

Université de Montréal

Les multiples visages de la culture organisationnelle, la présence/absence de la communication : une recension de la littérature (1980-2000)

par

Lissette Marroquín Velásquez

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître es sciences
en sciences de la communication**

Août 2002

© Lissette Marroquín Velásquez, 2002



E. P. 292-1100 2

Université de Montréal

Les multiples visages de la culture organisationnelle, la préséance de la communication : une révision de la littérature (1980-2000)

par

Lisette Martopou Vélazquez

P
90

W54

2002

N. 012

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître en sciences
en sciences de la communication



2002

© Lisette Martopou Vélazquez, 2002

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les multiples visages de la culture organisationnelle, la présence/absence de la communication : une recension de la littérature (1980-2000)

présenté par

Lissette Marroquín Velásquez

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Carole Groleau
président-rapporteur

Nicole Giroux
directrice de recherche

Lorna Heaton
membre du jury

Sommaire

Depuis les années 80, la notion de culture organisationnelle a retenu l'attention d'un nombre important de chercheurs dans les études en science de l'organisation de la communication. Jusqu'à présent, la littérature qui traite de ce sujet est considérable. Cependant, il n'y a pas de consensus sur la façon de définir le concept de culture et sur une approche méthodologique spécifique pour son étude empirique. De plus, quelques chercheurs en communication organisationnelle affirment la pertinence de la notion de culture organisationnelle, mais leurs idées ne se sont pas encore établies dans le domaine.

Dans ce mémoire, pour dresser un portrait des multiples visages de la culture organisationnelle, nous analysons l'évolution du concept dans la littérature en organisation et en communication. Notre attention porte aussi sur la notion de communication pour observer comment les auteurs qui traitent de la culture lui reconnaissent un rôle dans la création, reproduction et transformation de la culture organisationnelle.

Pour classer et synthétiser les textes colligés, nous développons un tableau composé de cinq approches. Les approches proposées sont : l'approche fonctionnaliste, l'approche interprétative, l'approche processuelle, l'approche critique et l'approche postmoderne. Nous constatons que la définition de la culture, son rôle, les thèmes privilégiés et les méthodes utilisées varient d'une approche à l'autre. Les forces et faiblesses de chaque perspective sont présentées de même que les différentes conceptions de la communication.

Notre recherche révèle que le concept de culture organisationnelle offre plusieurs possibilités de recherche intéressantes qui n'ont pas encore été étudiées en profondeur et mériteraient de l'être. En somme, après vingt années de recherche sur la culture organisationnelle, il nous semble que le sujet est loin d'être épuisé et qu'il y a encore plusieurs pistes de recherche intéressantes à explorer.

Mots clés : •culture organisationnelle •communication organisationnelle •paradigmes de recherche •théorie des organisations

Abstract

Since the 1980's, the notion of organizational culture has attracted the attention of an important number of researchers in organization studies. To date, the literature addressing this issue is extensive. However, there is neither consensus on how to define the concept of culture nor a specific methodological approach to its empirical study. In addition, several communication researchers have pointed to the relevance of the notion of organizational culture in communication studies, but their ideas have not yet gained ground.

In order to draw a portrait of the multiple faces of organizational culture, we analyze the evolution of the concept in organization and communication literature. The role of communication in this literature is addressed to acknowledge its centrality in the creation, reproduction and transformation of culture.

We develop a five-approach table to classify and synthesize the literature. The approaches proposed are: the functionalist approach, the interpretive approach, the processual approach, the critical approach, and the postmodern approach. The definition of culture, its role, the themes and the methods developed by the authors vary from one approach to another. The strengths and weaknesses of each perspective are presented as well as the different conceptions of communication.

Our study reveals that there are areas in the domain of organizational culture that have not yet been studied in depth and need to be addressed. In sum, organizational culture has proven to be useful notion as it sheds creative light into both traditional and new subjects.

Key Words: •Organizational culture •Organizational communication •Research Paradigms •Organization Theory

Table de matières

Membres du jury	ii
Sommaire en français	iii
Sommaire en anglais.....	iv
Table de matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures	ix
Remerciements.....	x
Introduction	1
Chapitre 1 : La notion de culture organisationnelle, ses origines et son développement	4
1. Les origines du concept de culture organisationnelle.....	4
1.1. Le contexte socio-économique des États-Unis au début des années 80.....	4
1.2. Le développement du concept de culture organisationnelle dans la littérature scientifique	7
Une « nouvelle-ancienne » façon de penser l'organisation	7
Une « révolution culturelle » dans le domaine organisationnel?.....	8
L'emprunt de la notion de culture : des tribus aux communautés occupationnelles	11
2. L'étude de la culture organisationnelle: diversité et contestation.....	13
Chapitre 2 : La construction d'une grille de classification	15
2.1. Tentatives de classification dans la littérature en culture organisationnelle	16
Une classification à actualiser.....	22
2.2. La révision de la grille de Burrell et Morgan	23
Retour aux sources	23
Les critiques à la grille de Burrell et Morgan.....	25
2.3. Notre grille de classification	26
L'approche fonctionnaliste.....	29
L'approche interprétative	30
L'approche processuelle.....	31
L'approche critique	34
L'approche postmoderne.....	35
Chapitre 3 : Méthodologie.....	37
3.1. Construction du corpus.....	37

3.2. Les caractéristiques de notre corpus	38
3.3. Tri des références	49
3.4. Validation du corpus auprès des experts	49
3.5. Échantillonnage	50
3.6. Cueillette de données.....	51
3.7. L'analyse.....	52
Chapitre 4 : Une vision fonctionnaliste de la culture, la culture comme outil de performance.....	55
4.1. Les grandes caractéristiques de la culture chez les fonctionnalistes	55
4.2. Le concept de culture organisationnelle : la métaphore de l' « iceberg »	57
4.3. Les grands thèmes	60
La performance : le « fit » entre la culture et les stratégies organisationnelles	61
Une culture ou plusieurs cultures?.....	62
Le changement.....	63
4.4. Le rôle de la culture.....	65
4.5. Comment les auteurs étudient-ils la culture ?.....	67
Chapitre 5 : Une vision interprétative de la culture, entre les significations et les artefacts	70
5.1. Les grandes caractéristiques de la culture chez les interprétatifs	70
5.2. Les définitions de la culture : entre les « significations » et le « savoir » partagés	72
5.3. Thèmes privilégiés.....	74
Les manifestations culturelles.....	75
Une culture versus plusieurs cultures : de l'intégration à la fragmentation	76
Le changement culturel	77
Émergence de la dimension individuelle.....	78
5.4. Le rôle attribuée à la culture.....	81
5.5. Comment étudient-ils la culture organisationnelle?.....	83
Chapitre 6 : Les nouvelles approches à la culture organisationnelle, des visions en voies de développement	85
6.1. L'approche critique : une vision de la culture comme mode d'oppression.....	85
6.1.1 Les grandes caractéristiques de l'approche critique	85
6.1.2 La définition de culture chez les chercheurs critiques.....	86
6.1.3 Thèmes privilégiés	86
Une vision apolitique de la culture	87
La manipulation de la culture, un outil de domination	87
La culture corporative, une culture non représentative ?.....	88
La culture corporative, une culture artificielle?	89
6.1.4 Comment étudient-ils la culture ?.....	89
6.2. L'approche processuelle : une vision de la culture en construction	92
6.3. L'approche postmoderne, une vision discursive de la culture.....	95
6.3.1. Les grandes caractéristiques de la culture chez les postmodernes	96
6.3.2. Comment étudient-elles la culture?	96

Chapitre 7 : La présence/absence de la communication dans les cinq approches	98
7.1. Les multiples visages de la culture organisationnelle	98
7.2. Les non-classables	103
7.3. Le rôle de la communication: Présence/Absence.....	104
7.3.1. De quelle façon est la communication abordée ?.....	106
7.3.2. L'articulation explicite de la communication	112
Conclusions	117
Bibliographie.....	123
ANNEXES.....	xi

Liste des tableaux

Tableau 1 -Classification de la notion de culture selon Smircich (1983).....	17
Tableau 2 -La classification des métaphores de la culture selon Alvesson.....	21
Tableau 3 -Les quatre paradigmes pour l'analyse de la théorie sociale selon Burrell et Morgan (1979).....	24
Tableau 4 -Les cinq approches pour l'analyse de la littérature en culture organisationnelle	28
Tableau 5 -Liste des numéros spéciaux par date de parution	38
Tableau 6 -Distribution de notre échantillon par approche et par genre de l'étude	54
Tableau 7 -Comparaison des composants et des niveaux d'analyse de la culture organisationnelle	60
Tableau 8 - La notion de culture organisationnelle selon les cinq approches proposées.....	99
Tableau 9 - Les artefacts culturels produits de communication.....	105
Tableau 10 -La communication dans la littérature en culture organisationnelle dans les cinq approches	106

Liste des figures

Figure 1 -Classification de la notion de culture organisationnelle selon Mary Leslie Mohan	19
Figure 2 -Composition du corpus culture organisationnelle (1980-2000).....	39
Figure 3 -Nombre de références par année (1980-1989)	40
Figure 4 -Nombres de références par année (1990-2000).....	42
Figure 5 -Périodiques qui ont le plus publié sur la culture organisationnelle (1980-1989)	44
Figure 6 -Périodiques qui ont le plus publié sur la culture organisationnelle (1990-2000)	46
Figure 7 -Auteurs qui ont le plus publié (1980-1989)	47
Figure 8 -Auteurs qui ont le plus publié (1990-2000)	48
Figure 9 -Les niveaux de la culture et leurs interactions selon Schein.....	59

Remerciements

Je souhaite remercier l'Universidad de Costa Rica et le personnel du Bureau des affaires internationales, de la même institution, pour leur appui financier sans lequel cette recherche n'aurait pas pu être possible.

De la même façon, je tiens à faire part de mes remerciements à ma famille qui m'a encouragé à chaque instant malgré la distance qui nous sépare. À Jorge, mon meilleur ami au monde, pour son support tant intellectuel qu'émotionnel. Émilie et Philippe, à travers vos yeux j'ai appris à aimer le Québec.

Je remercie spécialement Nicole Giroux, ma directrice, sa connaissance et sa passion pour la recherche ont inspiré cette étude. Aussi sa générosité, ses conseils sages et son dévouement ont fait de ce parcours une expérience enrichissante tant au niveau académique qu'au niveau personnel.

Introduction

Notre intérêt pour le concept de culture organisationnelle remonte à l'automne de 1999 quand nous avons commencé nos études de maîtrise à l'Université de Montréal. C'est dans le cours de Communication et Organisation, en étudiant une multitude de théories que nous trouvons un texte qui nous interpelle. Le texte en question présente l'organisation comme une réalité symbolique créée par ses membres à travers la communication. Les auteurs (Pacanowsky et O'Donnelle-Trujillo, 1983) nomment cette perspective de recherche le « paradigme de la culture organisationnelle ». Selon ces auteurs, l'étude des organisations devrait se concentrer sur l'analyse de la communication de ses membres (e.g. les pratiques, les vocabulaires, les histoires, les rites, etc.) car c'est à partir de celle-ci que l'on peut identifier la culture d'une organisation.

Cette perspective, nouvelle pour nous (même si elle date des années 80), place la communication au cœur du phénomène organisationnel. C'est cette vision de la communication qui nous a fortement intéressée. D'un côté, parce que dans la littérature sur la théorie des organisations –que l'on consulte parfois davantage que la littérature sur communication organisationnelle- les auteurs ont tendance à avouer l'importance de la communication, mais la discussion ne va pas au-delà de ce qui est évident. D'un autre côté, les chercheurs en communication organisationnelle –surtout les perspectives que nous avons étudiées précédemment au Costa Rica- sont restées très près de la théorie des systèmes, alors leur vision de la communication demeure plutôt instrumentale. Dans la pratique, c'est d'ailleurs cette vision qui prime.

Nous avons commencé à chercher des textes sur la culture organisationnelle. En lisant nos premiers textes, nous nous sommes rendues compte de la variété des perspectives d'étude et des concepts associés à la culture organisationnelle. De plus, la place de la communication, dans la littérature consultée à l'époque, n'était pas si évidente que

Pacanowsky et O'Donnelle-Trujillo l'avaient présenté. Ces observations ont encore accru notre intérêt pour le sujet.

Ainsi, dans un premier temps, nous tentons de systématiser la notion de culture dans la littérature théorique et empirique tant dans le champ de l'organisation que de la communication, afin de tracer un portrait des différentes façons de la regarder. Dans un deuxième temps, nous cherchons à expliciter la contribution de la notion de communication dans cette littérature, car nous considérons que son rôle est central dans la création, la conservation et le changement de la culture organisationnelle. Pour réaliser les objectifs visés, nous avons analysé et classifié la littérature des vingt dernières années à partir de cinq approches à la recherche : l'approche fonctionnaliste, l'approche interprétative, l'approche processuelle, l'approche critique et l'approche postmoderne.

Ce mémoire est composé de sept chapitres. Le premier chapitre porte sur l'origine et le développement de la notion de culture dans le domaine organisationnel. D'abord, nous présentons certains facteurs contextuels qui ont influencé l'apparition de la notion dans le champ organisationnel. Par la suite, nous identifions deux traditions distinctes de recherche qui se sont développées lors de l'émergence du concept dans le domaine des organisations. D'un côté, la tendance appliquée des praticiens et des consultants qui s'intéressent au phénomène pour améliorer la performance des industries américaines. D'un autre côté, la tendance théorique des chercheurs qui voient le concept de culture comme une nouvelle façon d'étudier l'organisation. Finalement, nous révisons le lien entre le concept de culture en anthropologie et son application dans la recherche en organisation.

Le deuxième chapitre aborde le processus de construction de la grille de classification pour la recension de la littérature. À la lumière de la révision des différentes propositions de systématisation de la notion de culture (Smircich, 1983a; Mohan, 1993; Alvesson, 1993a) et l'étude de la grille de Burrell et Morgan (1979), il apparaît évident que ces propositions nécessitent une mise à jour. À partir de ce constat, nous avons développé

une grille qui tient compte des nouvelles théories et des nouvelles approches. Finalement, nous présentons les principales caractéristiques des différentes approches de notre grille de classification.

Le troisième chapitre rend compte de notre démarche méthodologique. Des aspects tels que la construction de notre corpus, les critères de sélection pour l'échantillonnage, la validation de notre corpus auprès des spécialistes et les méthodes de classification et d'analyse des textes y sont présentés.

Les chapitres quatre, cinq et six abordent la notion de culture à partir de chacune des cinq approches proposées. Les caractéristiques générales de la culture, sa définition, les thèmes privilégiés par les chercheurs, le rôle de la culture, ainsi que les méthodes utilisées pour son étude font l'objet de ces trois chapitres.

Le dernier chapitre constitue notre analyse critique. La notion de communication, son rôle et sa contribution dans la littérature y sont explorés. De plus, nous abordons le phénomène des textes que nous avons considéré inclassables et nous évaluons les points forts et faibles de la recherche sur la culture organisationnelle selon les différentes approches.

En conclusion, nous soulignons les contributions et les limites de cette recherche. Finalement, nous décrivons quelques pistes de recherche pour l'avenir en ce qui concerne l'étude de la culture organisationnelle sous un angle communicationnel.

Chapitre 1 : La notion de culture organisationnelle, ses origines et son développement

Dans un premier temps, ce chapitre porte sur les facteurs qui ont contribué à l'utilisation et au développement du concept de culture dans le contexte organisationnel. Par la suite, nous abordons l'état actuel du champ de la culture organisationnelle et nous décrivons la problématique de notre mémoire.

1. Les origines du concept de culture organisationnelle

Dans cette section nous présenterons les facteurs à l'origine de l'émergence du concept de culture dans la littérature en gestion et en communication des organisations. Nous traiterons alors du contexte socio-économique des États-Unis dans les années 80, contexte qui a favorisé l'émergence du concept de culture.

Par la suite, nous décrirons sommairement la trajectoire de ce thème de recherche pour en identifier les moments les plus significatifs qui ont aidé à sa consolidation dans le domaine des études sur l'organisation.

1.1. Le contexte socio-économique des États-Unis au début des années 80

La fin des années 70 et le début des années 80 constituent une période de transition dans l'économie nord-américaine. La suprématie économique des États-Unis qui s'est développée après la fin de la deuxième guerre mondiale (1950 - fin des années 60) se détériore. Les enjeux de l'économie mondiale changent et les Américains ne sont plus les premiers en matière de productivité. Plusieurs facteurs, tels que la crise du pétrole et l'émergence d'une concurrence internationale importante –jusqu'alors presque inexistante- ont contribué au déclin de l'industrie traditionnelle américaine (Peters et Waterman, 1982; Barley et Kunda, 1992).

Par ailleurs, l'émergence de l'économie de services modifie la composition de la force de travail en augmentant le nombre de travailleurs professionnels et semi-professionnels (Barley et Kunda, 1992). Ce changement entraîne une série de défis nouveaux pour la gestion des organisations. Certaines caractéristiques des travailleurs professionnels compromettent l'application des modes de contrôle traditionnels. Ces travailleurs possèdent des compétences plus spécialisées que celles de la force de travail traditionnelle. Leur identité est reliée à des groupes occupationnels qui vont au-delà de l'organisation. De plus, leur perception du travail est très différente de celle des employés traditionnels, qui se contentent du seul fait d'avoir du travail (Peters et Waterman, 1982). La rémunération économique ne comble pas les attentes des travailleurs professionnels : ils espèrent plus de l'organisation. Comme le soulignent Frost et al. (1985 :15) : « *Work can be viewed as a setting in which people can experience a sense of community.* L'engagement organisationnel devient difficile à obtenir « *...workers are less willing to trade off personal considerations for some vaguely specified organizational end.* » (Idem).

Ainsi, le problème de la productivité ajouté à la progression de l'économie de services et la conséquente modification du rapport entre l'organisation et les employés imposent une réflexion sur la gestion des entreprises aux États Unis.

Les gestionnaires, les journalistes spécialisés en économie ainsi que les chercheurs universitaires ont cherché les causes possibles du revers économique. Le modèle de gestion utilisé à l'époque par les entreprises américaines est alors remis en question, car il est difficile de comprendre comment et pourquoi la concurrence est en mesure d'avoir du succès dans un contexte de marché si difficile.

« *Within the space of a few weeks in late 1980, Newsweek, Time, The Atlantic Monthly, Dun's Review (twice), and even Esquire carried cover stories on the general theme that the managers were to blame for the sad state of American business –not OPEC, not regulation, not monetary incentives, not even our puny investment expenditures.* » (Peters et Waterman, 1982 :34)

Ainsi, les yeux du monde des affaires se tournent vers les entreprises japonaises et leur modèle de gestion qui connaissent un succès économique aussi retentissant. Les études comparatives entre le modèle américain et le modèle japonais font ressortir des différences notables au niveau de la conception de l'organisation et du processus de management. La différence la plus éloquente identifiée par ces analyses est l'importance consacrée aux ressources humaines et à leur implication dans le fonctionnement de l'entreprise (Ouchi, 1981; Peters et Waterman, 1982).

L'intérêt provoqué par le succès du modèle de gestion japonais suscite une réflexion sur le rapport entre la culture et la productivité. Cette réflexion prend deux voies. D'un côté, certains chercheurs et consultants génèrent une série de prescriptions pour modeler les organisations à l'image des compagnies performantes qui se conforment au modèle japonais. Les ouvrages *The theory Z* (Ouchi, 1981) et *In search of Excellence* (Peters et Waterman, 1982) qui ont été des «best-sellers» sont des exemples de cette tendance prescriptive dans l'utilisation du concept de culture. Ces ouvrages ont bouleversé le monde des affaires car leurs idées ont questionné la logique «rationnelle»¹ dominante à l'époque. Ainsi, le climat de recherche de solutions pour le problème de performance a été un l'élément catalyseur du changement dans la rhétorique des études prescriptives en organisation.

D'une autre côté, un nombre important de chercheurs s'intéressait déjà, depuis quelque temps, à comprendre la dynamique sociale des organisations, dimension largement négligée par la logique rationnelle dominante. Ils considéraient que la complexité des organisations dépasse les métaphores de la «machine» et de l'«organisme». Ils ont alors proposé une nouvelle manière d'aborder l'organisation : la perspective culturaliste.

¹ Cette logique mettait l'accent sur la structure, les systèmes et les données statistiques en négligeant la dimension sociale de l'organisation.

1.2. Le développement du concept de culture organisationnelle dans la littérature scientifique

Dans les lignes qui suivent nous identifierons les premiers développements de la notion de culture dans la recherche en organisation et nous décrirons les changements qu'elle a produite.

Une « nouvelle-ancienne » façon de penser l'organisation

Nous pouvons retracer les premières utilisations du concept de culture organisationnelle dans la littérature scientifique sur les organisations au début des années 80. Cependant, cela faisait longtemps que les phénomènes culturels reliés à l'organisation étaient des objets d'étude dans plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales (anthropologie, sociologie, psychologie, linguistique, sémiologie, etc.) (Alvesson et Berg, 1992). Par exemple, au sein de la compréhension psychanalytique des organisations développée à l'École de Tavistock, certains chercheurs se sont intéressés à des phénomènes, qu'aujourd'hui sont parfois étudiés sous l'étiquette de culture organisationnelle. Ainsi, l'on peut identifier deux courants de pensée. Une des tendances de la recherche s'intéressait au lien entre la structure sociale et la structure psychique (e.g. Jaques, 1951, 1953, 1955; Menzies, 1960; Redl, 1942 cités dans Alvesson et Berg, 1992). La deuxième tendance fondait sa pensée sur le présupposé que les processus collectifs inconscients interfèrent avec les dynamiques de travail entraînant une réduction de l'efficacité (Bion, 1961).

Certains auteurs (Barley et al., 1988) signalent également l'influence de l'école de Chicago dans la conception des organisations comme phénomènes culturels. Ils considèrent que la compréhension des dynamiques organisationnelles repose sur les structures interprétatives et les pratiques ritualisées dans les organisations.

Par ailleurs, au début des années 70, l'on retrouve en sociologie, le travail de Turner (1971) qui introduit la notion de « sous-culture industrielle »; et les études sur les « sagas » de Clark (1970, 1971). Ces études ont été particulièrement importantes car ils

ont préparé le terrain pour la recherche sur la culture dans les organisations (Alvesson et Berg, 1992).

D'autres auteurs (Peters et Waterman, 1982; Louis, 1983; Frost, 1985; Barley et Kunda, 1992) situent la genèse du concept de culture organisationnelle dans le domaine des sciences de l'organisation, dans la rhétorique de l'école de relations humaines (1925-1955) développée dans les travaux des chercheurs comme Elton Mayo² et Chester Barnard. Ces chercheurs ont suscité une préoccupation pour le côté informel de l'organisation. Dans leurs études et dans leurs pratiques de gestion, ils ont souligné son importance pour le bon fonctionnement des entreprises. Malheureusement, ces idées ont été remplacées, à la fin des années 50, par la pensée « systémique » (Barley et Kunda, 1992). Une vision plus «rationnelle» des organisations est alors devenue dominante. Ce n'est qu'au début des années 80 que ces idées vont reprendre de la force sous la forme du concept de culture organisationnelle.

Une « révolution culturelle » dans le domaine organisationnel?

Dès la fin des années 50, comme nous l'avons mentionné ci-haut, la logique dominante en sciences de l'organisation est le « rationalisme systémique », inspirée largement par l'ingénierie et l'informatique (Barley et Kunda 1992). Dans les années qui suivent, l'expansion de l'utilisation de l'ordinateur et le développement de la statistique ont contribué de façon importante à l'avancement de cette logique orientée vers la mesure des variables, le calcul des coûts et des bénéfices. Dans la sphère de sciences sociales, l'introduction de l'ordinateur a encouragé à penser les organisations comme des « systèmes de traitement de l'information » (Ouchi et Wilkins 1985). En ce qui concerne la méthodologie de recherche, on considère alors que les études quantitatives et les données statistiques fournissent les informations les plus valables.

² Outre la fondation du mouvement des relations humaines, Elton Mayo est reconnu par sa vision multidisciplinaire de l'étude de l'organisation. Dans la fameuse étude de Hawthorne il utilise des données provenant des idées de la psychologie clinique, de la sociologie et de l'anthropologie pour produire des nouvelles explications sur la dynamique des ouvriers (Barley et Kunda, 1992).

The period of the mid-1950s through the 1960s was marked not only by the dominance of the rational point of view in the study of organizations but also by a cleavage in method that clearly set apart organizational ethnographers from multivariate statisticians of the Simon (1945) school. (Ouchi et Wilkins, 1985:467).

