

# Le concept de motivation

*Pierre Louart*

Professeur - Université de Lille 1

## RESUME

*En lisant les apports des psychologues sur la motivation humaine, on note d'importantes convergences théoriques dès les années 60. Mais les modèles qu'on en tire sont complexes et difficiles à opérationnaliser. Car il faut intégrer la variété humaine et la relativité des situations.*

La motivation est un thème incontournable, si l'on désigne par là les aspects dynamiques et orientés de la conduite humaine. Elle traduit le fait que nous agissons à partir d'une énergie dont la direction peut être interprétée de façon causale ( déterminations ) ou projective ( finalités construites à partir de nos représentations du réel et des significations que nous lui donnons ). *Un tel concept permet de construire un cadre d'analyse, mais pas des règles universelles d'interprétation et d'action.*

En gestion, les recherches sur la motivation ont été contaminées par un besoin d'efficacité. *On a voulu relier la motivation à des buts de consommation ( marketing ) ou de productivité ( gestion des ressources humaines ). Face aux hypothèses psychologiques, à leur richesse et au fait qu'elles sont ouvertes au débat, le discours de gestion apparaît souvent réducteur. Il a tendance à déformer les choses afin de les instrumentaliser.*

*Par exemple, beaucoup d'ouvrages reprennent des théories partielles, simplifiées à l'extrême et parfois détournées de leur sens originel ( cf les citations de Maslow, Herzberg, Mc Gregor, etc ). Ou alors ils résument les modèles dits du processus motivationnel ( ceux des attentes ou de la comparaison sociale ), sans les adapter à une gestion du quotidien dans les organisations.*

*En recherche, on a beaucoup testé les liens entre productivité, satisfaction et motivation. Mais les résultats ont été médiocres, car les variables intermédiaires sont très nombreuses, à commencer par les représentations et les désirs individuels. Au fond, l'hypothèse de départ est triviale : il y a besoin d'énergie canalisée pour produire, mais ce n'est qu'un des moyens nécessaires. Pour un chercheur, les vraies questions sont les suivantes :*

- *en admettant qu'il faille de la motivation pour produire, à quelles sources puise-t-on l'énergie nécessaire ? ( par exemple : la peur, la colère, l'intérêt, le plaisir, etc )*
- *qu'est-ce qui produit ou entretient, concrètement, de telles sources ( par exemple : la structure formelle de travail, le système de récompenses, le style de pouvoir, le processus de formation, etc )*
- *qu'est-ce qui contribue aux résultats observables en même temps que la motivation ? ( par exemple : le niveau de compétence, la qualité des équipements, l'efficacité du processus opérationnel, etc ).*

*Revenons à l'analyse des motivations. Bien des chercheurs tâchent de sortir d'une généralisation dont ils mesurent les limites.*

*Certains jugent que la motivation est un champ cognitif trop vaste ou trop confus. Ils s'en éloignent au profit de notions partielles, relevant de domaines théoriques mieux circonscrits : par exemple, l'identification, l'implication, l'engagement, la mobilisation.*

*D'autres tiennent pour acquis les processus fondamentaux du comportement motivé. Ce qui les intéresse, ce sont les situations dans et par lesquelles ce comportement s'exprime. Ils travaillent donc sur les contextes de l'action collective, en étudiant leur potentiel à motiver : par exemple, les environnements professionnels, les espaces de participation, les systèmes de rétribution.*

*D'autres enfin s'attachent aux significations mentales que les êtres humains construisent par rapport à eux-mêmes, à leurs engagements et à leur activité professionnelle. Ce passage par le sens nous paraît nécessaire, car la motivation partage les caractéristiques de l'être humain : elle est liée à des constructions mentales interprétatives, elles-mêmes influencées par les environnements matériels et sociaux.*

Problèmes méthodologiques", Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion n°9.

LOUART P. (1991) "Gestion des ressources humaines", Paris : Eyrolles.

LYNN V., MEEK (1988) "Organisational culture : origins and weaknesses", Organisation Studies, 9-4, 453-73.

MARTINET A. (1988) "Diagnostic stratégique", Paris : Vuibert.

MARTORY B. et CROZET D. (1988) "Gestion des ressources humaines", Paris : Nathan.

