

## CULTURE - FROM ANTHROPOLOGY TO MANAGEMENT

Angelica Căpraru, Assist, PhD Candidate, Technical University of Cluj-Napoca

*Abstract: The culture, which was initially an exclusive concern of the anthropologists, is progressively found within the managerial sciences as well. Going from anthropology towards management, the culture is given, over the years, various functions of integration (Durkheim, Parsons), of satisfying certain needs (Malinowski), of social guidance (Parsons) or of symbolization (Mead). Starting from the reality that economy and culture are dimensions of the social life, having an interrelation, already in the 80s, the concept of culture is taken over and exploited within management. Thus, the anthropologic concept of culture, through reinterpretation and extrapolation, becomes what we nowadays call organizational culture. Essentially, the culture is an amount of human, individual and collective behaviors and values. It has its own dynamic, which guides and allows the group's operating mode. From an internalized existence, present in every one of us as members of a certain society, the culture takes shape also externally, being visible within the organizations' behaviors.*

*Keywords: anthropology, culture, organizational culture, management.*

Tout comme la notion de „communication” a un caractère protéique, la notion de „culture” représente un concept hétérogène, visé par la sociologie, anthropologie, psychologie, linguistique et le management. On explique de cette manière le nombre considérable de définitions attribuées à la culture, plus de trois cent. Cependant, "on n'est pas arrivé à un concept en ce qui concerne la formulation d'une définition interdisciplinaire qui puisse être assumée par les divers domaines d'études" (Gudykunst et Ting-Toomey, 1988)<sup>1</sup>.

### 1. LA CULTURE – LES AVATARES D'UN CONCEPT DANS LES SCIENCES SOCIAUX

Dans l'acceptation humaniste<sup>2</sup> le concept de culture renvoyait à la finesse d'esprit, au développement des facultés humaines, en lui conférant ainsi une dimension élitiste mais aussi ethnocentrique. Avec l'affirmation des sciences sociales, l'anthropologie et la sociologie, nous remarquons une abordation différente par rapport aux disciplines humanistes avec des rapports aux normes, valeurs, croyances et symboles. La première définition anthropologique de la culture, considérée comme canonique dans ce domaine, appartient au fondateur de la culture de l'anthropologie culturelle, E.B. Tylor („Primitive culture”, 1871). Selon l'anthropologue anglais, la culture est „*ce complexe entier qui comprend les connaissances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et toute autre capacité et coutumes acquises par les individus d'une société*”<sup>3</sup>. Selon Tylor, la société et la culture sont indissolublement liées l'une de l'autre, n'existant pas de culture qui n'appartienne pas à une société. L'intégration de l'individu dans un certain groupe social est conditionnée par la respectation des normes culturelles.

Le concept de „relativisme culturel”, est dû à Franz Boas, en faisant ainsi le passage d'une culture à d'autres cultures. „*La culture pourrait être définie comme la totalité des réactions mentales et physiques et des activités qui caractérisent le comportement des individus qui composent un groupe social collectif ou individuel, dans les relations avec leur*

<sup>1</sup> Gudykunst, W., B., et Ting-Toomey, S., 1988. *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage., p.27.

<sup>2</sup> Dans les dernières décennies, les disciplines humaines ont réconsidéré cette abordation.

<sup>3</sup> Tylor, E.B., 1871. *Primitive Culture*, John Murray, London, p.1.

*milieu naturel, avec d'autres groupes, avec les membres du groupe en soi-même, et de chaque individu avec soi-même.*"<sup>4</sup>. Selon Boas, chaque culture est incomparable, inconfondable et spécifique, donc par conséquent il faut éviter la comparaison à une autre culture. Une coutume à part pourrait être expliquée seulement en rapport avec le contexte culturel spécifique, chaque culture s'exprimant par l'intermédiaire de la langue, des croyances, des traditions, de l'art, etc. Malinowski, le fondateur de l'école fonctionnaliste voit la culture comme: „*le tout composé des instruments et des biens de consommation, des constitutions de divers groupes sociaux, des idées et de l'art, des croyances et des coutumes*”<sup>5</sup>. L'abondation de Malinowski situe la culture dans la lignée des besoins humains. Malinkowski conçoit le besoin de culture comme une nécessité organiquement liée à la structure intérieure de l'être humain. Ainsi, il élabore une “théorie des besoins”, conformément à laquelle la culture vient à l'accueil des besoins individuels par des solutions collectives institutionnellement harmonisées.

