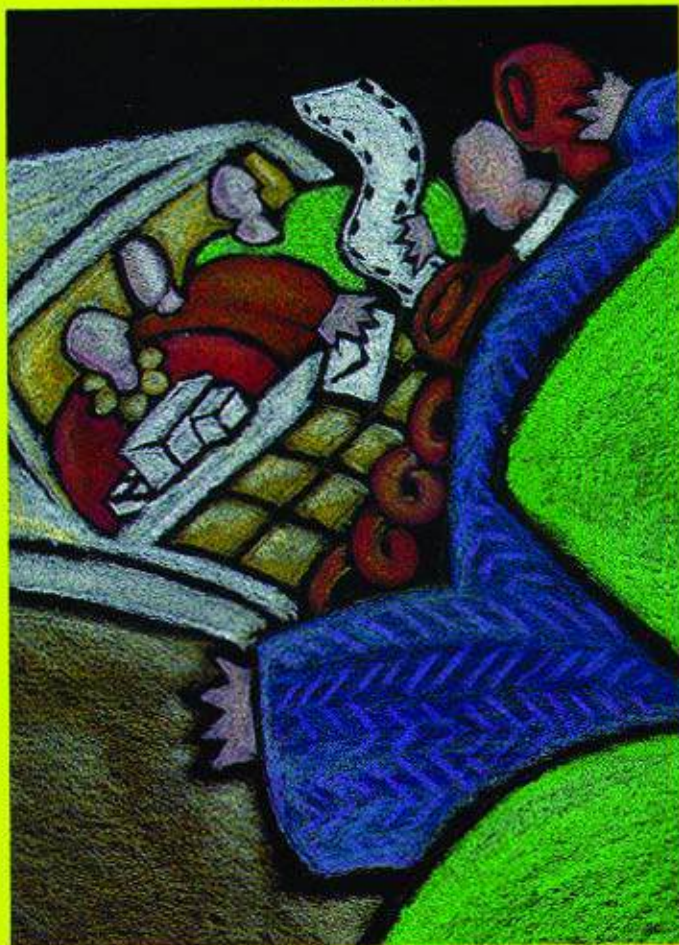


C O L L E C T I O N
COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Yves Bertrand



Presses de l'Université du Québec
Télé-université

CULTURE ORGANISATIONNELLE

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Yves Bertrand

Presses de l'Université du Québec
Télé-université
1991

Collection COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

dirigée par Alain Laramée, professeur à la Télé-université.

Conception de la page couverture : Sylvie Bernard.

Ouvrage déjà paru

LA COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS

Alain Laramée

LA RECHERCHE EN COMMUNICATION

Éléments de méthodologie

Alain Laramée et Bernard Vallée

Ce document est utilisé dans le cadre du cours
Culture organisationnelle (COM 5002)
offert par la Télé-université.

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation, en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sont réservés.

© Télé-université, 1991

ISBN 2-7605-0669-X (Presses de l'Université du Québec)

ISBN 2-7624-0313-8 (Télé-université)

Dépôt légal — 3^e trimestre 1991

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

**Presses de l'Université
du Québec**

Case postale 250
Sillery, Québec
G1T 2R1

Télé-université

2635, boul. Hochelaga, 7^e étage
Case postale 10700
Sainte-Foy, Québec
G1V 4V9

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier les personnes qui, par leurs commentaires, leurs critiques et leurs révisions, ont rendu possible la réalisation de ce livre. Il s'agit de Patrick Guillemet, Gisèle Tessier, Louise Regnier, Lucie Lavoie, Pierrette Massé et Bernard Lépine.