OUCHI W. (1981) Theory Z, Reading MA : Addison-Wesley.

PASCALE R., ATHOS A. (1981) The art of Japanese Management, New-York : Simon & Schuster.

PERETTI J.M. (1990) "Ressources Humaines", Paris : Vuibert.

PETERS T., WATERMAN R. (1982) In search of excellence, New York : Harper & Row.

PETTIGREW A. (1979) "On studying organisational cultures", Administration Science Quarterly 24, 570-81.

RAMANANTSOA B., DUSSAUGE P. (1987) "Technologie et Stratégie", Paris : Mac Graw-Hill.

SACKMAN S. (1991) Cultural Knowledge in Organizations : exploring the collective mind, Newbury Park CA : Sage.

SCHEIN E. (1984) Coming to a new awareness of organisational culture, Sloan Management Review, winter, 3-16.

SCHWARTZ H.M., DAVIS S.M. (1981) "Matching corporate culture and business strategy" Organizational Dynamics, Summer, 70-48.

SMIRCICH L. (1983) Concepts of culture and organisational analysis, Administration Science Quarterly, 28, 339-358.

THEVENET M. (1984) "La culture d'entreprise en neuf questions", Revue Française de Gestion, Sept-Oct.

TUNSTALL W.B. (1983) Cultural Transition at AT&T, Sloan Management Review, Fall, 15-26.

Les décisions de fusions-concentrations doivent tenir compte de comptabilités culturelles...  
On pourrait multiplier les exemples.

L'intégration de la dimension des cultures en entreprise est par contre (paradoxalement ?) assez faible dans la littérature générale en matière de "ressources humaines" proprement dite. Si l'on regarde les principaux manuels français de GRH, cette constatation est frappante. C'est par le biais de la "stratégie" des ressources humaines que PERETTI (1990) aborde le diagnostic culturel conduisant au Projet d'Entreprise.

Il n'est plus tellement question de culture par la suite. Seuls, les "styles de vie" sont abordés dans BESSEYRE DES HORTS (1988) comme éléments de "l'environnement" de la GRH.  
P. LOUART (91) aborde le Projet d'Entreprise, MARTORY et CROZET (88) l'évoquent à peine.  
H. AMBLARD et alii (1988) abordent la notion de culture, mais parce qu'ils consacrent un chapitre à l'analyse sociologique de l'organisation en tant que telle.

En dehors du thème du Projet d'Entreprise, on voit donc que l'utilisation de la notion est très faible. Peu ou pas de mention n'est faite des liens (pourtant étroits) qu'entretiennent les choix mêmes de politiques de personnel, et la culture des dirigeants, l'histoire et les cultures professionnelles de l'entreprise... Aucune analyse n'est faite de l'enracinement historique et culturel de certaines pratiques de gestion, ou bien des conséquences que certaines cultures au travail peuvent avoir sur le comportement des acteurs, et donc sur leurs attitudes face aux outils et pratiques de gestion dont ils sont l'objet. Il y a là un champ vaste, sans doute difficile, mais qui n'a pas encore été exploré.

Ce qui reste de la notion de culture, chez certains, c'est la référence à une tendance générale, à un "courant" nouveau consistant à attendre du salarié une "identification" à l'entreprise. Il faut qu'il "adhère" à l'entreprise, et par conséquent le Projet d'Entreprise s'impose comme mode de gestion essentiel<sup>1</sup>. Le salarié n'est plus "motivé", il est "impliqué" !...

## 2) Sommes-nous condamnés, en gestion, à des processus d'importation de ce type ?

Sommes-nous toujours contraints, compte-tenu de la spécificité de notre domaine, à tronquer des concepts, à en retirer la dimension historique pour les rendre utilisables, à faire l'économie de s'en servir pour observer avant de prescrire, et ensuite à les abandonner rapidement sur le bas-côté, pour suivre le marché galopant des modes de management ? Certes non.

Faut-il abandonner pour autant toute tentative d'importation et essayer de (re)créer au sein du domaine de la gestion toutes les notions utiles ? non plus.

Les chercheurs en "gestion des ressources humaines" s'ils veulent en faire un domaine vivant et ouvert, doivent continuer à importer des concepts

d'autres sciences. Cela oblige d'autant plus ceux qui s'en réclament à être vigilants sur les processus qui permettent d'y parvenir...