Parallèlement à la pensée dominante, une logique différente se développe. Des groupes de chercheurs dans diverses disciplines avancent des mouvements théoriques innovateurs (e.g. l'ethnographie et l'interactionnisme symbolique). Dans certains cercles académiques, les chercheurs que l'on qualifiera plus tard «d'interprétatifs» sont désenchantés de la théorie des systèmes. Ces chercheurs considèrent que le modèle rationnel présente une vision réductionniste de l'organisation en ignorant le caractère humain qui est à la base de ce phénomène, « *...organizations are not simple systems like machines or adaptive organisms; they are human systems manifesting complex patterns of cultural activity.* » (Pondy et al., 1983 :4)

Lors de la chute de productivité au début des années 80, ces chercheurs vont trouver un terrain fertile pour leurs idées dans les questionnements du modèle de gestion américain. C'est ainsi que la conception de l'organisation comme une « culture » ou comme productrice d'« éléments culturels »³ atteint une portée plus ample. La publication, en 1979, de l'article « *On Studying Organizational Cultures* » de Andrew Pettigrew dans la prestigieuse revue *Administrative Science Quarterly* vient en quelque sorte légitimer l'utilisation du concept de culture dans le domaine organisationnel (Alvesson et Berg, 1992). Cette légitimité sera affirmée aussi par la publication en 1983 d'un numéro spécial portant sur la culture organisationnelle dans cette revue de haut niveau.

L'expansion rapide du sujet, dans les années qui suivent, peut être constatée grâce à trois facteurs.

Premièrement, la quantité d'articles publiés par année s'accroît. Barley et al. (1988), par exemple ont trouvé dans une période de 10 ans (entre janvier 1975 et juin 1985) 192

³ Ces deux conceptions de la culture impliquent des positionnements épistémologiques différents que l'on va aborder en profondeur plus tard dans notre mémoire.

articles qui portent sur la culture organisationnelle⁴. Par la suite, en 1992, Alvesson et Berg ont fait une mise à jour de cette information (de 1980 à 1990) et ils ont repéré environ 2550⁵ références.

Deuxièmement, la publication des numéros spéciaux sur la culture organisationnelle dans plusieurs revues scientifiques témoigne non seulement de l'acceptation de la notion dans le domaine, mais aussi de l'importance et de l'intérêt accordé au sujet à l'époque. Voici les numéros spéciaux consacrés à la culture organisationnelle jusqu'à 1987 : *Administrative Science Quarterly* 1983, 28 (3); *Organizational Dynamics* 1983 (Automne); *Journal of Management* 1985, 11 (2); *Journal of Management Studies* 1986, 23 (3); *Organization Studies* 1986, 7 (2); et *International Studies of Management & Organization* 1986, 16 (1).

Finalement, plusieurs livres sur la culture organisationnelle sont publiés pendant cette période : Deal et Kennedy (1982), Peters et Waterman (1982), Pondy et al. (1983), Frost et al. (1985), Kilmann et al. (1985), Sathe (1985b), Schein (1985), Denison (1990), Schneider (1990), Gagliardi (1990), Frost et al (1991), Hofstede (1991), Kunda (1991), etc.

Est-ce que l'on peut penser que l'introduction de la notion de culture a provoqué une révolution culturelle dans le domaine académique des sciences de l'organisation? Nous pensons que le terme de révolution culturelle est plutôt exagéré pour décrire les changements qui ont eu lieu lors de l'introduction de la notion de culture dans ce domaine d'étude. Une telle révolution aurait impliqué des changements au niveau des paradigmes et des croyances des chercheurs et ceci ne semble pas s'être produit si l'on considère que les chercheurs positivistes articulent le concept de culture de la même

⁴ Ces articles ont été récupérés dans six bases de données : ABI/ Inform, Management Contents, Magazine Index, Trade and Industry Index, Harvard Business Review, and Social Scisearch (une version en ligne de le Social Science Citation Index) en utilisant les mots clés suivants : « culture organisationnelle », « culture corporative », « symboles organisationnels ou symbolisme », « symboles de gestion ou symbolisme », « histoires organisationnelles » et « mythes organisationnels ».

⁵ La recherche informatisée a été faite dans la base de données ABI en décembre 1990. Les auteurs ont inclus les concepts de culture corporative et le symbolisme organisationnel dans cette recherche.

manière rationaliste avec laquelle ils articulent d'autres concepts organisationnels tels que la stratégie et la structure. Ainsi, ils continuent toujours à poser un regard instrumental sur l'organisation. La culture devient un outil de plus mis à la disposition des gestionnaires pour contrôler l'organisation.

Cependant, l'utilisation du concept de culture organisationnelle a eu deux effets concrets dans la configuration paradigmatique du champ des études en sciences de l'organisation. D'une part, les dimensions sociales, informelles et symboliques de l'organisation sont de plus en plus considérées dans la recherche. D'autre part, les chercheurs qui essaient depuis quelque temps de démontrer l'importance de ces dimensions et des méthodologies qualitatives sont finalement écoutés. Ainsi, de nouvelles préoccupations et des points de vue différents sont intégrés aux études sur les organisations. Leur place à partir de ce moment va commencer à s'accroître.

L'emprunt de la notion de culture : des tribus aux communautés occupationnelles

Si l'origine de la notion de culture organisationnelle a été reliée aux idées proposées par l'École des relations humaines, l'« essence » de la notion de culture a été empruntée de la discipline de l'anthropologie. La culture en constitue le concept central. Dans cette discipline, le concept de culture a généré un corpus assez vaste et très varié en termes d'approches. Le développement scientifique de la notion de culture organisationnelle a découlé de différentes écoles d'anthropologie qui ont été recensées par des nombreux auteurs (Smircich, 1983a; Allaire et Firsirotu, 1984; Ouchi et Williams, 1985; Alvesson, 1990).

Les écoles de pensée en anthropologie peuvent être divisées en deux grands groupes à partir de leur vision de la culture. Le premier groupe relie le système social au système culturel pour former un système socio-culturel. Il y a quatre écoles qui répondent à cette vision de la culture : 1) l'école fonctionnaliste qui conçoit la culture comme un outil pour faire face aux problèmes de satisfaction des besoins; 2) l'école fonctionnaliste-structuraliste qui pense la culture en termes de mécanisme adaptatif; 3) l'école

historique-diffusioniste qui considère la culture comme des configurations produites par les circonstances historiques; 4) l'école écologie- adaptationniste qui regarde la culture comme un système de patterns de comportements transmis socialement (Allaire et Firsirotu, 1984).

Le deuxième groupe conçoit la culture comme un système d'idées. Il est composé d'écoles qui se divisent en deux sous-catégories : celles qui considèrent que la culture a lieu dans l'esprit des membres d'un groupe et celles qui placent la culture dans les significations construites par les membres d'un groupe. L'école cognitive (ethnographique), l'école structuraliste et l'école de l'équivalence mutuelle, par exemple, considèrent que la culture se produit dans l'esprit des membres d'un groupe ou d'une communauté (Allaire et Firsirotu, 1984). Ainsi, la culture est vue comme un système de connaissances qui permet aux individus d'agir de façon acceptable (école cognitive); comme un système symbolique partagé (école structuraliste) ou comme un ensemble de processus cognitifs qui permettent la prédiction du comportement (école de l'équivalence mutuelle). D'un autre côté, l'école symbolique (sémiotique) situe pour sa part la culture dans les significations construites par les membres d'un groupe en interaction. Les chercheurs dans cette tradition s'intéressent à l'interprétation des symboles d'un groupe.

Finalement, l'utilisation des idées postmodernes dans la discipline de l'anthropologie aboutit à une réflexion sur le rapport problématique entre l'ethnographe, le lecteur et le sujet de recherche. L'ethnographe est alors vu comme un auteur avec plusieurs voies pour exposer ses données. Ses études sont conçues comme des textes ouverts à une multitude d'interprétations. Ainsi, les cultures « ... *are perceived as changeable, as flux, as varying and should be accounted in their diversity and fluidity.* » (Romani, 2001 :14-15). Les généralisations sont rejetées dans cette vision postmoderne de la culture.

Certaines de ces écoles de pensée en anthropologie, en particulier l'école symbolique et plus spécifiquement les travaux de Geertz ont grandement influencé les définitions de la culture ainsi que les éléments culturels étudiés par les chercheurs en organisation.

2. L'étude de la culture organisationnelle : diversité et contestation

Dans les prochains paragraphes nous tenterons de situer la préoccupation centrale de notre recherche dans le champ de la culture organisationnelle. Nous décrivons aussi brièvement l'état actuel de ce champ d'étude.

Dans le contexte actuel, la culture organisationnelle demeure une notion importante dans le domaine de la gestion (De Witte et Van Muijen, 1999; Mohan, 1993; Batteau, 2000), l'abondance de littérature qui lui est consacrée témoigne de cet intérêt.

Malgré la valeur de cette notion pour la recherche et la pratique, son étude et sa conceptualisation restent très contestées (Mohan, 1993). Une brève révision des articles scientifiques qui portent sur la culture organisationnelle suffit pour mettre en évidence le grand éventail de conceptions et de perspectives à partir desquelles ce sujet peut être abordé. Ainsi, nous trouvons des auteurs qui définissent la culture organisationnelle comme le système de valeurs qui guide l'action des membres de l'organisation (Nakajo et Kono, 1989; Wiener, 1988). D'autres la conçoivent comme une stratégie de management qui vise l'implantation de perceptions et de définitions de la réalité sociale favorables à la haute direction (Knights et Willmott, 1987). Il y a également des chercheurs qui utilisent la notion de culture comme une métaphore pour comprendre les organisations (Smircich, 1983a; Berg, 1985); ces dernières sont vues comme des cultures et le chercheur devient alors un anthropologue qui essaie de déchiffrer les significations dans les pratiques du groupe.

En somme, il existe dans le champ de la culture organisationnelle une grande fragmentation des connaissances qui empêche la consolidation de ce domaine d'étude. En conséquence, de nombreux auteurs (Smircich, 1983a; Czarniawska-Joerges, 1992; Mohan, 1993; et Alvesson, 1993a) ont insisté sur l'importance de réviser et d'organiser la connaissance pour contribuer à cette consolidation. Il ne s'agit pas de déterminer quelle est la meilleure approche ou perspective pour étudier la culture dans les organisations, il s'agit plutôt d'organiser ce qui a été fait, d'analyser les points forts et les points faibles

et de signaler les éléments problématiques dans ce champ d'étude pour ainsi identifier les pistes de recherche à poursuivre dans des travaux ultérieurs.

Notre but dans ce mémoire est donc de contribuer à la consolidation du champ d'étude de la culture organisationnelle en essayant de synthétiser et d'ordonner les diverses conceptions et perspectives de la culture dans la littérature. Nous voulons également mettre en évidence et analyser la contribution de la communication à ce champ d'étude.

Pour réaliser cet objectif, nous devons constituer un corpus pertinent et construire une grille nous permettant d'analyser et de classifier les textes. Cette démarche sera l'objet des deux prochains chapitres.

Chapitre 2 : La construction d'une grille de classification

Notre travail vise la systématisation des multiples conceptions de la culture organisationnelle et des différentes perspectives à partir desquelles elle est étudiée dans la littérature en communication et en organisation. Afin d'atteindre cet objectif, nous devons établir les catégories et les critères qui contribueront à la classification de la littérature analysée. Pour ce faire, nous avons examiné plusieurs typologies dans le domaine de culture organisationnelle (Smircich, 1983a; Alvesson, 1993a; et Mohan, 1993) et des classifications pour la recherche en organisation (Burrell et Morgan, 1979; Deetz, 1996; Mumby, 1997; Giroux et Demers, 1998). Une application intégrale d'une seule de ces typologies ou classifications nous semblait problématique (pour des raisons qui seront abordées plus loin dans le chapitre). Nous les avons toutefois étudiées pour en extraire les bases pour formuler notre propre grille de classification.

Dans la section suivante, nous analysons ces typologies. Dans un premier temps, nous abordons les tentatives de classification du domaine de culture organisationnelle et nos critiques par rapport à celles-ci. Ensuite, nous entreprenons une révision de la grille de Burrell et Morgan (1979), ses dimensions et les paradigmes proposés. Suite à cette analyse, nous abordons les principales critiques faites à la grille ainsi que les différentes propositions avancées par certains auteurs (Deetz, 1996; Mumby, 1997; Giroux et Demers, 1998) pour résoudre les problèmes signalés. Finalement, nous expliquons les critères sélectionnés et nous décrivons les cinq approches identifiées : fonctionnaliste, interprétative, processuelle, critique et postmoderne.

Notre effort d'analyse s'inscrit dans une discussion épistémologique plus large qui est centrale pour la recherche dans la plupart des disciplines en sciences humaines. Notre proposition n'est donc qu'une « voix » parmi d'autres.

2.1. Tentatives de classification dans la littérature en culture organisationnelle

Il y a eu d'importants efforts de synthèse des différentes conceptions de la culture organisationnelle, comme en témoignent les travaux de Smircich (1983a), Mohan (1993) et Alvesson (1993a). Une révision des critères d'analyse utilisés nous semble nécessaire afin de comprendre la démarche entreprise par ces auteurs.

Dans son article « *Concepts of Culture and Organizational Analysis* » (1983a) Linda Smircich présente une typologie pour catégoriser la façon dont la culture est décrite dans les études en organisation (voir tableau 1). Elle signale que dans la littérature théorique et empirique, la culture est conçue, soit comme une « variable critique », soit comme une « métaphore de base ». Pour arriver à cette conclusion, Smircich résume les principaux domaines thématiques en théorie de l'organisation qui ont un rapport avec la culture. Elle en décrit cinq: la gestion comparative, la culture corporative, la cognition organisationnelle, le symbolisme organisationnel et les processus inconscients dans l'organisation⁶. À l'intérieur de chaque thème, elle analyse les postulats à la base des concepts de culture et d'organisation.

D'une part, l'auteure regroupe les thèmes de gestion comparative⁷ et de culture corporative⁸ dans la catégorie de la culture comme « variable ». La recherche dans ces domaines se fonde sur des présupposés communs par rapport à la nature du monde social, la nature des organisations et des êtres humains. Le monde social est alors considéré comme concret et mesurable, il peut se réduire à des variables et aux relations entre celles-ci. L'organisation est vue comme un système organique qui doit s'adapter aux conditions changeantes de son environnement. Ainsi, la culture est une des variables (interne ou externe) qui interviennent dans l'équation de la performance

⁶ Traduction libre de l'anglais « unconscious processes and organization ».

⁷ Les études en gestion corporative s'intéressent aux variations dans les pratiques et les attitudes des dirigeants et des employés dans les différents pays.

⁸ Les chercheurs qui travaillent sur la culture corporative perçoivent les organisations comme des phénomènes producteurs de culture et s'intéressent à la culture comme un outil de gestion pour améliorer la performance organisationnelle.

organisationnelle. L'objectif principal de cette vision est de contrôler les variables et de prédire leurs résultats.

Tableau 1 -Classification de la notion de culture selon Smircich (1983)

	Domaines thématiques	Conception de culture	Concept d'organisation	Objectif de la recherche
Variable	Gestion comparative	Un facteur du contexte (presque synonyme du pays) qui influence les croyances.	Instrument social conçu pour l'achèvement des tâches.	Prévoir les implications de la culture pour la performance organisationnelle.
	Culture corporative	La « colle » sociale et normative qui maintient l'organisation.	Instrument social qui produit des biens et des services mais aussi des artefacts culturels.	Créer des outils pour modeler la culture interne selon les objectifs de la haute direction.
Métaphore	Cognition organisationnelle	Système des connaissances et des croyances créées par l'esprit humain pour percevoir et organiser l'expérience.	Réseau de significations subjectives ou cadres de référence partagés de diverses façons par les membres.	Déterminer les règles par lesquelles les membres atteignent l'action coordonnée.
	Symbolisme organisationnel	Patterns de discours symbolique qui doivent être interprétés.	Patterns de discours symbolique qui doivent être interprétés.	Décrire la façon dont l'organisation est créée et maintenue à travers l'action symbolique.
	Processus inconscients dans l'organisation	L'expression des processus psychologiques inconscients.	Projections de l'inconscient	Révéler les dimensions cachées et universelles de l'esprit humain.

Source : Fondé sur Smircich (1983a).

D'autre part, Smircich affirme qu'il y a des chercheurs qui ont utilisé la notion de culture comme « métaphore » pour comprendre l'organisation. Dans cette catégorie, elle regroupe les thèmes de cognition organisationnelle, symbolisme organisationnel et processus inconscients dans l'organisation. Chacun de ces thèmes fonde la notion de culture sur une perspective anthropologique particulière: la perspective cognitive (cognition organisationnelle), la perspective symbolique (symbolisme organisationnel), les perspectives structurelle et psychodynamique (processus inconscients dans l'organisation). Bien que ces perspectives s'intéressent à des problématiques différentes

dans l'organisation et étudient les phénomènes à des niveaux de profondeur distincts, ils partagent des concepts de base. L'organisation est ainsi considérée en fonction de son caractère expressif et non comme un outil économique. La culture et l'organisation sont construites à travers les interactions de ses membres. Les phénomènes sociaux sont de caractère abstrait plutôt que concret. L'esprit humain est le moteur de l'action organisationnelle et la communication devient le moyen pour exprimer les idées et la pensée du collectif. La culture sert alors de perspective pour expliquer la vie en organisation. Elle n'est plus considérée comme variable à manipuler pour améliorer la performance organisationnelle.

Ainsi, Smircich utilise les présupposés des auteurs par rapport aux concepts d'organisation et de culture pour créer deux grandes catégories dans les études sur la culture. Sa typologie constitue un apport fondamental dans le champ de la culture organisationnelle. Elle continue à être citée et utilisée par beaucoup de chercheurs (Schall, 1983; Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo, 1983; Van Maanen et Barley; 1984; Cooke et Rousseau, 1988; O'Reilly et al., 1991; Mohan, 1993; Alvesson, 1993a; Altman et Baruch, 1998).

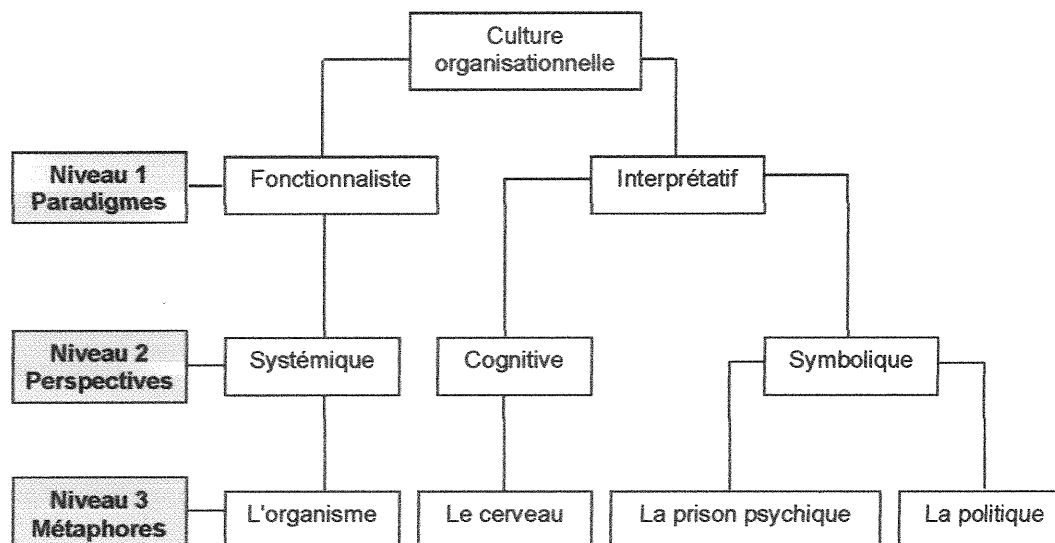
Malgré sa portée, cette typologie présente des problèmes car les catégories proposées constituent des positions extrêmes sur un continuum (Alvesson, 1993a). Conséquemment, une bonne partie des chercheurs occupent des positions entre les deux extrêmes, ne voulant pas réduire la culture à une variable ou considérer l'organisation comme une culture.

D'ailleurs, dans un effort plus récent de synthèse du concept, la chercheuse Mary Leslie Mohan (1993) essaie de comprendre la position de la culture organisationnelle dans les paradigmes et perspectives actuelles pour élaborer des modèles plus holistiques⁹ de culture organisationnelle.

⁹ Des modèles qui expliquent la culture de façon globale au lieu de se concentrer sur ses différentes composantes (les artefacts, les cognitions, les symboles, etc.).

Nous considérons que la classification proposée par Mohan est composée de différents niveaux d'abstraction (voir figure 1).

Figure 1 -Classification de la notion de culture organisationnelle selon Mary Leslie Mohan



Source : Adapté de Mohan (1993), p. 34.

Dans un premier niveau (le plus abstrait), la chercheuse place les paradigmes de recherche. Mohan utilise la grille paradigmatique de Burrell et Morgan (1979) comme la base de sa classification mais elle suggère une modification. La grille développée par Burrell et Morgan (1979) est composée de quatre paradigmes, à savoir: le paradigme fonctionnaliste, le paradigme interprétatif, le paradigme radical humaniste et le paradigme radical structuraliste. La modification que Mohan propose vise à regrouper les paradigmes radical humaniste et radical structuraliste¹⁰ dans l'approche interprétative. Ainsi, la grille modifiée présente deux approches: l'approche fonctionnaliste et l'approche interprétative. Le deuxième niveau d'abstraction correspond aux perspectives

¹⁰ Mohan considère que ces paradigmes constituent des écoles de pensée dans la perspective interprétative.

de recherche. L'auteur se base sur trois perspectives, à savoir: la perspective systémique, la perspective cognitive, et la perspective symbolique.

Finalement, au niveau le moins abstrait, Mohan place les métaphores. Elle emprunte quatre métaphores décrites par Gareth Morgan dans son livre *Images of organization* (1986). Selon elle, ces métaphores fournissent des « représentations visuelles » qui facilitent la compréhension des présupposés qui sont à la base de la conceptualisation des phénomènes complexes, comme celui de l'organisation ou celui de la culture. Ainsi, si l'on regarde la culture à partir du point de vue fonctionnaliste, elle peut se comparer à un « organisme ». Du point de vue interprétatif, on peut envisager la culture organisationnelle comme un « cerveau », une « prison psychique » ou comme la « politique ».

Cette auteure met donc en relation deux classifications, par paradigmes (Burrell et Morgan, 1979) et par métaphores (Morgan, 1986). Pour Mohan, la caractéristique la plus importante de la notion de culture est son caractère multidimensionnel qui permet de faire le lien entre des paradigmes opposés. Elle insiste beaucoup sur la nécessité de faire, dans le champ de la culture, des recherches qui combinent plusieurs approches. Pour elle, la seule façon de dépeindre une image plus complète du concept de culture consiste en l'utilisation des paradigmes interprétatif et fonctionnaliste, car chacun fait appel à des dimensions différentes du phénomène.

Nous considérons que la classification de Mohan néglige des aspects importants en ce qui concerne les présupposés qui informent les paradigmes de recherche. Sa classification privilégie l'intégration et la synthèse plutôt que la variété et la différenciation. Cette tendance est claire dans sa révision de la grille de Burrell et Morgan où elle regroupe les paradigmes radicaux avec le paradigme interprétatif. Nous ne sommes pas d'accord avec cette combinaison car les paradigmes radicaux visent des objectifs de recherche assez différents à ceux du paradigme interprétatif (voir la section sur la grille de Burrell et Morgan, p. 23).

Un troisième auteur, Mats Alvesson, propose une autre analyse de la notion de culture organisationnelle dans son livre *Cultural Perspectives on Organizations* (1993a). Il présente, sous la forme de métaphores, les différentes configurations que prend la culture. La culture peut être alors perçue comme une « boussole » qui signale la direction correcte pour atteindre l'efficacité; ou bien comme la « colle sociale » qui tient l'organisation ensemble, ou bien encore comme une « clôture du monde »¹¹ qui fournit une vision et une définition de la réalité sociale limitée et alignée sur les stratégies du management.

Alvesson propose cinq dimensions pour organiser ces métaphores (voir tableau 2). Ces dimensions sont fondées sur les distinctions que Burrell et Morgan (1979) ont fait entre l'objectivisme et le subjectivisme, et entre la régulation et le conflit. Chaque dimension est composée des deux positions opposées. En ce sens, la proposition d'Alvesson éprouve un problème similaire à celui de la typologie de Smircich (1983) car les positions intermédiaires ne sont pas explorées.

Tableau 2 -La classification des métaphores de la culture selon Alvesson

Dimension	Fait référence à
Fonctionnalisme/non-fonctionnalisme	Le rôle joué par la culture dans l'organisation
Objectivisme/subjectivisme	La nature de la réalité sociale
Cognition/émotion	Aux aspects cognitifs ou affectifs sur lesquels se fonde la notion de culture
Libre arbitre/déterminisme	À la place de l'individu par rapport à la culture. Il contrôle la culture ou la culture le contrôle.
Pro-management/anti-management	Aux objectifs de la recherche: soit la prédiction pour améliorer la gestion de l'organisation, soit la compréhension, soit la critique etc.