Dans les années '40 et '50, avec le développement de l'école structuraliste américaine, des théories font leur apparition, selon lesquelles la société modèle la personnalité, y compris le comportement de l'individu. Des anthropologues tels Margaret Mead<sup>6</sup>, Ruth Benedict<sup>7</sup> Abram Kardiner et Ralph Linton abordent la culture de la perspective psychologique de Freud. Le sujet des recherches de Ruth Benedict (1934) et Margaret Mead (1953) est le rapport entre la culture et la personnalité, sujet largement exploité ultérieurement dans l'anthropologie. La théorie de Mead, dans la lignée de Freud, souligne le conditionnement culturel de la personnalité de l'individu, tandis que Ruth Benedict plaide pour l'interconditionnement de la culture par la personnalité.

Les études de Durkheim reprennent dans le cadre de cette analyse sur premier plan l'idée d'interdépendance entre la culture et la société. Il faut signaler le fait que l'auteur n'utilise pas dans ses écrits le terme de „culture”, mais de „civilisation”. En partant de la dimension symbolique de la société, le sociologue français Emile Durkheim<sup>8</sup> confère à la culture un rôle fondamental. Ainsi, l'individu, en tant que partie d'un système, va agir, réfléchir et sentir en rapport avec le système culturel auquel il appartient.

Avec la prise de conscience de la relation d'interdépendance entre la culture et la communication, de nouvelles perspectives de recherche des deux phénomènes se sont révélées. Une langue n'est pas seulement un moyen de communication mais aussi un vecteur de culture, elle reproduisant les valeurs de celle-ci, transmettant un héritage culturel et symbolique d'une génération à l'autre. Dans la vision de Eco (1988), la culture pourrait être étudiée de la perspective sémiotique, les lois de la culture étant identiques aux celles de la communication. La culture est perçue comme un ambient dans lequel de nombreux systèmes nous permettent nous relationner avec les autres. Donc, la langue, ce „système de signes” qui est à la base de la communication humaine, ne peut pas être vue et analysée sans la relation avec la culture. Kluckhohn considère le langage un tout unitaire, „(...) *chaque culture est destinée à perpétuer le groupe et son unité, à répondre aux besoins des individus pour un système de vie bien réglé et pour l'assouvissement des besoins biologiques.*”<sup>9</sup> La définition de l'auteur souligne le fait que la culture perpétue, à un certain niveau, groupe social, en répondant aux nécessités de réglementer et de satisfaire le besoin d'appartenance de

<sup>4</sup> Boas, F., 1911. *The mind of primitive man*, Macmillan, p. 149.

<sup>5</sup> Malinowski, B., 2002. *Une théorie scientifique de la culture*, Maspéro-La Découverte, Paris, p.44.

<sup>6</sup> Grâce à l'élève de Boas, Margaret Mead, le concept de relativisme culturel s'est imposé dans le domaine de l'anthropologie.

<sup>7</sup> Ruth Benedict a écrit aussi une étude sur les Roumains, malgré le fait qu'il n'avait jamais visité la Roumanie: *La culture et le comportement chez les Roumains* (1943).

<sup>8</sup> Grâce aux premières hypothèses de Durkheim, il y a eu un épanouissement du fonctionnalisme.

<sup>9</sup> Kluckhohn C., 1952, *Specchiati, uomo!*, Milano, Garzanti., p.24.

l'individu à une certaine culture. Le langage, dans son acception polysémantique, réalise la transmission des valeurs culturelles.

Une définition largement acceptée dans le domaine des sciences sociales appartient à l'anthropologue de la culture Geertz, dont l'abordation est pareille à celle de Klukhohn. Selon celui-ci, la culture est comme „... *un clichée de significations transmis le long du temps, des significations incarnées dans les symboles, un système de conceptions héritées exprimées dans des formes symboliques, par l'intermédiaire desquelles les gens communiquent entre eux, perpétuent et développent leur propre connaissance et leur attitude vis-à-vis de la vie*”<sup>10</sup>. On y distingue le caractère dynamique de la culture, celle-ci étant différente, en fonction des changements structurels de la société. Le langage assure la transmission de génération en génération de la culture en moyennant l'assimilation des modèles de comportement ainsi que des religions.