## BIBLIOGRAPHIE

ALLAIRE Y., FIRSIROTU M. (1984), Theories of organisational culture, Organisation Studies, 5-3, 193-226.

ALLEN R., KRAFT C. (1982) The organizational unconscious : how to create the corporate culture you want and need, Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall.

AMBLARD H., ABRAMOVICI N., LIVIAN Y.F., POIRSON P., ROUSSILLON S. (1988) "Management des ressources humaines", Paris : Eyrolles.

BESSEYRE DES HORTS Ph. (1988) "Gérer les ressources humaines dans l'entreprise. Concepts et outils", Paris, Ed d'Organisation.

BLAKE R. et MOUTON J. (64) The managerial guide Houston : Gulf .

CHANLAT J.F. (1990) "L'individu dans l'organisation : les dimensions cachées", Laval : ESKA-Laval.

CALORI R., ATAMER T. (1989) "L'action stratégique. Le management transformateur", Paris : Ed d'Organisation.

DEAL T., KENNEDY A. (1982) Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life, Reading MA : Addison - Wesley

IRIBARNE D; (86) " Vers une gestion culturelle des entreprises " ; Gérer et comprendre, Sept.

JACQUES E. (1952) "The changing culture of a factory" New-York : Dryden Press.

KILMAN R. et alii (1985) Gaining control of the corporate culture, San Francisco : Jossey-Bass.

KILMAN R., SAXTON M. (1983) The Kilman-Saxton culture-gap survey, Pittsburgh : Organisation design consultants.

KROEBER A.L., KLUCKHOHN C.K. (1952) "Culture : a critical review of concepts & definitions", Peabody Museum Papers n°47, Cambridge MA : Harvard University.

LEMAITRE N. (1985) "La culture d'entreprise, facteur de performance", Gestion 10 (1)

LIVIAN Y.F., SARNIN Ph (1987) "Les cultures d'entreprises : contribution à l'étude des valeurs.

<sup>1</sup> Remarquons au passage que ce nouveau "courant" est décrit chez BOYER-EQUILBREY (86) p30 exactement dans les mêmes termes que chez THEVENET (84, p 16).

Une problématique plus large, et sans doute mieux à même d'accueillir et d'intégrer réellement des apports d'autres sciences, aurait pris en compte les rapports entre l'entreprise et la société. Dès lors, se posent d'importantes et passionnantes questions : quels rapports entre cultures d'entreprises et cultures nationales ? Existe-t-il des traits culturels communs à des entreprises d'un même secteur ? Comment s'articulent les cultures présentes en entreprises et les traits culturels de certains groupes sociaux ?

Seule, la première question a suscité des travaux importants, bien sûr aux USA mais aussi en Europe. Ph. D'IRIBARNE par exemple est actuellement un des seuls en France à défendre une approche culturelle de la gestion comparative des entreprises, ce qui ne va pas sans le soumettre à de nombreux débats<sup>1</sup>.

Par contre, l'existence de cultures de métiers, ou de branches, et leur articulation avec l'entreprise n'a que peu retenu l'attention en France.

Quant aux approches relatives aux groupes sociaux, on vient de dire le peu de cas qui est fait aux travaux sociologiques, qui eux, précisément s'y intéressent. Dans la littérature managériale, il semble qu'il n'y ait plus d'ouvriers, d'employés, de femmes, de jeunes. Il n'y a plus que l'individu s'intégrant dans l'organisation.

Une autre carence, liée au processus d'importation que nous avons brièvement décrit porte sur l'absence de vision historique. Bien peu de place est faite habituellement à l'étude du processus historique d'accumulation des valeurs ou des normes, alors qu'il s'agit là, en science sociale, d'un aspect fondamental.

L'engouement - fugace d'ailleurs - des gestionnaires pour l'histoire d'entreprises<sup>2</sup> aurait pu permettre d'effectuer cette articulation. Cela ne s'est pas produit. On a vu du coup les historiens économiques ou de l'entreprise s'emparer en France du thème "Cultures d'entreprises", publiant et organisant de nombreux colloques<sup>3</sup>. Leur apport empirique, sur des cas concrets est d'une grande richesse mais il leur manque certaines dimensions d'analyse. Voilà bien un cas de thématique qui aurait pu constituer une occasion de coopération interdisciplinaire. Les tentatives actuelles ne sont pas négligeables mais bien insuffisantes à notre avis par rapport à l'intérêt potentiel de ce domaine.

