

**Anthropologie et management : la culture des organisations.**

Brigitte Garneau

Volume 9, Number 1, 1985

Utopies

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/006257ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/006257ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département d'anthropologie de l'Université Laval

ISSN

0702-8997 (print)

1703-7921 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Garneau, B. (1985). Anthropologie et management : la culture des organisations. *Anthropologie et Sociétés*, 9(1), 150–156.  
<https://doi.org/10.7202/006257ar>

## DOSSIERS

---



---

### ANTHROPOLOGIE ET MANAGEMENT : la culture des organisations

Depuis les années 80, le thème de la « culture des organisations » est devenu à la mode dans les hauts lieux du pouvoir économique de l'Amérique du Nord. Aux États-Unis, le succès sans précédent des livres de Peters et Watterman, in *Search of Excellence* (1983) et de Deal et Kennedy, *Corporate culture : The Rites and Rituals of Corporate Life* (1982) a donné le ton à une critique intempestive des écoles américaines de management au point de provoquer une rencontre officielle du monde des affaires et du monde académique pour discuter des différentes manières de s'informer et d'agir sur la culture des organisations<sup>1</sup>. Au Canada, le « Conference Board », institution de recherche supportée par des corporations, des agences gouvernementales, des syndicats, des associations industrielles et commerciales, des universités, et autres a réuni en juin 1984 les leaders de très grandes compagnies canadiennes (par exemple Atomic Energy, General Electric, Celanese, Eaton, Imperial Oil, Westinghouse,...) pour avoir leurs commentaires sur les possibilités de changer la culture de leur organisation, compte tenu du contexte de récession économique que l'on connaît. Cet engouement rapide pour la culture dans les milieux financiers bien en vue s'est accompagné d'un renouveau des programmes dans les écoles de management européennes, américaines et canadiennes. Certaines ont intégré la notion de culture dans des cours à partir des travaux anthropologiques de l'école culturaliste américaine, (Mead, Benedict, Kluckhohn), d'autres ont encouragé leurs chercheurs à examiner les instruments de mesure disponibles pour cerner la soi-disant « corporate culture » de différents genres d'entreprises, d'autres encore essayent de mettre cette variable en relation avec les variables mieux connues de leur appareil conceptuel (stratégie, leadership, pouvoir).

L'anthropologue qui, surpris par l'intérêt manifeste et soudain du pouvoir financier envers une notion chère à sa discipline, commence à inventorier les travaux issus de cette nouvelle alliance — anthropologie et management — se trouve confronté à plusieurs constatations : les auteurs sont nombreux, viennent de multiples disciplines, et adoptent rarement une perspective commune. Par ailleurs, l'anthropologue ne peut s'empêcher de se questionner sur le poids réel de la culture d'une organisation quand il la compare aux « autres cultures » portées par les membres de cette organisation. De plus, il s'interroge sur les buts de ceux qui réclament un diagnostic de leurs compagnies à travers le concept de culture.

C'est dans ces limites que je présente ici le thème « culture des organisations » en m'appuyant sur des données recueillies au congrès mondial d'anthropologie tenu à Québec en août 1983, sur d'autres données analysées lors d'un cours intitulé « Cross-cultural management » suivi à l'Université McGill (Montréal) en automne 1983, et sur de récentes informations obtenues à l'occasion du congrès de Pittsburgh en octobre 1984 (voir note 1).

---

<sup>1</sup> Cette rencontre s'est déroulée à l'Université de Pittsburgh, à la « Graduate School of Business », du 24 au 27 octobre 1984, dans le cadre d'un congrès intitulé « Managing Corporate Culture ».

## 1. De quoi on parle et de quoi on ne parle pas

Nous savons tous que c'est l'anthropologie américaine qui a privilégié l'emploi du concept de « culture », alors que l'anthropologie britannique a élaboré ses recherches à partir du concept de « société » : l'anthropologie culturelle et l'anthropologie sociale. La définition du concept de culture mis en vedette dès le milieu du XIXe siècle (vers 1853 souligne Mercier 1971) n'a jamais fait l'unanimité auprès de ses adeptes. On a d'ailleurs l'habitude de se moquer d'eux en rappelant qu'en 1952, Kroeber et Kluckhohn relevèrent jusqu'à 160 définitions de ce terme. Des travaux d'une indéniable qualité ont vu le jour sous cette bannière.