Source : Inspiré du texte de Mats Alvesson (1993a)

En résumé, nous pourrions dire que les trois chercheurs qui ont fait l'inventaire des recherches existantes sur la culture organisationnelle ont trouvé que le champ est marqué

¹¹ Traduction libre de l'anglais « world-closure ».

par deux tendances principales, qui sont opposées. D'une part, on trouve la littérature fondée sur une approche fonctionnaliste, selon laquelle la culture est conçue comme une variable à considérer dans l'ensemble des variables organisationnelles. Selon cette perspective, les auteurs soulignent le caractère concret et tangible de la culture en ce qui concerne, par exemple, les pratiques, les artéfacts, les symboles, etc. On remarque également une tendance à la manipulation et au contrôle de la culture comme outil d'efficacité organisationnelle.

D'autre part, ces auteurs ont repéré un ensemble de perspectives opposées au fonctionnalisme. Ces perspectives ne sont pas claires, car elles prennent différentes formes, par exemple: la culture conçue comme « l'expression de l'inconscient », comme un « moyen de domination des classes », comme des « patterns à interpréter », etc. À l'époque, ces perspectives n'étaient pas suffisamment développées et représentées dans la littérature. Conséquemment, les auteurs les ont intégrées dans une seule catégorie (la métaphore de base dans le cas de Smircich et l'approche interprétative dans l'analyse de Mohan) en mettant l'accent sur les aspects qui les unifient.

Nous considérons qu'il est présentement nécessaire de tenter de différencier ces approches, qui s'opposent au fonctionnalisme, car elles prennent de plus en plus d'importance dans la recherche et deviennent de plus en plus indépendantes. En les différenciant nous serons en mesure de donner une vision plus complète du phénomène et nous pourrions également estimer plus clairement les avantages et les désavantages de chaque point de vue.

Une classification à actualiser

Les typologies analysées antérieurement représentent l'état du champ dans une certaine période. Nous estimons que certains éléments de ces typologies devront être actualisés et repris dans notre grille de classification.

Nous nous proposons donc d'entreprendre la systématisation du concept de culture en considérant les principes suivants. Nous essayerons de maintenir un équilibre entre notre

effort de synthèse et la variété des perspectives et des concepts présentes dans le champ d'étude. Nous voulons donc privilégier la variété. Nous considérons également qu'il est important de réviser les critères de base de la grille de Burrell et Morgan à laquelle plusieurs auteurs ont fait référence. Nous voulons en proposer une modification, qui nous permettra d'intégrer les nouvelles approches. Finalement, puisque nous considérons que le rôle de la communication dans le domaine de la culture organisationnelle est central et qu'il n'a pas été assez exploré, nous nous y intéresserons.

2.2. La révision de la grille de Burrell et Morgan

Retour aux sources

Gibson Burrell et Gareth Morgan ont formulé, dans leur ouvrage *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (1979), quatre paradigmes qui définissent le champ de la sociologie organisationnelle (voir tableau 3). Chaque paradigme est fondé sur un ensemble de suppositions ontologiques et épistémologiques qui déterminent la façon selon laquelle le chercheur va observer le monde social. Ces auteurs ont défini deux dimensions, chacune composée de deux positions opposées: la dimension de la nature de la réalité (soit subjective ou objective) et la dimension de l'ordre social (soit la régulation ou le changement radical). La combinaison des deux dimensions et les quatre positions composent une grille dans laquelle chaque quadrant correspond à un paradigme.

Tableau 3 -Les quatre paradigmes pour l'analyse de la théorie sociale selon Burrell et Morgan (1979)

	<i>Changement radical</i>		
	<i>Radical Humaniste</i>	<i>Radical structuraliste</i>	
<i>Subjective</i>	<i>Interprétatif</i>	<i>Fonctionnaliste</i>	<i>Objective</i>
	<i>Régulation</i>		

Le quadrant qui décrit la réalité sociale comme objective et qui s'intéresse à la régulation correspond au paradigme fonctionnaliste. Si par contre la réalité sociale est vue comme subjective, mais que l'on s'intéresse également à la régulation, la position dans la grille correspond au paradigme interprétatif. Dans la dimension du changement radical, on trouve le paradigme radical humaniste qui voit la réalité comme subjective et le paradigme radical structuraliste qui conçoit la réalité sociale comme externe à l'individu.

Bien que cette grille ait influencé de façon significative la recherche et l'enseignement dans plusieurs champs d'étude durant les deux dernières décennies, elle semble avoir atteint ses limites. Conséquemment, plusieurs chercheurs ont critiqué cette grille et y ont proposé des modifications (Gioia et Pitre, 1990; Deetz, 1996; Schultz et Hatch, 1996; Giroux et Demers, 1998; Martin et Nakajama, 1999). Les critiques de la grille sont axées sur deux éléments: sa pertinence actuelle et la légitimité des dimensions sur lesquelles se fondent les paradigmes.

Les critiques à la grille de Burrell et Morgan

Certains auteurs (Giroux et Demers, 1998) critiquent la pertinence actuelle de cette typologie et signalent qu'elle n'englobe pas les mouvements théoriques qui ont été développés après la publication du modèle (1979). Conséquemment, ces auteures ont proposé deux modifications à la grille. D'une part, elles regroupent les paradigmes radical humaniste et radical structuraliste dans une nouvelle case : le paradigme critique. D'autre part, elles présentent un nouveau paradigme dénommé processuel¹² pour regrouper les théories qui conçoivent l'organisation comme un processus de construction sociale. Y sont rassemblées alors les théories qui tentent de concilier des aspects qualifiés d'objectif et subjectif et la « macro » et la « micro » sociologie. Le paradigme processuel regroupe les théories de l'enaction (Weick, 1969), de la structuration (Giddens, 1984), de la traduction (Callon et Latour, 1981) et du texte/conversation (Taylor et al., 1996). Ainsi, pour ces chercheuses, la grille est composée de quatre paradigmes: le paradigme fonctionnaliste, le paradigme interprétatif, le paradigme processuel et le paradigme critique. Néanmoins, cette proposition ne considère pas les études dénommées postmodernes¹³ qui ont encore nourri la discussion sur la pertinence de la grille de Burrell et Morgan en rejetant les dimensions et le fait même de classifier, de construire encore de « *grand récit* » (Lyotard, 1979).

Une autre critique remet en question la légitimité des dimensions de subjectivité/objectivité et de régulation/changement radical. Stanley Deetz (1996) affirme que ces dimensions ont été très pertinentes mais elles sont aujourd'hui dépassées. Il propose de les modifier pour avancer une compréhension plus profonde et intéressante de la recherche contemporaine. Il présente deux dimensions, dont la première s'intéresse à l'origine des concepts et des problématiques. Ainsi, selon la provenance des concepts et des problématiques, l'orientation de recherche peut être « locale/émergente » ou « de l'élite/à priori ». La deuxième dimension, met l'accent sur la relation entre la recherche et

¹² Dans l'article de 1998 les auteurs (Giroux et Demers) font référence à ce paradigme en le nommant « constructionniste ». Dans un texte plus récent (2002) Giroux dénomme ce paradigme « processuel ».

¹³ Ces études ont été incorporées dans les plus récents textes de Giroux (1999, 2002).

l'ordre social existant, et s'exprime à travers la dichotomie « entente/mésentente »¹⁴. Le modèle de Deetz produit une grille avec quatre positions discursives : la normative (fonctionnaliste ou moderne), l'interprétative (prémoderne), la critique (modernité avancée) et la dialogique (postmoderne).

Par ailleurs, la validité de la notion d'incommensurabilité que Burrell et Morgan ont conféré à chaque position paradigmatique a été fortement questionnée par certains chercheurs (Putnam, 1982; Gioia et Pitre, 1990; Hassard, 1991; Schultz et Hatch, 1996; Martin et Nakajama, 1999). Selon ces auteurs, l'insistance sur l'incommensurabilité, limite et fragmente la connaissance que l'on peut atteindre d'un phénomène social, car elle nous oblige à regarder notre objet à partir d'une seule perspective. Ainsi, plusieurs auteurs ont proposé des façons de franchir les limites entre les paradigmes, l'intégration¹⁵ et le *paradigm crossing*¹⁶.

Chaque classification présente des avantages et des limites. Ainsi, parmi les classifications révisées nous n'en avons pas trouvé une qui réponde complètement aux besoins de notre étude.

2.3. Notre grille de classification

Avant de présenter notre grille de classification, il nous semble important de signaler quelques précisions par rapport à notre analyse. Premièrement, cette grille est conçue pour la classification de la littérature sélectionnée pour notre étude, sa lecture doit être faite dans le contexte de la théorie des organisations et de la communication organisationnelle. Deuxièmement, tout effort de classification entraîne une simplification. Dans chacune des approches identifiées, nous retenons les arguments qui reçoivent l'accord des divers auteurs. Cette démarche nous oblige à mettre de côté certaines nuances et à minimiser les différences. Néanmoins, nous reprendrons ces

¹⁴ Traduction libre de l'anglais « consensus/dissensus ».

¹⁵ Cette position métathéorique propose qu'il est possible d'ignorer les différences entre des paradigmes opposés pour profiter des contributions que chaque paradigme peut apporter à l'autre.

¹⁶ Cette possibilité propose l'utilisation de plusieurs paradigmes par un seul chercheur.

nuances dans les chapitres suivants où nous aborderons chacune des approches plus en profondeur. Troisièmement, bien que notre classification consiste en une simplification de chaque approche, la diversité des perspectives proposées témoigne de notre effort de considérer la plupart des « voix » présentes dans notre corpus. Finalement, les approches proposées correspondent à des « représentations idéales » que les chercheurs modèlent selon leurs styles et leurs besoins particuliers.

Pour composer le tableau 4 qui présente les critères de classification et compare les différentes approches, nous avons considéré trois dimensions : la recherche, ses fondements ontologiques et sa contribution. La première partie explore donc les thèmes privilégiés par les auteurs de chaque approche, ainsi que leur objectif de recherche. Dans la deuxième partie, nous abordons l'ontologie de chaque approche, les présupposés des auteurs par rapport à leur vision de la réalité sociale, de l'individu, des organisations et de la communication. La dernière partie décrit les principaux apports et les limites de chaque approche.

Tableau 4 - Les cinq approches pour l'analyse de la littérature en culture organisationnelle

Critères	Fonctionnaliste	Interprétatif	Processuel	Critique	Postmoderne
Thèmes privilégiés	L'amélioration de la performance	La signification dans les actions sociales	Le processus de construction collective	Les relations de domination	Le discours et le questionnement des significations figées
Le but de la recherche	Prédire le comportement humain en organisation et prescrire des actions	Comprendre les significations subjectives et consensuelles	Décrire le processus de construction sociale de la réalité	Émanciper/libérer les individus de l'oppression	Contester le discours dominant pour donner la parole aux voix marginalisées
Vision de la réalité sociale	Donnée, concrète et externe à l'individu	Expérience subjective	Construction sociale en constante transformation	Configuration sociale qui privilégie les intérêts des certains groupes	Une polyphonie de discours en débat
Vision de l'individu	Produit de son environnement (déterministe)	Créateur des significations (volontariste)	Créateur de sa réalité sociale (volontariste)	Maniable, parfois inconscient de la domination dont il est l'objet	Produit de plusieurs appareils discursifs
Vision de l'organisation	Système de production où les membres poursuivent un but commun	Communauté d'individus qui partagent des significations	Construction collective continue	Instruments de domination et de manipulation des significations	Champ discursif
Vision de la communication	Processus de transmission des messages	Processus de création de sens	Processus de constitution de l'organisation	Processus de manipulation idéologique	Processus de production des discours
Apports	Vision globale de l'organisation	Vision subjective de l'organisation	Vision processuelle de la relation agent-structure-objet	Vision politique de l'organisation	Vision discursive plurielle
Limites	Concentration excessive sur la stabilité et le consensus dans les organisations	Perte de vue l'ensemble de l'organisation La dimension politique y est absente	Peu opérationnalisé La dimension politique y est peu présentée	Minimise la marge de manœuvre des acteurs ou l'impact des contraintes matérielles	Concentration sur la critique au détriment de l'orientation de l'action Peu opérationnalisé

Les paragraphes suivants, décrivent de façon sommaire chacune des approches identifiées.

L'approche fonctionnaliste

La perspective fonctionnaliste est considérée comme l'approche dominante dans les champs de la théorie des organisations et de la communication (Putnam, 1982; Gioia et Pitre, 1990). Cette tradition de recherche est fondée sur une orientation positiviste. En ce sens, le but de la recherche est d'expliquer et de prédire les phénomènes sociaux à partir des régularités et des relations causales entre les éléments qui constituent le phénomène. (Burrell et Morgan, 1979). Ainsi, les chercheurs fonctionnalistes s'intéressent à la création de lois universelles à partir de la généralisation des résultats de leurs études. Les méthodes utilisées sont largement inspirées des méthodes des sciences naturelles qui se caractérisent par la distanciation qu'elles imposent entre le chercheur (sujet) et le phénomène étudié (objet). Dans le domaine organisationnel, cette approche vise l'amélioration de la performance.

En ce qui concerne l'ontologie de l'approche fonctionnaliste, la réalité sociale est considérée comme donnée et concrète. Elle est objective, ordonnée (Putnam, 1983) et externe à l'individu (Giroux et Demers, 1998). La vision de l'individu est déterministe, car ce dernier est considéré comme le produit de son environnement. Les organisations, en tant que phénomènes sociaux, sont conçues comme des entités concrètes. Le caractère unitaire des organisations est souligné, elles sont donc considérées comme des systèmes de production où les membres poursuivent un but commun. Les métaphores de la « machine », l'« organisme » et le « système cybernétique » (Putnam, 1982) expriment la vision de l'organisation sous cette approche.

La communication, chez les fonctionnalistes, est une « substance tangible » qui est mobilisée à l'intérieur de l'organisation; elle est expression ou transmission de messages. La forme y est privilégiée, alors que le contenu et la signification sont secondaires (Putnam, 1983). La signification est souvent définie comme la fidélité du

message. Le modèle du traitement de l'information et la métaphore du conduit sont de bons exemples de cette perspective en communication.

L'utilisation de cette approche fournit une vision globale de l'organisation, cependant, elle est le produit d'une emphase excessive sur la stabilité et le consensus organisationnel. En favorisant les aspects consensuels et partagés, les chercheurs naturalisent le pouvoir et voient le conflit comme quelque chose à minimiser. Par ailleurs, les chercheurs dans cette approche, ont souvent un biais managérial, ainsi ils présentent la vision de la vie organisationnelle à partir du point de vue de la haute direction (Putnam, 1983).

L'approche interprétative

L'origine de cette tradition de recherche peut être retracée dans l'idéalisme allemand et aux propos de Kant sur la nature non concrète de la réalité sociale (Burrell et Morgan, 1979 ; Putnam, 1983 ; Mumby, 1997). Cette approche se caractérise par l'importance accordée à la signification dans les actions sociales. Les études dans cette tradition cherchent à :

« ... comprendre la façon dont s'élaborent les significations subjectives et consensuelles (...) qui donnent du sens à l'expérience de la vie en organisation. » (Giroux et Demers, 1998 :20).

Les chercheurs conçoivent la réalité sociale comme une expérience subjective
« ... constructed through the words, symbols, and behaviors of its members.... »
 (Putnam, 1983 :35). L'individu y agit comme créateur de significations qui constituent sa réalité.

Les organisations sont considérées comme des communautés d'individus qui partagent des significations. Le degré de partage est l'un des éléments les plus contestés parmi les tenants de cette perspective. Les organisations sont donc conçues comme des « champs symboliques » (Berg, 1985) ou encore comme des entités développées et maintenues par la communication constante entre ses membres (Schall, 1983).

Dans ce contexte, la communication joue un rôle central, elle est conçue comme un « *processus de création de sens* » (Putnam, 1983 ; Giroux et Demers, 1998) qui unifie l'organisation (Martin et Nakayama, 1999). Pour les chercheurs interprétatifs, la signification ne réside pas dans le message mais dans les interprétations qu'en font les individus. Ainsi, le message n'est plus univoque, il peut posséder plusieurs significations selon les interprétations des individus et le contexte à l'intérieur duquel se déroule la communication (Giroux et Demers, 1998).

La démarche interprétative est axée sur le point de vue de l'individu. La distance entre le sujet (chercheur) et l'objet (phénomène) se réduit, ce qui permet une compréhension du phénomène étudié de l'intérieur.

« Inquiry from the inside immerses the researcher in streams of organizational events (...). The researcher learns from becoming part of the process and from combining his or her experiences with unobstrusive measures, interviews, and other methods. » (Putnam, 1983 :43)

Nous considérons que l'apport le plus important de cette approche est la considération du point de vue de l'individu dans la recherche. Une vision subjective de la réalité organisationnelle est donc avancée. Cependant, cette emphase sur le point de vue de l'individu limite la compréhension de l'organisation dans son ensemble (Giroux et Demers, 1998). De plus, la dimension politique et les relations de pouvoir sont peu traitées dans cette tradition de recherche.

L'approche processuelle

Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette approche est introduite par Giroux (1999, 2002) dans le but de rassembler les différentes perspectives qualifiées de *constructivistes* ou *constructionniste* (Corcuff, 1995) qui s'intéressent aux processus de construction de la réalité sociale. Cet effort d'intégration reflète la préoccupation de plusieurs chercheurs (Weick, 1969; Giddens, 1984; Callon et Latour, 1981; Taylor et al.,

1996)¹⁷ qui ont signalé le lien entre les perspectives macrosociologiques et microsociologiques.

L'approche processuelle regroupe des théories assez diverses qui sont reliées par leur vision particulière de la réalité sociale. Ainsi, elle est conçue comme « ...*des constructions historiques et quotidiennes des acteurs individuels et collectifs.* » (Corcuff, 1995 :17). Les tenants de cette perspective décrivent les phénomènes sociaux comme le résultat toujours renouvelé des processus de construction collective. Conséquemment, l'accent de la recherche est mis sur ces processus et non pas exclusivement sur l'expérience individuelle du monde social (perspective interprétative) ou sur les structures sociales (perspective fonctionnaliste). En privilégiant les processus de construction sociale, l'approche processuelle fait le lien entre ces perspectives qui ont été traditionnellement considérées antagoniques.

Les théories de l'énaction (Weick, 1969); de la structuration (Giddens, 1984); de la traduction (Callon et Latour, 1981) et du texte/conversation (Taylor et al., 1996) abordent l'action collective à partir d'une perspective processuelle. Leur vision de l'organisation et de l'individu sont assez différentes, cependant il est possible d'identifier plusieurs points en commun.

Pour Giddens, dans sa théorie de la structuration, la vision de l'organisation est entreprise à partir des systèmes sociaux qu'il conçoit comme des « *ensembles de pratiques sociales reproduites* » (1984 :66) constamment dans l'espace et le temps. Dans sa théorie de l'énaction, Weick critique le caractère réifié de la notion d'organisation et propose la notion d' « organizing ». Finalement, dans la vision de Callon et Latour l'organisation en tant que macro-acteur est vue comme un « *réseau* ». La notion de réseau tente de saisir « ...*la stabilisation, jamais définie et toujours en travail, de la relation entre des humains et des objets.* » (Corcuff, 1995 :71). Même si ces définitions semblent assez différentes, un effort de synthèse nous permet d'observer :

¹⁷ Nous avons retenu les chercheurs qui sont les plus utilisés dans le domaine organisationnel.

« ... un phénomène en train de se réaliser (un « work-in-progress »), comme le résultat toujours changeant d'un processus de construction se réalisant dans les interactions et la communication. » (Giroux, 2002 :135)

Par ailleurs, dans l'articulation de Giddens (1984), l'individu est décrit comme un « agent » compétent et réflexif. Ces capacités lui permet tant de comprendre, d'expliquer et de contrôler ses actions. Ils mobilisent des règles contraignantes et habilitantes et des ressources. D'autre part, Callon et Latour (1981) proposent un « acteur » qui enrôle les êtres humains (individuels ou collectifs) et les objets. Les acteurs se définissent mutuellement par des mouvements constants de traduction. Cette notion de traduction est centrale dans leur démarche, elle implique un ajustement des langages, identités, et intérêts des acteurs à ceux des autres acteurs. La réalité sociale est construite à partir des processus de stabilisation et déstabilisation. En général, soit comme agent ou comme acteur, l'individu est présenté comme créateur de sa réalité sociale.

La communication dans l'approche processuelle est considérée comme le processus constitutif de l'organisation. Cette vision de la communication est développée amplement dans le modèle discursif de l'organisation avancé par James Taylor (1988, 1993ab) Ainsi, la communication organisationnelle conceptualisée à partir de ce modèle abandonne la métaphore de la « production »¹⁸ pour faire partie d'une relation d'équivalence (Fairhurst et Putnam, 1999) avec le concept d'organisation.

La principale contribution de cette approche est la vision processuelle qui fait le lien entre la dimension micro/locale et la dimension macro/globale. Ainsi, cette perspective tente de montrer comment les acteurs créent une réalité sociale à partir de leurs activités quotidiennes et comment ces pratiques sociales sont reproduites et transformées. Nous considérons que le fait que ces théories soient difficiles à opérationnaliser en constitue une limitation importante. Par ailleurs, la dimension politique est peu présentée jusqu'à présent dans ces théories à l'exception de la théorie de la structuration.

¹⁸ L'utilisation de cette métaphore amène à concevoir la communication comme un produit de l'organisation ou encore considérer que la communication produit l'organisation.

L'approche critique¹⁹

L'approche critique découle de la fusion d'une tendance microsociologique (dans la tradition radicale humaniste fondée sur la théorie critique de l'école de Francfort) qui considère que la réalité sociale est subjective et construite par les individus, et une tendance macrosociologique (dans la tradition radicale structuraliste d'inspiration marxiste) qui conçoit la réalité sociale comme objective et concrète. Cette intégration se base sur le fait que la recherche dans les deux tendances partage le même but : libérer les individus de la domination en exposant l'oppression qui est enracinée dans les organisations pour ainsi créer des lieux de travail plus équitables.

L'approche critique dans ces deux traditions présente l'individu comme influençable, maniable et parfois même inconscient de la domination dont il est l'objet. Le but du chercheur est de dévoiler la domination (Putnam, 1982). Les organisations sont donc dépeintes comme des instruments de domination (Giroux et Demers, 1998) et de manipulation des significations (Mumby, 1997). Dans ce contexte, la communication devient un « *processus de manipulation idéologique* » (Giroux et Demers, 1998) qui masque et légitime le pouvoir et la domination établis.

L'apport le plus marquant de l'approche critique dans le champ organisationnel et communicationnel est la problématisation des relations de pouvoir et l'emphase sur les inégalités dans les lieux de travail, particulièrement, quand ces dimensions ont été négligées par les approches précédentes (fonctionnaliste et interprétative). En ce qui concerne les limites de la recherche, les auteurs dans le courant radical structuraliste ont tendance à réduire le champ d'action de l'individu et les chercheurs du courant humaniste minimisent l'impact des contraintes matérielles. (Giroux et Demers, 1998).

¹⁹ Cette approche intègre les paradigmes radical humaniste et radical structuraliste de la grille de Burrell et Morgan (1979).

L'approche postmoderne

Avant de présenter les caractéristiques de cette tendance de recherche, il nous semble nécessaire de définir ce que l'on considère comme « postmoderne » car le concept a été utilisé de façons différentes. D'une part, dans le champ des sciences sociales le terme a été employé pour décrire une période historique. D'autre part, le concept décrit une perspective de recherche fondée sur la philosophie post-structuraliste des auteurs comme Jacques Derrida et Michael Foucault²⁰, entre autres. C'est cette dernière acception qui nous intéresse et que nous allons retenir.

La recherche dans cette perspective vise à contester le discours dominant pour donner la parole aux voix marginalisées. Pour les chercheurs postmodernes le savoir est toujours lié au pouvoir, conséquemment le savoir n'est pas neutre mais il répond aux intérêts de groupes divers. Les postmodernes rejettent l'établissement d'un « *grand récit* » (Lyotard, 1979) pour céder la place à des récits locaux qui sont souvent supprimés. La recherche postmoderne ne vise pas à décrire une version définitive des phénomènes qu'elle étudie, elle présente plutôt une *multitude de discours* sans s'attacher à aucun en particulier « *...demonstrating the possibilities and consequences of various articulations....* » (Mumby, 1997 :18).

