — et non par la compréhension "passive".

On pourrait aussi démontrer, avec Adler et Jelinek (1986: 87), que la *corporate culture* est séduisante pour les gestionnaires parce qu'elle nie quelque influence que ce soit aux orientations culturelles autres que les leurs. Ces derniers se voient donc confirmer dans leur rôle de créateurs de la réalité sociale dans leur entreprise, à l'exclusion de tout autre acteur. On ne peut s'empêcher de remarquer, avec ces deux auteurs, la concordance entre les postulats de base (*assumptions*) de ce courant de la culture d'entreprise et ceux de la culture sociétale étatsunienne. Cette concordance existe pour les cinq dimensions qui servent à décrire ce que font les Américains la plupart du temps («*what Americans do most of the time*»; Adler et Jelinek, 1986: 76). Autrement dit, ce qui leur permet de répondre aux questions suivantes : Qui suis-je? Comment je vois les autres?

Comment je vois le monde? Qu'est-ce que je fais? Comment j'utilise la notion de temps? Loin de prétendre à l'homogénéité parfaite du peuple étatsunien, les orientations culturelles suivantes sont tirées d'une histoire partagée par la majorité de ses membres et ont le mérite de faire ressortir une certaine norme culturelle.

Premièrement/ selon Adler et Jelinek, les Etatsuniens voient l'individu comme un mélange de bien et de mal et, surtout, comme capable de changement, donc de choisir pour le bien et contre le mal; deuxièmement, ils se voient, non pas vivant en harmonie ou subjugués par leur environnement naturel, mais bien dans une position de dominant tant par rapport à celui-ci que par rapport à l'environnement créé par l'homme; troisièmement, les Etatsuniens comptent parmi les peuples les plus individualistes de la planète (Hofstede, 1980), se définissant eux-mêmes non pas par leur appartenance au groupe ou à la communauté mais bien par leurs caractéristiques et leurs réalisations personnelles; quatrièmement, la manière d'agir première de nos voisins du Sud en est une axée sur l'action, sur le faire et sur la réalisation d'objectifs dits mesurables — plutôt que de se laisser porter par le courant; enfin, la conception du temps des Etatsuniens leur fait ignorer le passé, parce que son impact est jugé minime, pour plutôt miser sur le présent, avec une légère inclinaison vers le futur. Une des conséquences importantes de ce dernier postulat est de donner un biais a-historique à la plupart des théories de l'organisation, leur faisant prétendre à l'universalité (Adler et Jelinek, 1986: 76-81; sur la prétention à l'universalité de ce courant, voir aussi Desreumaux, 1986: 11-12).

De même, la *corporate culture* postule que les organisations sont changeables, qu'elles peuvent évoluer de l'état de "mauvaise" à celui de "bonne" organisation, et ce, point le plus important, par le fait des décisions conscientes de

ses dirigeants. La domination sur l'environnement est ici aussi flagrante car qui sait lire le *business environment* saura non seulement survivre mais encore prospérer, là où les autres s'échoueront sur les récifs des réalités changeantes du marché. Les réalisations, voire les exploits personnels, doivent être immédiatement récompensés dans la littérature managériale à succès, ne serait-ce que par un objet symbolique, pour stimuler les énergies créatrices, signifier au travailleur qu'il compte dans l'entreprise<sup>9</sup>. L'action est, elle aussi, valorisée, est-il besoin de le rappeler, tant chez Peters et Waterman (1982) qui en font une des huit clés du succès, que chez Deal et Kennedy qui, eux, guident la voie de l'action avec des balises telles que l'identification des composantes de la culture (valeurs, héros, rites et rituels, réseau culturel) et, surtout, grâce à un décryptage des parties du réseau culturel qui peuvent être utilisées par les dirigeants (les conteurs d'histoire, les prêtres, les chuchoteurs, les commères, les sources cléricales, les espions et les cabales; Deal et Kennedy, 1982: 87-98). Enfin, l'universalité postulée du modèle de la culture d'entreprise n'est plus à démontrer puisque la césure entre culture interne et externe de l'entreprise est bel et bien consommée pour les tenants de ce courant.

Enfin, la revue détaillée de ces quatre ouvrages s'inscrivant dans le courant dominant nous aura aussi permis de constater que la position qui y est développée ne sera souvent que reprise par d'innombrables auteurs des deux côtés

---

9 Un des exemples les plus cités de ces récompenses immédiates est donnée par Deal et Kennedy (1982) : dans une compagnie d'informatique, un projet draine une bonne partie des énergies des chercheurs depuis quelque temps déjà, quand, un soir, après avoir travaillé très tard, l'un d'entre eux entre dans le bureau du dirigeant pour lui exposer sa solution. Devant la démonstration éclatante qui lui est faite, le dirigeant ne peut que se réjouir de la résolution du problème et se met à chercher dans les tiroirs de son bureau quelque chose qu'il pourrait donner en récompense au héros du jour. Tout ce qu'il trouve est une banane, qu'il remet *illico* à son employé, et qui deviendra l'effigie du travail bien fait : une broche en or en forme de banane que l'on accroche au revers du veston.

de l'Atlantique qui y ajouteront finalement fort peu<sup>10</sup>. À l'exception notable d'Edgar Schein (1985) qui, tout en gardant le même souci que les auteurs précédents envers l'amélioration de la gestion de l'organisation, présente une vision un peu moins caricaturale puisqu'il constate qu'il n'existe pas de culture gagnante ou perdante mais bien plutôt des cultures qui sont plus ou moins adaptées à l'organisation. Pour Schein (1984: 3; et 1985: 9) :

Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Pour Schein (1985), le leadership que doit exercer le dirigeant en matière de développement culturel place celui-ci au centre de gravité de la culture organisationnelle, allant même jusqu'à affirmer que «la fonction première et essentielle du leadership est la manipulation de la culture» (Schein, 1985: 2; traduit dans Chanlat, 1989: 387).

---

<sup>10</sup> Voir: Wilkins, 1983; Archier et Sérieyx, 1984; Lemaître, 1984; Kilmann et alii, 1985 et 1986; Thévenet, 1984, 1985 et 1986; Gagliardi, 1986; Burke, 1987.

### 3. Vers une vision socio-anthropologique de l'entreprise?

C'est précisément sur cet élitisme que sera pris à partie ce courant qui ne voit la mission symbolique de l'entreprise comme n'incombant qu'aux seuls dirigeants et à personne d'autre. Loin de nier l'importance du rôle que les dirigeants jouent dans le processus de formulation de la culture organisationnelle, de nombreux auteurs, ayant des préoccupations plus socio-anthropologiques que managériales, soulignent que les organisations ne peuvent être réduites à leurs dirigeants, que les autres acteurs ne peuvent être ignorés aussi impunément.

L'image qui est donnée de l'entreprise et de sa culture ne peut être que déformée lorsqu'elle repose sur des fondements méthodologiques aussi fortement discutables. D'abord, la plupart des études sont basées, nous l'avons dit, sur les données fournies par les dirigeants, sans prendre en considération que leur cheminement de carrière les rapproche de la culture officielle de l'organisation, que leur position dans l'entreprise influence leur perception, et qu'ils ont intérêt à présenter une image consensuelle de l'entreprise.

Deuxièmement, la culture de la direction est, tout de même, présentée comme celle de toute l'entreprise, les croyances et les valeurs des cadres de haut rang étant considérées comme partagées par la communauté organisationnelle en entier, et la culture des autres acteurs de l'entreprise, quant à elle, est supposée inexistante. Troisièmement, la direction est perçue comme la détentrice de la "bonne" culture et son rôle est de propager celle-ci. Quatrièmement, les phénomènes de culture sont jugés selon leur valeur instrumentale plutôt que sur leur valeur de vérité. L'important n'est pas de créer une image de la "véritable"

nature de l'organisation mais une image qui permet d'atteindre l'efficacité et la performance. Enfin, la culture est traitée essentiellement en termes positifs (loyauté, excellence, respect du client, etc.) et les notions de conflits, d'aliénation et de domination sont complètement occultées (Alvesson, 1987: 206-213; sur le dernier aspect, voir Amadiou, 1989: 38).