Les théories organisationnelles se sont inspirées de certaines théories anthropologiques de la culture en particulier. Une anthropologue de Cornell University, Smircich (1983: 339-358) a brillamment distingué lesquelles ont influencé cinq secteurs-clés du management dans un article dont nous tirons un tableau synthèse présenté ci-dessous.

On constate que chaque vision de la culture a produit des résultats de recherche différents en management. Ainsi le management interculturel a puisé dans le fonctionnalisme de Malinowski de quoi alimenter sa perspective de l'organisation en tant qu'instrument pour accomplir des tâches. Parce que la culture est considérée comme une variable indépendante de l'organisation, portée par chaque individu et l'influençant dans ses comportements, les chercheurs en management comparé ont cherché à identifier les différences et les ressemblances culturelles des individus travaillant au sein des organisations multinationales afin d'accroître leur efficacité (1983: 343).

Par contre, le secteur de la « corporate culture » voit la culture à travers le structuro-fonctionnalisme de Radcliffe-Brown et la considère comme une production de l'organisation, une variable dépendante interne, qui s'exprime à travers des mythes, des rituels, des cérémonies particulières. Les chercheurs qui adoptent cette théorie s'orientent davantage vers la connaissance de l'identité propre d'une firme, d'une entreprise, d'une compagnie pour la contrôler et la changer si le besoin s'en fait sentir.

Le secteur du management qui s'intéresse aux organisations en tant que systèmes cognitifs a, quant à lui, utilisé le courant de pensée ethnoscientifique de Goodenough pour repérer les savoirs et les croyances que les membres d'une organisation partagent entre eux et à partir desquels la communication peut se maintenir. Les chercheurs essaieront alors de faire ressortir les points de vue communs de plusieurs sous-cultures à l'intérieur d'une même organisation afin, en cas de conflit, de renforcer sa cohésion interne et de pouvoir intervenir avec efficacité.






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 qu'on veut intégrer. Cette voie d'approche est davantage orientée vers les éléments visuels et langagiers qui stimulent l'adhésion des individus à un groupe et les font agir de la même manière dans une situation donnée.

Quant aux recherches organisationnelles qui se sont tournées vers le structuralisme de Lévi-Strauss, elles se préoccupent des processus inconscients et universels qui seraient à l'œuvre au sein des pratiques de gestion. Les quelques études qu'elles ont engendrées essaient de comprendre sur cette base des manifestations comme le mensonge, le vol, l'agressivité verbale ou s'attardent à comparer les organisations bureaucratiques aux organisations industrielles d'un point de vue structural.

En évaluant en détail le rôle qu'on attribue à la culture en management et les résultats de recherche qui en découlent, le travail épistémologique de Smircich (1983) nous permet de cerner quelles perspectives anthropologiques exercent une fascination sur le monde

**FIGURE I**

**Intersections of culture theory and organization theory**

Concepts of « culture » from anthropology	Themes in organization and management research	Concepts of « organization » from organization theory
Culture is an instrument serving human biological and psychological needs. e.g., Malinowski's functionalism		Organizations are social instruments for task accomplishment. e.g., classical management theory
Culture functions as an adaptive-regulatory mechanism. It unites individuals into social structures. e.g., Radcliff-Brown's structural-functionalism		Organizations are adaptive organisms existing by process of exchange with the environment. e.g., contingency theory
Culture is a system of shared cognitions. The human mind generates culture by means of a finite number of rules. e.g., Goodenough's ethnoscience		Organizations are systems of knowledge. « Organization » rests in the network of subjective meanings that organization members share to varying degrees, and appear to function in a rule-like manner. e.g., cognitive organization theory
Culture is a system of shared symbols and meanings. Symbolic action needs to be interpreted, read or deciphered in order to be understood. e.g., Geertz's symbolic anthropology		Organizations are patterns of symbolic discourse. « Organization » is maintained through symbolic modes such as language that facilitate shared meanings and shared realities. e.g., symbolic organization theory
Culture is a projection of mind's universal unconscious infrastructure. e.g., Lévi-Strauss' structuralism		Organizational forms and practices are the manifestations of unconscious processes. e.g., transformational organization theory

Source : Smircich 1983: 342.

des affaires d'une part, et d'autre part, si l'on se réfère aux histoires de cas qu'elle cite pour appuyer sa démonstration, de remarquer leur intérêt évident envers les études de terrain en milieu urbain, industriel, bureaucratique, moderne et complexe. Son apport est doublement précieux. Mais sa rétrospective ne nous indique pas les pistes jusqu'ici inexplorées dans les études organisationnelles traitant de la culture. Adler et Jelinek (1984), spécialistes du comportement organisationnel, ont voulu combler ce manque en mettant l'accent sur les hypothèses qui n'ont pas été envisagées ou sont très peu développées dans ce domaine.

