



LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Edgar H. Schein¹ a centré sa recherche sur le comportement des personnes dans l'organisation, plus particulièrement sur leur motivation au travail. Il a suggéré trois modèles, auxquels il en ajoutera un quatrième par la suite, correspondant à la séquence d'évolution de l'entendement qu'ont eu dans le temps les managers face à la motivation du personnel à la tâche: 1) le modèle rationnel-économique, où la représentation mentale du manager veut que le personnel soit essentiellement motivé au travail par les incitatifs économiques que l'organisation qui l'emploie met à sa portée; 2) le modèle social, où l'intérêt du travailleur vient de l'identification aux autres, plus spécifiquement les pairs dans la même unité de travail; 3) le modèle actualisation-de-soi, où les employés exercent à discrétion leur intelligence et leurs talents, en faisant appel à leurs capacités d'exécution du travail; 4) le modèle complexe, où les besoins de l'humain en situation authentique de tâche sont satisfaits par différents partenaires de travail dans des départements différents de l'organisation.

Avec le modèle rationnel-économique on est dans la lignée de la Théorie 'X' de McGregor, où l'individu est jugé passif voire paresseux, réfractaire aux responsabilités et doit être contrôlé de près. Ce modèle a cours dans l'entreprise-système de production de mass. Avec le modèle social on est plongé dans l'expérience Hawthorne, où les interactions dans le groupe commandent le comportement ultérieur des acteurs. Avec le modèle actualisation-de-soi on est en territoire Maslow, Herzberg et Argyris, où l'accomplissement de soi repose sur la satisfaction qu'entraîne une tâche enrichie chez l'acteur engagé envers l'organisation. Avec le modèle complexe, on transcende la satisfaction pécuniaire simple pour en arriver au plus haut niveau de satisfaction du personnel à travers les facteurs d'actualisation de la personne que sont la reconnaissance des autres et la nature du travail entre autre.

Pour Schein le facteur principal de motivation s'exprime en termes de contrat psychologique entre l'individu et l'organisation qui l'emploie. Si l'organisation nourrit des attentes face aux employés, ceux-ci en entretiennent aussi à l'endroit de cette première. Et la rencontre des deux ordres d'attente fait le contrat, qui tient de la valeur des rapports entre eux. Ceux-ci fondent la confiance mutuelle des parties, plus qu'ils ne concrétisent la spécificité des accords techniques qui les sous-tendent. Et comme la performance, qui ne s'apprécie jamais que de manière longitudinale, le confort psychologique des parties est affaire de temps et de qualité dans les rapports entretenus. La culture organisationnelle, dont on a tenté si souvent de décliner les composantes, se fixe d'abord sur un fond de rapport psychologique, avant que de s'exposer en termes d'artéfacts ou de comportements de groupe. Les dirigeants, exerçant leur leadership dans l'organisation, façonnent les premiers la culture de cette dernière. Et si la culture est un résultat plus qu'un plan, elle se vit plus qu'elle ne se décide avant le fait.

¹ Schein, E.H., (1980), *Organizational Psychology*, Prentice-Hall; Schein, E.H., (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley; Schein, E.H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3e édition, Wiley.