Le *pouvoir constitutif du langage* est au centre de cette approche, ainsi les objets « naturels » sont considérés comme des produits discursifs. La réalité sociale ne peut être définie que par le rapport entre le sujet et les discours que l'entourent. « *The experience of the world is structured through the ways discourses lead one to attend to the world....* » (Alvesson et Deetz, 1996 : 205). Cette décentration de l'individu l'immerge dans une polyphonie de discours en débat permanent.

Les postmodernes réfutent la vision d'un individu autodéterminé et rassuré par une identité harmonieuse où l'individu devient plutôt le produit de plusieurs appareils discursifs. Son identité est, par conséquent, fragmentée. L'organisation est considérée

²⁰ Ces auteurs ont toujours résisté à l'étiquette postmoderne.

comme un champ discursif ou s'entremêlent une variété de textes; elle est « ...*continuously emergent, constituted and constituting, produced and consumed by subjects...* » (Linstead, 1993 :60 cité dans Alvesson et Deetz, 1996 : 207).

Les auteurs dans l'approche postmoderne problématisent la présence même des objets en rejetant la conception du langage comme un simple outil de représentation des objets. « *The stuff of the world only becomes an object in a specific relation to a being for whom it can be such an object.* » (Alvesson et Deetz, 1996 :207). Pour les postmodernes, le langage est central pour la production des objets car il fournit les distinctions sociales/historiques qui unifient et différencient. Dans ce contexte, la communication peut être vue comme le processus de production des discours qui constituent le monde social.

Nous considérons que la vision discursive et plurielle avancée par les postmodernes constitue l'apport le plus important de cette approche. Cependant, la carence d'études empiriques dans le champ de la culture organisationnelle témoigne de la difficulté à opérationnaliser cette perspective. De plus, certains auteurs demeurent dans une position critique sans proposer des idées pour l'action.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que cette démarche d'analyse des grilles existantes nous a permis d'établir certains critères. Ceux-ci nous ont aidé à cerner cinq approches à la recherche : fonctionnaliste, interprétative, processuelle, critique et postmoderne. Nous utiliserons cette grille pour classifier la littérature analysée. Dans le prochain chapitre, nous présentons en détail notre démarche méthodologique. Nous abordons la construction de notre corpus, les critères de sélection des textes, la fiche de lecture pour résumer les textes et l'application de la grille pour classifier les textes.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre explique en détail notre démarche méthodologique. Dans un premier temps, nous précisons les techniques de recherche utilisées ainsi que les sources consultées pour obtenir les références de notre corpus. Dans un deuxième temps, nous détaillons la composition de notre corpus et nous présentons les critères qui ont guidé la sélection des références du corpus. Dans un troisième temps, nous décrivons l'étape de la validation du corpus auprès des spécialistes et l'échantillonnage. Finalement, nous expliquons l'outil pour la cueillette de données et la technique d'analyse appliquée à celles-ci.

3.1. Construction du corpus

Les références qui composent le corpus de cette recherche ont été recueillies en utilisant différentes stratégies de recherche bibliographique.

Dans un premier temps, nous avons effectué des recherches informatisées dans les bases de données électroniques suivantes : *Current Content*, *Communication Abstracts*, *Sociological Abstracts*, *Proquest* et *Social Science Citation Index (SSCI)*. Nous avons réalisé des recherches par « mots-clés » en utilisant les termes « organizational culture » et « corporate culture » pour la période de 1980 à 2000. Les résultats des différentes bases de données ont été comparés pour éviter la répétition des références.

Suite à cette recherche informatisée, nous avons analysé les bibliographies de certains ouvrages de base dans le domaine de la culture organisationnelle : *Organizational Culture* de Peter Frost et al. (1985), *Gaining Control of Organizational Culture* de R.H. Kilmann et al. (1985), et *Perspectives on Organizational Culture* de Mats Alvesson (1993a). Dans cette démarche nous avons ignoré toutes les références aux actes de colloques car ils sont moins accessibles.

Finalement, nous avons effectué une recherche des numéros spéciaux portant sur la culture organisationnelle dans les périodiques (voir tableau 5).

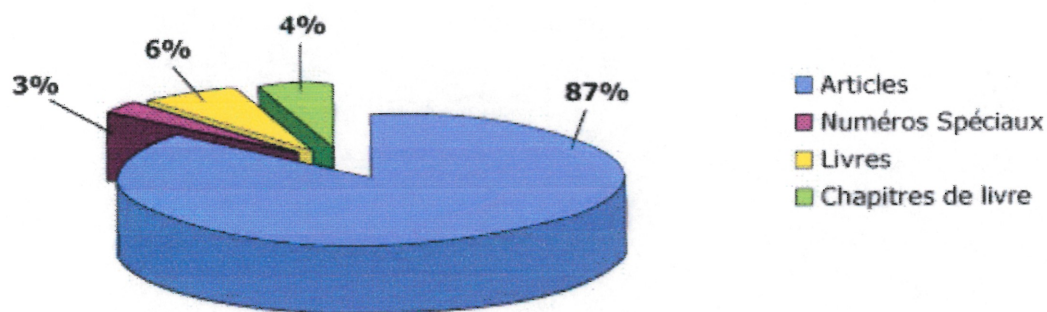
Tableau 5 -Liste des numéros spéciaux par date de parution

Date	Périodique (volume et numéro)	Titre
1982	Western Journal of Speech Communication 46(6).	Interpretative approaches to the study of organizational communication.
1982	Journal of Management Studies 19()	Organizations as Ideological systems
1983	Administrative Science Quarterly 28(3)	Organizational Culture
1983	International Studies in Management & Organization 13(3)	Organizational theories, symbolism and ideology
1983	Organizational Dynamics (Automne)	Organizational Culture
1985	Journal of Management 11(2)	Organizational Symbolism
1986	International Studies in Management & Organization 16(1)	The experience of culture
1986	Journal of Management Studies 23(3)	Organizational culture and control
1986	Organization Studies 7(2)	Organizational Symbolism
1989	Anthropology of Work Review	Anthropological approaches to organizational culture
1999	European Journal of Work and Organizational Psychology 8(4)	Organizational Culture

3.2. Les caractéristiques de notre corpus

La recherche décrite dans la section précédente nous a procuré un nombre assez élevé de références (550). Néanmoins, certains types de références n'ont pas été inclus dans notre étude. Nous avons ainsi éliminé les références à des éditoriaux et des critiques de livres. Ce tri préliminaire nous a permis de conserver 411 références. La plupart de ces références (87%) sont des articles de périodiques, 6% sont des livres, 4% sont des chapitres de livres et 3% correspondent aux numéros spéciaux de revues (voir figure 2).

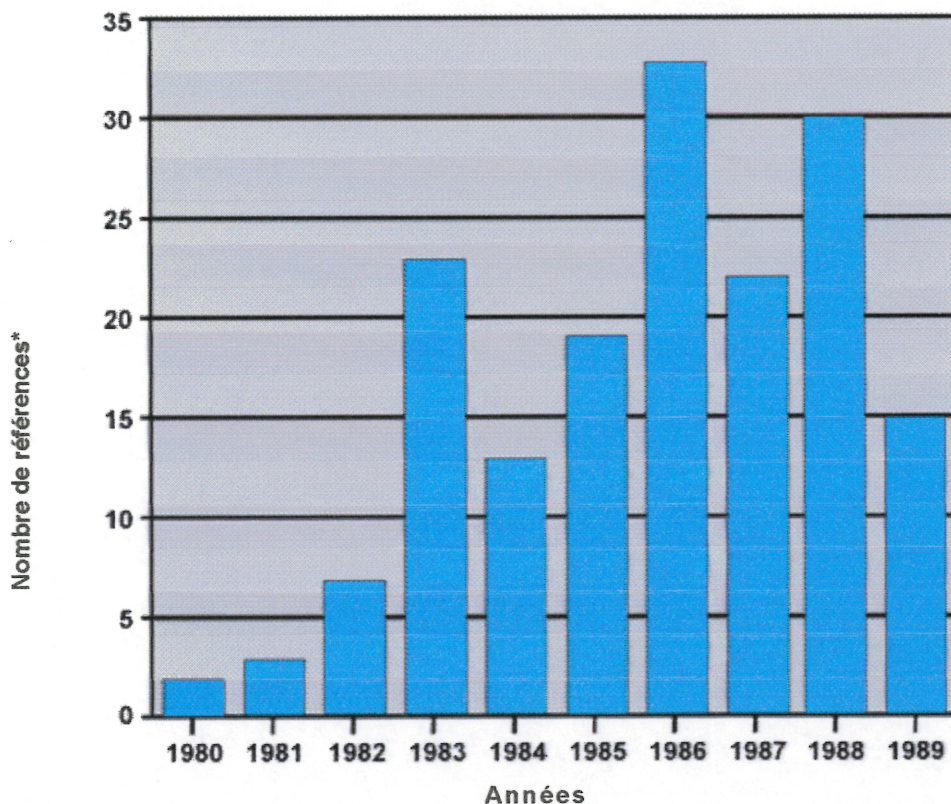
Figure 2 -Composition du corpus culture organisationnelle (1980-2000)



Par la suite nous avons transformé les données de notre corpus en tableaux pour identifier les patterns des références et ainsi mieux comprendre les tendances du développement du concept de culture organisationnelle dans ce corpus.

Dans un premier temps, nous avons identifié deux périodes dans le développement de ce concept à partir du comportement de la fréquence de parution des références dans notre corpus. La première période va de 1980 à 1989 (voir figure 3) et la deuxième débute en 1990 et s'étend jusqu'en 2000 (voir figure 4).

Figure 3 - Nombre de références par année (1980-1989)



(*) Le terme référence comporte les articles, les numéros spéciaux, les livres et les chapitres de livres. Les données du tableau proviennent de l'échantillon de 412 références.

La période de 1980-1989 est composée de 176 références, dont 80% sont des articles, 6% des numéros spéciaux, 6% des livres et 8% correspond aux chapitres de livres. La moyenne de publication par année est de 17,6 textes. Le comportement de la fréquence de parution dans cette décennie est très fluctuant, les sommets étant très marqués (1983, 1986 et 1988).

Nous considérons que la quantité élevée des références en 1983 et 1986 est principalement due à la publication de numéros spéciaux.. En 1983, les numéros spéciaux des revues nord-américaines *Administrative Science Quarterly* et *Organizational Dynamics* et celui de la revue européenne *International Studies in Management & Organization* non seulement ont contribué à augmenter le corpus sur la culture organisationnelle mais encore ils ont marqué un moment important dans le

développement du concept en le positionnant comme un nouveau sujet d'étude légitime dans le domaine organisationnel. Plusieurs articles de ces publications spéciales sont devenus des références incontournables dans le champ de la culture organisationnelle comme par exemple : « *Concepts of organizational culture* » de Linda Smircich (1983a).

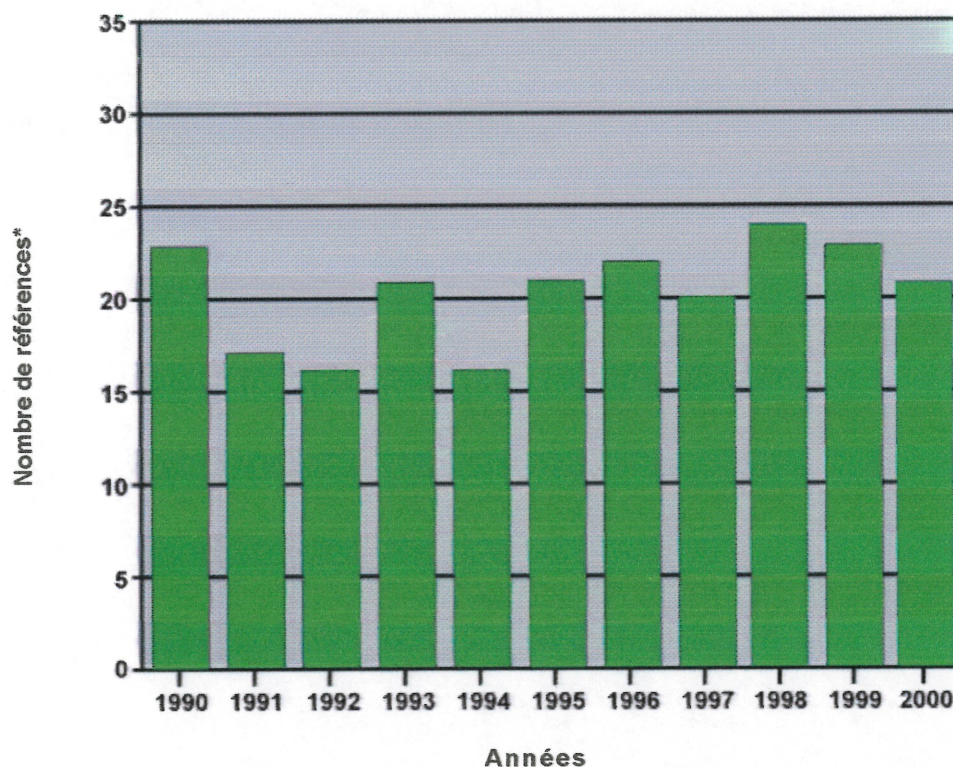
En 1986, le corpus de culture organisationnelle s'est enrichi avec la parution des trois numéros spéciaux dans les revues européennes : *Journal of Management Studies*, *International Studies of Management & Organization* et *Organization Studies*. Ces publications ont présenté des articles des chercheurs très reconnus dans le milieu organisationnel comme par exemple : Geert Hofstede, Gideon Kunda et Barbara Czarniawska-Joerges. Nous avons remarqué l'apparition de quelques articles sur la culture organisationnelle dans les domaines de la santé et l'éducation.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre de références en 1988 est très différent de celle constatée entre 1983 et 1986, car il n'y a pas de numéros spéciaux cette année. La plupart des références correspondent à des articles distribués principalement dans des journaux de management mais aussi dans des journaux d'autres domaines (santé, éducation et technologies d'information). Le thème du changement culturel se répète fréquemment cette année-là. Nous avons également remarqué quelques textes qui prennent une position critique face au concept de culture organisationnelle.

La quantité de références dans la deuxième période (1990-2000) est plus grande (235 références) que dans la première, la moyenne de publication étant 23,5 textes par année. En ce qui concerne la composition des références dans cette décennie, les articles demeurent les références les plus nombreuses avec 92%, ensuite les livres avec 6% et le 1% restant est distribué entre les chapitres de livres et le numéro spécial. La diminution dans la production de numéros spéciaux sur la culture organisationnelle dans cette période (dans les revues les plus renommées du domaine) et l'augmentation de la production de livres sont deux tendances à souligner. Nous avons également remarqué que les fluctuations dans le comportement de la fréquence de parution sont moins

marquées, il y a très peu de différence d'une année à l'autre, le comportement est plus constant et conséquemment les sommets sont moins prononcés.

Figure 4 -Nombres de références par année (1990-2000)



() Le terme référence comporte les articles, les numéros spéciaux, les livres et les chapitres de livres. Les données du tableau proviennent de l'échantillon de 412 références.*

Nous pouvons constater que ces deux périodes montrent deux moments différents dans le développement du concept de culture organisationnelle. Cela nous fait penser à la théorie du cycle d'évolution d'un concept proposée par Reichers et Schneider (1990 cité dans Mohan, 1993). Ces auteurs considèrent que le développement d'une notion se déroule en trois étapes : (1) l'introduction et l'élaboration; (2) la croissance et l'évaluation; et (3) la consolidation.

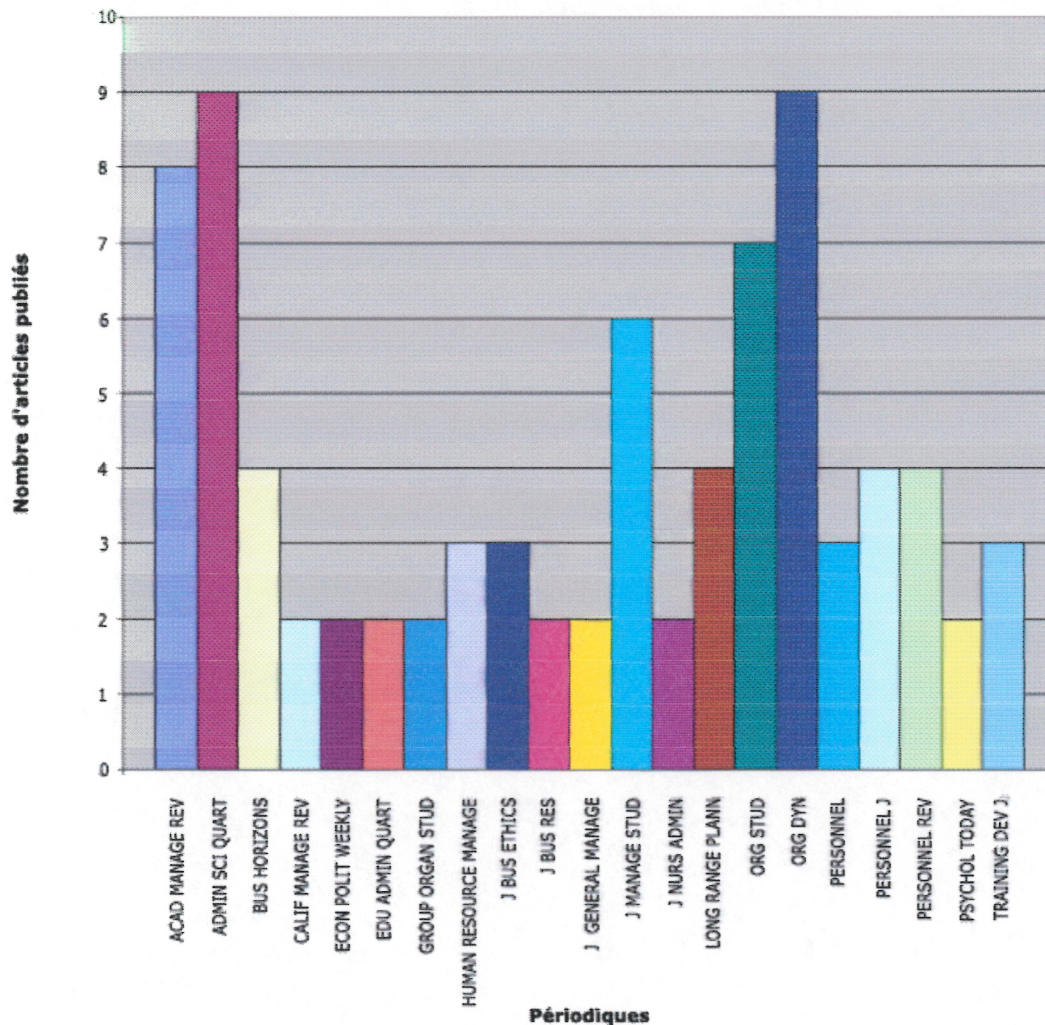
En considérant l'argument antérieur, le nombre croissant des références et le caractère justificatif et descriptif des articles de la première période (1980-1989) pourraient marquer l'étape d'introduction et d'élaboration du concept de culture organisationnelle

signalée par Reichers et Schneider (1990). Pour ce qui est de la période de 1990-2000, nous pourrions indiquer qu'il s'agit de l'étape de croissance du concept de culture organisationnelle car il y a une augmentation importante dans la moyenne de publication annuelle d'articles et un élargissement du champ d'influence du concept.

Par ailleurs, si nous considérons que 86% de nos références sont des articles, il est donc très important d'identifier les périodiques qui ont publié ces textes.

Dans la période de 1980-1989, nous avons trouvé que 65 périodiques sont responsables pour les 176 articles qui ont été publiés dans cette période. Parmi ces 65 publications, 34% (22 revues) ont publié 2 ou plus d'articles, le restant soit 66% (43 périodiques) ont publié seulement un article. En ordre décroissant, voici les périodiques qui ont publié le plus d'articles dans cette période : *Administrative Science Quarterly* (9 articles), *Organizational Dynamics* (9), *Academy of Management Review* (8), *Organization Studies* (7) et *Journal of Management Studies* (6) (voir figure 5).

Figure 5 -Périodiques qui ont le plus publié sur la culture organisationnelle (1980-1989)



(*) Nous avons considéré les périodiques qui ont publié 2 articles ou plus. Les données du tableau proviennent de l'échantillon de 412 références.

Ces revues, excepté *Organizational Dynamics*, sont des publications de type théorique où les articles « *...propose, develop, or expand, a formal conception of the topic they adress and support formal propositions with data.* » (*Barley et al. 1988 :34*). De son côté, *Organizational Dynamics* publie des articles qui proposent des conseils et des méthodes pour résoudre des problèmes ponctuels de la pratique managériale. La plupart de ces revues sont des publications nord-américaines sauf *Organization Studies* et le

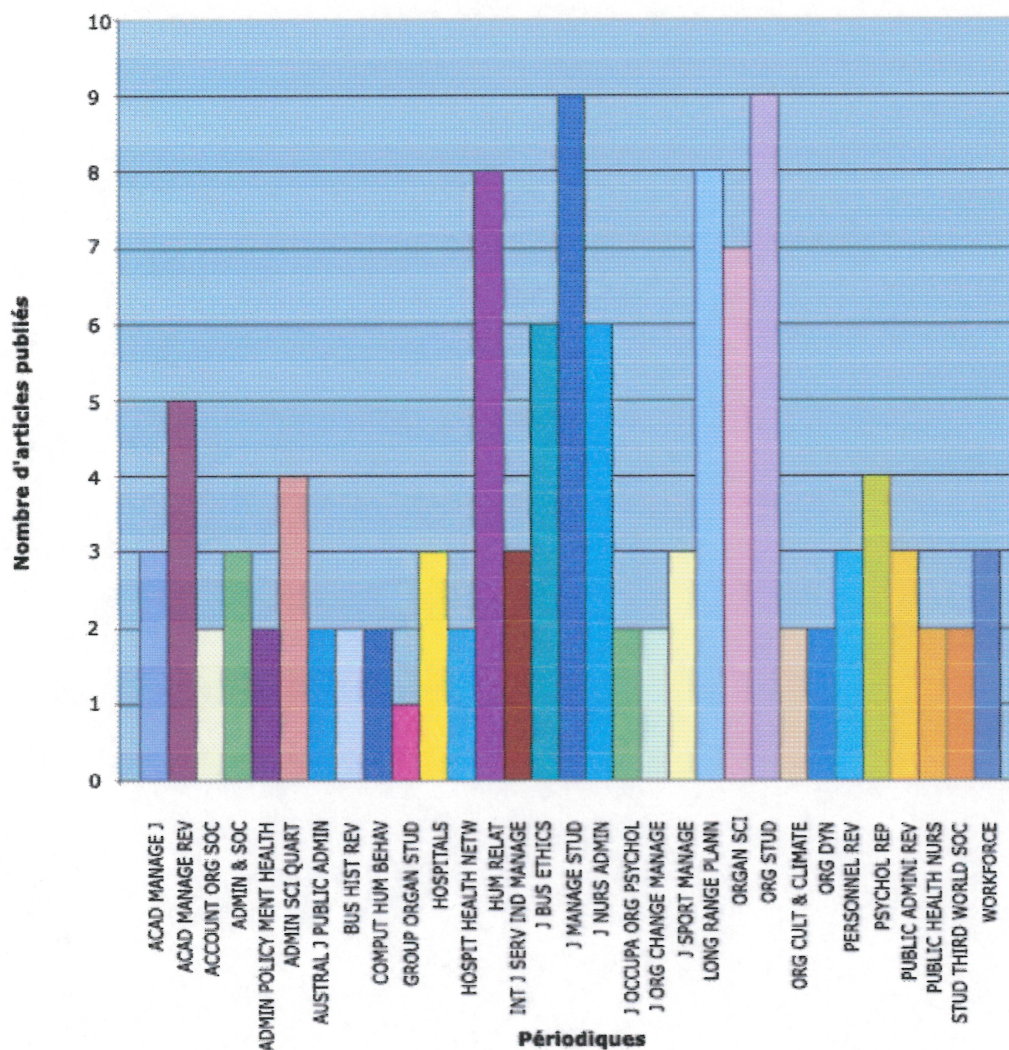
Journal of Management Studies qui sont des revues européennes. Les publications européennes se penchent plus vers la recherche qualitative, elles font plus de référence à des auteurs critiques et post-structuralistes et à la littérature européenne en général.

En ce qui concerne la période de 1990-2000, il y a 126 périodiques qui sont responsables pour les 235 articles publiés dans ces années. Il faut souligner que la quantité de publications intéressées au sujet a presque doublé par rapport à la période antérieure. Vingt-cinq pour cent de périodiques ont publié 2 ou plus articles, le restant soit 75% ont seulement publié un article. En ordre décroissant, voici les périodiques qui ont publié le plus d'articles pendant cette période : *Organization Studies* (9 articles), *Journal of Management Studies* (9), *Long Range Planning* (8), *Human Relations* (8), *Organization Science* (7), *Journal of Nurse Administration* (6), *Journal of Business Ethics* (6), *Academy of Management Review* (5) et *Psychology Reports* (4) (voir figure 6).