À travers les *best-sellers* de gestion nous est donc présentée une conception particulière de l'entreprise : celle de l'entreprise comme "objet magique", que Philippe Lorino appelle "l'entreprise idéologique" pour la distinguer de l'entreprise réelle :

Cet objet magique, "l'entreprise idéologique", qui est en dehors de l'histoire et de la politique, prétend apporter une réponse toute-puissante aux aspirations sociales, aux problèmes économiques. Les caractéristiques de ces deux entreprises sont opposées: l'entreprise réelle est le lieu du travail d'équipe, une construction collective et organisationnelle, alors que l'entreprise idéologique apparaît plutôt comme un totem, un objet d'évasion, un lieu de coups aventureux : elle occupe, dans la mythologie contemporaine, une place analogue à celle qu'occupait naguère le western (cité dans: Cassen, 1990).<sup>11</sup>

La plupart des études du courant dominant ont donc retenu de la culture l'approche structuro-fonctionnaliste inspirée de Radcliffe-Brown. Ce choix, parmi les 300 définitions relevées par Kroeber et Kluckhohn (1952) du terme "culture", réduit celle-ci à «une production de l'organisation, une variable dépendante interne, qui s'exprime à travers des mythes, des rituels, des cérémonies particulières» (Garneau, 1985: 151).

---

<sup>11</sup> Cette image du western et de la conquête de l'Ouest est aussi utilisée par Bosche (1984: 37-38), dans sa critique acerbe du courant de la "*corporate culture*" grâce à laquelle tout redeviendrait possible : «reconquérir son entreprise, reconquérir les marchés perdus [ce qui] suppose que l'intervention culturelle soit possible et souhaitable».

Or, les mythes qui sont présentés dans ce genre de littérature posent plus d'un problème puisqu'ils ne répondent que faiblement à l'acception anthropologique dont ces écrits prétendent s'inspirer et qui renvoie à l'«élucidation-confirmer-reinforcement des croyances à propos des origines, de la création et du fonctionnement de l'univers» (Aktouf, 1990: 565). On peut, en effet, se demander comment sont renforcées les valeurs liées à la propreté d'un préposé au comptoir de la chaîne de hamburgers MacDonald, quand il voit la limousine de Ray Kroc, fondateur et propriétaire de la chaîne, s'arrêter dans un stationnement d'une de ses succursales et qu'il observe «son» grand patron descendre, tiré à quatre épingles, pour ramasser quelques papiers gras, quand toutes les barrières sociales et culturelles —aucun tabou n'ayant été transgressé— sont maintenues entre les deux personnes et, surtout, entre les deux statuts qui continuent de s'exclure mutuellement. Cette anecdote, tirée de Bosche (1984: 32; reprise par Aktouf, 1990: 578), lui fait conclure qu'«on ne trouve pas à proprement parler d'étude des mythes dans les publications qui traitent de la *corporate culture* », mais plutôt une profusion d'anecdotes, d'histoires de nature métaphorique qui circulent dans les entreprises et qui sont abusivement baptisées "mythes".

Il en est de même pour la libéralité avec laquelle la notion de héros est utilisée dans les écrits du *mainstream*, dans lesquels le héros tient une place très importante puisque c'est autour de lui que tournent les mythes de l'entreprise. Pourtant, le héros, au sens anthropologique du terme, est antinomique du héros de la culture d'entreprise. Le "vrai" héros doit posséder deux propriétés : primo, être un transgresseur de tabous (comme par exemple, les tabous de l'intouchabilité du capital; de l'information; et de l'acte de gestion) — et non pas celui qui les édicte (Aktouf, 1989 et 1990); secundo, il doit savoir accepter l'idée de sa propre mort et, par là, accéder à une certaine sagesse — alors que dans la littérature managériale, le



manager est, au contraire, convaincu de son immortalité (Aktouf, 1989; Sievers, 1990).

Un dernier exemple frappant de l'utilisation douteuse qui est faite des concepts anthropologiques est la joyeuse confusion entourant les notions de symbole et de signe. Dans la littérature managériale, ces deux concepts se substituent l'un à l'autre à qui mieux mieux, selon le bon vouloir des divers auteurs, qui sont en mal de donner une caution scientifique à l'analyse des informations que leur fournissent les dirigeants d'entreprise, en tentant de les présenter indistinctement comme relevant de la production symbolique. Or, «symbole n'est pas synonyme de signe. (...) Le symbole, en appartenant au monde de l'imaginaire, répond au besoin de penser, au plaisir de créer, à la volonté de produire du sens. En cela, il se distingue du signe qui ne fait qu'informer» (Chanlat, J.-F., 1990: 531; voir aussi Bouchard, 1990). Et la liste pourrait s'allonger quant à l'utilisation abusive et, souvent, nivelée des concepts anthropologiques par le courant de la *corporate culture*, concepts qui sont loin d'être homogènes dans leur acception originale (voir la position critique face à ce transfert de concepts dans : Symons, 1988; Bosche, 1984; Aktouf, 1990; Garneau, 1985; etc.).

Ce que l'on retiendra primordialement du courant dominant de la culture d'entreprise est d'ordre méthodologique et théorique : le statut de variable dépendante interne attribuée à la culture suggère, sinon implique, que l'on puisse la modifier, la manipuler, voire la changer totalement, si besoin est. Plus encore, l'identification d'un besoin de modification, de manipulation et de changement culturels ne saurait être le fait de tous les membres de l'organisation puisque les dirigeants sont présentés comme les véritables démiurges de tous les aspects de leurs entreprises (durs comme doux, rationnels comme "irrationnels", formels comme informels). Habitué qu'ils étaient de ne contrôler que l'organigramme

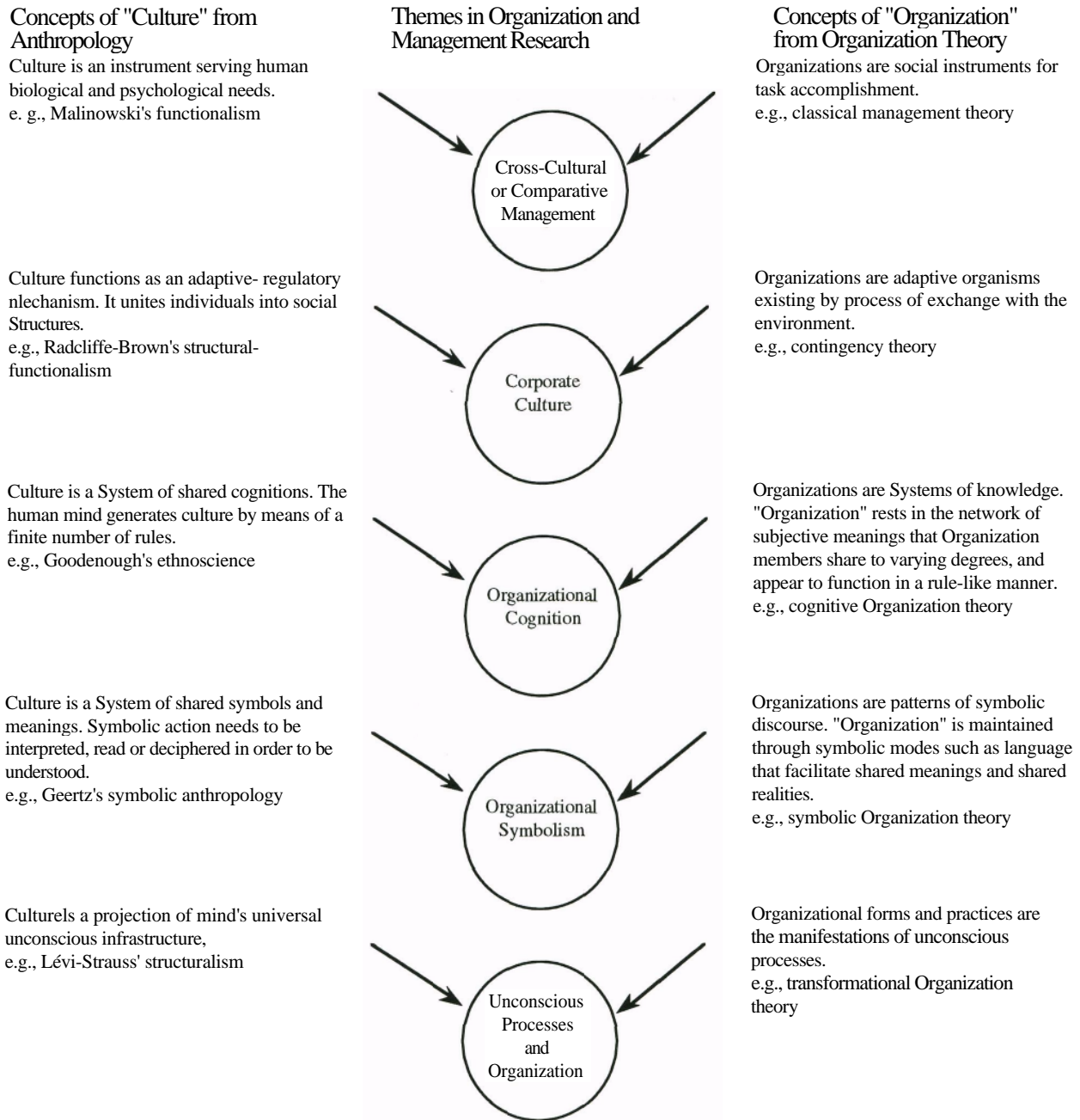
officiel de l'organisation, les managers se voient désormais investis de nouveaux pouvoirs et se font prescrire de nouveaux moyens pour appliquer ces pouvoirs nouveaux en vue d'agir sur les valeurs, à défaut de quoi leurs entreprises courent le risque de quitter les rangs de l'excellence.