Yves Bertrand

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	
LA GENÈSE DU CONCEPT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE	5
1.1 Les grandes théories de l'organisation	7
1.2 Point de vue mécaniste	9
1.2.1 Fayol (1841-1925)	10
1.2.2 L'organisation scientifique du travail	12
1.2.3 La culture mécaniste contemporaine	13
1.3 Point de vue humaniste	13
1.3.1 La théorie de Chester Barnard	14
1.3.2 Mayo et les relations humaines	16
1.3.3 La théorie X et la théorie Y	17
1.3.4 Maslow	19
1.3.5 Blake et Mouton : la formation du concept de culture organisationnelle	19
1.3.6 Conclusion : la culture humaniste	21
1.4 Point de vue systémique	23
1.4.1 L'intention de Bertalanffy : traiter les organisations comme des organismes	23
1.4.2 L'approche systémique des organisations	24
1.4.3 La perspective contingentielle	27
1.4.4 La culture systémique	28
1.5 Point de vue politique	29
1.6 Point de vue culturel	32
1.6.1 Les origines	32
1.6.2 Les bons managers fabriquent les valeurs !	34
1.6.3 L'élargissement de la vision culturelle	36
1.6.4 Point de vue culturel sur la culture	38
1.7 Point de vue cognitif	39
1.7.1 La connaissance découle de l'action	39
1.7.2 La connaissance : un mécanisme d'adaptation	42
1.7.3 L'organisation : une machine cognitive	43
1.8 Avoir ou être une culture ?	44

CHAPITRE 2	
LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	47
2.1 L'évolution du concept de culture organisationnelle	49
2.2 La multiplicité des définitions	51
2.3 Fonctions de la culture organisationnelle	55
2.4 Pour une théorie sociocognitive de la culture organisationnelle	58
2.4.1 La dimension cognitive	59
2.4.2 La dimension sociopolitique	59
2.5 Les niveaux de la culture organisationnelle	61
CHAPITRE 3	
LES VALEURS ORGANISATIONNELLES	67
3.1 Le concept de valeur organisationnelle	69
3.2 Les croyances	72
3.3 L'évidence des valeurs	75
3.4 La puissance du clan	77
3.5 Le pouvoir	79
3.6 Le leadership	83
3.7 Les représentations des rôles homme/femme	84
3.8 Fantasmés, rêves, désirs, idéaux, utopies	87
3.9 La valeur de la valeur organisationnelle!	90
CHAPITRE 4	
LES STRATÉGIES CULTURELLES	91
4.1 Les grilles de compréhension et les programmes d'action	93
4.2 Les cartes cognitives	97
4.2.1 La carte et le territoire	98
4.2.2 L'organisation du territoire	98
4.3 Les archétypes	100
4.4 L'idéologie	103
4.4.1 Idéologie et culture	103
4.4.2 Idéologie et représentation sociale	105
4.4.3 L'idéologie : un phénomène de médiation culturelle	106
4.4.4 Idéologie et rapports de force	107
4.5 Stratégies culturelles	109

CHAPITRE 5	
LA DIFFUSION DE LA CULTURE	113
5.1 Des phénomènes de communication	115
5.2 Les métaphores	117
5.3 Les règles	118
5.4 Les rites et les cérémonies	119
5.5 Les symboles	121
5.6 Les histoires, les héros et les boucs émissaires	122
5.7 Les mythes	125
5.8 Conclusion	128
CHAPITRE 6	
LA DYNAMIQUE SOCIOCOGNITIVE DE L'ORGANISATION	129
6.1 Le processus vital de la culture organisationnelle	131
6.2 Les niveaux de la dynamique sociocognitive	132
6.3 La dynamique opérationnelle	134
6.4 La dynamique stratégique	136
6.4.1 Les stratégies culturelles	137
6.4.2 La définition des objectifs : un enjeu stratégique	140
6.5 La dynamique normative	144
6.5.1 La transformation des normes	144
6.5.2 La modification des structures d'apprentissage	145
6.6 L'apprentissage organisationnel	146
6.7 Les forces positives et négatives	150
CHAPITRE 7	
L'IMPACT DE LA TECHNOLOGIE SUR LA CULTURE	153
7.1 Technologie et organisation	155
7.2 Un nouvel univers en gestation	157
7.3 Technologie et valeurs	158
7.4 Les conséquences positives et négatives de l'invasion technologique	160
7.5 La carte cognitive inutile	163
7.6 Conclusion	166

CHAPITRE 8	
LA GESTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	169
8.1 Évolution du champ de la culture organisationnelle	171
8.1.1 La culture peut-elle être gérée ?	171
8.1.2 L'approche rationnelle	172
8.1.3 Une interprétation culturelle des valeurs de l'organisation	174
8.1.4 L'approche cognitive : un ensemble de connaissances	175
8.2 La gestion des relations de pouvoir	176
8.3 La gestion de la transparence culturelle	176
8.4 L'illusion de la transparence	179
8.5 Peut-on jouer avec les règles du jeu ?	179
BIBLIOGRAPHIE	183