Il faut remarquer que non seulement il y a plus d'articles mais il y a aussi plus de revues dans cette période, c'est-à-dire, que le sujet de la culture organisationnelle a été adopté par d'autres segments du domaine organisationnel. Le sujet apparaît plus souvent dans des périodiques d'autres domaines (e.g. santé, éthique, psychologie). Par ailleurs, les périodiques qui ont le plus publié ne sont pas les mêmes dans les deux périodes, les seuls qui se répètent sont *Organization Studies* (avec un total de 16 articles de 1980 à 2000), *Journal of Management Studies* (15) et *Academy of Management Review* (13). Ainsi, dans la deuxième période, les périodiques européens figurent comme les premiers parmi ceux qui ont le plus publié. Nous croyons que ce changement peut être relié au passage d'un intérêt managérial, provoqué par le problème de production aux États-Unis au début des années 80, à une préoccupation critique (dans la tradition européenne).

Nous avons également analysé les auteurs en détail pour identifier ceux ou celles qui ont le plus publié. Nous avons considéré les auteurs qui contribuent 2 références ou plus en ignorant s'ils figurent comme auteurs ou comme coauteurs.

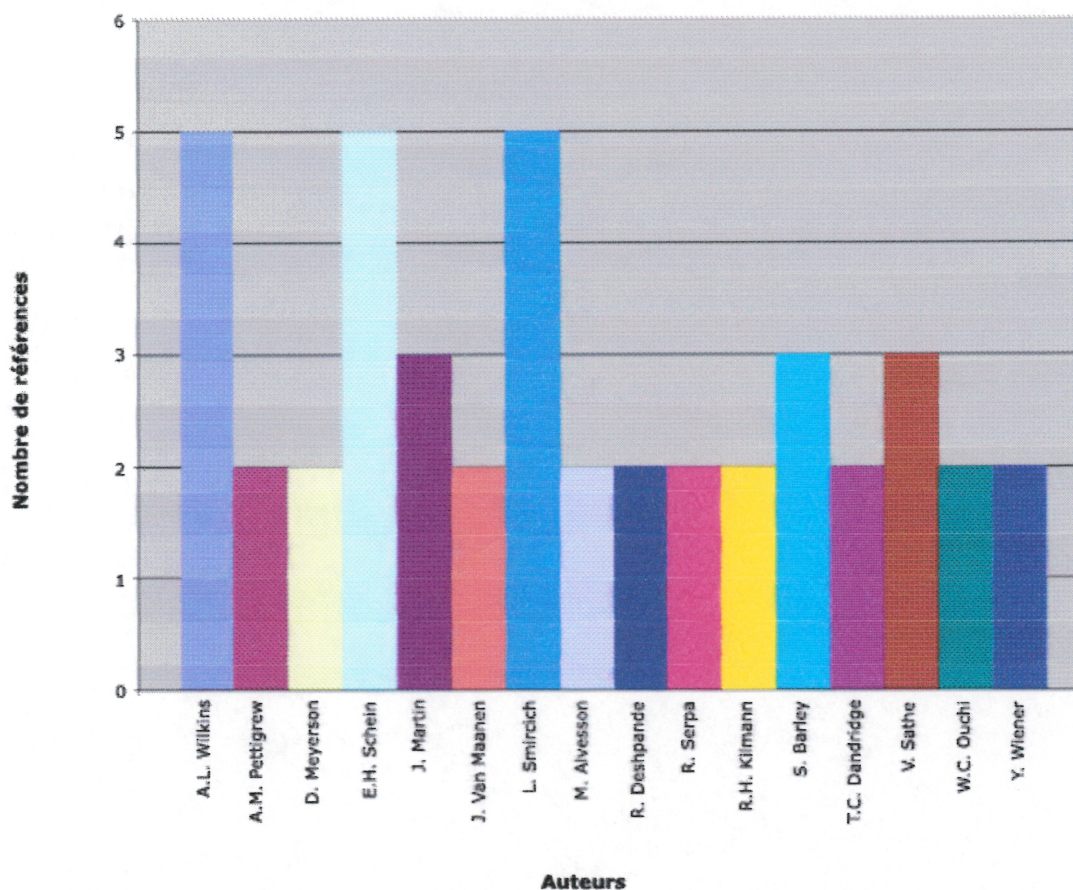
Figure 6 -Périodiques qui ont le plus publié sur la culture organisationnelle (1990-2000)



(*) Nous avons considéré les périodiques qui ont publié 2 articles ou plus. Les données du tableau proviennent de l'échantillon de 412 références.

Dans la période de 1980-1989, il y a un total de 199 auteurs. Neuf pour cent de ces auteurs ont publié 2 références ou plus. Les auteurs suivants se distinguent du reste par la quantité des articles publiés : E.H. Schein (5), L. Smircich (5), A.L. Wilkins (5), J. Martin (3), S. Barley (3), V. Sathe (3) (voir figure 7).

Figure 7 -Auteurs qui ont le plus publié (1980-1989)



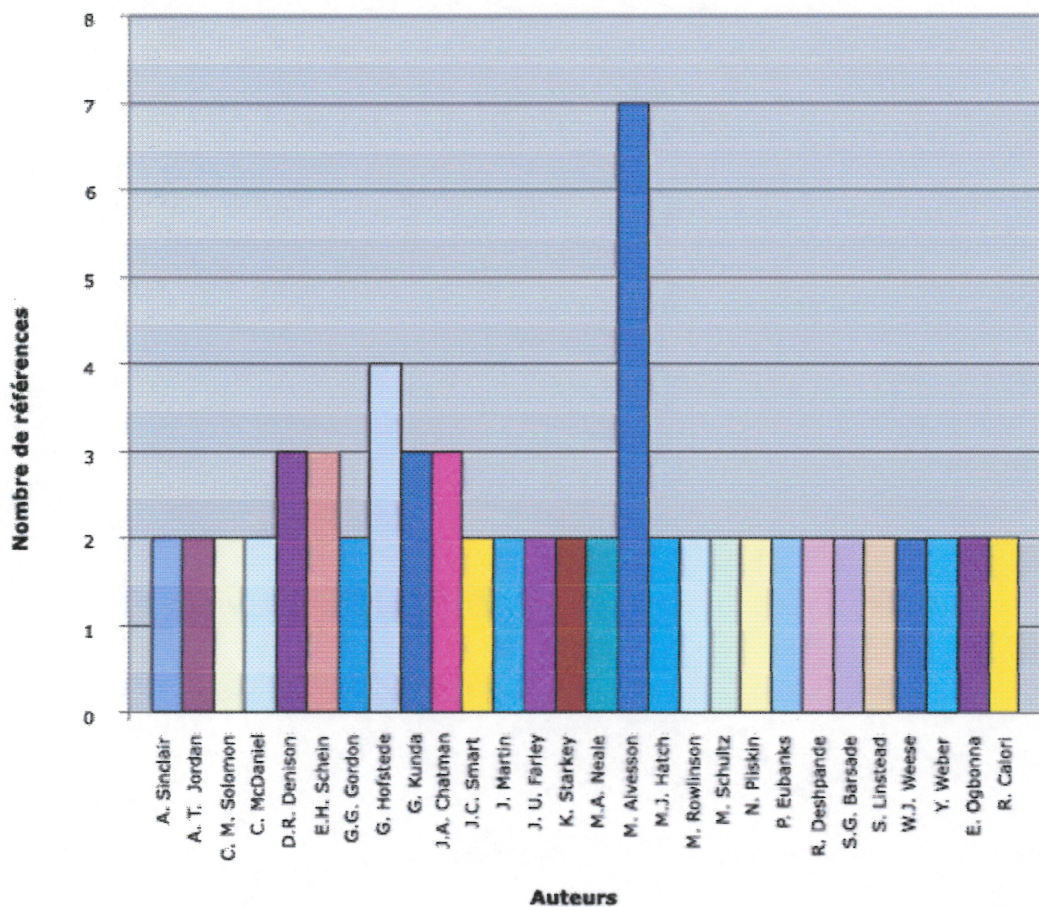
Nous avons considéré les auteurs qui figurent dans 2 références ou plus, soit comme auteur ou coauteur. Les données du tableau proviennent de l'échantillon de 412 références.

Il y a eu un total de 349 auteurs dans la période de 1990-2000. Sept pour cent des auteurs ont publié 2 références ou plus. Les auteurs M. Alvesson (7), G. Hofstede (4), J.A. Chatman (3), D.R. Denison (3), G. Kunda (3) ont le plus publié dans cette période (voir figure 8).

Les auteurs qui ont le plus publié sont différents dans les deux périodes, il y en a trois qui se répètent M. Alvesson (9 articles de 1980-2000), E.H. Schein (7) et J. Martin (5).

En somme, cette analyse quantitative nous a aidé à identifier des moments, des périodiques et des auteurs qui ont été centraux dans le développement du concept de culture organisationnelle et qui doivent être considérés dans notre échantillon pour que ce dernier soit vraiment représentatif.

Figure 8 -Auteurs qui ont le plus publié (1990-2000)



Nous avons considéré les auteurs qui figurent dans 2 références ou plus, soit comme auteur ou coauteur. Les données du tableau proviennent de l'échantillon de 412 références.

3.3. Tri des références

Afin de réduire le corpus à une taille compatible avec l'envergure d'un travail de maîtrise, un tri a été fait. Certains critères ont été considérés pour sélectionner les références.

Le corpus était composé de la littérature provenant de plusieurs domaines, par exemple : le domaine de la santé, la psychologie, le management, l'éthique, l'anthropologie, l'informatique, etc. Ainsi, nous avons privilégié les références provenant du domaine de la gestion et du domaine de la communication.

Par ailleurs, les bases des données fournissent des références qui proviennent de périodiques qui s'adressent à des lecteurs ayant des intérêts assez variés. Ainsi, il y a des publications qui visent un public scientifique, les articles ont donc un traitement plus théorique des sujets. D'autres périodiques sont conçus pour des praticiens, leurs articles vont alors se concentrer sur des aspects plus techniques. Nous avons favorisé les références provenant des périodiques scientifiques dans le domaine du management et de la communication.

Finalement, à l'aide de l'indice d'impact des périodiques publié par le *Social Science Citation Index (SSCI)*, nous avons déterminé quels périodiques sont les plus cités dans les domaines d'intérêt.

En somme, notre corpus trié est composé d'articles provenant de revues scientifiques reconnues dans le domaine organisationnel et dans celui de la communication; des livres et de chapitres de livres. Cette démarche de triage nous a fait conserver 221 références.

3.4. Validation du corpus auprès des experts

Afin de vérifier si notre corpus est représentatif du travail qui a été fait dans le domaine, nous avons consulté trois experts en culture organisationnelle, à savoir : Omar Aktouf, professeur titulaire à l'École des hautes études commerciales (HEC), Jean Pierre Dupuis, professeur agrégé à l'HEC et Mihaela Firsirotu professeure à l'École des sciences de la

gestion de l'UQAM. Nous leur avons envoyé une lettre accompagnée de notre corpus en demandant leur évaluation de la représentativité de ce dernier. Nous avons reçu les réponses de M. Aktouf et M. Dupuis. Dans les deux cas, ces experts ont validé la représentativité de notre corpus et ils ont suggéré quelques textes supplémentaires qui n'étaient pas dans notre corpus. Les textes suggérés ont été ajoutés.

3.5. Échantillonnage

Suite à la validation de notre corpus, nous avons procédé à la sélection de l'échantillon. Pour ce faire, nous avons considéré les tendances que nous avons identifiées dans notre analyse quantitative et nous avons ajouté d'autres critères.

Le type de référence : Plutôt que des livres complets, nous avons privilégié des chapitres de livre et des articles. En considérant que les articles représentent les références les plus nombreuses dans notre corpus, il semble logique de les privilégier. Les chapitres de livres ont été préférés aux livres car ils développent des thématiques plus spécifiques et plus en profondeur par rapport à la généralité du livre.

L'indice de citation : Nous avons favorisé les références les plus citées selon les indices de citation de SSCI. Le SSCI a été un outil très important non seulement pour la construction de notre corpus mais aussi pour la sélection de notre échantillon. Le SSCI fournit de l'information sur le nombre de fois où un livre, un article ou un chapitre de livre a été cité et dans quels textes. Ainsi, le SSCI nous a permis d'identifier les références les plus citées de notre corpus.

La perspective de l'étude : Nous avons considéré qu'il était important de sélectionner des textes qui représentaient la variété des points de vue à partir desquels le concept de culture organisationnelle a été étudié. En conséquence, nous n'avons pas limité notre corpus aux textes les plus cités, nous avons également considéré des textes moins populaires mais qui constituent de bons exemples de la diversité des perspectives.

Les auteurs incontournables : Il y a certains auteurs qui ont beaucoup publié sur le sujet dans les vingt dernières années. Nous avons jugé pertinent de les conserver dans notre échantillon car ils ont eu un impact important dans le développement du concept.

Finalement, 65 références (voir annexe 1) ont été conservées pour notre analyse, ce qui correspond à 29% de notre corpus final (221 références).

3.6. Cueillette de données

Nous avons créé une fiche d'analyse pour orienter la lecture des textes sélectionnés (voir annexe 2a et 2b). Les plupart des sections de la fiche sont inspirées des principaux critères de notre grille de classification (voir tableau 5, p. 24).

En utilisant la fiche pour rédiger nos notes de lecture nous avons constaté qu'elle comportait des lacunes, nous avons donc ajouté quelques rubriques. Par exemple, nous nous sommes rendues compte que la notion de culture a été toujours liée à d'autres concepts organisationnels (e.g. le changement, la stratégie, l'engagement, etc.) ou bien qu'elle est composée de plusieurs autres concepts (e.g. les valeurs, les symboles, les rites). Conséquemment, nous avons inclus une rubrique pour ces concepts. Certains de ces concepts qui se répètent d'un texte à l'autre ont été présentés, dans notre mémoire, parmi les thèmes privilégiés par les chercheurs dans les différentes approches.

La première partie de la fiche d'analyse des textes résume le contenu de l'article, en déterminant le thème ou le sujet traité, l'objectif et l'intention du chercheur ainsi que la proposition centrale du texte.

Dans la deuxième partie, nous nous concentrons sur les présupposés de base du chercheur par rapport à l'organisation, la culture et l'être humain. Ainsi, nous avons déterminé comment le chercheur conçoit chacune de ces notions. Quelle est sa vision de l'organisation ? Comment l'auteur conçoit-il la culture? Y a-t-il une seule culture ou y en a-t-il plusieurs ? Le rôle des individus dans l'organisation est-il passif ou actif?

La troisième partie est conçue pour les études empiriques. Elle vise donc la systématisation des informations sur la méthodologie utilisée par le chercheur. Nous avons cherché la question de recherche, l'hypothèse ou proposition, la méthode et les techniques utilisées, les types de données, l'échantillonnage, etc.

Les deux sections suivantes nous ont servi à découvrir des aspects plus spécifiques sur les notions de culture et de communication. Nous avons identifié comment le chercheur définit la notion de culture. Quelles sont les dimensions qu'il prend en considération pour la définir? Comment l'envisage-t-il? Quelles sont les tendances épistémologiques privilégiées? Quelles concepts (e.g. le changement, l'engagement, les symboles, les rites, etc) sont associées au concept de culture ?

Puisque nous nous intéressons au rôle de la communication dans le domaine de la culture organisationnelle, nous allons déterminer si la communication est abordée de façon explicite ou implicite. Comment est-elle conçue dans le texte ? Est-elle conçue comme un outil ou un processus ? Quel est le rôle de la communication dans les processus culturels dans l'organisation?

Dans la dernière section de la fiche, nous essayons de déterminer l'approche du texte pour le classifier. De cette façon, l'étape de classification de la littérature s'est faite parallèlement à la cueillette de données.

3.7. L'analyse

Chacun des 65 textes sélectionnés ont été analysés individuellement à l'aide de la fiche de lecture. Pour déterminer l'approche des textes, nous avons comparé certains données des fiches (e.g. vision de l'organisation, vision de l'individu, problématique de la recherche) avec les critères de notre grille de classification. Cette démarche s'est avérée compliquée, car notre grille décrit des approches pures et idéales tandis que dans les vraies recherches les positionnements théoriques sont parfois nuancés et certains chercheurs mobilisent plusieurs approches en même temps. Par conséquent, nous avons eu de la difficulté à classifier sept textes (voir annexe 3). Nos classifications (voir

annexe 4) ont été comparées à celles de ma directrice de mémoire. Les divergences de classification (3 textes) ont été discutés et résolues entre nous deux.

D'abord, nous avons rangé les textes dans différentes chemises selon leur approche. Il y avait deux chemises pour chaque approche²² pour séparer les textes théoriques des textes empiriques. Par la suite, nous avons élaboré des tableaux résumé par approche pour mettre en évidence les tendances générales en ce qui concerne la conception de culture, les fonctions accordées à la culture, les thèmes privilégiés et les façons d'étudier la culture dans les recherches empiriques. Nous considérons que la principale difficulté éprouvée face à l'étape de l'analyse a été l'arbitrage entre les particularités de chaque texte et les tendances générales de chaque approche, car la littérature analysée est très variée.

Le tableau 6 présente la distribution de notre échantillon selon les différentes approches. L'échantillon nous révèle certaines tendances intéressantes : les textes théoriques sont plus nombreux que les textes empiriques; l'approche interprétative a le plus grand nombre de références; les textes sont rares dans l'approche processuelle, l'approche critique et l'approche postmoderne. Ceci confirme que la perspective fonctionnaliste et l'approche interprétative continuent à être les plus répandues dans le domaine de la culture organisationnelle. Néanmoins, les autres approches fournissent des points de vue non seulement différents mais aussi intéressants, avec des constructions théoriques bien fondées qui méritent d'être différenciées.

²² À l'exception de l'approche postmoderne où nous avons trouvé que des textes théoriques et l'approche processuelle où il n'y a que des textes empiriques.

Tableau 6 -Distribution de notre échantillon par approche et par genre de l'étude

Approche	Genre de l'étude			Total
	Études Théoriques	Études Empiriques	Recension de la littérature	
Fonctionnaliste	7	8	2	17
Interprétative	9	13	2	24
Processuelle	0	2	0	2
Critique	8	2	0	10
Postmoderne	3	1	0	4
Non classables	4	2	2	8
Total	32	28	6	65

En somme, nous avons construit un corpus à partir des recherches informatisées dans plusieurs bases de données électroniques, des révisions bibliographiques et de la recherche de numéros spéciaux. Les références du corpus ont été triées en utilisant certains critères de sélection. Par la suite, la représentativité du corpus épuré a été validée par trois experts en culture organisationnelle. Afin de sélectionner l'échantillon nous avons établi des critères par rapport au type de référence, à l'indice de citation et à la perspective de recherche. Une fiche d'analyse a été conçue pour orienter la lecture et systématiser les données. Lors de l'analyse, les textes ont été classifiés et rangés dans des chemises selon leur approche et nous avons fait des tableaux résumés pour faciliter la quête des tendances générales.

Dans les prochains trois chapitres, nous nous concentrons sur la notion de culture. Nous présentons les principales tendances de la notion de culture organisationnelle dans chacune des cinq approches proposées.

Chapitre 4 : Une vision fonctionnaliste de la culture, la culture comme outil de performance

*« Apparently, the well run corporations of the world have distinctive cultures that are somehow responsible for their ability to create, implement, and maintain their world leadership positions. »
(Schwartz et Davis, 1981 : 30)*

Dans ce chapitre, nous présentons une analyse du concept de culture organisationnelle à partir du point de vue fonctionnaliste. Dans un premier temps, nous abordons les principales caractéristiques de la notion ainsi que ses diverses définitions. Dans un deuxième temps, nous présentons les thèmes privilégiés et les concepts qui sont associés à la culture. Finalement, nous analysons le rôle attribué à la culture par les auteurs et nous décrivons les outils de recherche qu'ils proposent pour étudier le concept de culture organisationnelle.

4.1. Les grandes caractéristiques de la culture chez les fonctionnalistes

L'approche fonctionnaliste, comme nous l'avons expliqué dans le deuxième chapitre, est fondée sur la pensée positiviste qui privilégie la science comme moyen pour dévoiler les lois qui gouvernent le monde. En ce sens, la démarche scientifique cherche à expliquer et à prédire les phénomènes dans le but de les contrôler.

Dans le contexte organisationnel, cette logique est à la base du management scientifique²³ et de la théorie générale de systèmes (1960). Cette dernière influence de façon importante la vision de l'organisation et conséquemment celle de la culture dans la littérature analysée. L'organisation est donc vue comme un système déterminé par l'environnement et composé de plusieurs sous-systèmes interdépendants²⁴. Les chercheurs s'intéressent aux relations contingentes entre les différentes variables

²³ Ce mouvement développé par Frederick Taylor et ses collègues (Henry Gantt, Carl Barth, Harrington Emerson) à la fin du dix-neuvième siècle et au début du vingtième siècle est fondée sur l'application des principes de l'ingénierie à la gestion de la production pour améliorer la performance.

²⁴ Les organigrammes illustrent éloquentement la vision d'organisation à partir de la théorie de systèmes.

organisationnelles telles que la structure, la taille, la technologie et les styles de leadership. La culture est considérée comme l'une de ces variables (Smircich, 1983a). En tant que variable, la culture est conçue par la haute direction dans le but d'améliorer la performance. En ce sens, les chercheurs fonctionnalistes établissent une relation de cause à effet entre la culture et les résultats corporatifs.

La plupart des textes fonctionnalistes se concentrent sur la culture qui est créée ou conçue par la haute direction. Cette culture est dénommée par certains auteurs (Smircich, 1983a; Alvesson, 1993a; Gregory, 1983) comme la « culture corporative », pour la différencier de la « culture émergente » appellation chère aux interprétatifs qui la considèrent comme le résultat de l'ensemble des interactions individuelles (Lemaître, 1984; Meek, 1988; Alvesson, 1993a).

La culture corporative est donc vue comme unitaire et dominante. Elle est la culture du consensus car tous les membres de l'organisation partagent le même but et le même langage.

*« La culture est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Cela signifie que chacun, dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission, vis-à-vis de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires (...) chacun a également une idée précise de son propre rôle dans le système, de ce qui est attendu de lui et de la meilleure manière dont il peut répondre à cette attente. »
(Lemaître, 1984 :153)*

La culture crée le consensus qui permet l'action collective, car elle constitue un ensemble de cognitions qui sont nécessaires pour la compréhension. Ainsi, la fonction principale de la culture est de mobiliser les employés en fournissant les guides pour que leur comportement s'ajuste aux objectifs de l'organisation. De plus, elle est souvent vue comme un outil de contrôle tacite qui est plus performant et plus économique que les systèmes traditionnels de contrôle.

Les chercheurs établissent un ensemble de traits idéaux que la culture doit posséder pour être une culture qui encourage la performance, ils font référence à des cultures « fortes ».

Les tenants du fonctionnalisme accordent un rôle central aux fondateurs et aux leaders organisationnels dans la création, la reproduction et le changement de la culture. Les idées, les préférences et les valeurs personnelles des leaders et des fondateurs sont d'après eux à la base de la culture corporative. Les dirigeants deviennent des modèles vivants des comportements voulus. Dans le contexte des changements, ils semblent plutôt des prédicateurs que des managers, car leur tâche ne se limite à communiquer les nouvelles valeurs, ils doivent convaincre et persuader les employés d'adopter la nouvelle orientation.

4.2. Le concept de culture organisationnelle : la métaphore de l' « iceberg »

Les définitions de la culture organisationnelle présentées par les textes fonctionnalistes ont tendance à décrire la culture soit comme *un système, un pattern* ou *un ensemble* d'éléments. Ces mots dépeignent la culture comme une unité composée de plusieurs éléments. Bien qu'ils varient selon les auteurs, certains concepts tels que les *valeurs*, les *croyances*, et les *présupposés de base* sont reconnus par la plupart des chercheurs. La culture est donc considérée comme « *...un système de représentations et valeurs...* » (Lemaître, 1984 :153), ou elle peut être vue comme le « *pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed...* » (Schein, 1984 : 3); ou encore elle constitue un « *...set of important assumptions...* » (Sathe, 1985a, 235). Ces valeurs, ces croyances et ces présupposés doivent être partagés par les membres du groupe ou de l'organisation. Conséquemment, le partage et le consensus sont considérés comme des avantages fondamentaux de l'existence d'une culture organisationnelle (Lemaître, 1984; Sathe, 1985a; Thompson et Wildavsky, 1986; Cooke et Rousseau, 1988).