Bien sûr, les divers courants de la culture organisationnelle peuvent être découpés de bien d'autres manières, tâche à laquelle se sont d'ailleurs attelés de nombreux auteurs afin de présenter un portrait le plus fidèle possible des recherches dans le domaine<sup>12</sup>. Cependant, cette séparation simple a l'avantage de bien camper les deux courants majeurs de la culture organisationnelle : d'une part, le courant d'inspiration fonctionnalisée (l'entreprise "a" une culture) et, d'autre part, l'approche "interprétative" (*interpretive approach*) pour laquelle l'entreprise "est" une culture.

---

<sup>12</sup> Voir notamment : Smircich, 1983; Smircich et Calas, 1987; Savoie et Chagnon, 1987; Allaire et Firsirotu, 1984 (trad. fr. 1988), dont la contribution est présentée à l'ANNEXE I du présent texte; Chanlat, 1989; Dupuis, 1990.

FIGURE 2 Points d'intersection entre les théories de la culture et les théories de l'organisation



Source: Smircich, 1983: 342.

Pour cette raison, nous utiliserons prioritairement la contribution de Linda Smircich (1983) afin de tenter de démêler davantage l'écheveau de la (des) culture(s) de l'organisation. La figure 2 présente les points d'intersection que cette auteure établit entre les théories de la culture et celles de l'organisation. Les deux premiers concepts anthropologiques retenus par Smircich, quoique clairement distincts l'un de l'autre, ont en commun de considérer la culture comme une variable de l'organisation, donc comme quelque chose que l'organisation a. Les trois autres concepts voient la culture comme une métaphore, comme un mode de représentation de l'organisation, comme quelque chose que l'organisation est ; ici, l'organisation fonctionne comme une culture (et non pas comme une machine ni un système ni quelque'autre métaphore que ce soit<sup>13</sup>).

Le premier concept anthropologique qui a influencé les théories de l'organisation s'inspire du fonctionnalisme de Malinowski qui considère la culture comme une variable indépendante de l'organisation, «portée par chaque individu et l'influençant dans ses comportements» (Garneau, 1985: 151). Cette jonction a produit le thème du management inter-culturel ou comparé, dont nous avons déjà parlé (voir infra: 6-7). Le second thème, celui de la culture d'entreprise, est inspiré du structuro-fonctionnalisme de Radcliffe-Brown qui fait de la culture une production de l'organisation, conception dont les conséquences ont déjà été amplement examinées ici.

---

<sup>13</sup> Sur les diverses métaphores servant à cerner l'organisation, voir Morgan, 1986 [traduction, 1989]; particulièrement le chapitre 5 (pp.119-155) intitulé: «Création de la réalité sociale. L'organisation vue comme une culture».

#### 4. L'approche interprétative

Pour Smircich, la perspective change diamétralement quand on considère la culture comme une métaphore, c'est-à-dire quand on délaisse la perspective fonctionnaliste pour s'emparer de la perspective interprétative. Le tableau 1, tiré de Smircich et Calas (1987), complète la figure 2, puisqu'il permet de faire les recoupements entre les thèmes du management et les deux principaux paradigmes utilisés pour analyser la culture (le fonctionnalisme renvoyant à culture comme variable; et l'approche interprétative à culture comme métaphore de base). La troisième colonne du tableau 1 permet même d'aller plus loin en ce qu'elle établit les liens entre les thèmes, les paradigmes et la perspective de la théorie de la connaissance habermassienne. Ainsi, les thèmes du management comparé ou inter-culturel et de la culture d'entreprise renvoient, d'une part, assez clairement au paradigme fonctionnaliste, mais aussi, d'autre part, à l'intérêt épistémologique technique, c'est-à-dire cet intérêt modelé d'après le concept de science et qui renvoie à la manipulation et au contrôle de l'environnement. Le tableau 1 peut donc se lire soit verticalement soit horizontalement.

L'approche interprétative voit les organisations elles-mêmes comme des cultures et non pas comme des entités stables produisant une culture qui serait extérieure à la structure, par ailleurs autonome. Les divers courants traversant cette perspective ne s'évertuent pas à nier que traiter du problème de la culture, c'est, explicitement ou non, traiter du problème de gestion du social dans le cadre de l'entreprise.

TABLEAU 1 Three Frameworks for Analyzing the Organizational Culture Literature

Themes	Paradigmatic Perspective	Theory of knowledge perspective
<i>Culture as Variables</i>	<i>Functionalist Perspective</i>	<i>The Technical Interest</i>
Comparative Management- Culture as external variable synonymous with country.	Organizational culture as a management tool. Managers can control culture through controlling communication practices, and thus influence Organizational performance.	Research guided by an interest in manipulation and control of the natural and social environment. Based on a physical science model, features empirical testing of hypotheses and generalizable claims. Success of theory depends on ability to operate on the environment producing predicted effects. Technical knowledge is traditionally what has been called science.
Corporate Culture- Culture as internal variable, influencing systemic balance and performance.	Some research seeks to define a relationship between objectified cultural events (for example, story telling, rituals, language) and objective circumstances (productivity, turnover).	
<i>Culture as Root Metaphor</i>	<i>Interpretive Perspective</i>	<i>The Practical Interest</i>
Organizational Cognition- Organizations as structures of knowledge; shared frames of reference or rules.	Organizations viewed as cultures; focus shifts to the processes of organizing as the enactment of cultural development. Culture is the process through which social action and interaction become constructed and reconstructed into an Organizational reality. The symbolic constitute what is taken for granted as Organizational life. Culture and communication are vehicles through which reality is constituted in Organizational contexts. Interpretive focus places communication at the center of Organizational culture.	Research motivated by the desire to understand meaning in a specific situation so that a decision can be made and action taken. A specific decision, not a generalizable rule, is the goal of knowledge seeking. Literary and historical analysis are models of the practical search for knowledge. Methodology involves the interpretation of the meanings manifest in human interaction. The ultimate claim to validity is consensus of the interested parties on the meaning of the situation.
Organizational Symbolism- Organizations as shared meanings; patterns of symbolic discourse.		<i>The Emancipatory Interest</i>
Unconscious processes and organization- Organizations as reflections and manifestations of unconscious processes.		An interest in increasing the level of human autonomy and responsibility in the world. Builds on Freudian and Marxist perspectives in that it stresses the recovery of rationality and responsibility from the blockages of ideology and false consciousness. Methodology of self- reflection that questions assumptions in which the current situation is grounded. It addresses the appropriateness of shared meanings. The validity criterion is the contribution of such knowledge to the potential of autonomous, responsible human action.