INTRODUCTION

L'IMPORTANCE DE LA CULTURE DANS UNE ORGANISATION

Une entreprise de consultation, regroupant environ 30 personnes, avait constaté un taux de changement fort élevé dans son personnel durant les cinq dernières années. Ce taux s'élevait à 60 %. Environ 6 consultants sur 10 avaient quitté la compagnie. Cette mobilité créait de nombreux problèmes : financiers, intégration, formation, instabilité, etc. On décida donc d'effectuer une enquête auprès de ceux qui avaient quitté l'entreprise pour connaître les causes de ces départs. Cette enquête permit de repérer diverses raisons évoquées et la principale était la suivante : les gens n'avaient pas droit à l'erreur !

En effet, le directeur de l'entreprise avait décrété que l'excellence était la cible et que rater la cible entraînait à brève échéance la mise à pied. Le directeur faisait, tel qu'on le lui avait expliqué dans des groupes de formation, des rencontres périodiques pour expliquer sa vision de l'entreprise et sa politique de gestion. Il avait engagé un expert en communications qui lui avait expliqué comment fabriquer à peu de frais une petit journal interne à l'aide d'un logiciel de mise en page et d'une imprimante laser. Il avait effectivement créé un journal interne qui comprenait toujours des courts textes décrivant le message de l'excellence. Les employés, tous des professionnels de la consultation, avaient compris le message : « tu réussis ou tu es mis à la porte ». Ils vivaient avec la peur du couperet. Une forme pernicieuse de pression s'installait progressivement dans leur esprit. Ils partaient les uns après les autres ou ils prenaient des congés de maladie, victimes d'un burn-out ! On pensait, avec raison, que la cause principale de ces phénomènes était le stress. Mais, il y avait « anguille sous roche » !

Ce fait vécu est, à mon avis, très révélateur d'un phénomène important de toute organisation. Il montre à quel point la culture, qu'on le veuille ou non, joue un rôle primordial dans une organisation. Ne pas en tenir compte génère habituellement de nombreux problèmes dans tous les secteurs de l'entreprise. Mais en tenir compte peut créer autant de problèmes si on ignore la vraie nature de la culture dans une organisation. Voilà pourquoi le texte qui suit va au-delà d'un simple commentaire sur les us et coutumes d'une entreprise. Il est bien intéressant de connaître comment s'habillent tous les directeurs d'IBM. Mais cela ne constitue que la façade. Notre texte va donc au fond des choses et s'attaque à la racine du problème.

LA STRUCTURE DU LIVRE

J'ai opté, afin de décrire dans toutes ses facettes la véritable nature de la culture organisationnelle, pour la démarche suivante.

Le premier chapitre — *la genèse du concept de culture organisationnelle*— montre comment s'est constituée la notion de culture organisationnelle dans les différentes théories de la gestion. Il décrit les premières percées qui marquèrent cette période de transition vers de véritables théories de la culture organisationnelle. Il explique comment chaque courant perçoit la culture dans une organisation.

Le deuxième chapitre — *la culture organisationnelle*— décrit la structure de la culture organisationnelle. On y trouve une série de définitions de la culture. La définition que j'adopte est la suivante :

La culture organisationnelle est un processus sociodynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisés par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes. L'ensemble dynamique des connaissances, croyances et symboles d'une organisation, utilisés par les membres de cette organisation à des fins d'adaptation tant interne qu'externe.

La culture organisationnelle comporte trois niveaux : un fondamental (les valeurs), un intermédiaire (les stratégies) et un démonstratif (les

faits). Le premier niveau porte le nom de *valeurs organisationnelles*. Il comprend les fondements de la culture tels que les valeurs, les perceptions des rôles, les relations de pouvoir, les rêves, les fantasmes, les désirs inassouvis, les frustrations. Le deuxième niveau intermédiaire se nomme *les stratégies culturelles* et comprend les idéologies, les explications, les cartes cognitives. Le troisième niveau est celui des *faits culturels*. Il comprend l'ensemble des rites, des symboles, des fêtes, des initiations, des histoires, des slogans et des discours.

Le troisième chapitre — *les valeurs organisationnelles* — porte sur les fondements de la culture organisationnelle. Nous accordons beaucoup d'importance à cette dimension de la culture organisationnelle parce que les valeurs guident les communications, les comportements, les jugements et les perceptions des personnes dans une organisation. On trouve à ce niveau les croyances, les attitudes, les prises de position fondamentales, les hypothèses de base, les fantasmes, les représentations mentales, les pulsions, les désirs, les représentations sociales, les rapports de pouvoir, bref, tout ce qui fonde les stratégies, les idéologies, les jugements, les actions et les produits culturels d'une organisation.