D'une toute autre perspective, l'oeuvre du psychanalyste français Lacan (1953) met en évidence une rupture par rapport aux préoccupations classiques centrées sur la culture ou sur le langage. „*L'homme qui naît à l'existence a d'abord affaire avec le langage; c'est une donnée. Il y est même pris dès avant sa naissance, n'a-t-il pas donc un état civil? Oui, l'enfant à naître est déjà, de bout en bout, cerné dans ce hamac du langage qui l'adopte le tenant en même temps en captivité*”, affirmait Lacan<sup>11</sup>. Dès sa naissance, l'homme est le prisonnier des structures linguistiques et culturelles, qui vont marquer toute son existence. Autrement dit, l'homme est plongé dans cette structure (langage, culture d'appartenance), l'inconscient étant subordonné à cette structure. Selon Lacan, les structures, les symboles, précèdent l'existence de l'individu, la nature humaine étant ainsi influencée, si pas tout à fait déterminée par la culture, de ses lois et de l'évolution de celle-ci „*jusqu'à l'intime du corps humain*”<sup>12</sup>. Ces structures symboliques et culturelles se manifestent comme un philtre constitué des relations socio-familiales, culturelles, existant avant même l'apparition de l'individu.

## 2. CULTURE ET MANAGEMENT

En partant de la réalité que l'économie et la culture sont des dimensions de la vie sociale, en rapport d'interconditionnement, dès les années 80, le concept de culture est repris et exploité en management. Dans le cadre des disciplines de management, les directions de recherche concentrées sur l'étude de la culture sont multiples. Le point commun de ces directions est l'idée que, dans leur complexité, les organisations possèdent une culture propre, qui se manifeste dans le comportement de ses membres et qui évolue dans le temps. Autant la vision anthropologique que les définitions de la culture révélées dans le cadre des études de l'organisation dans le management tournent autour du concept-clé, le groupe. Ainsi, le concept de culture appliqué au niveau d'une organisation, vue comme un système structuré, a engendré le concept de culture organisationnelle. Toute organisation, quelles que soient ses dimensions, pour assurer sa cohérence, a besoin d'une identité collective, assurée par un

<sup>10</sup> „... *un clichée de significations transmis le long du temps, des significations incarnées dans les symboles, un système de conceptions héritées exprimées dans des formes symboliques, par l'intermédiaire desquelles les gens communiquent entre eux, perpétuent et développent leur propre connaissance et leur attitude vis-à-vis de la vie*” Geertz, C., 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York, Basic Book., p.89.

Id., p. 63.

<sup>11</sup> "L'homme qui naît pour vivre, a tout d'abord affaire avec le langage, celui-ci (le langage) est comme une donnée. L'homme étant en relation avec le langage avant même de naître, n'a-t-il pas donc un état civil? Oui, l'enfant qui va naître est accaparé par ce hamac qui l'adopte le tenant à la fois en captivité" (traduction personnelle) in Lacan, J., 1953. *Discours du Congrès de Rome et réponse aux interventions*, Disponible online <http://www.école-lacanienne.net/pastoutlacan50.php>.

<sup>12</sup> Lacan, J., 1965. La scienza e la verità. In *Scritti*, vol. ii, ed. G.B. Contri, Einaudi, Torino 1974, p. 860.

système culturel et symbolique. La culture est donc en nous, en tant que membres d'une société, mais elle se profile aussi dans le cadre des organisations. Le rôle de la culture en contexte organisationnel est souligné aussi par le sociologue Michael Crozier, qui affirme que „L'un des critères modernes les plus importants de la fonction de manager est celui du management par l'intermédiaire de la culture, car nos collaborateurs nous reconnaissent seulement si les valeurs que nous essayons de transmettre sont des valeurs culturelles et qu'ils réussissent à s'identifier à ces valeurs, d'autant plus dans les situations où cela aurait des résultats”.<sup>13</sup> L'étude de l'organisation du point de vue culturel part du désir de comprendre les causes qui ont déterminé la réussite ou la non-réussite de certaines d'entre elles, mais surtout d'établir un modèle de référence en ce qui concerne la création d'une identité et d'un climat organisationnel efficace. Ainsi, l'abordation culturelle est perçue comme grille de lecture possible pour la compréhension des comportements, pour le déchiffrement d'une culture organisationnelle.