On ne s'étonnera pas, non plus que l'essentiel de la littérature soit de nature normative. On peut en effet être frappé par le fait que, dans les premières années de ce mouvement, il y ait si peu de descriptions, d'études de

<sup>1</sup> Cf les discussions très intéressantes dans Gérer et Comprendre n°18, 3, Mars 90 (Homo oeconomicus ou homo culturalis ?) et dans la Revue Française de Sociologie, 32 (4), 1991.

<sup>2</sup> Dont témoigne par exemple le numéro spécial de la Revue Française de Gestion n°70, sept-oct 1988.

<sup>3</sup> Par exemple le livre sous la direction de A. BELTRAN et M. RUFFAT "Culture d'entreprise et histoire", Paris : Ed d'Organisation, 1991 ou encore : "Culture d'entreprise et innovation", sous direction P.J. Bernard, J.P. Daviet, Paris : CNRS, 1992.

cas, d'analyses empiriques sur les cultures d'entreprises<sup>4</sup>. Il y a d'ailleurs peu de travaux de nature méthodologique, ayant pour but par exemple d'étudier les mérites comparés des approches disponibles pour approfondir et mettre en oeuvre cette notion en l'appliquant à des réalités sociales à étudier<sup>5</sup>. Très rares sont les études cherchant à aller voir, dans le champ de l'anthropologie, les approches ou les méthodes qui auraient été transposables à l'entreprise. Bien sûr, il est vrai que l'introduction du chercheur en gestion dans une entreprise soulève des problèmes bien différents de ceux auxquels sont confrontés les anthropologues dans leurs tribus. Leurs démarches patientes et longues sont souvent inadaptées aux cadres et dirigeants d'entreprise. Mais, globalement, la part de la littérature consacrée à l'élaboration de méthodes d'analyse et à leur test sur des cas, à des débats méthodologiques sur la saisie, la mesure, la comparaison d'éléments culturels a été dans l'ensemble bien faible.

La question essentielle, que se posent de nombreux auteurs sur les dimensions ou composantes de la culture, trouve de nombreuses réponses, mais rarement fondées sur des études empiriques.

E. SCHEIN (84) propose cinq dimensions en s'appuyant sur KLUCKHOHN. DEAL et KENNEDY (82), et KILMAN et SAXTON (83) proposent chacun deux dimensions indépendantes.

Chaque apport est intéressant, mais quelle validation est réalisée ? Pourquoi deux ou cinq dimensions et pas douze, comme le fait remarquer S. SACKMAN dans sa critique de l'utilisation de la notion de culture (1991)?

En conclusion, on peut donc constater que la notion de culture a bien emprunté certaines des voies qu'on a pu reprocher au champ de connaissances de la "gestion des ressources humaines" : instrumentalisation excessive, universalisation, naturalisation de concepts.

Reste à soulever deux questions pour terminer, et surtout pour lancer le débat :

### 1) La notion de culture, qu'en a-t-on fait pour finir ? A quoi a-t-elle servi dans le champ de la GRH ?

Il est clair que la prise en compte des cultures est aujourd'hui un élément admis dans la réflexion stratégique, telle qu'elle nous est présentée par les spécialistes. Pour ne citer que quelques références : le diagnostic culturel fait partie du diagnostic stratégique (MARTINET 88). Le changement stratégique implique des leviers d'actions sur les cultures (CALORI - ATAMER 89).

La culture et l'identité technologiques de l'entreprise sont une dimension essentielle de ses choix (RAMANANTSOA, DUSSAUGE 87).

<sup>4</sup> L'ouvrage cité de R. REITTER et alii contribue à combler précisément cette lacune.

<sup>5</sup> Nous intéressés aux méthodes de diagnostic, nous avons relevé la rareté des outils disponibles : une trentaine d'articles ou d'ouvrages abordant des problèmes méthodologiques sur les 250 que nous avons relevés. Cf YF. LIVIAN, Ph. SARNIN (87).

(voir par exemple le livre de R. ALLEN et C. KRAFT (82), également au sous-titre emblématique : "How to create the corporate culture you want and need").