Le quatrième chapitre — *les stratégies culturelles* — trace le portrait du niveau intermédiaire de la culture organisationnelle, les stratégies culturelles, celui qui se situe entre les faits culturels (qui racontent et décrivent une culture) et les valeurs fondamentales (les valeurs qui la fondent). On pourrait le qualifier de niveau « médiatiseur », de traducteur des valeurs en histoires organisantes, de pont entre les phénomènes de communication (tout ce qui se dit et s'écrit) et les valeurs. On retrouve à ce niveau les philosophies de gestion, les idéologies, les cartes cognitives et les stratégies culturelles.

Le cinquième chapitre — *la diffusion de la culture* — porte sur le troisième niveau de la culture organisationnelle : les manifestations culturelles. Nous y trouvons les productions culturelles, les textes, les histoires, les règles, les comportements, les données, les rites, les coutumes, les discours, les mythes, les reconnaissances, les titres, les rumeurs, les fêtes, les prix d'excellence, les dîners communautaires, les

traditions, les journaux d'entreprise, les conventions, etc. C'est le niveau du discours, de l'apparent. C'est ce qui paraît le plus dans une organisation.

Le sixième chapitre — *la dynamique cognitive* — décrit les multiples aspects de la dynamique cognitive. C'est le cœur, me semble-t-il, de la théorie proposée dans ce livre. En effet, la culture n'est pas une dimension statique de l'organisation. C'est, au contraire, un ensemble de forces qui évoluent avec l'organisation.

Le septième chapitre — *l'impact de la technologie sur l'évolution de la culture* — traite d'un phénomène fondamental : l'impact de la technologie sur l'évolution des connaissances et des comportements dans une organisation. Ce chapitre analyse les conséquences positives et négatives de cet impact.

Le huitième chapitre — *la gestion de la culture organisationnelle* — pose un regard interrogateur sur les phénomènes de la gestion de la culture dans les organisations. Chaque grand courant de la réflexion sur la gestion a sa vision de la culture. Chacune d'elle apporte un éclairage différent mais utile à la compréhension de la culture. L'ensemble de ces points de vue montre bien, cependant, que la gestion de la culture demeure un problème permanent.

CHAPITRE

1

LA GENÈSE DU CONCEPT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

1.1 LES GRANDES THÉORIES DE L'ORGANISATION

Constatons d'emblée un premier paradoxe. Les pionniers et les premiers *grands* théoriciens des organisations n'ont jamais parlé explicitement de culture organisationnelle puisque ce concept est apparu au milieu des années soixante. On ne peut donc les traiter de culturalistes comme on ne peut dire que les nationalistes québécois du 19^e siècle étaient péquistes ! Cependant, ils ont proposé des changements majeurs aux conceptions des organisations, changements que nous qualifierions *aujourd'hui* de culturels. Ils avaient compris, en effet, que tout changement organisationnel important reposait sur une transformation des valeurs, des idéologies et des perceptions de l'organisation, c'est-à-dire les principaux éléments de ce que nous appelons désormais la culture organisationnelle. Ils avaient proposé des théories comprenant des propositions de changement des valeurs d'une organisation.

Voici une définition de la culture organisationnelle qui servira de base à l'analyse conduite dans les pages qui suivent. La culture organisationnelle est la perception et l'interprétation des valeurs d'une organisation que se donnent ses membres afin d'être en mesure de comprendre, d'apprendre et d'agir.

Il faut lire, par exemple, F. W. Taylor (et non ses commentateurs qui ont réduit sa vision à une simple théorie de gestion !) pour constater à quel point cet homme eut à défendre les vertus de sa nouvelle théorie des organisations. Il dut, d'ailleurs, passer devant une commission d'enquête et justifier les bienfaits de sa vision scientifique du travail. Taylor se croyait investi d'une mission sur cette terre : diminuer le gaspillage des ressources humaines. Il ne faut pas oublier que Taylor se battait pour une cause : la gestion scientifique. Je tenterai donc de montrer dans ce chapitre que les grands théoriciens proposaient des visions organisationnelles comprenant des changements majeurs en ce qui a trait aux valeurs d'une organisation.