On découvre avec elles que l'environnement social dans lequel une organisation évolue est oublié; peu de chercheurs ont tenu compte de l'influence de la vie privée des membres d'une organisation sur sa culture; on n'envisage pas le fait que les individus refusent ou résistent au changement désiré et planifié par leurs supérieurs; on n'adopte pas une perspective historique qui se penche sur les événements passés de l'organisation, préférant se tourner vers son futur; on est très peu renseigné sur les phénomènes collectifs qui affectent l'individu dans ses perceptions, attitudes, comportements; et on possède de maigres informations sur les organisations à caractère multiculturel, multiethnique ou multinational.

Cet autre travail épistémologique permet aux auteurs de conclure au lien étroit entre le concept de culture des organisations et les valeurs américaines qui l'ont nourri. En effet, les questions que le concept inspire – comment créer, modifier ou éliminer une culture – témoignent d'une vision américaine de l'histoire, axée sur la croyance dans le changement et dans le progrès par le contrôle qu'on exerce sur les humains et la nature, et les questions qu'il tait – comment connaître, découvrir, comprendre l'interaction entre un individu et son environnement – rendent compte du peu d'intérêt que la culture américaine porte aux autres cultures, qu'elles soient locales ou nationales. Ce peu d'intérêt est aussi manifeste dans la littérature issue du management si l'on en juge par le nombre de publications (3,57%) de la dernière décennie (1971-1980) qui utilisent la perspective du management interculturel (Adler et Ahmad 1981). Pourtant, les situations où plusieurs cultures coexistent et collaborent dans une même organisation pourraient amener à poser des questions pertinentes sur le poids des « autres cultures » comparé au poids de la culture de l'organisation.

## **2. Le poids des « autres cultures » qui ne sont pas « organisationnelles »**

On est en droit de se demander, dans les termes où les travaux qui portent sur la culture des organisations posent leurs problèmes, si la culture d'origine (modèles de comportements appris dès l'enfance), la sous-culture d'un groupe de travail, la culture ethnique et la culture nationale ne comptent pas plus pour les membres d'une organisation que la soi-disant culture des organisations. Mais les recherches qui ont observé les environnements multiculturels ou multinationaux sous cet angle se font rares. J'ai pour ma part tenté d'approfondir cette question à travers sept études de terrain faites durant les dix dernières années : les travaux de Stoffle (1975) sur l'installation d'une usine d'électronique dans une réserve indienne Zuni contrôlée par une administration blanche et où collaborent des travailleurs navajo; ceux de Gregory (1983) sur 75 techniciens professionnels engagés par différentes compagnies spécialisées dans les ordinateurs à Silicon Valley; de Hofstede (1980) sur 116,000 employés d'IBM distribués dans 40 pays; de Laurent (1983) et de Inzerilli et Laurent (1983) sur des managers de corporations multinationales et leurs différentes conceptions du management; de Adler (1983) sur des managers d'environnements multi-culturels et leurs différentes pratiques du management; de Lincoln (1981) sur 522 employés – Japonais, Japonais-Américains, non-Japonais Américains – engagés aux États-Unis dans des entreprises appartenant aux Japonais. Ces travaux ont tous révélé la même chose : les cultures ethnique, occupationnelle et nationale jouent un rôle égal sinon supérieur à la culture de l'organisation

quand il s'agit de comprendre le comportement des membres de cette organisation. Précisons quelques cas pour illustrer cette affirmation.