Le concept de culture a été toujours présent dans les études sur les organisations, mais avant les années '70 ce sujet était seulement en stade de projet, et soutenu surtout par les adeptes du mouvement Human Relations. Cette abordation culturelle s'est affirmée vers la fin des années '70, lorsque le „côté humain de l'organisation” commence à susciter l'intérêt des chercheurs. Le succès des sociétés japonaises de cette période-là a déterminé une analyse minutieuse des rapports existant entre la culture nationale et le management, ce qui a conduit à la naissance du concept de culture organisationnelle. Les aspects relevés ont facilité la penchée des chercheurs sur la culture comme facteur de réussite dans les affaires. De cette façon naît une démarche d'affirmation de la dimension culturelle, d'approfondissement théorique, ayant un fort écho dans les manifestations scientifiques, surtout dans les années '80. L'abordation culturelle capte en même temps l'attention des académiciens et des chercheurs vers la pratique. De nombreux chercheurs abordent ce sujet, tels Morgan (1986), Pettigrew (1989, 2013), Smircich et Calais (1987) etc.

La dimension culturelle d'une organisation s'avère être un aspect important mais aussi difficile à déterminer et à analyser dans toutes ses formes, question due entre autres à la difficulté d'identifier la corrélation correcte entre les comportements manifestés et les valeurs, les principes, les hypothèses. Il est à remarquer un certain manque de l'homogénéité du contenu, mais aussi de la structure dans les études culturelles de cette période, à côté de diverses polémiques et controverses des théoriciens du domaine.

L'organisation, vue comme une entité qui déroule des activités économiques, est définie par un système propres de valeurs, de normes, d'orientations et des règles de comportement, qui révèlent son identité. Pettigrew (1979) est celui qui a placé ce concept dans le domaine des théories du comportement organisationnel, par la publication de l'article „On Studying Organizational Cultures”. La culture organisationnelle se présente comme un ensemble de valeurs, de normes, de styles de directions qui définissent une organisation.

Une définition largement acceptée dans ce domaine appartient à Edgar Schein. Le chercheur définit la culture organisationnelle comme: “A pattern of basic assumptions, invented, discovered or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, is to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to chosen problems”<sup>14</sup> Edgar Schein est celui auquel on attribue le mérite de

<sup>13</sup> „L'un des critères modernes les plus importants de la fonction de direction est celui de l'administration de la société par l'intermédiaire de la culture, car ceux qui travaillent avec nous, nous reconnaissent seulement si les valeurs que nous réussissons à transmettre sont des valeurs culturelles et s'ils réussissent à s'identifier à ces valeurs, d'autant plus dans les situations où cela aurait de bons résultats”. in Crozier, M., 1989. *L'entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel (French Edition)*, Paris, InterEditions, p. 18.

<sup>14</sup> “Un modèle de suppositions élémentaires, inventées, découvertes ou développées par un certain groupe, à

voir dans la culture une variable stratégique de toute organisation. Selon lui, l'analyse de toute organisation réside dans l'analyse de la culture, cette dernière étant celle qui décrit et qui explique, autant la manière dans laquelle fonctionne l'organisation que le comportement de ses membres.

L'étude de la culture dans le contexte du management représente une orientation réussie, est un fait aussi confirmé par les ouvrages de trois chercheurs dans ce domaine: l'étude de Hofstede à la compagnie IBM *Culture's consequences* (1984), celle de Trompenaars sur l'impact des différences culturelles sur la manière dont on gère les affaires, *Riding the waves of culture* a (1997), ainsi que l'étude de l'impact de la culture sur les différentes fonctions d'organisation, *International dimensions of organizational behavior* de Adler (2008). Par l'intermédiaire de ces études, on avait relevé les dimensions culturelles qui permettent la comparaison entre les cultures, mais aussi la manière dont ces paramètres influencent l'activité dans le management.

Dans son essence, la culture est une somme des comportements et valeurs humaines, individuelles et collectives. Celle-ci a une dynamique propre qui oriente et permet la manière de fonctionnement du groupe. Depuis une existence internalisée, présente en chacun de nous en tant que membres d'une société, la culture se reflète aussi sur le plan externe, se faisant visible dans les comportements des organisations.