On pourra lire aussi Douglas McGregor (*La dimension humaine de l'entreprise*), Peters et Waterman (*Le prix de l'excellence*) ou Karl Weick (*The Social Psychology of Organizing*) pour constater à quel point ces auteurs s'attaquent violemment au modèle rationnel ou mécaniste et proposent une « nouvelle » vision des organisations.

TABLEAU 1.1 Les principales approches des organisations

TYPE	MÉCANISTE	HUMANISTE	SYSTÉMIQUE	POLITIQUE	CULTUREL	COGNITIF
<i>Synonymes</i>						
<i>Nature de la réalité</i>	Classique, rationnel	Relations humaines école interactionniste	Organique sociologique			
<i>Type d'intervention</i>	Organisation rationnelle	Psychologique	Biologique	Conflictuelle	Construction symbolique	Structure cognitive
<i>Thème dominant</i>	Rationaliser la réalité	Améliorer les relations humaines	Systémiser	Prendre le pouvoir	Interpréter le sens	Développer la connaissance
<i>Conception de l'homme</i>	Objectif	Personne	Système	Stratégies	Croyances	Programmes, système-expert
<i>Mots clés de la culture</i>	Être finalisé	Être relationnel	Organisme	Être politique	Être croyant	Être cognitif
	Valeurs, normes, buts, travail, hiérarchie, organigramme, objectifs, compétition, planification, stratégies, plans, récom-penses, effort, tâches, rationalité, profession-nalisme, analyse objective	Désirs, besoins, créativité, groupe, personnalité, énergie, intuition, équipe, motivation, émotions	Sous-système, adaptation, équilibre, homéostasie, environnement, intégration	Pouvoir, luttes, influence, contrôle, stratégies, domination	Sens, croyance, significations, symboles, rites, fêtes, fantasme, rêve	Connaissances, modélisation, représentation, apprentissage, système-expert
<i>Fonction de la culture</i>	Gérer	Aimer	Adapter	Dominer	Inculquer	Apprendre
<i>Auteurs</i>	Fayol, Taylor, Weber	Lewin, Likert, McGregor, Maslow, Blake et Mouton, Barnard, Selznick	Bertalanffy, Boulding, Dupuy, Maturana, Morin, Kast, Rosenzweig	March, Simon, Crozier, Friedberg, Mumby	Peters, Weick, Waterman, Frost, Carbaugh, Ouchi	Simon, March, Bateson, Cyert, Olson, Argynis, Schon, Weick

Les principales approches qui dominent actuellement les réflexions sur la culture des organisations sont, me semble-t-il, les réflexions et les interventions organisationnelles de type *mécaniste*, *humaniste*, *systémique*, *politique*, *culturel* et *cognitif*.

TABEAU 1.2 Définitions de la culture selon les théories organisationnelles

Mécaniste	La culture est un ensemble de faits qu'il faut gérer comme tout autre secteur de l'organisation.
Humaniste	La culture est l'ensemble des comportements valorisés et partagés par des personnes dans une organisation.
Systémique	La culture est un sous-système de l'organisation servant surtout à des fins d'adaptation interne et externe.
Politique	La culture est l'ensemble des valeurs qui font l'objet d'une lutte de pouvoir dans une organisation.
Culturelle	La culture est l'ensemble des symboles et des mythes, des croyances et des valeurs partagées par des personnes et qui définissent une organisation.
Cognitive	La culture est l'ensemble des connaissances qui orientent la pensée et l'action dans une organisation.

1.2 POINT DE VUE MÉCANISTE

La culture se gère, disent les tenants d'une position mécaniste. Cette position conduit naturellement à une forme de pragmatisme culturel très populaire chez les gestionnaires qui doivent régler rapidement les problèmes (Martin, 1985) : la culture est tout simplement un élément de l'organisation qui se gère comme tous les autres ! C'est une variable de l'organisation que l'on peut manipuler en fonction des besoins. Ainsi, la « qualité de la vie » sera une variable dont on tiendra compte dans la mesure où l'ouvrier est plus performant. On aménagera une salle de repos ultramoderne afin d'augmenter la productivité. Les valeurs généralement définies comme devant monopoliser la culture organisationnelle sont l'excellence, la performance, l'efficacité, la rapidité d'exécution, le contrôle de l'organisation, le contrôle de l'environnement.