En cherchant des points communs entre les différents textes, nous avons constaté que les idées de Edgar H. Schein (1984) sur la nature et le fonctionnement de culture organisationnelle ont influencé, de façon importante, la vision de culture de plusieurs auteurs (Schwartz et Davis, 1981; Lemaître, 1984; Pascale, 1985; Sathe, 1985a; O'Reilly

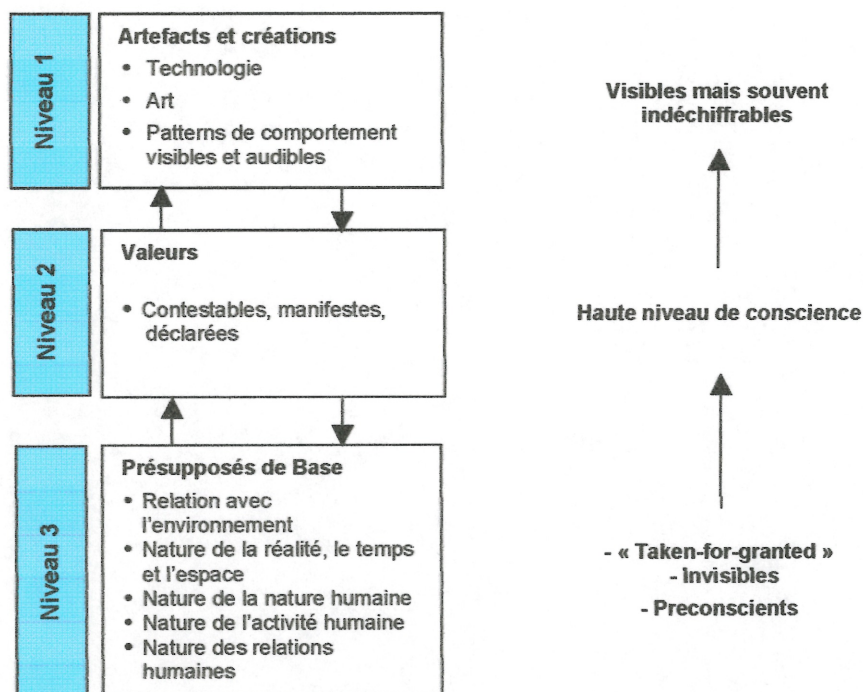
et al., 1991; De Long et Fahey, 2000). Deux éléments se retrouveront fréquemment dans la définition de la culture chez les tenants de l'approche fonctionnaliste.

Premièrement, Schein présente la culture comme un processus d'apprentissage collectif d'où découlent des solutions à certains problèmes organisationnels²⁵. La répétition constante de ces solutions fait en sorte que les individus ne les questionnent plus, elles deviennent prises pour acquises. Pour Schein, ce caractère « *taken-for-granted* » est ce qui caractérise la culture. En effet, la culture constitue un phénomène qui échappe à la conscience du sujet et qui est profondément enraciné dans son esprit; son comportement n'est que le reflet de la culture et pour la comprendre il faut la chercher au-delà du visible. Ainsi, la culture ressemble à un iceberg. Il est possible de percevoir ce qui émerge de l'eau, mais pour connaître la taille réelle et les caractéristiques de l'iceberg, il faut plonger au fond de l'eau. En ce sens, la métaphore de l'iceberg souligne le caractère profond et caché de la culture organisationnelle.

Deuxièmement, Schein considère que le concept de culture organisationnelle renferme différents niveaux d'analyse (voir figure 9). Le premier niveau constitue un degré d'analyse superficiel, car on demeure au niveau des « *artefacts observables* ». D'après Schein, pour comprendre ce premier niveau il faut chercher les valeurs qui constituent le deuxième niveau d'analyse. Puisque les valeurs sont difficiles à observer, il faut les inférer à partir d'entrevues avec les membres ou d'analyses de contenu de documents. Néanmoins, d'après l'auteur, ces analyses sont fondées sur les rationalisations que les gens construisent pour expliquer leurs comportements. Schein considère que pour comprendre vraiment la culture il faut fouiller « ... *the underlying assumptions, which are typically unconscious but which actually determine how group members perceive, think, and feel.* » (1984 :3). Les présupposés de base des membres du groupe constituent le troisième niveau d'analyse, le plus profond et le plus abstrait.

²⁵ Schein envisage deux types de problèmes: l'adaptation à l'environnement et l'intégration qui rend possible l'action collective.

Figure 9 -Les niveaux de la culture et leurs interactions selon Schein



Source : -Adaptée au français du texte d'E.H. Schein, "Coming to a new awareness of organizational culture," *Sloan Management Review*, Winter 1984, p. 4.

Certains auteurs ont modifié le modèle de Schein (voir tableau 7). Par exemple, Sathe (1985a) se concentre sur les « *patterns de comportement organisationnel* » dans le premier niveau d'analyse. Il préfère utiliser les « *justifications des comportements* » au lieu des valeurs manifestes. Dans le troisième niveau, nommé « culture », il place les présupposés de base qu'il divise en croyances et en valeurs. Il justifie sa démarche en argumentant que :

« These processes cannot be understood and managed if all three levels are included under the culture label, but organizational insight and analytical power is gained when a different term is used for each level and all three levels are examined separately. » (p. 235)

Hofstede et al. (1990) font appel aussi à la logique des différents niveaux de profondeur de la culture. Ils en identifient deux : les pratiques et les valeurs. Ils s'intéressent surtout

aux pratiques et les classifie des plus superficielles aux plus profondes. Ils considèrent le symbole comme étant la pratique la plus visible et le rituel comme la plus profonde. De Long et Fahey (2000) ont proposé des niveaux d'analyse similaires à ceux de Hofstede sauf qu'ils ont envisagé un deuxième niveau : les normes.

Tableau 7 -Comparaison des composants et des niveaux d'analyse de la culture organisationnelle

		Schein (1984)	Sathe (1985a)	Hofstede et al. (1990)	De Long et Fahey (2000)
Niveau 1 Le plus superficiel	Manifestations	Artefacts vérifiables	Patterns de comportement	Pratiques	Pratiques
Niveau 2		Valeurs manifestes	Justifications du comportement	-----	Normes
Niveau 3 Le plus profond	Essence de la culture	Présupposés de base	Valeurs et croyances	Valeurs	Valeurs

Même si les modèles sont similaires nous avons remarqué des différences par rapport à la composition des niveaux. La notion de valeur est différemment conçue par les chercheurs car elle est placée dans les divers niveaux. Il faut signaler qu'à l'exception de Schein et Sathe, le reste des auteurs ne définissent pas les composants culturels.

4.3. Les grands thèmes

Dans cette section nous présentons les différents thèmes qui sont traités de manière privilégiée dans les textes fonctionnalistes sur la culture qui sont : la performance, le caractère unitaire (intégrateur) et le changement.

La performance : le « fit » entre la culture et les stratégies organisationnelles

Comme nous l'avons vu précédemment, l'utilisation du concept de culture dans le contexte organisationnel émerge comme une réponse aux problèmes de production vécus par l'industrie américaine à la fin des années 70. À l'époque, les consultants et dirigeants attribuent le succès de l'économie japonaise à la culture organisationnelle qui est donc conçue comme un facteur de performance. Ainsi, dès son origine, la notion de culture organisationnelle est liée à la performance des entreprises.

En ce qui concerne le lien entre la culture et la performance nous pouvons identifier deux positions : une vision optimiste et une perspective plus pessimiste. Ainsi, d'une part, il y a des auteurs qui prennent une position excessivement optimiste par rapport au contrôle que la direction peut avoir sur la culture, ils considèrent que la :

« Culture manifests itself through numerous organizational structures.... And thus, it can be managed; it can be shifted by changing concrete aspects of an organization's functioning. » (Kanter, 1984 :196)

Les tenants de cette position ont donc tendance à concevoir la culture comme un outil de management qui contribue à l'amélioration de la performance. Cette position est encouragée par les discours de certains « best sellers » (Peter et Waterman, 1982; Ouchi, 1981) qui proclament les avantages d'avoir une culture d'entreprise « forte ».

D'autre part, l'on trouve une position qui conçoit la culture comme un obstacle potentiel aux projets de la haute direction car, contrairement aux outils traditionnels de gestion (e.g. la structure, les systèmes de contrôle, les systèmes de communication), la culture organisationnelle est difficile à gérer. Elle est donc décrite comme un facteur d'inertie. Cette difficulté est reconnue par la plupart des auteurs fonctionnalistes considérés dans notre corpus mais cela ne les empêche pas de prescrire des actions pour gérer la culture organisationnelle.

Ainsi, l'on trouve des textes qui s'intéressent au « fit » entre la culture et les diverses stratégies organisationnelles. Par exemple, Schwartz et Davis (1981) s'intéressent au

rapport entre la culture et le succès de l'implantation de nouvelles stratégies organisationnelles. Ils proposent un modèle pour évaluer les risques culturels des stratégies et pour mesurer le niveau de compatibilité entre les stratégies proposées et la culture organisationnelle. L'application de son modèle facilite la détection des incompatibilités qui impliqueront soit le changement de certains éléments de la stratégie ou le changement de certains éléments de la culture.

Pour leur part, De Long et Fahey ont fait la constatation suivante dans leur étude de plus de cinquante compagnies qui travaillent à la mise en œuvre de projets de gestion du savoir : « *organizational culture is widely held to be the major barrier to creating and leveraging knowledge assets.* » (2000 :113). Ils considèrent que la culture influence certains comportements qui sont centraux pour la création, le partage et l'utilisation du savoir. Ils abordent la manière dont la culture influence ces comportements et proposent des interventions pour modifier celle-ci.

En somme, les deux positions présentées antérieurement mènent à des résultats similaires : des prescriptions pour gérer la culture organisationnelle.

Une culture ou plusieurs cultures?

Les tenants du fonctionnalisme dépeignent la culture comme un phénomène intégrateur qui homogénéise les comportements des individus. Ainsi, ces auteurs s'intéressent principalement à une seule culture, la culture corporative, celle qui est conçue par la haute direction et qui est considérée comme la culture dominante. Cette tendance à concevoir la culture de la haute direction comme la culture dominante reflète le biais managérial qui caractérise cette perspective de recherche.

Cependant, il y a tout de même certains auteurs qui s'intéressent aux sous-cultures présentes au sein des organisations (Schwartz et Davis, 1981; Thompson et Wildavsky, 1986; Cooke et Rousseau, 1988; Hofstede, 1998; De Long et Fahey, 2000).

Pour De Long et Fahey, les sous-cultures consistent en « ...*distinct sets of values, norms, and practices exhibited by specific groups or units in an organization...* » (2000 :117). Ces ensembles de valeurs ainsi que les normes et les pratiques qui en découlent différencient le groupe de la culture d'ensemble (overall culture) et des autres sous-cultures. Les auteurs regardent les sous-cultures plutôt comme les façons de faire propres à chaque département. Les sous-cultures sont donc, selon eux, en grande partie déterminées par la nature des tâches que le groupe réalise. Hofstede (1998) s'intéresse lui aussi aux sous-cultures. Sa vision est similaire à celle de De Long et Fahey car les sous-cultures qu'il trouve dans son étude empirique correspondent à des départements.

Nous considérons que la reconnaissance de sous-cultures dans les organisations constitue une avancée théorique importante chez les auteurs fonctionnalistes qui traditionnellement privilégient une vision plutôt homogène et monolithique de l'organisation et de la culture. Toutefois, les sous-cultures qu'ils décrivent sont des répliques miniatures du modèle consensuel global. Ce découpage minimise l'hétérogénéité et occulte les conflits.

Le changement

Le changement est une préoccupation que l'on retrouve dans la plupart de textes (Schwartz et Davis, 1981; Schein, 1984; Lemaître, 1984; Kanter, 1984; Sathe, 1985a; Altman et Baruch, 1998; De Long et Fahey, 2000). Deux questionnements sont à la base de ces réflexions. La culture organisationnelle peut-elle être délibérément changée? Est-ce que la culture d'une organisation constitue un atout ou un obstacle dans un contexte de changement organisationnel?

Certains auteurs (Sathe, 1985a; Kanter, 1984; Schwartz et Davis, 1981) considèrent que la culture peut être dirigée et modifiée de la même façon que l'on modifie d'autres éléments organisationnels. Selon eux, la culture est un obstacle au changement car elle est source d'inertie, conséquemment il faut la changer.

Cette vision a été popularisée par des livres comme *La Théorie Z* (Ouchi, 1981) ou *In search of excellence* (Peters et Waterman, 1982). À l'époque, ces ouvrages ont souligné les aspects positifs des compagnies performantes. Ce faisant ils ont établi un idéal de culture organisationnelle étroitement lié à la performance. À partir de cet idéal, est née l'hypothèse que certaines cultures organisationnelles sont meilleures que d'autres. C'est pourquoi, les dirigeants et les consultants visent une culture dite « forte » pour devenir des compagnies gagnantes. Dans leur quête de la culture idéale, les dirigeants cherchent à modifier la culture organisationnelle en place pour l'ajuster à l'idéal, à la formule gagnante.

Par ailleurs, les auteurs ne s'entendent pas sur ce que veut dire changement de la culture. Par exemple, Schwartz et Davis (1981) conçoivent le changement culturel comme des modifications à apporter au niveau du comportement. Ainsi, pour eux, la culture « ... *is best altered by gradually reducing the perceived differences between current norms and the new behavior...* » (p. 43). D'après ces auteurs, le changement doit s'accompagner d'une direction forte qui donne le bon exemple et envoie des messages cohérents. Par contre, Sathe (1985a) considère que les changements de comportement chez les individus n'impliquent pas nécessairement un changement culturel. Il croit que les gens peuvent changer leur façon d'agir en adoptant de nouveaux comportements mais justifient leurs actions avec leurs anciennes valeurs et croyances.

Pour sa part, Kanter (1984) considère que le changement culturel est difficile à réaliser. À la différence d'autres types de transformations organisationnelles (e.g. fusions-acquisition, réorganisations, etc.), le changement culturel manque de tangibilité et de limites temporelles. Cette auteure conçoit le changement culturel comme des modifications subtiles dans de nombreux patterns organisationnels. D'après elle, on est en présence d'un changement culturel quand « ...*a high proportion of organizational events have occurred independently and which together reflect a new pattern of values, norms, and expectations.* » (p. 196)

4.4. Le rôle de la culture

Dans la littérature analysée, la culture joue cinq rôles dans la dynamique organisationnelle : 1) elle établit les principes qui guident le comportement des membres; 2) elle contribue à la définition de l'identité collective et individuelle; 3) elle augmente la stabilité de l'organisation; 4) elle agit comme un système tacite de contrôle; 5) finalement elle est un instrument de différenciation soit des firmes entre elles, soit des sous-groupes à l'intérieur d'une organisation. Tous ces rôles visent un même objectif : l'amélioration de la performance de l'entreprise.

En ce qui concerne la culture comme guide du comportement, Lemaître affirme que la culture organisationnelle non seulement « *mobilise les énergies et les focalise sur quelques objectifs majeurs* » (1984 :153) mais encore elle dirige le comportement en fournissant les normes d'action. Cependant, les auteurs fonctionnalistes nous indiquent peu comment la culture guide effectivement le comportement. Ils s'intéressent davantage à trouver la manière dont on arrive à contrôler le comportement.

Quelques auteurs s'intéressent, toutefois, aux mécanismes de création et de reproduction de la culture. Par exemple, Schein (1984) aborde ce thème en expliquant comment les membres de l'organisation établissent les présupposés sur lesquels sont basés leur comportement. Pour lui, il s'agit d'un processus qui vise à éviter l'anxiété provoquée par les situations nouvelles auxquelles l'individu fait face quotidiennement. Le succès rencontré lors de la quête de solutions aux nouveaux problèmes établit les nouvelles normes d'action. Pour d'autres auteurs (Schwartz, 1981; Lemaître, 1984), le comportement du dirigeant est très important car celui-ci est le modèle que les employés vont suivre. Enfin, d'autres chercheurs (Lemaître, 1984; Sathe, 1985) conseillent la création d'artefacts (e.g. des histoires, des héros, des rituels et des symboles) pour faire connaître le comportement attendu et le susciter.

O'Reilly et al. (1991) affirment que la culture guide le comportement mais aussi qu'elle contribue à la formation de l'identité des individus, car ceux-ci ont tendance «... *to*

classify themselves into social categories, such as gender, race, ethnicity, and organizational affiliation, and to use those categories to define themselves. » (p. 492).

En ce sens, la culture sert à définir les rôles des membres dans l'organisation, ce qui contribue à la définition de leur identité.

Pour leur part, Cooke et Rousseau (1988) considèrent que la culture fournit une vision organisée du monde qui réduit l'incertitude face aux événements. La culture agit donc comme un « élément de stabilisation sociale » (Lemaître, 1984) qui rassure les individus. La culture sert aussi à réduire l'incertitude, car elle constitue du savoir partagé qui permet l'action collective avec un minimum de négociation.

Le caractère normatif de la culture est abordé dans certains textes (Camerer et Vepsalainen, 1988; Inzerilli et Rosen, 1983; Pascale, 1985). Ainsi, la culture est conçue comme un système informel et implicite qui fournit des règles pour le comportement et des sanctions sociales pour l'infraction aux règles. Les auteurs considèrent que la culture est un système de contrôle plus effectif que les systèmes traditionnels. L'article de Camerer et Vepsalainen (1988) nous semble très intéressant parce qu'il explique comment les « contrats culturels » entre les dirigeants et les employés organisent l'activité économique mieux que les contrats écrits. Ces auteurs regardent la culture comme un contrat social tacite.

Enfin, la culture fournit à l'organisation de traits distinctifs que la différencient d'autres organisations. Nous considérons que cette idée est bien illustrée par la fameuse phrase souvent utilisée par plusieurs auteurs, « *...the way we do things here* ». Ce rôle différenciateur de la culture dévoile un paradoxe dans la conception de culture des fonctionnalistes. D'un côté, ils considèrent que la culture consiste dans les particularités dans les façons de faire d'une organisation, mais, d'un autre côté, ils argumentent qu'il y a certaines cultures qui sont meilleures que d'autres. Ainsi, dans le fond, ils visent tous à une culture forte, c'est-à-dire, à une culture de la performance.

4.5. Comment les auteurs étudient-ils la culture ?

La culture organisationnelle chez les fonctionnalistes est étudiée en utilisant les méthodes quantitative et qualitative. Nous avons remarqué, parmi nos textes empiriques, que la méthode qualitative a été utilisée surtout au début des années 80, sous la forme des études de cas (Schwartz et Davis, 1981; Kanter, 1984; Sathe, 1985a). Il faut noter que l'étude empirique de la culture organisationnelle s'est inspirée principalement des techniques qualitatives utilisées dans la recherche en anthropologie sociale (e.g. l'observation, l'entrevue, l'analyse de documents). Ainsi, ces auteurs utilisent certaines de ces techniques pour cueillir les données. Leurs études décrivent surtout des situations de transition dans les organisations (e.g. changement organisationnel, implantation d'une nouvelle stratégie, etc.) et leur rapport avec la culture organisationnelle. Les auteurs s'intéressent à l'impact de la culture organisationnelle dans les dynamiques organisationnelles, en conséquence ils proposent des outils pour aider les dirigeants à mieux cerner la culture et ses effets.

Par exemple, Schwartz et Davis (1981) considèrent que le succès dans l'implantation d'une nouvelle stratégie dépend de la compatibilité entre celle-ci et la culture de l'entreprise. Ils conçoivent la « matrice de culture corporative »²⁶ qui facilite la systématisation des rapports entre la culture et les différentes tâches organisationnelles. Sathe (1985a) s'intéresse au changement culturel. Il avance une série des questions pour inférer le contenu de la culture organisationnelle. Les outils proposés par ces auteurs répondent aux besoins des gestionnaires, car ils fournissent des techniques pour mieux connaître la culture dans le but d'en arriver à la diriger ultérieurement.

L'étude d'Altman et Baruch (1998) nous montre, pour sa part, une démarche qualitative qui ne s'intéresse pas à l'intervention. Ils utilisent le « Grid/Group Analysis »²⁷ proposé par Mary Douglas (1970, 1978) pour comparer les cultures de la Force Armée d'Israel et

²⁶ Traduction libre de l'anglais « Corporate culture matrix ».

²⁷ Cet outil propose une typologie fondée sur deux axes : le groupe (le niveau d'engagement à l'unité sociale) et la grille (la quantité de contraintes de l'interaction sociale). La combinaison de deux axes fournit quatre catégories : A (faible en groupe et en grille), B (faible en groupe et forte en grille), C (forte en groupe et forte en grille) et D (forte en groupe et faible en grille).

pour analyser un processus de changement dans une agence gouvernementale israélienne.

À la fin des années 80 et au début des années 90, nous avons trouvé des textes empiriques (Cooke et Rousseau, 1988; O'Reilly et al., 1991) qui ont pour but de démontrer la validité de la méthode quantitative dans le domaine de la culture organisationnelle. Dans ces textes, les chercheurs sont très intéressés à confirmer que le concept de culture organisationnelle peut être aisément opérationnalisé en utilisant des techniques quantitatives. Selon ces auteurs, ces techniques comportent une série d'avantages par rapport aux méthodes qualitatives. Elles permettent une application à grande échelle. Les types de données facilitent les comparaisons entre différents niveaux organisationnels (entre les individus, les départements et les organisations). De plus, la recherche peut être répliquée par d'autres chercheurs.

Les outils proposés viennent sous la forme de questionnaires à réponse fermée (variables discrètes) ou encore de Q-sorts²⁸. O'Reilly et al. (1991) ont entrepris la vérification des effets du « fit » culture/personne, pour ce faire ils développent l' « Organizational Culture Profile » (OCP). L'OCP est un outil qui sert à explorer la relation entre deux variables : les valeurs organisationnelles préférées par les individus et la personnalité des individus. Cooke et Rousseau (1988) envisagent l'évaluation d'un aspect précis de la culture organisationnelle, les normes partagées et les attentes qui guident la pensée et le comportement des membres d'une organisation. Ils utilisent l' « Organizational Culture Inventory » (OCI; Cooke et Lafferty, 1983). Ces deux outils se ressemblent dans le sens où ils partent de l'agrégation des questionnaires individuels pour bâtir des profils et pour faire de comparaisons.

D'autres combinent les approches qualitatives et quantitatives (Hofstede et al. 1990; Hofstede, 1998). Les techniques qualitatives constituent alors la première étape de la recherche. À l'aide des entrevues et de l'observation, les chercheurs déterminent ce qui

²⁸ Les Q-sort consistent en cartes avec des énoncés écrits dessus que l'individu doit classer selon une échelle ou encore dans des catégories préétablies.

est important pour le groupe étudié. Ces données sont ensuite utilisées pour élaborer les questionnaires qui seront appliqués à grande échelle.

En somme, suite à cette analyse des textes fonctionnalistes l'on peut dire que le concept de culture dans cette perspective est vu comme un phénomène qui crée de l'intégration et du consensus dans l'organisation. Les auteurs s'intéressent à la culture corporative, celle qui est conçue par la haute direction dans le but d'améliorer la performance. Ainsi, la culture une variable organisationnelle mesurable et manipulable ou contrôlable presque à volonté.

Chapitre 5 : Une vision interprétative de la culture, entre les significations et les artefacts

*« ...man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun, I take culture to be those webs, and the analysis of it to be therefore not an experimental science in search of law but an interpretative one in search of meaning. »
(Clifford Geertz, 1973:5)*

Dans les pages qui suivent nous présentons le concept de culture organisationnelle selon les chercheurs de l'approche interprétative. Dans un premier temps, nous abordons les principales caractéristiques de la notion ainsi que ses diverses définitions. Dans un deuxième temps, nous présentons les thèmes privilégiés et les concepts qui sont associés à la culture. Finalement, nous analysons le rôle attribué à la culture par les auteurs et les outils de recherche qu'ils proposent pour étudier le concept de culture organisationnelle.

5.1. Les grandes caractéristiques de la culture chez les interprétatifs

Le développement de la notion de culture dans le domaine organisationnel et son succès retentissant au début des années 80 constituent des facteurs importants pour la légitimation et l'avancement de l'approche interprétative. Depuis quelque temps, certains chercheurs soulignent le déclin du modèle dominant et signalent la nécessité de développer de nouvelles idées pour étudier l'organisation.

« ... we did not only see ourselves as pioneers in breaking new land in the organization sciences but also as revolutionaries in our attacks on the predominant positivistic research methods. (...) we wanted to erase the confines of organization research and open up the organization to a more challenging, meaningful and –not least– fun scientific discourse. » (Alvesson et Berg, 1992 :4)

Ainsi, l'enthousiasme provoqué par le concept de culture dans les cercles académiques les plus traditionnels et l'intérêt porté à la dimension expressive et symbolique des organisations, ont ouvert la porte à une nouvelle perspective qui cherchait la reconnaissance dans la communauté scientifique.