On est bien dans cette vision du management tout puissant, qui continue à faire écho au message positif et optimiste (aux accents Reaganiens) de PETERS et WATERMAN: oui, il est possible de faire mieux, de changer les habitudes. Même les aspects les plus "irrationnels" sont gérables, reprenons confiance face à la compétition internationale (et surtout à la menace japonaise !)

On voit également réapparaître une nouvelle vision d'une conception passive de l'homme dans l'organisation, que certains théoriciens américains de la motivation nous avaient déjà léguée. Tout se passe comme si l'individu allait absorber les valeurs et les significations que les dirigeants vont préparer pour lui. Le salarié est vu comme un consommateur de messages, qui lui viennent de l'extérieur et de l'intérieur de l'organisation. Il est possible de retrouver là une cohérence avec l'idée de "marketing social", qui va se développer à peu près au même moment. Une des fonctions du management, et plus particulièrement des spécialistes de la GRH (dont la fonction communication se développe), est de s'occuper de la satisfaction du "client interne", en lui fournissant les idéologies et valeurs dont il a besoin pour fonctionner le plus efficacement possible. Les individus et les groupes ne sont pas eux-mêmes porteurs, ni à plus forte raison créateurs de culture. Il faut que la direction leur en propose.

Les seuls éléments "culturels" au niveau de la société considérés comme acceptables par les dirigeants sont les "styles de vie" de B. CATHELAT, dont on connaît le succès au cours des dernières années. L'intérêt de la démarche "style de vie" d'un point de vue managérial est précisément qu'elle privilégie une approche en termes de "consommation" et qu'elle ne s'articule nullement avec l'appartenance à des groupes sociaux définis<sup>1</sup>.

#### 4. Quelques conséquences

Importation sélective, à un moment historiquement daté : on pourrait dire qu'après tout, il n'y a rien là d'anormal dans les processus de transferts entre champs scientifiques !

Cependant, un champ ne peut s'enrichir durablement de concepts extérieurs qu'à certaines conditions. Or, l'examen de ce voyage de la notion de culture soulève quelques inquiétudes si l'on se soucie de la solidité de cette importation.

Acceptons encore que les concepts transportés aient un peu souffert du voyage. Les spécialistes de sciences sociales peuvent aisément critiquer les acceptions utilisées en management au sujet de la nature exacte

d'une "idéologie" ou d'une "norme". L'existence même de véritables "mythes", en entreprises, au sens anthropologique du terme, a été contesté. Il n'y aurait en entreprises que des contes de fées, sans véritable portée, sans réelle crédibilité, et donc sans capacité à vraiment mouvoir ceux qui seraient susceptibles d'y croire. Selon certains, le recours à la notion de "mythe" en entreprise serait donc injustifiable<sup>2</sup>.

Ces critiques -et d'autres de ce type- ont leur place dans les congrès scientifiques et pourraient provoquer des approfondissements et adaptations très utiles.

Ce ne sont pourtant pas cellés là, à mon avis, qui sont les plus inquiétantes. Plus graves me paraissent être les limites liées à des processus qui sont certes particulièrement à l'oeuvre dans le cas de la notion de culture, mais qui soulèvent des questions plus générales quant aux emprunts dans le domaine du management.

- Tout d'abord, ces emprunts se font à partir des USA. Nous avons montré plus haut d'où provenait la notion de culture d'entreprise, et vu combien la littérature fondatrice de ce courant est de langue anglaise, essentiellement d'origine nord américaine.

Ce phénomène n'a pas seulement été vrai au début : dix ans plus tard, un livre français écrit sur le sujet consacre une majorité de sa bibliographie à la littérature anglo-saxonne<sup>3</sup>.

Ceci n'aurait que peu d'inconvénients si cela ne perpétuait pas le maintien du regard des chercheurs dans ce domaine vers l'autre rive de l'Atlantique et ne les détournait pas de travaux européens et notamment français.