SOURCES: Thèmes drawn from Smircich (1983). Paradigmatic perspective drawn from Sypher et al. (1985); derived from Burrell and Morgan (1979). Theory of knowledge perspective drawn from Stablein and Nord (1985); derived from Habermas (1971). / TIRÉ DE: Smircich et Calas, 1987: 234.

Mais, cette gestion est ici conçue selon une acception fort différente de l'approche managériale, à cause des buts poursuivis qui sont eux-mêmes différents; il s'agit de comprendre plutôt que d'agir (Chanlat, 1989: 388).

Comme Sainsaulieu et Segrestin (1986: 343) le précisent : «à ce stade, la culture comme élément de régulation sociale des systèmes productifs est un objet de recherche en soi, et non pas une technique déjà opératoire pour conduire au développement».

Les trois derniers concepts anthropologiques de la figure 2 s'inscrivent donc dans cette perspective moins réductionniste de la culture. Le thème des organisations en tant que système cognitif s'est inspiré de l'ethnographie de Goodenough qui conçoit la culture comme un système de connaissances, de standards appris, qui servent à juger, à agir, etc. «Dans cette perspective, l'organisation se présente comme un réseau de significations et de cadres de référence que se partagent ses membres. Mettre à jour cette culture revient à relever ces divers règles et cadres de référence qui expliquent les logiques d'action dans l'organisation» (Thévenet, 1984: 8; dérivé de Smircich, 1983: 348-350). La perspective de la théorie de la connaissance nous révèle que cette conception cognitiviste de la culture renvoie à un intérêt épistémologique pratique, c'est-à-dire motivé par le désir de comprendre la signification sous-jacente dans une situation de prise de décision et d'engagement d'une action (Smircich et Calas, 1987: 234-235).

Le structuralisme de Lévi-Strauss a, lui aussi, inspiré un courant de la théorie des organisations. Les recherches organisationnelles qui en découlent se préoccupent des structures universelles immanentes et inconscientes qui sont à l'oeuvre dans les pratiques de gestion. Si le fond —les structures— est considéré universel, les formes que prend cette universalité peuvent, quant à elles, varier

considérablement et, conséquemment, être fort diverses (Smircich, 1983: 351-353). Pour bien illustrer la différence de la culture comme métaphore par rapport à la culture comme variable, précisons que, selon l'approche structuraliste de la conscience mythique, ce n'est pas l'homme qui pense le mythe, mais plutôt le mythe qui se pense lui-même à travers l'homme.

«Un autre secteur du management s'est inspiré de l'anthropologie symbolique de Geertz pour analyser les signes verbaux et non-verbaux qui font sens pour les membres d'un groupe occupationnel, leur permettent de se reconnaître entre eux et sont transmis aux néophytes que l'on veut intégrer» (Garneau, 1985: 151). Pour ce courant, contrairement aux deux précédents, la culture ne se situe pas dans l'esprit des porteurs de culture, mais dans les produits de l'esprit, c'est-à-dire que les organisations sont considérées comme des «produits de l'interprétation que font les membres de leur expérience organisationnelle. Vues de cette façon, les organisations ne constituent pas des réalités concrètes et objectives; elles ne sont que des inventions sociales ou des constructions émergeant d'un décodage continu par les acteurs des actions et interactions organisationnelles», tel que l'expliquent Allaire et Firsirotu (1988: 24).



## 5. L'approche "critique"

Ce sont à ces deux derniers thèmes (structuralisme et symbolisme) que se rapportent surtout, mais pas exclusivement, l'intérêt émancipatoire dans la théorie de la connaissance d'Habermas. En effet, cet intérêt vise à accroître l'autonomie et la responsabilité de l'être humain dans le monde comme dans l'entreprise, plutôt que d'essayer de le réduire au rôle hétéronome de l'exécution sans initiative. Le paradigme sociologique qui correspond le mieux à l'intérêt émancipatoire est le paradigme critique qui est, malheureusement, absent du tableau 1, mais que nous contribuerons à définir dans les pages qui suivent.

Ce paradigme vise à faire place aux questions relatives au pouvoir, dans la société comme dans l'entreprise, questions presque totalement ignorées par les auteurs tant fonctionnalistes qu'«interprétatifs». En effet, l'approche interprétative partage avec le fonctionnalisme, malgré certaines ouvertures à l'endroit des sous-cultures, voire des contre-cultures (Martin et Siehl, 1983), une vision unificatrice de la culture, vision qui tend à minimiser les conflits et les contradictions en présence dans la société ou dans l'entreprise. À y regarder de près, cette vision uniquement homogénéisante et unificatrice de la culture découle du fait que ces deux courants s'insèrent, sinon s'enferment, dans la théorie des organisations stricto sensu. En effet, cette perspective théorique s'intéresse au fonctionnement collectif, à ce qui fait que les organisations "marchent". Il est dès lors difficile de prendre en compte les facteurs n'allant pas directement dans le sens de la pérennité des organisations, ou alors les facteurs qui, malgré leur aspect conflictuel ou anémique, vont néanmoins permettre à l'organisation de s'adapter et survivre. De plus, dans la théorie des organisations, le niveau de la prise de décisions, de la

définition des règles du jeu, est souvent, voire constamment, considéré comme un "donné" qui ne saurait être remis en cause. C'est donc toute la dimension institutionnelle des entreprises qui est ignorée, dimension qui pourtant permet de comprendre les éléments fondamentaux du compromis qui s'est instauré entre les acteurs de l'entreprise (ou de la société, selon le cas). Dans une période où, précisément, les bases du compromis précédent (séparation nette entre conception et exécution du travail, exclusion des travailleurs de toute décision, droits de gérance comme apanage exclusif de la direction des entreprises ...) sont profondément remises en cause, faire le pas sur les questions de la répartition du pouvoir dans l'entreprise relève du plus pur ésotérisme, puisque les enjeux eux-mêmes sont modifiés. Or, la théorie des organisations suppose trop rapidement que les règles du jeu sont inchangées, que les bases du compromis ayant présidé à la croissance sans précédent des "trente glorieuses" années de l'après-guerre sont là pour rester.

Une telle perspective nous laisse donc partiellement insatisfait et nous oblige à ouvrir sur une nouvelle approche que nous qualifierons, pour l'insant, de critique. Cette approche ne vise pas à faire table rase du fonctionnalisme et de "l'interprétativisme" mais tente plutôt de tirer parti de ceux-ci, tout en s'en démarquant quant au caractère trop souvent homogénéisant de la culture de l'entreprise, nous l'avons souligné.

Ainsi, l'approche critique permet de concevoir que «la culture [puisse] être une culture d'oppositions ou de clivages au sein d'une même communauté» puisque «culture ne signifie pas forcément unité ou homogénéité ou monolithisme», comme le souligne Aktouf (1990: 562). Telles des castes, les diverses sous-cultures peuvent s'englober tout en s'excluant, s'imbriquer tout en se distinguant. Les coupures organisationnelles, entre «eux» les patrons et «nous»

les travailleurs (Aktouf, 1990: 567), ou les différentes identités liées aux catégories socio-professionnelles (Sainsaulieu, 1990) traversant l'entreprise n'interdisent pas de parler de culture. Le facteur unificateur devient alors la lutte pour la possession et la gestion des mêmes ressources car, pour qu'il y ait conflit, il doit y avoir référence positive, partagée par les deux adversaires, aux orientations culturelles de la société et de l'entreprise.

Cette ouverture aux questions de pouvoir oblige donc à aborder l'entreprise, non plus uniquement dans sa dimension organisationnelle, qui nous enferme tendanciellement dans une vision consensuelle des choses, pour prendre en compte sa dimension institutionnelle, c'est-à-dire là où se définissent les règles du jeu, où la répartition du (des) pouvoir(s) est faite.