La nouvelle perspective, nommée interprétative, naît en opposition à l'approche dominante, le fonctionnalisme. Les tenants de l'approche interprétative questionnent la vision rationaliste d'organisation et critiquent l'hégémonie des méthodes de recherche positivistes dans le domaine. À la place, ils conçoivent l'organisation comme une réalité subjective et ils s'intéressent à «... *the way individuals make sense of their world...* » (Putnam, 1983 :31). En conséquence, ils privilégient les méthodes de recherche qualitatives qui permettent de se concentrer sur les individus et ses significations.

Dans la notion de culture organisationnelle, les interprétatifs voient un concept « holistique » qui permet l'étude d'autres dimensions de l'organisation (e.g. la dimension informelle, la dimension émotive) et non seulement celles qui ont un rapport direct à la performance. Ainsi, certains phénomènes organisationnels (e.g. les symboles, les mythes, les histoires) qui avaient été négligés jusqu'alors sont maintenant privilégiés. Ces manifestations de la culture soulignent le caractère expressif de l'organisation et la nature créatrice des êtres humains. En ce sens, la vision de la culture des interprétatifs est très distincte de celle des fonctionnalistes.

Alors que les chercheurs fonctionnalistes conçoivent la notion de culture comme une variable organisationnelle, les interprétatifs la voient comme une métaphore ou un dispositif épistémologique qui permet la création de nouvelles perceptions de l'organisation (Smircich, 1983a).

En regardant la culture comme une variable ou un outil de gestion, les auteurs fonctionnalistes étudient une culture qui est créée par la haute direction, une culture idéale qui s'accorde aux objectifs de la gestion, qui est forte, homogène, consensuelle et unitaire. Au contraire, les chercheurs interprétatifs étudient les multiples cultures qui sont construites par tous les membres de l'organisation, des cultures réelles et émergentes.

En outre, les interprétatifs rejettent les fonctions que les tenants du fonctionnalisme associent à la culture en termes d'impact sur la performance de l'organisation, en tant

qu'outil de contrôle du comportement des employés et enfin comme instrument stratégique de la haute direction. En ce sens, les deux citations suivantes de Gregory résument la pensée interprétative par rapport à l'instrumentalité de la notion de culture chez les fonctionnalistes :

« The cultural control motivation of these studies contradicts the more usual cultural relativist posture of anthropology (...) » (1983 :361).

« ...corporate culture researchers (...) are hampered by promanagement assumptions that make it difficult for them to describe cultures as they are, before assessing how they should be. (1983 :363).

La notion de culture chez les auteurs interprétatifs consiste en l'étude des significations créées par les groupes humains afin de donner du sens aux expériences qu'ils vivent.

5.2. Les définitions de la culture : entre les « significations » et le « savoir » partagés

Nous avons constaté qu'il y a deux sources théoriques distinctes qui sont à la base des définitions du concept de culture chez les chercheurs interprétatifs. D'un côté, nous avons des définitions fondées sur la pensée de l'école d'anthropologie *symbolique* ou *sémiotique* qui peut être retracée au célèbre ouvrage de Clifford Geertz (1973) *The interpretation of cultures*. D'un autre côté, nous avons remarqué d'autres auteurs qui basent leur notion de culture sur la conception de l'école d'anthropologie cognitive inspirée par Gard Woodenough. Néanmoins, il faut signaler que l'influence de l'école cognitive est moins marquée que celle de l'école symbolique.

Dans la tendance symbolique, les auteurs s'inspirent principalement des idées de Geetz (1983). Il a défini la culture comme :

« ...an historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which men communicate, perpetuate, and develop their knowledge about and attitudes toward life ». (p. 89)

La transposition de cette définition de culture au domaine organisationnel implique une concentration sur les significations et les symboles créés et partagés par les membres de l'organisation. Conséquemment, les auteurs définissent la culture organisationnelle comme « *...a system of meanings that accompany the myriad of behaviors and practices recognized as a distinct way of life.* » (Gregory, 1983 :364); ou encore comme « *...interdependent symbolic system of values, beliefs, and assumptions...* » (Schall, 1983 :567). Jermier et al. (1991) présentent la culture de façon similaire sauf qu'ils ajoutent à leur définition un élément de tangibilité soit les manifestations de la culture. Pour eux, la culture est constituée de :

« *...basic, taken-for-granted assumptions and deep patterns of meaning shared by organizational participants and manifestations of these assumptions and patterns.* » (p. 170).

D'autres auteurs définissent la culture à partir de ces manifestations, par exemple, Broms et Gahmberg (1983) conçoivent la culture comme « *...the collection of central values hidden in the shared myths and symbols...* » (p. 482). Leur recherche se concentre sur les mythes²⁹ qui forment et soutiennent la culture.

L'étude des manifestations culturelles isolées a été très critiquée par certains auteurs (Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo, 1983; Trice et Beyer, 1984). Trice et Beyer ont proposé d'étudier la culture en se concentrant essentiellement sur des manifestations qui relient plusieurs éléments culturels comme les rites et les cérémoniaux. Pour leur part, Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo proposent l'étude de la communication en tant que « performances culturelles » intégrées.

Dans la seconde tendance, la tendance « cognitive », les chercheurs basent leur conception de la culture sur des idées développées principalement par Ward Goodenough (1970). Les auteurs conçoivent la culture comme un « savoir partagé ». Il s'agit avant tout d'un savoir pratique. Les connaissances ainsi partagées sont celles des règles nécessaires au bon fonctionnement des interactions sociales.

²⁹Ils les définissent comme des systèmes de symboles.

Ainsi, Wilkins et Dyer considèrent que la culture est du « ...socially acquired and shared knowledge that is embodied in specific and general organizational frames of reference. » (1988 :523). Louis la conçoit comme « ... a set of common understandings around which action is organized that differentiates a group or unit from another. » (1983 :39). Dans un énoncé plus simple, Van Maanen et Barley (1984) expliquent leur vision de la culture : «... things a person must know to be a member of a given group.» (308). Les termes utilisés par les chercheurs (e.g. accords communs et les cadres de référence) constituent des formes de savoir.

D'autres chercheurs ne définissent pas la notion de culture organisationnelle (Dandridge et al., 1980; Broms et Gahmberg, 1983; Berg, 1985; Smircich, 1983b; Smircich, 1985; Linstead, 1985; Weick, 1987; Van Buskirk et McGrath, 1999; Jones, 2000). Dans le cas de Dandridge et al. (1980), ils vont faire référence au « caractère », à l'« idéologie » ou au « système de valeurs ». Quant à Smircich (1983b, 1985) et Berg (1985), ces auteurs considèrent que « ... *the concept of culture can be somewhat misleading, as it evokes images of cultural manifestations (...) rather than of deeper underlying, symbolic patterns.* » (Berg, 1985 : 282-283). Ils considèrent que leur recherche est mieux décrite comme « *cultural analysis of organizational life* » (Smircich, 1985).

Nous avons remarqué que, dans les articles plus récents, les auteurs se préoccupent moins de la définition de la notion de culture organisationnelle. Nous croyons que c'est parce que le concept de culture est déjà sédimenté et que maintenant la recherche se développe dans d'autres dimensions, comme par exemple, la dimension individuelle, que nous verrons ultérieurement. De plus, les articles ne traitent plus uniquement de la culture mais relient celle-ci à d'autres concepts (Weick, 1987; Van Buskirk et McGrath; 1999; Jones, 2000).

5.3. Thèmes privilégiés

Dans cette section, nous abordons des thèmes qui reviennent dans la plupart des textes interprétatifs à savoir : les différentes manifestations de la culture et la multiplicité des

cultures qui coexistent à l'intérieur de l'organisation. De plus, nous avons remarqué que certains textes développent la dimension individuelle de la culture et le changement culturel.

Les manifestations culturelles

La recherche sur la culture dans l'approche interprétative, comme nous l'avons expliqué précédemment, implique l'étude des systèmes de significations partagées. Pour ce faire, les chercheurs doivent interpréter ou décoder les manifestations de la culture créées par les membres de l'organisation. Ces manifestations sont fort variées, elles incluent les symboles, les mythes, les rituels, les cérémonies, les histoires, les blagues, les artefacts, etc. Certains auteurs (Dandridge et al. 1980; Broms et Gahmberg, 1983), dans une perspective qu'ils ont nommée *symbolisme organisationnel*, se sont intéressés exclusivement à « *...those aspects of an organization that its membres use to reveal or make comprehensible the unconscious feelings, images, and values that are inherent in the organization.* » (Dandridge et al., 1980 :77). Dandridge et al. (1980) proposent une typologie des symboles, ils conçoivent trois types de symboles : les verbaux, les événementiels et les matériels. Cette typologie attribue trois fonctions aux symboles : offrir une représentation du vécu en organisation, des moyens de gérer l'énergie émotionnelle et des occasions de réaffirmer la cohésion du système.

Pour leur part, Broms et Gahmberg (1983) s'intéressent aux mythes, ils les décrivent comme des « *value-laden images* » ou des systèmes de symboles. Trice et Beyer (1984) s'intéressent aux rites et cérémoniaux comme formes culturelles qui fusionnent divers éléments culturels³⁰ dans une performance publique. Ils décrivent en détail plusieurs types de rites (e.g. de passage, de dégradation, d'amélioration, de renouvellement, de réduction du conflit, etc.) voici un exemple d'un rite d'intégration :

« *Company Christmas parties and annual picnics are examples of rites of integration frequently used by work organizations. Managers and all types of workers interact in settings and activities that lessen the social distance between*

³⁰ « *networks of interacting meanings* »

them. Eating, talking, and often drinking together symbolize shared values favoring equality and community.» (p. 663).

Une culture versus plusieurs cultures : de l'intégration à la fragmentation

La vision monolithique de la culture qui a été accentuée par les tenants du fonctionnalisme est amplement remise en question par certains chercheurs interprétatifs (Gregory, 1983; Martin et Siehl, 1983; Pacanowsky et O'Donnel-Trujillo, 1983; Van Maanen et Barley, 1984; Jermier et al. 1991). À la place, ces auteurs considèrent qu'il y a plusieurs cultures présentes en même temps dans une organisation.

Cette vision de la culture découle de leur conception de l'organisation. Ces chercheurs ont de la difficulté à penser à l'organisation uniquement en termes de consensus et d'harmonie. Ils conçoivent l'organisation comme un lieu de négociation où les acteurs ont des intérêts diversifiés, voire divergents, ce qui peut provoquer des conflits (Gregory, 1983; Martin et Siehl, 1983). Ainsi, une façon plus appropriée de regarder les organisations est de les concevoir comme des coalitions d'intérêts divers (Van Maanen et Barley, 1984; Pacanowsky et O'Donnel-Trujillo, 1983). Ils considèrent peu utile le fait d'étudier la culture en considérant l'organisation comme un tout homogène. Ce qu'ils estiment valide, c'est l'étude des cultures des sous-groupes au sein de l'organisation.

Par exemple, Van Maanen et Barley (1984) définissent les sous-groupes dans les organisations à partir des professions des individus. Ces sous-groupes partagent des valeurs et des visions du monde qui sont fournies par leur profession. Les auteurs ont nommé ces sous-groupes des *cultures occupationnelles*.

Dans la même veine, Gregory (1983) pose l'hétérogénéité organisationnelle en affirmant que les gens participent dans plusieurs groupes (la famille, l'école, l'organisation, le pays, etc.) et qu'ils acquièrent de la culture dans toutes leurs expériences (e.g. comme membres de famille, comme employés, comme citoyens). Ainsi, les individus en tant que « porteurs » de la culture lient les différents groupes de façon simultanée.

Pour sa part, Schall (1983) mentionne l'existence de sous-cultures dans les organisations, elle remarque dans son étude empirique comment l'idée de la culture mobilisée par les hauts niveaux de l'organisation est extrêmement différente de la culture qui se vit quotidiennement dans le reste de l'organisation. Le fait de penser au statut social de l'individu dans la hiérarchie organisationnelle comme un élément de différenciation culturelle est également avancé par Linstead (1985). Dans l'étude empirique qu'il a réalisé dans une grande boulangerie, il reconnaît deux sous-cultures, la sous-culture des opérateurs et celle des superviseurs. Smircich (1983b) identifie dans son étude empirique au sein d'un groupe du même niveau hiérarchique différents systèmes de signification. Dans le cas qu'elle a étudié, deux systèmes de significations guident les actions de la haute direction, le système public et le privé.

Martin et Siehl vont encore plus loin dans le thème des sous-cultures car elles s'intéressent aux sous-cultures qui sont opposées à la culture dominante. Elles définissent une contre-culture comme une sous-culture qui possède certaines valeurs défiant les valeurs de base de la culture dominante. Les auteures affirment que la contre-culture peut jouer un rôle important par rapport à la culture dominante en articulant les frontières entre le comportement approprié et inapproprié, mais aussi en fournissant un espace sans danger pour le développement d'idées innovatrices. Gregory propose une vision contraire à celle de Martin et Siehl, en ce qui concerne la nature de la sous-culture « *These multiple cultures are not simply subcultures, dominated by an organizational culture, but usually cross-cut several organizations, as do occupational cultures.* » (Gregory, 1983 : 374).

Le changement culturel

Les chercheurs interprétatifs s'intéressent au changement de façon très distincte des tenants du fonctionnalisme. D'une part, les chercheurs interprétatifs ont de la difficulté à concevoir que l'on puisse faire un changement culturel planifié. D'autre part, ils croient que la culture change de façon naturelle et émergente. Néanmoins, certains auteurs s'intéressent tout de même au thème du changement culturel voulu par la direction.

Berg (1985), par exemple, refuse la notion de changement culturel car « ... when talking about cultural change, one assumes that it is actually possible to change (or develop) a culture in a planned way. » (p. 283). À la place, il propose l'étude du changement à partir d'une perspective symbolique.

Dans cette perspective, l'organisation est conçue comme un champ symbolique. Son changement consiste en la modification des points de référence qui guident l'action. Cependant, ces modifications ne sont pas imposées, elles émergent d'un processus d'émancipation qui commence « ... *by bringing values, principles, and behaviors to the surface, and by providing people with a framework with which they can interpret what they see...* » (p. 298).

Pour cet auteur, le changement le plus important est celui qui a lieu dans les images mentales collectives, conséquemment, il considère que « ... *strategic management is likely to change from managing people or money to managing "symbolic resources"*. » (p. 299).

Nous considérons qu'il y a une contradiction dans la vision de cette auteur car, d'un côté il ne croit pas au contrôle et à la manipulation de la culture mais d'un autre côté il encourage les managers à gérer les ressources symboliques de l'organisation.

Pour leur part, Wilkins et Dyer (1988) questionnent les approches au changement qui proposent des formules universelles pour changer les organisations. Ils proposent que chaque organisation, en étant une configuration sociale unique, possède sa propre façon de changer. Ils avancent certains paramètres qui servent à faciliter la connaissance des caractéristiques culturelles de l'organisation. Ainsi, ces auteurs s'intéressent davantage à la compréhension du phénomène qu'à l'intervention.

Émergence de la dimension individuelle

La culture a été traditionnellement étudiée comme un phénomène à caractère collectif. Les chercheurs décrivent, en grand détail, des artefacts, des histoires, des symboles

comme des manifestations de la culture d'une organisation, mais souvent les créateurs de ces éléments culturels sont oubliés. Au début du développement de la notion de culture, certains chercheurs (Louis, 1983; Gregory, 1983) ont signalé l'importance d'étudier la dimension individuelle. En ce sens, Louis affirme que « *Culture is an individualized capacity, but reseachers have largely studied the social acquisition and use of culture for collective action, assuming that meanings are shared.* » (1983 :364). Malheureusement, leur préoccupation est restée marginale car il n'y a que très peu d'auteurs qui se sont intéressés à cette dimension.

Les auteurs (Baum, 1989; Van Buskirk et McGrath, 1999) qui développent ce sujet mobilisent des concepts venant de la psychologie et leurs perspectives sont psychanalytiques ou psychodynamiques. D'autres (Louis, 1983; Gregory, 1983; Harris, 1994) utilisent une perspective cognitive pour expliquer la dimension individuelle de la culture organisationnelle. Nous considérons que ces textes sont très importants dans le développement théorique de la notion de culture organisationnelle car ils essayent de nous montrer comment interviennent les individus dans la création, la transmission et le changement de la culture ou bien les effets de certains types de cultures sur les individus.

Dans son article, Harris (1994) s'appuie sur la théorie des schémas, développée en psychologie sociale, pour étudier la dynamique culturelle au niveau individuel. Il considère que la culture organisationnelle est manifestée et est maintenue par la production de sens³¹ et les actions des individus. Les individus organisent et conservent leur savoir culturel³² dans des schémas³³ qui sont utilisés pour donner du sens à la vie organisationnelle. D'après Harris, la ressemblance entre les schémas des différents membres d'un groupe résulte du partage des expériences et de l'observation constante des constructions de la réalité d'autres membres.

³¹ Traduction libre de l'anglais « sensemaking ».

³² D'après Harris, le savoir culturel est le savoir qui découle des expériences vécues.

³³ Harris conçoit les schémas comme des structures du savoir créées par l'individu pour acquérir, traiter, organiser et conserver l'information.

En ce qui concerne l'influence de la culture sur l'individu, Harris considère que la culture se reflète dans les interprétations que les individus font des situations. Il conçoit ce processus comme une conversation intrapsychique entre le « moi » et les « autres ». La pensée des « autres » est formée à partir du savoir acquis par l'observation des attitudes du groupe social. Ainsi, « *...the arguments supplied for each of the parties to the conversation are basically the verbalizations of normative and cultural pressures.* » (p. 316).

Pour leur part, Van Buskirk et McGrath (1999) privilégient les notions de « holding environment » et d'identité pour étudier la culture organisationnelle. Ils utilisent une perspective psychodynamique fondée sur la notion de « holding environment »³⁴ développée par D.W. Winnicott. D'après ce dernier, « *...the child's growth is conditioned at every stage by the quality of the environment that supports his sense of who he is.* » (p. 808). Ainsi, l'environnement social de l'individu influence la création et le soutien de son identité. Van Buskirk et McGrath conçoivent la culture organisationnelle comme un « holding environment » car ils conçoivent que le rôle de la culture organisationnelle est de fournir les ressources nécessaires pour le soutien et le développement de l'identité des personnes dans diverses étapes de développement ou de régression.

Par ailleurs, Baum s'intéresse à l'impact de la dimension politique de la culture sur les individus dans les organisations. Il considère que toute politique, en tant qu'action visant à influencer et à manipuler, est une expression d'agression. Conséquemment, elle provoque de l'anxiété chez les individus qui « *... may lead workers to retreat from taking initiatives and to fail to identify with an organization.* » (1989 :192). L'auteur appuie son analyse sur une perspective psychanalytique qui lui permet de comprendre les réactions inconscientes des individus par rapport à la politique et au pouvoir dans les organisations. Il fait appel aux différentes étapes de développement humain et aux

³⁴ Les auteurs définissent le « holding environment » comme « *... those practices and symbols characteristic of a local organizational culture which supports (either well or poorly) the specific identities of organizational members.* » (Van Buskirk et McGrath, 1999 :812).

besoins qui les accompagnent afin d'expliquer les styles politiques des individus. Baum définit quatre orientations politiques : la *politique de la dépendance* où l'individu cherche des gens sur qui il peut compter; la *politique de l'isolement* où les individus essaient de devenir autosuffisants; la *politique de la concurrence* où gagner est plus important que collaborer; et la *politique de la collaboration* qui permet aux employés de promouvoir leurs intérêts et de résoudre les conflits en même temps qu'ils sentent de l'attachement pour leurs collègues et leur organisation. Finalement, il affirme que :

« Worker's capacity to identify with an organization depends on the fit between their personal development and the norms of organizational politics. (...) When an organization seems dangerous, both personal development and political sophistication are threatened. Workers retreat from realistic relationships with co-workers and the organization to power orientations which are unlikely to get work done. Moreover, they are less likely to feel competent and secure in their work. » (p. 203)

5.4. Le rôle attribuée à la culture

Nous avons remarqué que la plupart des auteurs interprétatifs considèrent que le rôle principal de la culture est de donner de la signification aux expériences vécues. En ce sens, la culture agit comme un paradigme ou une vision du monde qui détermine comment l'individu doit percevoir et interpréter ses expériences. Il faut signaler que ce paradigme n'est pas donné, il est créé par l'individu à partir d'un processus d'observation et de négociation constante des significations entre les membres du groupe (Louis, 1983; Gregory, 1983; Harris, 1999). En tant que paradigme ou vision du monde partagée, la culture fournit des guides aux individus pour organiser l'action collective. Schall (1983), par exemple, conçoit ces guides comme du savoir partagé qui s'exprime dans des règles d'interaction.

D'autres auteurs, comme Smircich (1983b), considèrent que la culture fournit de la stabilité à travers des modes d'interprétation et les significations partagées car

« These shared understandings allow day to day activities to become routinized and taken for granted. Through the development of shared meanings for events, objects, words and people, organization members achieve a sense of commonality of experience that facilitates their coordinated action. (p. 55)

La culture est souvent liée à l'identité soit collective, soit individuelle. En ce sens, Louis affirme que « ...*culture embodies the identity of the social group. What we, as members, stand for and how we deal with one another and with outsiders is carried in an through our culture.* » (1983:44). Dans une perspective psychodynamique, Van Buskirk et McGrath (1999) affirment que « ...*organizational culture may be thought to give "body or buoyancy" to an individual's sense of self.* » (p. 812).

Certains auteurs abordent les rôles de la culture à partir des fonctions accomplies par des éléments culturels particuliers. Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983) considèrent que les rituels réalisés par les membres de l'organisation fournissent un sens de réalité partagée. Pour leur part, Dandridge et al. (1980) attribuent trois fonctions aux symboles : la fonction descriptive, en tant que forme abrégée des expériences vécues; la fonction de contrôle de l'énergie, « ...*to the extent that individuals are inspired or demotivated through the impact of the symbol.* » (p. 79); et les fonctions de maintenance du système, les symboles justifient et renforcent la stabilité du système. Par ailleurs, Weick (1987) considère que la culture « ...*coordinates action at a distance by several symbolic means, and one that seems of particular importance is the use of stories.* » (p. 125)

Les fonctions que nous avons présenté ci-haut sont des fonctions intégratives de la culture. Cependant, comme certains chercheurs (Gregory, 1983; Van Maanen et Barley, 1984; Martin et Siehl, 1983) l'ont signalé, la culture accomplie aussi des fonctions qui fragmentent l'organisation.

Ainsi, la culture agit comme élément différenciateur à l'extérieur de l'organisation en délimitant les barrière entre les différentes organisations et à l'intérieur entre les différents groupes et les départements. En ce qui concerne la différenciation interne, Linstead (1985) manifeste qu'une fonction de l'humour est l' «...*establishing of boundaries on both internal and external lines, policing groups in terms of membership and acceptable or competent behavior.* (p. 761). Dans la même veine, Martin et Sielh (1983) abordent la fonction de différenciation interne en se concentrant sur les contre-cultures. Elles affirment que les contre-cultures peuvent accomplir des fonctions

importantes au niveau global de l'organisation, comme par exemple, « *articulating the boundaries between appropriate and inappropriate behavior and providing a safe haven for the development of innovative ideas.* » (p. 63).

Toutefois, les fonctions intégratives de la culture sont les plus reconnues par les chercheurs interprétatifs.

5.5. Comment étudient-ils la culture organisationnelle?

En ce qui concerne l'étude empirique de la culture organisationnelle, les chercheurs interprétatifs ne tentent pas de mesurer le degré de consensus entre les membres, ni celui d'ajustement entre la culture et la stratégie de l'organisation. Ils visent plutôt la description des systèmes de signification des membres de l'organisation. Ils cherchent à expliquer qu'est-ce qu'être un membre de telle ou telle autre culture. Cependant, pour arriver à cette description il y a une démarche d'interprétation de la part du chercheur qui « *... collects data that are relevant to the informants and attempts to preserve their unique representations.* » (Gioia et Pitre, 1990 :588). Les méthodes qualitatives apparaissent être les plus appropriées pour ce faire car elles réduisent la distance entre le chercheur et son objet d'étude.

Les chercheurs réalisent principalement des ethnographies (Jones, 2000; Gregory, 1983; Smircich, 1983b, Linstead, 1985) et des études de cas (Martin et Siehl, 1983, Brown et Starkey, 1994). Les entrevues non-structurées et semi-structurées constituent la technique la plus utilisée, l'observation participante et non participante sont également appliquées. L'analyse des documents de l'organisation et les groupes discussion sont aussi employés pour la cueillette des données.