Mais à partir du moment où les cultures d'entreprises (le pluriel est déjà un progrès) sont vues principalement comme des éléments de cohésion, s'intégrant dans une stratégie de changement managériale, il n'est pas étonnant que les travaux des sociologues, s'intéressant aux différentes cultures au travail, ou aux cultures de certains groupes sociaux, soient largement ignorés. Cela est d'autant plus vrai que les sociologues ont la "détestable" habitude de procéder par enquêtes empiriques longues et descriptions détaillées, ce qui est difficilement compatible avec la démarche pressée du gestionnaire. On remarquera bien dans certains ouvrages français une référence polie à R. SAINSAULIEU, par exemple, mais sans commune mesure avec l'ancienneté et la pertinence de ses travaux sur les cultures au travail. Rien bien sûr n'émerge par exemple des travaux de M. VERRET sur les cultures ouvrières.

Centrant son intérêt sur une culture "gérable" au niveau de la direction de l'entreprise (corporate culture), la littérature fait une place inégale aux autres niveaux d'analyse.

<sup>1</sup> Les raisons du succès de l'approche des "styles de vie" auprès des entreprises seraient à analyser plus en détail... Certains chercheurs se sont déjà heureusement chargés de la critique méthodologique de ces travaux. Voir notamment P. Valette-Florence "les démarches styles de vie", *Recherches et Applications Marketing* n°1, avril 86.

<sup>2</sup> Voir par exemple le texte d'O. AKHTOUF : "Materiality - Immateriality and the building of a culture within the firm" *Cahiers de Recherche* n°87-11, HEC Montréal, août 87.

<sup>3</sup> Dans "*Cultures d'entreprises*" de R. REITTER et alii, Paris : Vuibert, 1992, c'est le cas de 38 ouvrages sur les 62 cités et de 17 articles sur 27.

Des professeurs ou chercheurs en management s'y intéressent spécialement, comme A. PETTIGREW(79), SCHWARTZ et DAVIS (81).

Arrive surtout le tir concentré de deux groupes de consultants de Mc KINSEY, PETERS & WATERMAN (82) et DEAL & KENNEDY (82) qui vont faire rentrer la notion de "culture d'entreprise" dans le champ du management.

L'origine de cet apport et son contenu sont donc très précis : depuis quelques temps déjà, le cabinet Mc KINSEY intégrait dans ses schémas pédagogiques la notion de "valeurs partagées" comme une dimension-clé du management (les 7"S"). C'est cette vision de la culture qui se retrouve dans la cinquième des huit fameuses caractéristiques des entreprises "excellentes" de PETERS & WATERMAN.

La culture, ce sont essentiellement des valeurs, et ce sont celles qui sont partagées par l'ensemble des membres de l'entreprise.

Il est relativement clair aujourd'hui que cette insistance aux USA en 1982 sur le partage des valeurs était lié à l'exemple japonais, qui commençait à la même époque à faire aux USA les ravages que l'on sait. Le modèle américain de management est ébranlé par la réussite industrielle japonaise et le déclin de la compétitivité américaine. (voir l'article classique de R. HAYES et W. ABERNATHY : "Managing our way to economic decline" paru en 1980)<sup>1</sup>.

Deux ouvrages sur le Japon ayant eu un certain retentissement étaient justement parus l'année précédente : PASCALÉ et ATHOS (81) et OUCHI (81). Cette littérature sera relayée en France, comme on le sait, par H. SEYRIEX et d'autres auteurs<sup>2</sup>.

On voit donc bien qu'il y a un moment propice à cette époque pour entendre un message de cohésion et pour utiliser le concept qui lui sert de support, une fois celui-ci élagué des contenus ou approches "inutiles"<sup>3</sup>.

Ce rappel du contexte a, selon nous, une deuxième utilité : c'est de nous faire comprendre pourquoi l'essentiel de la littérature qui se développe à cette époque est tout de suite normatif. Elle souligne l'importance de la culture, car la "force" de celle-ci serait

<sup>1</sup> Traduit en français et publié dans *Culture Technique*, n°10, juin 83.

<sup>2</sup> Il faut rappeler la position originale de l'équipe d'HEC, qui, dès le début a refusé la notion de culture et lui a préféré celle "d'identité", insistant ainsi sur une approche symbolique de l'organisation.