L'introduction d'une nouvelle industrie de production de pièces d'ordinateurs pour la compagnie IBM dans une réserve indienne du Nouveau-Mexique dont les coûts d'installation ont été partagés par le gouvernement américain, la tribu elle-même, la compagnie-mère dans le Colorado et le Bureau des Affaires Indiennes a révélé que : « where conflicts between ethnically distinctive and industrial obligations emerge, workers have chosen to meet the former » (Stoffle 1975: 225). La familiarité des Indiens Zuni avec le travail de l'argent (« silversmith ») les préparait à assembler des pièces d'ordinateurs. En effet, la patience et la dextérité manuelle nécessaires à la pratique de cet art (rester assis durant des heures à polir, plier, couper, assembler le métal précieux pour en faire des bijoux délicats ornés de pierres semi-précieuses) et l'habitude de travailler en groupes (familiaux et religieux) leur permirent de s'adapter très rapidement à l'assemblage des pièces, même si l'entraînement reçu fut court, fait en anglais et donné directement sur la chaîne de montage (1975: 220). Cependant, leur taux de productivité est resté anormalement bas malgré leur rapidité d'exécution et il fallut attendre une période de stabilisation (1969-1973) pour découvrir que les managers ne leur avaient donné aucune forme d'entraînement concernant les normes de productivité, la qualité, la supervision — éléments très importants dans la culture d'une usine qui se veut rentable. Les managers Anglo ont assumé que les travailleurs adopteraient ces normes industrielles de travail à la chaîne, aussi vite que les techniques d'assemblage. Ils ont à cause de cela, perdu beaucoup de personnel. Les Indiens résistaient à leurs demandes répétées d'augmentation de la production et eux, managers, ne pouvaient pas comprendre la source de cette production insatisfaisante. Les instances gouvernementales, les propriétaires de l'usine et les managers ont donc dû adapter leurs méthodes d'organisation aux valeurs culturelles liées à l'ethnicité de leurs employés pour augmenter la production.

L'analyse du discours de techniciens de Silicon Valley qui passent durant leur carrière au sein de multiples compagnies d'ordinateurs, a aussi démontré l'importance de la culture occupationnelle par rapport à la culture de compagnie. En effet, Gregory (1983) a trouvé chez ces employés des instituts de haute technologie en Californie qu'ils partageaient tous une vision commune de toutes les compagnies, indépendamment de celle à laquelle ils appartenaient. Les diverses communautés occupationnelles auxquelles les techniciens se réfèrent, en établissant des distinctions entre « software engineer », « marketing », « scientist » par exemple, font voir comment leur identité tient davantage à une conscience de groupe centrée sur leurs tâches plutôt qu'à une identification à une firme en particulier. Leur culture occupationnelle déborde largement les limites de leur organisation.

L'étude statistique de 28 organisations, propriétés des Japonais installées en Californie, dans lesquelles trois groupes d'origines nationales différentes travaillaient (des citoyens Japonais temporairement aux États-Unis, des Japonais-Américains d'origine japonaise, mais engagés localement aux États-Unis, et des citoyens américains) a aussi conclu à l'influence marquée de la culture nationale d'origine des travailleurs comparée à celle liée aux structures de l'organisation. Lincoln (1981) a démontré comment l'attitude envers la compagnie, les liens personnels avec les compagnons de travail, le niveau de satisfaction au travail relevaient de différences liées à la nationalité plutôt qu'aux structures d'une organisation spécifique : « the effects of Japanese organizational structure on Japanese employees are very different from the effects of those same structures on American employees » (1981: 96).

Les autres recherches citées plus haut abondent dans le même sens. Qu'elles déterminent le caractère national des conceptions du travail, des conceptions du management ou des pratiques gestionnaires, elles ouvrent une brèche dans la série d'hypothèses qui confèrent à la culture d'une organisation une existence propre.

Il y a là de quoi se pencher sur les raisons qui poussent tant d'organisations à chercher « leur » culture. Veulent-elles se convaincre qu'elles en ont une ? Auraient-elles besoin de s'en créer une ? Ou peut-être encore cherchent-elles à apprivoiser celle de leurs membres pour retrouver une identité ? Comment comprendre la popularité du concept « culture des organisations » auprès des managers, praticiens et académiciens ?

### 3. La popularité du concept « culture des organisations » : pourquoi ?

Les participants au congrès de Pittsburgh « Managing corporate culture » (1984) regroupant les chercheurs et les hommes d'affaires américains les plus en vue impliqués dans l'étude et le changement de la culture des organisations peuvent peut-être jeter un peu de lumière sur cette interrogation. En effet, les peurs qu'ils expriment, les attentes qu'ils verbalisent, les solutions qu'ils proposent témoignent de préoccupations communes.