Avec certains auteurs (Symons, 1988; Brunel, 1990: 63), nous ferons ici une distinction dans le vocabulaire que nous avons jusqu'ici utilisé indistinctement (mais en inversant les termes pour des besoins d'homogénéisation avec notre problématique de recherche). La culture organisationnelle devient l'expression consacrée pour désigner l'idéologie du management, concept qui ne nous renseigne guère sur les organisations puisqu'il «sous-tend qu'il n'existe qu'une culture dans l'organisation et que cette culture d'entreprise est partagée par les gestionnaires de même que par les travailleurs» (Symons, 1988: 27-28), partage allégué sans autre forme de procès qu'un incontournable postulat de base.

Le concept de culture(s) d'entreprise, lui, servira à désigner une notion qui fait place à l'hétérogénéité dans les organisations formelles, puisqu'il permet de «comprendre comment différentes définitions de la situation pourraient émerger

grâce à l'appartenance des individus à des groupes spécifiques, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation» (Symons, 1988: 33).

Il n'est donc pas étonnant que, dans les écrits traitant de la culture organisationnelle comme dans ceux s'attachant à la culture d'entreprise, on tende à «polariser l'ensemble des problèmes des salariés sur ceux très spécifiques du poste, de l'atelier ou de l'unité dans laquelle ils vivent [et] laissent de côté l'aspect plus sociétal de la question, c'est-à-dire les problèmes de la division du travail, des produits que l'on fabrique, le statut des salariés, celui du partage du travail, etc.» (Mothé-Gautrat, 1986: 155). En effet, comment prendre en compte ces questions plus vastes quand la perspective de départ enferme dans un questionnement ne prenant jamais en considération les règles du jeu, le processus d'institutionnalisation menant à l'établissement de celles-ci. Si les règles du jeu forment ce que l'on pourrait appeler un "donné", quelque chose que l'on ne peut même pas interroger, il est de toute évidence impossible de se questionner sur autre chose que les aspects immédiatement reliés au poste de travail.

Or, cet enfermement théorique mène aussi à un cul-de-sac sur le plan pratique puisque l'on ne peut demander aux travailleurs de livrer les secrets de leur culture propre quand, d'un autre côté, les règles du jeu demeurent inchangées et continuent à marteler l'exclusion des travailleurs des décisions, à quelque niveau que ce soit, de l'entreprise.

## ANNEXE I

Parmi les nombreux auteurs qui ont dressé un bilan des recherches dans le domaine de la culture organisationnelle, nous ne retiendrons ici que l'apport d>Allaire et Firsirotu (1984), parce que le bilan qu'ils présentent est établi à partir d'une grille plus détaillée que celle de Smircich (1983) et que Smircich et Calas (1987), et parce que leur synthèse a l'intérêt de présenter les différents courants selon les liens que ceux-ci tissent entre le domaine culturel et le domaine social (isomorphisme ou dimorphisme), et en y intégrant la notion de temps (perspective synchronique ou diachronique) (voir la figure 3 et le tableau 2 à la page suivante). S'inspirant du travail de Keesing (1974), ils présentent bien les divers courants de l'anthropologie, mais les liens établis avec les écrits en gestion et organisation du travail laissent, quant à eux, parfois à désirer. Il apparaît évident que leur catégorie «organisations en tant que systèmes socioculturels», supposant l'isomorphisme entre les domaines culturel et social, renvoie au paradigme fonctionnaliste et aux deux premiers thèmes de Smircich. En effet, pour que la culture devienne un produit de l'organisation, cela suppose une adéquation quasi-parfaite entre le domaine social et le domaine culturel, puisque l'organisation ne saurait produire, dans une perspective fonctionnaliste de maintien du statu quo, quelque chose qui ne serait pas parfaitement synchrone à sa reproduction telle quelle. Allaire et Firsirotu ajoutent à cette première catégorie (systèmes socio-culturels) les écoles écologique-adaptationniste et historique-diffusionniste, qui sont trop minoritaires dans les écrits de gestion pour qu'il vaille la peine de s'y attarder davantage.

La seconde catégorie («cultures organisationnelles en tant que systèmes d'idées») renvoie très clairement au paradigme interprétatif et à la conception de la culture en tant que métaphore de base. Seule l'école de l'équivalence mutuelle de Wallace est ajoutée par Allaire et Firsirotu et ne présente de l'intérêt que dans la mesure où elle constitue l'image inversée de l'école structuro-fonctionnaliste, puisque, pour elle, il y a peu ou pas de valeurs en commun aux membres d'un groupe mais plutôt un système de cognitions qui permet aux acteurs de prédire mutuellement leurs comportements respectifs. Encore ici, cette école a inspiré peu de travaux en gestion.

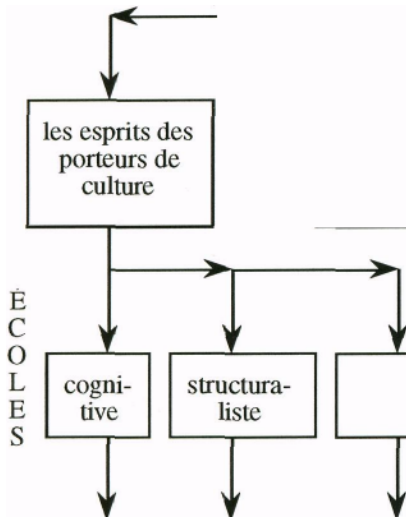
FIGURE 3: Une typologie des concepts de culture

La culture

en tant que système d'idées: Les domaines culturel et social sont distincts mais interreliés. La culture se situe dans:

en tant que système socio-culturel: La culture est une composante du système social qui se manifeste dans le comportement (façons de vivre) et dans les produits de ce comportement.

L'étude des systèmes socioculturels peut être:



symbolique  
les produits des esprits (les significations et les symboles partagés)