Les théories mécanistes de l'organisation, aussi nommées théories classiques, ne se sont pas au point de départ étendues sur le sujet de la culture organisationnelle puisque c'est un thème de réflexion postérieur à la période (1900 à 1950) durant laquelle elles ont été conçues. De plus, les approches classiques se sont plutôt attardées à réfléchir sur l'augmentation de la productivité par une gestion scientifique des opérations. Cet attrait ne laissait pas grand place à la culture organisationnelle. Cependant, la découverte de la culture japonaise comme facteur de réussite, vers les années 80, a suscité une certaine évolution bien que l'on n'ait pas changé les principes fondamentaux du point de vue mécaniste. La culture a tout simplement trouvé une place dans l'organigramme, dans la gestion par objectifs et dans la recherche d'une plus grande efficacité rationnelle ! Par contre, très peu de gestionnaires se sont aperçus qu'ils proposaient une culture organisationnelle dont les valeurs fondamentales étaient : rationalité, harmonie, autorité, méthodes, planification, etc. Voyons plus en détail cette approche des organisations.

L'approche *mécaniste* soutient que toutes les organisations se ressemblent et qu'il existe par conséquent une seule façon de les structurer, pour atteindre une efficacité optimale. Morgan (1989) a bien résumé cette façon de voir les choses : « Quand un ingénieur crée une machine, il doit définir un réseau de pièces dépendant les unes des autres, organisées en séquences spécifiques et ancrées par des points de résistance ou de rigidité définis avec une grande précision. Les théoriciens classiques ont essayé d'obtenir pareil résultat en concevant l'organisation comme un réseau de pièces : services fonctionnels comme la production, la mercatique, les finances, le personnel, la recherche et le développement, lesquels sont ensuite subdivisés en réseaux de postes de travail délimités de manière précise ». Chacun d'entre vous aura probablement reconnu la division qui structure son organisation jusque dans les petits coins ! De plus, elle lui semblera tout à fait normale !

1.2.1 Fayol (1841-1925)

On aime généralement, dans les écrits sur les organisations, se référer à des pionniers qui ont marqué le domaine de la réflexion. En France, on

parle de Fayol qui avait écrit, en 1916, un livre intitulé *Administration industrielle et générale*. Aux États-Unis, la référence demeure F. W. Taylor avec sa vision scientifique des entreprises. Fayol (1916) énonce cinq principes précisant le lien entre la structure de l'organisation et son efficacité.

1. Principe d'arrangement vertical : les postes doivent être hiérarchisés verticalement afin d'établir la chaîne de commande. Comme le montre l'organigramme classique en forme de pyramide, cet arrangement de haut en bas permet de spécifier les zones d'autorité et de responsabilité des membres d'une organisation. C'est toujours l'échelon supérieur qui détient l'autorité sur les échelons inférieurs.
2. Principe de l'unité de commandement : aucun membre de l'organisation ne doit recevoir d'ordres de plus d'un supérieur à la fois. Ce principe permet la formation d'une autorité hiérarchique formelle n'admettant aucun court-circuitage.
3. Principe d'exception : les décisions qui se prennent le plus souvent doivent être routinières et laissées sous la responsabilité des échelons inférieurs de façon à donner aux échelons supérieurs le temps nécessaire pour s'occuper des cas d'exception.
4. Principe de la surface de contrôle : le nombre de subordonnés sous la responsabilité d'un supérieur doit être limité de façon à ce qu'il puisse s'en occuper efficacement. Le nombre maximum de subordonnés qu'un supérieur peut diriger ne peut, en général, être supérieur à sept. Cependant le plus important est de veiller à ce qu'il y ait moins de sept subordonnés aux échelons supérieurs et plus de sept dans les échelons inférieurs parce que, à ce dernier niveau, les requêtes et les ordres peuvent être plus rapidement traités à cause du caractère routinier des décisions qu'il leur est permis de prendre.
5. Principe de la division du travail : en raison des connaissances supérieures qu'ils possèdent, les échelons supérieurs doivent spécifier le travail à faire sous la forme de tâches à accomplir à l'intérieur d'un poste de travail. Ils veilleront ensuite à regrouper ces postes de travail à l'intérieur de groupes plus vastes qu'on appelle services ou département, sur la base de leurs interdépendances ou de leur homogénéité.