Il ressort de leurs discours une prise de conscience de la perte de vitesse de l'économie américaine et une constatation d'échec de la relance économique à partir des méthodes de gestion traditionnelles. Le sabotage chez Johnson & Johnson, les atrocités chez Mc Donald, le scandale de Miss America, toute une série d'événements récents qui ternissent la réputation de leurs institutions les plus chères, ajoutent à leur inconfort face à la crise de confiance des consommateurs envers leurs produits. Ils attendent des instruments nouveaux de connaissance, des sources d'inspiration originales, des techniques efficaces pour remettre en question leur approche de gestion, corriger leurs erreurs de direction, agir avec des stratégies fiables sur l'avenir de leurs entreprises.

Les solutions qui sont proposées à travers le concept de culture des organisations conviennent bien à leurs préoccupations. Elles forcent en effet les leaders à examiner leur propre système culturel et à le comparer avec celui de leurs employés; elles mettent à jour la logique inconsciente qui dirige l'action des membres haut placés d'une organisation et tentent de la changer; elles retrouvent les valeurs — passion, intégrité, talent, intuition, perfection — qui maintiennent les meilleurs compagnies en place et essaient de les inculquer à d'autres; elles identifient les rituels qui encouragent le sentiment d'appartenance à une communauté, permettent de créer des routines quotidiennes et renforcent des valeurs dominantes; elles mettent l'accent sur la manière de découvrir le désir personnel d'un individu et de l'impliquer dans son travail; elles présentent des techniques pour développer la fierté d'appartenance à une institution; elles font parler les extrémistes et les déviants pour tenir compte de leurs commentaires; elles s'inquiètent de la vie privée des employés pour minimiser, affronter ou prévenir des catastrophes internes qui pourraient avoir des répercussions sur l'organisation.

On peut le constater, il s'agit d'une crise profonde du système économique américain qui conduit le secteur du management à se tourner vers le concept de culture et à chercher là des solutions à son malaise. La popularité du concept tient peut-être davantage à l'introspection qu'il favorise chez les managers qu'aux résultats réels qu'il permet d'atteindre pour changer les employés. Quoiqu'il en soit, l'anthropologie ne peut pas rester indifférente à l'utilisation de ses connaissances par les dirigeants d'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADLER N.J. et A. Ahmad  
1981 *Cross-cultural management bibliography 1971-1980*. Faculty of Management, McGill University.

- ADLER N.J.  
1983 « Organizational Development in a Multicultural Environment », *The Journal of Applied Behavioral Science* 19, 3: 349-365.
- ADLER N.J. et M. Jelinek  
1984 *Organization Culture is Culture Bound*. Manuscrit non publié.
- DEAL T.E. et A.A. Kennedy  
1982 *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- GREGORY K.L.  
1983 « Native-View Paradigms : Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 28: 359-376.
- HOFSTEDE G.  
1980 *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills et Londres: Sage Publications.
- INZERILLI G. et A. Laurent  
1983 « Managerial Views of Organization Structure in France and the U.S.A. », *International Studies of Management and Organization*, XIII, 1-2: 97-118.
- KROEBER A.L. et C. Kluckhohn  
1952 *Culture : A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum Papers, 47, 1. Cambridge: Harvard University Press.
- LAURENT A.  
1983 « The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management », *International Studies of Management and Organization*, XIII, 1-2: 75-96.
- LINCOLN J.R., H. Mitsuyo et J. Olson  
1981 « Cultural Orientations and Individual Reactions to Organization : A Study of Employees of Japanese-Owned Firms », *Administrative Science Quarterly*, 26: 93-115.
- LUCE S.R.  
1984 *Leadership and the Challenge of Change*. A Report from the Compensation Research Centre of the Conference Board of Canada, 49 p.
- MERCIER P.  
1971 *Histoire de l'anthropologie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- PETERS T.J. et R. Waterman  
1983 *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- SMIRCICH L.  
1983 « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- STOFFLE R.W.  
1975 « Reservation-Based Industry : A Case from Zuni, New Mexico », *Journal of the Society for Applied Anthropology*, 34, 3: 217-225.