synchronique

fonctionnaliste

structuro-fonctionnaliste

historique-diffusionniste

écologique adaptationniste

vu  
Geertz, Schneider

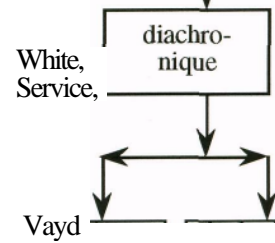
vL vu

vL  
Malinowski

vu

Radcliffe-Brown

Boas, Benedict, Kluckhohn, Rappaport Kroeber, a, Harris



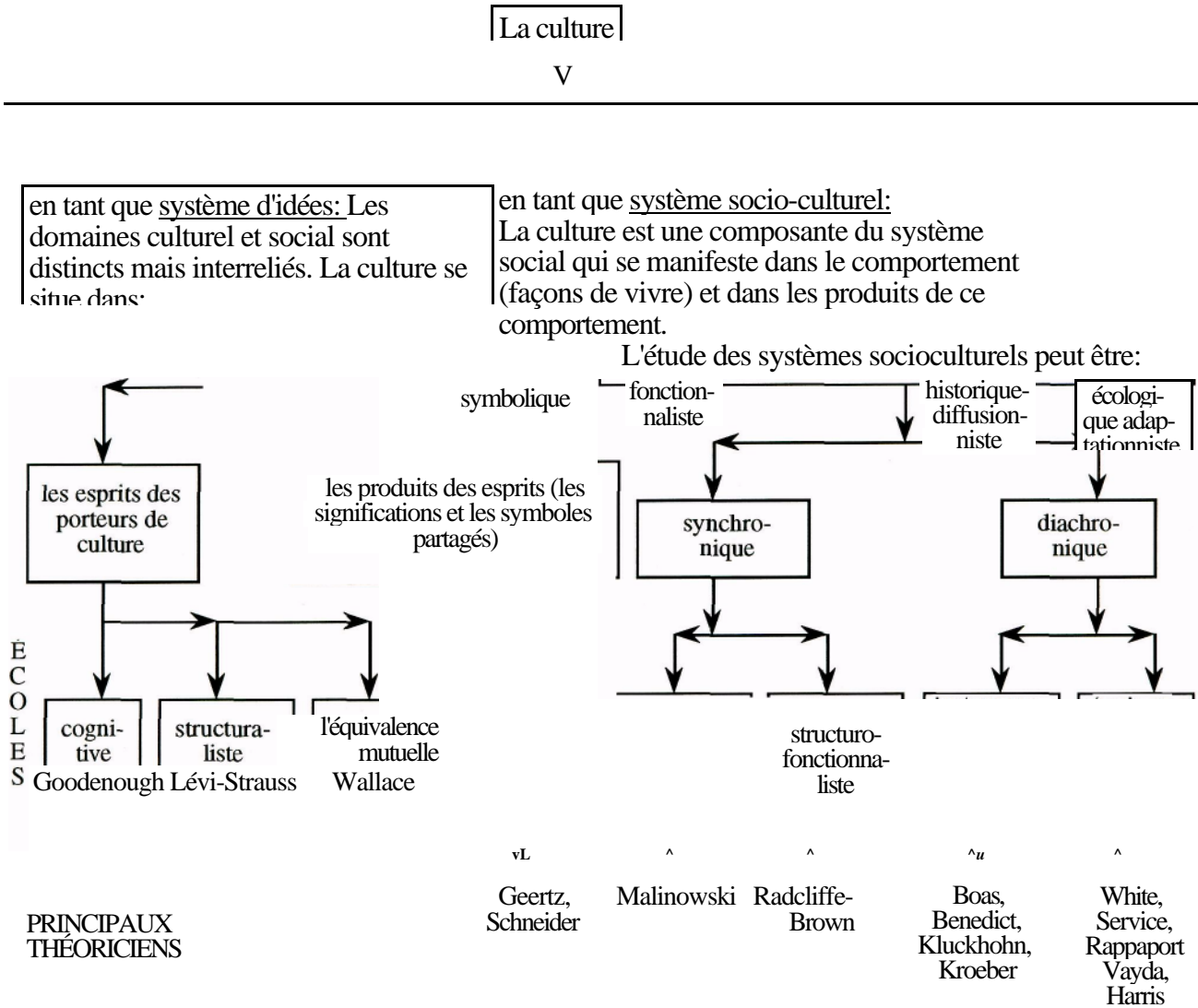
l'équivalence mutuelle

Goodenough Lévi-Strauss

Wallace

PRINCIPAUX THÉORICIENS

FIGURE 3: Une typologie des concepts de culture



Source: Allaire et Firsirotu, 1988: 6



Tableau 2: Définitions de culture et liens avec les écrits du domaine de la gestion organisationnelle

ÉCOLES	DÉFINITIONS DE CULTURE	LIENS AVEC LES ÉCRITS G.O.	PRINCIPAUX THÉORIENS ET CHercheurs EN G.O.
A. ORGANISATIONS EN TANT QUE SYSTÈMES SOCIOCULTURELS			
FONCTIONNALISTE (Malinowski)	La culture est un instrument qui permet aux individus de mieux affronter les problèmes concrets qu'ils rencontrent en essayant de satisfaire leurs besoins. On explique donc les principales manifestations de la culture (institutions, mythes, etc.) en référence aux besoins fondamentaux des êtres humains.	Le système socioculturel des organisations reflète ou doit refléter la quête de l'homme pour la satisfaction de ses besoins à travers la participation et le travail organisationnel. Les organisations sont en quelque sorte des lieux de promulgation et de mise en scène pour la satisfaction des besoins des participants. Une organisation est un système social visant des buts précis, doté d'un sous-système de «valeurs» qui présuppose l'acceptation des valeurs du macrosystème, légitimant ainsi la position et le rôle de l'organisation dans le système social environnant. Les organisations sont des expressions fonctionnelles des valeurs et mythes justificatifs de la société environnante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•École des relations humaines (Mayo; Roethlisberger et al.)</li> <li>•École de l'homme social (Homans; Zalesnick)</li> <li>•La réalisation de soi (Maslow; McGregor; Likert; Argyris)</li> <li>•McClelland et les motivations entrepreneuriales et manageriales.</li> <li>•La stratégie de gestion (Andrews; Guth; Learned; Christensen; Henderson)</li> <li>•École structuro-fonctionnaliste (Parsons; Barnard; Crozier)</li> <li>•L'homme complexe (Schein; Bennis)</li> </ul>
STRUCTURO-FONCTIONNALISTE (Radcliffe-Brown)	La culture est un mécanisme qui permet aux individus de s'adapter à la vie dans une société donnée par l'acquisition de caractéristiques mentales (valeurs, croyances) et d'habitudes.		

## HISTORIQUE-

ÉCOLOGIQUE-  
ADAPTATIONNISTE  
(White, Service,  
Rappaport; Vayda;  
Harris)

DIFFUSIONNISTE  
(Boas, Benedict;  
Kluckhohn; Kroeber)

La culture est un système de comportement transmis socialement, servant à lier les communautés humaines à leurs milieux écologiques. Il existe, entre les systèmes socioculturels et leur environnement, une interaction dialectique.

La culture consiste en configuration ou formes temporelles, interactives, superorganiques et autonomes, issues de circonstances et de processus historiques: diffusion, acculturation, assimilation.

## - 46 -

Les organisations sont des produits de l'interaction dialectique avec l'environnement, mais la culture n'est qu'un des facteurs de contingence influents. Elles peuvent constituer des sous-cultures passablement différentes de leur société, mais elles tendent plutôt à être conformes.

Les formes organisationnelles naissent et disparaissent suivant des circonstances historiques. Les organisations sont des actualisations sociales de leur propre genèse et de leurs transformations au cours des ans.

- Théorie du système ouvert (Katz et Kahn)
- Théories de la contingence (Thompson; Perrow; Lawrence et Lorsch; Burns et Stalker; Blau et Scott)
- Études interculturelles d'organisations (Dore; Tracy et Azumi; Pascale; Hickson, Hinings et al.;etc.)
- Perspective de systèmes socio-techniques (Emery et Trist; Miller et Rice) Le groupe Aston (Pugh, Hickson et al.)
- École de l'écologie démographique (Hannan et Freeman; Aldrich)
- Nouvelle école des relations organisation - environnement (Pfeffer et Salancik; Meyer et coll.)

- Chandler
- Stinchcombe
- Scott
- Filley et House

## B. CULTURE B. CULTURES ORGANISATIONNELLES EN TANT QUE SYSTÈMES D'IDÉES

<p>COGNinVE (Goodenough)</p>	<p>1. La culture organisationnelle est définie comme une perception tenace et générale des caractéristiques de l'organisation. Sa fonction primordiale est d'influencer le comportement individuel vers les modes d'action qui conviennent à l'organisation et à ses objectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat organisationnel (Evan; Campbell et al.; James et Jones; De Catus et Koys; Schneider; Payne et Pugh; Tagiuri et Litwin; Springer et Gable; etc.)</li> <li>• Apprentissage organisationnel (Argyris et Schön; Hedberg; Arrow; Heirs et Pehrson; Hedberg et Jonsson)</li> </ul>
<p>La culture consiste en un ensemble de cognitions fonctionnelles organisées en système de</p>	<p>2. Les organisations sont des produits sociaux basés sur les «cartes» collectives de cognition des membres. Elles fournissent le schéma nécessaire à l'action organisationnelle.</p>	
<p>STRUCTURALISTE (Lévi-Strauss)</p>	<p>Les organisations et les procédés sont-ils des manifestations diverses de processus de pensée universels et subconscients? March et Simon affirment que les structures et processus organisationnels reflètent les caractéristiques et les limites des processus cognitifs humains. Mais le sujet n'a jamais été approfondi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présuppositions cognitives (March et Simon)</li> <li>• Recherches sur le style cognitif (McKenney et Keen; Kolb)</li> </ul>
<p>connaissances qui contient tout ce que l'on doit croire ou savoir afin de se comporter de façon acceptable au sein de la société.</p>		
<p>Les différentes cultures sont des systèmes symboliques créés par l'esprit humain. Leur diversité superficielle résulte de permutations et de transformations des</p>		
<p>mécanismes universels et inconscients qui leur confèrent certaines caractéristiques communes.</p>		

STRUCTURE  
D'ÉQUIVALENCE  
MUTUELLE  
(Wallace)

La culture est l'ensemble de processus cognitifs uniformisés qui créent le schéma général nécessaire à la prédiction réciproque du comportement. Elle permet d'organiser diverses motivations et connaissances de façon fonctionnelle sans avoir recours aux valeurs communes et aux objectifs collectifs partagés.