<sup>3</sup> Certains -notamment les syndicalistes- ont rapproché l'émergence de la notion de "culture" du contexte général de crise économique. Dans son langage habituel, c'est rapidement ce que déclare la CGT : " La culture d'entreprise est une des pièces maîtresses poussées par le CNPF et le capitalisme international pour gérer en douceur la crise" (Analyses et Documents Economiques, CGT, juin 85). Une analyse fine des raisons qui pousseraient les entreprises à "avoir besoin d'idéologies" est faite par Mats ALVESSON "Organisation Theory and Technocratic consciousness" Berlin : de Gruyter, 1987.

un élément explicatif de la performance. La recommandation du consultant est claire : il faut donc que l'entreprise ait une culture unifiée et forte si elle veut réussir dans une période d'incertitudes.

### 3. Une surestimation de l'action managériale

Implantée dans le champ du management, la notion de culture subit deux autres transformations complémentaires.

La première est celle qui consiste à accorder au "leader" du groupe un rôle déterminant dans la création de cette culture.

Rien dans les études anthropologiques précédentes ne permettait de mettre en évidence un tel processus. Bien au contraire, les cultures y sont souvent vues comme un ensemble d'éléments, déposés et structurés collectivement. Si un leader émerge, c'est souvent qu'il apparaît comme particulièrement fidèle à l'héritage culturel antérieur.

Dans la littérature américaine -et dans celle qui va la suivre en Europe sur ce sujet- des exemples de dirigeants ayant transformé leurs entreprises sont souvent donnés, montrant qu'ils ont su créer une nouvelle culture ou en modifier fortement les caractéristiques.

Rares seront les exemples donnés, pourtant nombreux dans la vie des affaires, de dirigeants ayant su bâtir la réussite de leur entreprise sur la fidélité à des atouts culturels, tout en adaptant les conditions pratiques de l'activité de l'entreprise à l'évolution de son environnement. Ceux qui sont mis en évidence sont surtout les dirigeants qui ont modifié (en tous cas qui sont vus comme modifiant) la culture de leur entreprise. C'est que d'emblée -et c'est là le paradoxe immédiatement relevé par les anthropologues et les sociologues- l'intérêt du champ du management est bien sûr concentré sur les processus de changement. C'est le changement culturel qui intéresse. Il faut donc s'interroger sur les moyens à mettre en oeuvre pour gérer au mieux cette culture, en fonction des objectifs des dirigeants. Et précisément, ceux-ci doivent jouer un rôle déterminant.

La deuxième transformation de la notion, la plus importante, est celle-ci : pour un courant important de la littérature managériale, la culture est une variable -parmi d'autres- dont le gestionnaire doit s'assurer du contrôle.

L'ouvrage emblématique -dont le titre est à lui seul tout un programme- est celui de KILMAN et Al (1985) "Gaining control of the corporate culture".

On est toujours dans la définition de la culture, comme ensemble des idéologies et des valeurs "qui font tenir ensemble l'organisation", "la force invisible derrière les choses tangibles et observables dans l'organisation".

Le management des cultures est maintenant possible, proclame cet ouvrage. Des cultures fortes peuvent et doivent être délibérément créées.

De nombreux articles ou ouvrages reprendront ces thèmes. Dès le début de ce mouvement, on a pu voir chez certains la notion de culture se rétrécir à une forme de contrôle social aisément créée et manipulée par les dirigeants ;

Nous essaierons donc d'analyser les processus d'importation de cette notion, venant principalement de l'anthropologie, en tentant de voir quelles conséquences ce "voyage" a eues sur le contenu, et la portée de cette notion.

Soyons clair sur le but de notre propos : il n'est pas de contester l'intérêt d'une approche culturelle de l'entreprise. Sans développer ici ce point, nous pensons que l'approche culturelle enrichit notre vision des éléments de diversité et d'unité qui constituent une entreprise ; elle introduit -ou réintroduit- une dimension tendant à nous faire comprendre les comportements humains, dans ce qu'ils échappent aux seules rationalités technico-économiques. Certains, comme Ph. D'IRIBARNE (86) y voient même une façon d'introduire la dimension du "sacré", face à un "homo-économus" pas si dépassé qu'on ne le dit dans les approches dominantes de la gestion.

Notre but n'est pas de faire une analyse critique de l'intérêt de la notion de culture appliquée à l'entreprise, il est de nous interroger sur le cheminement par lequel une notion voyage des sciences sociales au management. C'est, croyons nous, en étant davantage conscient des processus par lesquels passent dans notre champ des notions puisées dans les sciences sociales que nous pourrions en tirer un meilleur parti.