## CONCLUSIONS

1. La définition de la culture, vu que les différents courants qui l'abordent des perspectives et finalités différentes, est une plutôt non synthétique, impossible d'être surprise ou d'être unanimement acceptée. Dans la société contemporaine, définie par la globalisation et par le postmodernisme, le concept de culture est en permanence réinterprété, reformulé, en étroite relation aux pratiques sociales et économiques qui changent en permanence.
2. Le concept anthropologique de culture par son réinterprétation et extrapolarisation, devient ce que nous appelons aujourd'hui culture organisationnelle. La culture existe donc, en nous en tant que membres d'une société, mais elle se reflète dans les comportements des organisations.
3. Identité individuelle qui doit être assumée, la culture représente aussi pour chacun de nous la stratégie de vivre et de nous adapter dans la société. Dans le contexte du management la culture est perçue comme une clé de lecture possible dans le déchiffrement des comportements et dans l'identification des valeurs.
4. Grâce à sa complexité, des domaines où elle retrouve son applicabilité le concept de culture ne doit pas être perçu comme un concept statique et fermé, en acceptant l'idée que celui-ci est provisoire et ouvert aux interprétations, aux reformulations et aux ajustements.

## BIBLIOGRAPHIE

---

*mesure qu'il s'habitue à faire face aux propres problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne qui a fonctionné assez bien pour être validé et donc il peut être conféré à ses nouveaux membres, comme la manière correcte de percevoir, de réfléchir et de sentir par rapport à ces problèmes-là. ”). in . Schein, E. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, page 17.*

Cfr: Schein, E. H., 1990 “Organizational culture”, *American Psychologist*

- [1] Abrudan, I., 1999. *Premise și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia Cluj-Napoca.
- [2] Abrudan, I. 2008, „[Culture is more than a jewellery in the crown of development](#)”. Revista de Management și Inginerie Economică, volume 7 (3/28).
- [3] Boas, F., 1911, *The mind of primitive man*, New York: Macmillan.
- [4] D'Iribarne, P., 2002, *Cultures et Mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil.
- [5] Dupriez, P. și Simons, S., 2000, *La culture, une construction cohérente et un enjeu social*. Bruxelles: De Boeck Université.
- [6] Durkheim, E., 1971. *Della divisione del lavoro sociale*. Milano: Edizioni di Comunità.
- [7] Eco, U., 1988, *Le signe*, Labor, Bruxelles.
- [8] Geertz, C., 1973, *Thick description: toward an interpretative theory of culture*, in *The interpretation of cultures: selected essays*. (tr. it.: *Verso una teoria interpretativa della cultura*, in *Interpretazione di culture*. Bologna, Il Mulino, 1987, pp. 9-72). New York, Basic Books.
- [9] Gudykunst, W., B., et Ting-Toomey, S., 1988, *Culture and interpersonal communication*, Newbury Park, CA: Sage.
- [10] Herskovits, M.J., 1948, *Man and his Works: The Science of Cultural Anthropology*. New York: Knopf.
- [11] Hofstede, G., 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publication Kroeber, A. L. și Kluckhohn, C., 1952. *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. Vintage Books, New York.
- [12] Lacan, J., 1965, *La scienza e la verità*. În *Scritti*, vol. ii., ediție îngrijită de G.B. Contri, 1974, pp. 860. Torino: Einaudi., Disponibile à <http://www.ecole-lacanianne.net/pastoutlacan50.php>.
- [13] Lévi-Strauss, C., 1981, *Culture et nature. La condition humaine à la lumière de l'anthropologie*. In: *Commentaire* - n. 15, pp. 365-372.
- [14] Malinowski, B., 2002, *Une théorie scientifique de la culture*, Maspéro-La Découverte, Paris.
- [15] Mead, M., 1953, *The Study of Culture at a Distance*. In M. Mead and R. Metraux (eds.), *The Study of Culture at a Distance*. Chicago: University of Chicago Press.
- [16] Ouchi, W. ,G., Wilkins, A. L., 1985, *Organizational Culture, în Annual Review of Sociology*, Volume 11.
- [17] Rotter J., B., apud Trompenaars, F., 1998, Hampden-Turner, Ch., *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill.
- [18] Schein, E. H., 2004, *Organizational culture and leadership* (3rd edition), San Francisco, Jossey-Bass.
- [19] Strauss, L. C., 1978, *Antropologie culturală*. Ed. Politică.
- [20] Tylor, E.B., 1871, *Primitive Culture*, John Murray, London.
- [21] Zlate, M., 2004, *Leadership și management*. Iași: Ed. Polirom.