Les organisations constituent des lieux d'intersection et de synchronisation de fonctions d'utilité individuelles; les micromotivations des acteurs y sont amalgamés en macrocomportement organisationnel grâce à l'élaboration de structures cognitives servant à la prédiction réciproque du comportement. Le degré de participation des membres est proportionnel à l'intérêt qu'ils y trouvent.

- Hémisphères gauche et droit du cerveau (Mintzberg)
- L'esprit de gestion (Summer, O'Connell et Perry; Ewing)
- Cartes de causalité et d'équivalence réciproque (Weick; etc.)
- Calcul de la participation (Barnard; March et Simon; Etzioni; Silverman; Selznick; Perrow)
- Organisations de type A (Ouchi et Jaeger; etc.)

SYMBOLIQUE  
(Geertz, Schneider)

La culture, produit de l'esprit, est le système de significations et de symboles collectifs selon lesquels les humains interprètent leurs expériences et orientent leurs actions.

1. Produit de son histoire et des idéologies des acteurs dominants, une organisation comporte un système symbolique qui interprète les actions des membres et sollicite leur engagement.

2. Les organisations sont des constructions sociales intersubjectives issues du décodage continu par les membres de leurs actions et interactions organisationnelles.

Sociologie interprétative actionnaliste des organisations (Weber; Silverman)

- École institutionnaliste (Selznick; Clark; Rhenman; Pettigrew; Eldridge et Crombie; Wilkins; Harrison; Berg; Stymne; Handy)
- Phénoménologie, interactionnisme symbolique et ethnométhodologie (Goffman; Turner; Brown; Garfinkel; Cicourel; Bittner; Burrell et Morgan; Smircich; Berger et Luckman)

## Bibliographie

- ABEGGLEN, J.C. (1958), The Tapanese Factory : Aspects of its Social Organization. Glencoe (IL): The Free Press.
- ABRAVANEL, H., ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M.E. *et alii* (1988), La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques. Montréal, Gaétan Morin éditeur, 280p.
- ADLER, N.J. & M. JELINEK (1986), «Is "Organization Culture" Culture Bound?», Human Resource Management, vol. 25, no 1, printemps, pp.73-90.
- AKTOUF, O. (1986), «L'anthropologie de la communication et la culture d'entreprise: le cas Cascades» in BENABOU, C. & H. ABRVANEL (dir.), Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation, Boucherville, Gaétan Morin, pp.555-571.
- AKTOUF, O. (1988), «La communauté de vision au sein de l'entreprise: exemples et contre-exemples» in SYMONS, G.L. (dir.), La Culture des organisations, Québec, IQRC, Questions de culture no 14, pp.71-98.
- AKTOUF, O. (1989), «Interpellation de l'autorité et transgression de "tabous" managériaux comme symboles de leadership puissant : une étude de cas», Montréal, HEC, ronéoté, 24p.
- AKTOUF, O. (1990), «Le symbolisme et la "culture d'entreprise": des abus conceptuels aux leçons du terrain» in CHANLAT, J.-F. (dir.), L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, op. cit., pp.553-588.
- AKTOUF, O. & M. CHRETIEN (1987), «Le cas Cascades. Comment se crée une culture organisationnelle», Revue française de gestion, no 65-66, nov.-déc., pp.156-166.
- ALLAIRE, Y. & M.E. FIRSIROTU (1984), «Théories of Organizational Culture», Organization Studies, vol. 5, no 3, pp. 193-226; en français — (1988), «Les théories de la culture organisationnelle» in ABRVANEL, H. *et alii*, La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques. Montréal, Gaétan Morin éditeur, pp.3-48.

- ALVESSON, M. (1987), Organization Theory and Technocratie Consciousness: Rationality. Ideology and Ouality of Work, Berlin et New York: de Gruyter, 286p.
- AMADIEU, J.-F. (1989), «Les entreprises: églises ou équipages de rafting?», Gérer et comprendre [série trimestrielle des Annales des Mines], no 17, pp.36-40.
- AMADO, G. (1987), «Cohésion organisationnelle et illusion collective» in LAROCQUE, A. et alii (eds.), Technologies nouvelles et aspects psychologiques. Québec, PUQ, pp.117-128.
- ARCHIER, G. & H. SÉRIEYX (1984), L'entreprise du 3e type. Paris, Seuil, 222p.
- AUROUX, J. (1988), «Rêve de flexible», Autrement, no 100, pp.214-217.
- BARNARD, C. (1938), The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.
- BENEDICT, R. (1946), The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Tapanese Culture, Cambridge (MA): Houghton Mifflin; en français: — (1987), Le chrysanthème et le sabre. Paris, Picquier.
- BOSCHE, M. (1984), «"Corporate Culture": la culture sans histoire...», Revue française de gestion, no 47-48, sept.-oct, pp.29-39.
- BOUCHARD, S. (1990), «Simple symbole — De l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation» in CHANLAT, J.-F. (dir.), L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées. Québec, Presses de l'Université Lavai, pp.589-610.
- BRUNEL, G. (1990), «La culture organisationnelle en crise», Communication Information, vol. 11, no 1, pp.61-75.
- BURKE, M. (1987), À chacun son style d'entreprise. Paris, InterEditions, 205p.
- BURRELL, G. & G. MORGAN (1979), Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London: Heineman.
- Business Week (1984), «Who's Excellent Now?», [critique de PETERS & WATERMAN (1982)], 5 novembre, pp.76-88.
- Business Week (1986), «Business Fads» par J.A. BYRNE, 20 janvier, pp.52-61. .-"
- CASSEN, B. (1990), «Mobiliser les salariés pour réformer l'entreprise», Le Monde diplomatique, avril, pp.26-27.

- CHANLAT, A. et alii (1984), Gestion et culture d'entreprise. Le cheminement d'Hydro-Québec, Montréal, Québec/Amérique, 250p.
- CHANLAT, A. et M. DUFOUR (dir.) (1985), La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie, Montréal, Québec/Amérique, 437p.
- CHANLAT, J.-F. (1989), «L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)», Sociologie du travail, vol. 31, no 3, pp.381-400.
- CHANLAT, J.-F. (dir.) (1990), L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska, 842p.
- COURDY, J.-C. (1979), Les Japonais. Paris, Belfond.
- DEAL, T.E. & A.A. KENNEDY (1982), Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading (Mass.): Addison-Wesley, 232p.
- DESREUMAUX, A. (1986), «A propos de la culture d'entreprise ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion», Les cahiers de la recherche, #86-1, I.A.E. de Lille, Université des sciences et techniques, 16p.
- d'IRIBARNE, P. (1987), «Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas», Revue française de gestion, no 64, sept.-oct, pp.6-9.
- DUPUIS, J.-P. (1990), «Anthropologie, culture et organisation. Vers un modèle constructiviste» in CHANLAT, J.-F., L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, op.cit., pp.533-552.
- FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. & J. MARTIN (eds.) (1985), Organizational Culture. Beverly Hills (Calif.): Sage Publications, 419p.
- GAGLIARDI, P. (1986), «The Création and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework», Organization Studies, vol. 7, no 2, pp.117-134.
- GARNEAU, B. (1985), «Anthropologie et management: la culture des organisations», Anthropologie et sociétés, vol. 9, no 1, pp. 150-156.
- GEERTZ, C. (1973), The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books. ""
- GOODENOUGH, W.H. (1971), Culture. Language and Society. Reading (MA): Addison-Wesley.
- GUILLAIN, R. (1969), Le Tapon. Troisième grand. Paris, Seuil.