### 1. Une importation sélective : la culture comme force de cohésion

La notion de culture est une notion ancienne, utilisée par de nombreux anthropologues qui y voient des aspects différents. Par exemple à l'origine, elle recouvre la totalité des éléments spécifiques aux conditions de vie dans une société. BOAS ne voit dans cet assemblage d'éléments aucun trait dominant, alors que KROEBER et BENEDICT y cherchent au contraire des schémas permanents dont il faut découvrir la composition. M. MEAD, quant à elle, insiste sur l'effet de la culture sur la personnalité de ses membres. Une grande partie de l'histoire de l'anthropologie moderne se retrouve dans les multiples facettes et définitions de la "culture"<sup>1</sup>. KROEBER et KLUCKHOHN (1952) dénombrent 250 définitions de la "culture", incluant des éléments comme : les idées présentes dans une société, les concepts, idéologies, valeurs, attitudes, buts, normes, comportements, symboles, rites, habitudes, mythes, ou bien même des "artefacts", comme les objets et outils utilisés.

On comprend bien qu'une telle diversité de contenu repose sur des conceptions bien différentes de la même notion, dont l'utilisation devient alors délicate. Cette utilisation a fait l'objet d'ailleurs de nombreux débats entre anthropologues.

Importée dans le champ du management, la notion de culture appliquée à l'"organisation" ou à l'"entreprise" véhicule moins d'acceptions.

Il y a bien sûr dans les années 80 des débats entre spécialistes du management sur les conceptions du mot culture et sur ce qu'il faut retenir de la notion appliquée à une organisation (par exemple, SMIRCICH 83,

ALLAIRE et FIRSIROTU 84). Mais assez rapidement, se dégagent des définitions qui se rattachent essentiellement à l'approche structuro-fonctionnaliste de l'anthropologie et qui insistent sur la culture comme force d'intégration et de cohésion.

La culture d'une entreprise, c'est essentiellement l'ensemble des éléments qui lui sont spécifiques et qui vont façonner le comportement de l'individu et du groupe.

Parmi les définitions représentatives de cette conception, rappelons (par exemple) celle de TUNSTALL (83, p5) dans un article maintes fois cité :

"corporate culture may be described as a general constellation of beliefs, mores, customs, value systems, behavioral norms, and ways of doing business that are unique to each corporation, that set a pattern for corporate activities and actions, and that describe the implicit and emergent patterns of behavior and emotions characterizing life in the organization."

ou celle de SCHWARTZ et DAVIS (81) :

"Culture is a pattern of beliefs and expectations shared by the organization's members' that create norms that powerfully shape the behaviour of individuals and groups in the organization".

Dans un texte en français, également représentatif de cette conception, N. LEMAITRE (1985) écrit : "la culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise".

Rapidement (au-delà des débats entre chercheurs), il n'est plus guère question dans l'utilisation managériale de la culture d'éventuelles divergences culturelles. Le fait que la culture de groupes sociaux soit aussi la source de conflits entre eux, maintes fois souligné par les anthropologues et les sociologues, est négligé. Ce qui est culturel est unificateur. Ce que l'on veut souligner, c'est ce qu'il y a de commun aux personnes qui sont dans l'entreprise.

On voit donc que la notion de culture, arrivant dans le champ du management, semble s'adapter à un usage précis, correspondant bien à l'"a-conflictualisation" repéré par J. BRABET et F. BOURNOIS.

Pourquoi un tel processus ? On peut avoir une réponse si l'on se remémore les lieux et dates de l'irruption de la notion de culture dans le champ du management.

### 2. Le contexte de l'importation : "défi japonais" et réaction américaine

Certains spécialistes américains des "relations humaines" utilisaient déjà dans les années 60 la notion de culture. C'est déjà le cas de E. JACQUES (52). BLAKE et MOUTON (64) quant à eux l'utilisaient de manière proche de la notion de "climat" dans l'organisation.

Mais le succès de la notion de culture appliquée à l'entreprise ne vient qu'au début des années 80.

<sup>1</sup> Pour une synthèse des apports de l'anthropologie sur ce sujet voir S. SACKMANN (91).