- HABERMAS, J. (1971), Knowledge and Human Interest. Boston (MA): Beacon Press; en français: — (1976), Connaissance et intérêt, Paris, Gallimard, coll. TEL.
- HANDY, C. (1986), L'Olympe des managers: culture d'entreprise et organisation, Paris, éd. d'Organisation, 244p.; trad. fr. de — (1985), Gods of Management. The Changing Work of Organizations. London: Pan Books.
- HASSARD, J. & D. PYM (eds.) (1990), The Theory and Philosophy of Organizations: Critical Issues and New Perspectives, London et New York: Routledge, 274p.
- HOFSTEDE, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills (CA), Sage.
- JAQUES, E. (1951), The Changing Culture of a Factory. London: Routledge and Paul Ltd, 6e impression: 1970, 341p.; paru en français en 1972 sous le titre: Intervention et changement dans l'entreprise. Paris, Dunod, XLlp. + 300p.
- KEESING, R.M. (1974), «théories of Culture», Annual Review of Anthropology, vol.3 (annuel), pp.73-97.
- KILMANN, R.H., SAXTON, M.J., SERPA, R. and Associates (éd.) (1985), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco (CA): Jossey-Bass, 451p.
- KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & R. SERPA (1986), «Issues in Understanding and Changing Culture», California Management Review, vol. XXVIII, no 2, hiver, pp.87-94.
- KROEBER, A.L. & C. KLUCKHOHN (1952), Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, New York: Alfred A. Knopf & Random House, coll. Vintage Books, 436p.
- LEMAITRE, N. (1984), «La culture d'entreprise, facteur de performance», Revue française de gestion, no 47-48, sept.-oct., pp.153-161.
- LÉVI-STRAUSS, Claude (1963), Structural Anthropology. New York: Basic Books; trad. fr. de: — (1958), Anthropologie structurale, Paris, Librairie Pion.
- McGREGOR, D. (1960), The Human Side of Enterprise. New York: Me Graw Hill; en français — (1969), La dimension humaine de l'entreprise.
- MALINOWSKI, B. (1922), Argonauts of the Western Pacific. London.
- MARTIN, J. & C. SIEHL (1983), «Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis», Organizational Dynamics, vol. 12, no 2, automne, pp.52-64.



- MAYO, E. (1933), Human Problems of an Industrial Civilization. New York: McMillan.
- MORGAN, G. (1986), Images of Organization. Beverly Hills (ÇA): Sage, 423p.; en français: — (1989), Images de l'organisation, Québec et Paris, Presses de l'Université Laval et Ed. Eska, 556p.
- MORGAN, G., FROST, P.J. & L.R. PONDY (1983), «Organizational Symbolism» in PONDY, L.R. et alii (eds.), Organizational Symbolism, op. cit., pp.3-35.
- MORISHIMA, M. (1984), Why Has Tapan «Succeeded»? : Western Technology and the Japanese Ethos, Cambridge (Angl.), Cambridge University Press; en français: — (1987), Technologie occidentale et éthique japonaise, Paris.
- MOTHÉ-GAUTRAT, D. (1986), Pour une nouvelle culture d'entreprise. Paris, La Découverte, coll. cahiers libres, 174p.
- NAKANE, C. (1974), La société japonaise, traduction française, Paris, Armand Collin, 197p.
- OUCHI, W.G. (1981), Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 283p.; en français: — (1982), Théorie Z. Faire face au défi japonais. Paris, InterÉditions, 252p.
- OZAWA, T. (1974), Tapan's Technological Challenge to the West. 1950- 1974, Cambridge (MA): MIT Press.
- PASCALE, R.T. & A.G. ATHOS (1981), The Art of Tapanese Management. Applications for American Executives. New York: Simon & Shuster/Warner Books, 363p.; en français: — (1984), Le management est-il un art japonais?. Paris, Ed. d'Organisation, 188p.
- PETERS, T.J. & R.H. WATERMAN, Jr. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row/Warner Books, 360p.; en français: — (1983), Le Prix de L'Excellence. Les secrets des meilleures entreprises, Paris, InterÉditions, 359p.
- PETTIGREW, A.M. (1979), «On Studying Organizational Cultures», Administrative Science Quarterly. vol. 24, no 4, déc., pp.570-581.
- PONDY, L.R., FROST, P.J., MORGAN, G. & T.C. DANDRIDGE (eds.) (1983), Organizational Symbolism. Greenwich (CO): JAI Press inc., 307p.
- RADCLIFFE-BROWN, A.R. (1952), Structure and Function in Primitive Society, London: Oxford University Press; en français: — (1968), Structure et fonction dans la société primitive, Paris, Ed. de Minuit, 316p.

- Revue française de gestion (1980), «Japon, mode ou modèle?», no 27-28, septembre-octobre.
- Revue française de gestion (1984), «Culture d'entreprise», no 47-48, septembre-octobre, 179p.
- ROETHLISBERGER, F.J. & W.J. DICKSON (1939), Management and the Worker. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- SAINSAULIEU, R. (1990), «Culture, entreprise et société. Réflexions à partir de l'expérience française» in CHANLAT, J.-F., L'individu dans l'organisation...., op.cit, pp.611-627.
- SAINSAULIEU, R. & D. SEGRESTIN (1986), «Vers une théorie sociologique de l'entreprise», Sociologie du travail, vol. 28, no 3, pp.335-352.
- SAUTTER, C. (1973), Japon: le prix de la puissance. Paris, Seuil.
- SAVOIE, A. & Y. CHAGNON (1987), La culture organisationnelle: conceptions, composantes et contenus, Montréal, Département de psychologie —option industrielle et organisationnelle, Université de Montréal, ronéoté, 67p.
- SCHEIN, E.H. (1984), «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», Sloan Management Review, vol. 25, no 2, hiver, pp.3-16.
- SCHEIN, E.H. (1985), Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, San Francisco: Jossey-Bass, 358p.
- SELZNICK, P. (1949), TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organizations. Berkeley (ÇA): University of California Press.
- SELZNICK, P. (1957), Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York: Harper & Row.
- SIEVERS, B. (1990), «The Diabolization of Death: Some Thoughts on the Obsolescence of Mortality in Organization Theory and Practice» in HASSARD, J. & D. PYM, The Theory and Philosophy of Organizations.... op. cit., pp.125-136.
- SMIRCICH, L. (1983), «Concepts of Culture and Organizational Analysis», Administrative Science Quarterly, vol. 28, no 3, septembre, pp.339-358.
- SMIRCICH, L. & M.B. CALAS (1987), «Organizational Culture: A critical Assessment» in JABLIN, F.M. et alii (éd.), Handbook of Organizational Communication, Beverly Hills (ÇA): Sage Publications inc., pp.228-263.

- SMUCKER, J. (1988), «La culture de l'organisation comme idéologie de gestion» in SYMONS, G.L. (dir.), La culture des organisations, Québec, IQRC, Questions de culture no 14, pp.39-68.
- STABLEIN, R. & W. NORD (1985), «Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: A Review and Evaluation», Journal of Management, vol. 11, no 2, pp. 13-28.
- SYMONS, G.L. (1988), «La culture des organisations: une nouvelle perspective ou une mode des années 1980?» in SYMONS, G.L. (dir.), La culture des organisations, Québec, IQRC, Questions de culture no 14, pp.21-38.
- SYIPHER, B.D., APPLGATE, J.L. & H.E. SYIPHER (1985), «Culture and Communication in Organizational Contexts» in GUDYKUNDST, W.B., STEWART, L.P. & S. TING-TOOMEY, Communication. Culture, and Organizational Process. Newbury Park (CA): Sage, pp. 13-29.
- THÉVENET, M. (1984), «La culture d'entreprise en neuf questions», Revue française de gestion, no 47-48, sept.-oct., pp.7-20.
- THÉVENET, M. (1985), «L'écôt de la mode», Revue française de gestion, no 53-54, sept.-déc., pp.19-29.
- THÉVENET, M. (1986), Audit de la culture d'entreprise. Paris, Editions d'Organisation, 205p.
- TURNER, B.A. (éd.) (1990), Organizational Symbolism. Berlin et New York: Walter de Gruyter, 315p.
- VOGEL, E. (1979), Japan as Number One: Lessons for America, Cambridge (MA): Harvard University Press; en français: ———(1983), Le Japon, médaille d'or. Leçons pour l'Amérique et l'Europe, Paris, Gallimard.
- WEBBER, R.A. (1969), Culture and Management. Homewood (111.), Richard D. Irwin inc., 598p.
- WILKINS, A.L. (1983), «The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations», Organizational Dynamics, vol. 12 , no 2, automne, pp.24-38.
- YOSHINO, M.Y. (1968), Tapan's Managerial System, Tradition and Innovation. Cambridge (MA): MIT Press.