Certains auteurs (Schall, 1983; Jermier et al., 1991) ont recours tant à la méthodologie qualitative qu'à la méthodologie quantitative. Ainsi, en plus des techniques qualitatives, ils formulent des questionnaires et utilisent les Q-sorts pour cueillir les données.

La majorité des études sont des descriptions des cultures à l'intérieur des organisations, à l'exception de la recherche de Gregory (1983) qui compare la gestion de carrières des techniciens professionnels à l'intérieur de plusieurs compagnies de la même industrie.

Les chercheurs interprétatifs s'intéressent aux individus situés à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, ils montrent souvent les différences de perceptions entre divers groupes, par exemple, entre les superviseurs et les employés de l'usine (Linstead, 1985), entre les départements d'un service de police (Jermier et al., 1991), entre le management et les employés (Schall, 1983), etc.

Les descriptions des chercheurs sont émaillées de citations contenant les histoires, les métaphores, les blagues des membres de l'organisation observée afin de rendre compte de la couleur locale et des particularités du terrain. En somme, ils essaient de faire ce que Geertz appelait une « description riche ». Malheureusement, même le style plus littéraire a de la difficulté à rendre compte du caractère dynamique et vivant de la culture.

Chapitre 6 : Les nouvelles approches à la culture organisationnelle, des visions en voies de développement

Ce chapitre porte sur la notion de culture à partir de trois approches distinctes : l'approche processuelle, l'approche critique et l'approche postmoderne. Les trois approches apparaissent dans un même chapitre à cause du nombre restreint d'articles trouvés dans ces perspectives. Néanmoins, nous voulons les distinguer en les abordant séparément, car il s'agit de points de vue différents sur la réalité sociale et la culture organisationnelle.

6.1. L'approche critique : une vision de la culture comme mode d'oppression

« ...perhaps workers have the right to be left alone (...) without M.S.W. counselors or other accredited professionals' training them in correct thinking and tinkering with local sentiments, notions, and prejudices. » (Fitzgerald, 1988 :13)

6.1.1 Les grandes caractéristiques de l'approche critique

La recherche dans l'approche critique succède aux perspectives fonctionnaliste et interprétative. Dans le domaine organisationnel, les tenants de l'approche critique s'intéressent à la dimension politique des organisations qui a été négligée par les autres approches. Ainsi, dans leurs études, ils essaient de dévoiler les problèmes liés aux relations de pouvoir. Nous utilisons le verbe « dévoiler » parce que ces problèmes sont souvent cachés ou « naturalisés », c'est-à-dire, présentés de manière telle qu'ils apparaissent dans la nature des choses de sorte que même les personnes affectées les ignorent. La mission du chercheur est donc d'identifier les problèmes et de les rendre visibles. Le chercheur n'est plus qu'un simple observateur des phénomènes sociaux, ou un interprète des ceux-ci, il est un dénonciateur.

6.1.2 La définition de culture chez les chercheurs critiques

La plupart des auteurs critiques ne définissent pas la notion de culture, ils vont plutôt critiquer les visions de culture des chercheurs fonctionnalistes et interprétatifs. Ainsi, ils ont tendance à définir la culture à partir de ce qu'elle n'est pas. Par exemple, Meek (1988) affirme que « ... *culture is neither necessarily an adaptive regulatory mechanism, nor does it necessarily unite individuals and groups into social structures....* » (p. 466). Pour elle la culture émerge des interactions sociales.

Pour sa part, Alvesson (1993b) fait la distinction entre deux types de cultures : les « réelles » et les « inventées ». Il considère que la culture « réelle » est « ... *based on history and tradition that affects people on a deep (unconscious) level and is automatically transmitted from one generation to the next...* » (24-25). Tandis que la culture « inventée » est celle qui est conçue par la haute direction dans le but de contrôler le comportement des employés pour augmenter la productivité.

Par ailleurs, Batteau (2000) définit la culture en termes similaires à ceux des chercheurs interprétatifs, mais il considère certains éléments qui font de la culture une source d'intégration et de fragmentation en même temps. Ainsi, il conçoit la culture comme :

« ...a framework of meaning, a system of reference that can generate both shared understandings and the working misunderstandings that enable social life to go on. These frames of meaning are cultivated, negotiated, and reproduced within behavioral enactments.... » (p. 726)

6.1.3 Thèmes privilégiés

Dans les chapitres dédiés aux approches fonctionnaliste et interprétative, nous avons identifié des thèmes privilégiés par les auteurs, dans le cas des chercheurs critiques, les thèmes privilégiés tournent autour des critiques qu'ils font à ces approches. Ainsi, ils critiquent l'absence de la dimension politique dans le traitement de la notion de culture organisationnelle. Ils signalent comment, en manipulant la culture, celle-ci devient une forme cachée de domination. La non représentativité de la notion de culture corporative et son caractère artificiel sont également critiqués.

Une vision apolitique de la culture

La principale objection que les chercheurs critiques font aux approches fonctionnaliste et interprétative est que les tenants de ces approches n'ont pas considéré la dimension politique dans leur conception de la réalité organisationnelle. Ils leur reprochent de laisser de côté des éléments qui font de l'organisation une communauté hétérogène. Ainsi, les valeurs que les individus apportent à l'organisation en tant que membres d'autres organisations, les intérêts divers des membres, leur perceptions distinctes des situations, sont tous des éléments qui doivent être pris en compte. Selon Grieco, « *The focus then is upon sacrifice and investment and their relationship to commitment, there is no explicit discussion of dissent and resistance or of constraint and coercion.* » (1988 :85).

Meek (1988) signale que les chercheurs interprétatifs ont eux aussi tendance à négliger la dimension politique de l'organisation, en oubliant le pouvoir transformateur de la perception individuelle.

« *People do not just passively absorb meanings and symbols; they produce and reproduce culture, and in the process of reproducing it, they may transform it. The social emergent approach to culture also moves the researcher away from the political and ideological interests of management, towards those of the organizational of community as a whole.* » (p. 464).

La manipulation de la culture, un outil de domination

La conception de la culture comme quelque chose qui peut être créée et changée à volonté est contestée par les tenants de l'approche critique. En ce sens, ils considèrent que la notion de culture est devenue, dans le domaine organisationnel, un outil tacite de contrôle de la haute direction. La différence entre le contrôle culturel et d'autres formes de contrôle, comme le signale Ray (1986) est que la culture corporative joue sur les affects. La culture « *... elicits sentiment and emotion, and contains possibilities to ensnare workers in a hegemonic system.* » (p. 287).

La manipulation émotive des membres de l'organisation est également abordée par Casey (1999). Elle signale comment le discours de certaines cultures « préfabriquées »³⁵ fait appel aux sentiments en même temps qu'il contraint les individus. Le discours alors fonctionne comme un outil de réglementation et de discipline. L'auteure fait ainsi référence à Habermas (1984) qui utilise l'expression « colonisation discursive ».

Pour sa part, Alvesson (1993b), dans son étude empirique, a constaté que l'organisation étudiée, a utilisé quatre types de contrôle idéologiques-culturels sur ses membres : le contrôle collectif, le contrôle lié à la performance, le contrôle idéologique et le contrôle de la perception. Ses contrôles visent à créer

« ... (a) a sense of community, grouped around the collectivity that regularly interacts on an informal basis and that shares similar pleasant and expressive experiences, thus creating a horizontal pressure for behavior; (b) morality and feelings surrounding individual and collective performances and economic results; (c) ideals and values espoused and identified with a concern for what is good and worth striving for; and (d) clues guiding the perception of ambiguous reality. » (p. 37)

Enfin, Batteau (2000) considère que l'on ne peut pas contrôler les cultures. Celles-ci peuvent être plutôt « ... navigated and negotiated but not controlled. » (p. 726)

La culture corporative, une culture non représentative ?

Les auteurs critiques estiment que la conception de la culture corporative développée par certains chercheurs dans le domaine des organisations est biaisée, car la culture est conçue comme une dynamique déterminée de façon unilatérale (Grieco, 1988) où un groupe dominant a le pouvoir de la définir. L'exemple d'une telle culture est présentée par Alvesson (1993b) :

« The corporate culture of CCC does not altogether cover the total cultural patterns emerging in the organization, but rather covers those values, norms, and social practices that the company and especially its senior members have tried to

³⁵ Les cultures fondées sur une série des principes proposés par les modèles organisationnels comme la Qualité Totale ou la réingénierie. Souvent ses principes se traduisent dans des images de la « famille » et l'« équipe ».

implement and maintain as the reproduction of what was institutionalized by the founders. » (p. 20)

Pour sa part, Meek (1988) affirme que la culture corporative ne constitue qu'une partie de la culture organisationnelle totale. Elle ajoute que,

« ...when we consider organizations where management tends to belong to one social class and workers to another (...) values, norms, and social meanings are structured by 'class cultures' and are a constant potential source for dispute.... (p. 458)

La culture dominante serait donc, selon les auteurs critiques, non représentative de la majorité de la population organisationnelle.

La culture corporative, une culture artificielle?

Nous avons remarqué que certains chercheurs critiques insistent sur le caractère artificiel des cultures corporatives décrites surtout par les auteurs fonctionnalistes. Ainsi, Alvesson (1993b) considère qu'à la différence des cultures émergentes, la culture corporative est « ... *"invented" and depends to a large extent on the systematic efforts of management to develop, maintain, and strengthen certain forms of control.* » (p. 24-25)

Dans la même veine, Ray (1986) signale que le fait que la culture de la haute direction ne soit pas partagée par tous les membres de l'organisation implique que « ...*conscious attempts must be made to dispense the culture in ways that are perceived as helpful in achieving the goals of corporate leaders.* » (p. 289). C'est pourquoi, une des fonctions les plus importantes de la gestion est d'orchestrer des actions afin de persuader les membres de l'organisation à adhérer aux valeurs et aux normes qui vont dans le sens des objectifs de l'entreprise.

6.1.4 Comment étudient-ils la culture ?

Les études empiriques issues de la perspective critique sont très peu nombreuses. Nous avons remarqué que, comme dans les autres approches, la méthode de recherche utilisée

est alors qualitative. Les chercheurs obtiennent l'information grâce à des entrevues ouvertes, des conversations informelles et de l'observation participante.

Les deux études empiriques recensées abordent la situation du contrôle de deux façons différentes : Alvesson (1993b) décrit les types de contrôle utilisés par la direction d'une compagnie alors que Casey (1999) dénonce les conséquences des contrôles culturels chez les individus.

Dans son article, Alvesson (1993b) cherche à développer un cadre théorique pour étudier les modes de contrôle idéologiques-culturels. Ainsi, il étudie ces modes de contrôle dans une compagnie de consultation informatique suédoise. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, il définit quatre types de contrôle : le contrôle collectif, le contrôle lié à la performance, le contrôle idéologique et le contrôle de la perception. Il a aussi constaté que ces contrôles deviennent plus importants quand les organisations ont les caractéristiques suivantes :

« A high degree of behavior autonomy, fragmented work processes, uncertainty and lack of overview for the personnel, corporate results that are highly sensitive to the commitment of personnel, (...) and a high qualification level for employees.... » (p. 37).

Pour sa part, Casey (1999) décrit et analyse les effets psychiques provoqués par la mise en place d'une culture organisationnelle délibérément conçue pour les employés. Elle questionne le discours des enthousiastes des nouveaux mode d'organisation (e.g. total quality management et re-engineering) qui affirment que ces pratiques « *'empower' employees and provide "meaningful" relationships in the workplace.* » (p. 155). Contrairement à cette façon de présenter les nouvelles formes d'organisation du travail, Casey considère que ces pratiques culturelles sont plutôt des processus de régulation, de discipline et de contrôle des employés. Ces processus de contraintes sont dissimulés sous une rhétorique attrayante qui fait appel à une logique familiale ou d'équipe. Les gestionnaires offrent aux employés :

« ...the feelings of a greater sense of involvement, commitment, and "empowerment." (...) a partnership with a caring and committed employer, and

a closeknit family of colleagues who share a passion for excellence and consumer satisfaction, and who repress familial conflicts and dysfunctions. » (p.161)

Dans son étude, la chercheuse a découvert que dans tous les niveaux de l'organisation analysée³⁶, les employés subissent du stress et de l'anxiété à cause de leurs efforts pour se conformer aux nouvelles demandes. Toutefois, ces réactions individuelles étaient « naturalisées », vues comme des phénomènes non problématiques découlant de l'implantation de la nouvelle culture. Selon l'auteure, ces phénomènes servent à discriminer entre les employés bien adaptés ou non adaptés. Ainsi, ce n'est pas l'organisation qui a des attentes excessives, mais l'employé qui n'est pas à la hauteur du nouveau modèle de performance.

« Individuals unable to successfully adapt to the new cultural conditions that require such normalization and repression are told that they “do not fit with the culture” (...) and encouraged to leave the company. » (p. 167).

Dans ce modèle « familial » de culture, l'ambivalence et le conflit sont intériorisés et privatisés, Casey décrit ce processus comme une *colonisation* dans laquelle « ..*assault and defeat are no longer recognized.* » (p.175). Les démonstrations de résistance y sont également supprimées. Ainsi, dans le cas de la compagnie étudiée, Casey affirme que « *Corporate-style civilization, therefore, is not quite “good enough” as a facilitating environment (...) for empowerment and maturation.* » (p. 175).

Ces deux études font donc le lien entre la manipulation de la culture, la volonté de contrôle et les nouveaux contextes organisationnels valorisant dans leur discours l'autonomie et la participation des membres de l'organisation.

³⁶ L'auteure nomme la compagnie étudiée par le pseudonyme de *Hephaestus Corporation*. Il s'agit d'une entreprise nord-américaine manufacturière de systèmes technologiques avancés. L'étude a lieu dans une division de développement de produit composée de 500 employés.

6.2. L'approche processuelle : une vision de la culture en construction

Group members were self-reflexive agents who were creating new identities both through narrative and action (...).(Witmer, 1997 :341)

Cette approche est la moins utilisée dans les textes analysés, nous n'avons trouvé que deux textes (Riley, 1983; Witmer, 1997) qui abordent le sujet de la culture organisationnelle à partir de ce point de vue. Les deux auteurs mobilisent la théorie de la structuration de Giddens (1984) comme cadre analytique. Curieusement, les deux articles sont des études empiriques qui s'inscrivent dans le domaine de la communication organisationnelle.

Dans son article, Riley (1983) étudie la culture organisationnelle à partir de la théorie de la structuration. Elle cherche à découvrir les symboles utilisés pour créer l'image ou les images politiques d'une culture organisationnelle spécifique. Elle veut également savoir comment ces structures symboliques se reproduisent et se transforment à travers les sous-groupes dans l'organisation. De cette façon, elle compare les symboles politiques (e.g. les mythes, les histoires, etc.) et le langage politique dans deux filiales professionnelles d'une grande compagnie nord-américaine. La principale différence entre les deux filiales est la structure des tâches. Dans l'une, les pratiques quotidiennes sont routinières; dans l'autre, les tâches sont assez variées. L'auteure considère que cette différence va se refléter dans les images politiques de la culture organisationnelle.

Dans la théorie de la structuration, les structures sont les règles et les ressources que les gens utilisent dans l'interaction, elles constituent le moyen et le résultat de l'interaction. L'individu est donc présente comme le créateur et le porteur de ces règles et ces ressources, c'est-à-dire, des structures. Ces structures « *...have no reality independent of the social practices they constitute.* » (Giddens, 1979 cité dans Riley, 1983: 415). La théorie de la structuration s'intéresse donc à « *the identification of the conditions that govern the continuity –or transformation- of structures, and thus the reproduction of systems.* » (p. 416). D'après Riley, la culture organisationnelle est vue comme une

institution composée des structures qui organisent les pratiques quotidiennes de façon réursive.

In the context of everyday organizational experience, individuals draw on largely unconscious patterns that form the formal and informal rules and procedures, the language they use to communicate, and even their knowledge and personalities. By using these structures again and again, these individuals relegitimate what was past, provide a medium for the present, and set the stage for the future –this is the cultural mechanism. The bias for what has come before embeds a myriad of patterns into a complex system of symbols, norms, and control mechanisms that create and sustain the organization. This vision of organizational life celebrates its complexity; a necessary condition of a system that centers around individuals as creators and carriers of structures. This is not a view of unified values that control their adherents, but a perspective bound by the tensions of sectional interests and integrated through regularized practices. It is the combination of individuals and institutions that create culture. (p. 435)

Les institutions se produisent et reproduisent à partir de trois types de structures : les structures de signification (action symbolique et langage), de domination (ressources d'autorité et d'allocation) et de légitimation (action normative).

« In analyzing institutions through structuration, it is more important to focus on how the signification, domination, and legitimation structures came into being and are sustained, and not merely view them as “givens” or artifacts of the organization’s culture. » (p. 417)

Étant donné, que Riley s'intéresse aux symboles politiques, elle utilise la typologie de symboles de Dandridge et al. (1980). Ainsi, elle étudie les symboles matériels, les symboles d'action et les symboles verbaux qui sont mobilisés dans chacune des structures qui composent la culture (la signification, la domination, et la légitimation). Les symboles sont analysés en tant que moyens et résultats de l'interaction des individus.

« The incredible array of clichés, mixed metaphors, and business jargon created an interesting mélange of structures whose purpose, albeit difficult, appeared to be relating, interpreting, and making sense of organizational happenings. » (p. 425)

Riley a découvert différentes images politiques non seulement dans les deux filiales mais aussi à l'intérieur de chacune. Et ce, entre les niveaux hiérarchiques de l'organisation plus routinière.

La deuxième recherche, celle de Witmer (1997), a lieu dans le « Friendship Group » (FG), l'un de multiples groupes de l'organisation des Alcooliques Anonymes (AA). En mobilisant la théorie de la structuration, l'auteure étudie les tensions entre les influences locales et globales de la culture du FG. Elle décrit la culture du FG à partir des structures de légitimation, de signification et de domination. Les règles et les ressources mobilisées par les membres du groupe pour faciliter leur récupération sont étudiés.

Witmer a utilisée une méthode qualitative. Elle a recueilli l'information en employant plusieurs techniques. Ainsi, la chercheuse a fait de l'observation participante dans les réunions du mercredi soir du FG pendant un an. Des entrevues informelles et en profondeur ont été faites. De plus, l'auteure a révisé des documents organisationnels.

Cette recherche est particulièrement intéressante, car elle aborde le rôle habilitant et contraignant de la communication dans la culture organisationnelle. Le FG est conçue comme une organisation construite, maintenue et transformée par les pratiques de communication de ces membres.

« The FG structures of signification, legitimation, and domination constituted and characterized the culture of the Group through its communicative practices, which created a rules-based power that was necessary to enable transcendence and healing. » (pp. 342-343)

À la différence des études fondées sur l'approche fonctionnaliste ou l'approche interprétative, les études processuelles prennent en compte les relations de pouvoir dans l'organisation, ainsi, leur vision de culture n'est plus strictement intégrative.

6.3. L'approche postmoderne, une vision discursive de la culture

*« ...postmodernism shows how the modern attempt to construct a cultural identity transforms the corporate culture into a simulacrum, (...) "an image without identity"
(Schultz, 1992 :26)*

Les textes qui abordent la culture à partir du point de vue postmoderne sont assez récents (1992-2000), de plus, la plupart d'entre eux sont des textes théoriques.

L'approche postmoderne, de la même façon que les approches abordées antérieurement, s'est développée en se positionnant par rapport aux perspectives qui l'ont précédées. En ce sens, par exemple, l'approche postmoderne s'intéresse au pouvoir qui étant un concept central dans l'approche critique. Toutefois, les postmodernes ne présentent pas le pouvoir centralisé dans une entité dominante comme les critiques, ils le conçoivent plutôt comme « *...dispersed through discursive practices that limit interpretations and serve specific interests of the field; power is local with multiple points of origin....* » (Townsend et Geist, 2000:197). De la même façon, les postmodernes font appel à la notion de signification qui est la base de l'approche interprétative, cependant, pour les postmodernes, les significations ne sont jamais figées, elles sont en constante transformation.

L'approche postmoderne se caractérise par l'importance accordée au discours. Ainsi, pour les tenants de cette approche, la réalité organisationnelle est composée de multiples discours qui sont souvent contradictoires. L'individu y devient « *... both site and subject of discursive struggles....* » (Idem, p. 191), conséquemment, son identité est fragmentée. Il faut signaler que les tenants de l'approche postmoderne font une distinction entre leur approche et les approches dites « modernes ». Ils qualifient de moderne, les approches privilégiées par leurs prédécesseurs (l'approche fonctionnaliste, l'approche interprétative et l'approche critique).

6.3.1. Les grandes caractéristiques de la culture chez les postmodernes

Dans les textes analysés, les auteurs postmodernes construisent leurs conceptions de culture en questionnant certains présupposés sur lesquels se fonde cette notion dans l'approche fonctionnaliste et l'approche interprétative. Par exemple, Schultz (1992) questionne les qualités de profondeur, d'unité et de cohérence attribuées à la culture. Elle considère que la culture peut tout aussi bien être vue comme superficielle, multiple, et discontinue. Pour elle, les cultures deviennent la description de « ... *empty, ritualized cultural forms within a simulated identity.* » (p. 17).

Pour leur part, Linstead et Grafton-Small (1992) voient la culture comme un texte. En s'appuyant sur l'ouvrage de Jacques Derrida, ils voient la culture en termes de paradoxe, altérité³⁷, séduction et discours. En tant que paradoxe, la culture est « ... *continuously emergent, constituted and constituting, produced and consumed by subjects* » (p. 345).

6.3.2. Comment étudient-elles la culture?

Il y a un seul texte empirique parmi les textes postmodernes colligés. Les auteures Townsley et Geist (2000) étudient le harcèlement sexuel dans le milieu universitaire en utilisant les théories féministes poststructuralistes. Par rapport à ce sujet, Townsley et Geist se demandent « *How do academic organization members discursively enact hegemony within their attempts to address, respond to, and/or "fix" sexual harassment?* » (p. 191). Pour répondre à cette question de recherche, les auteures ont fait des entrevues ouvertes avec des personnes qui avaient subi du harcèlement sexuel. Les chercheuses ont essayé de « ... *"give voice" to the victims' stories otherwise not heard or validated organizationally....* » (p. 198). Dans les transcriptions des entrevues, les auteures ont cherché des parties qui « ... *discursively enact hegemony, or illustrate the contestation of discourses and their role in shaping participants' identities and concomitant meanings of sexually harassing experience(s).* » (p. 199)

³⁷ Traduction libre de l'anglais « *otherness* ».

L'étude de Townsley et Geist (2000) est très intéressante parce que en mobilisant des influences critiques (dialectique) et des théories féministes poststructuralistes, les auteures confèrent un capacité d'action, une marge de manœuvre aux individus. Ce faisant ces auteures se soustraient à la critique généralement faite à la perspective postmoderne qui est de présenter l'individu comme un acteur passif.

De cette manière, nous avons présenté la notion de culture organisationnelle à partir des trois approches les plus récentes qui, à notre connaissance, ne figurent pas dans les précédentes classifications de la notion de la culture (Smircich 1983; Mohan, 1993; Alvesson, 1993). Les auteurs représentant ces nouvelles approches se retrouvaient alors intégrés dans d'autres perspectives. Le fait de les distinguer nous semble rendre mieux justice à l'originalité de leur pensée. Cet élargissement de la perspective permet de faire de la place pour l'ouverture à l'étude de nouveaux thèmes. Ainsi, ces approches fournissent d'autres visions de la culture qui incluent des thèmes (e.g. le pouvoir, la manipulation, le structurel, le genre) qui ont été négligées ou minimisées précédemment par l'approche fonctionnaliste et l'approche interprétative.

Chapitre 7 : La présence/absence de la communication dans les cinq approches

*« ...organizational culture scholars have focused primarily on the content of culture. (...) while de-emphasizing the container itself (the individuals and groups who hold them). »
Van Buskirk et McGrath (1999 :807)*

Ce dernier chapitre constitue notre analyse critique, nous y présentons donc les résultats de notre recherche. D'abord, nous synthétisons les principales tendances par rapport à la notion de culture dans chacune des approches. Par la suite, nous tentons de faire les liens entre les différentes perspectives tout en soulignant les aspects négligés et qui mériteraient d'être étudiés davantage dans le futur. Nous abordons également les textes qui n'ont pas pu être classifiés. Finalement, nous analysons, tel que prévu, la contribution de la communication dans la littérature sur la culture organisationnelle, contribution que nous avons qualifiée de présence/absence.

7.1. Les multiples visages de la culture organisationnelle

Les paragraphes suivants synthétisent les différents visages de la culture organisationnelle selon les cinq approches (voir tableau 8).

a. L'ingénierie d'une culture forte

L'étude de la culture, dans l'approche fonctionnaliste, ressemble plutôt à une ingénierie culturelle. La culture est donc conçue comme l'une des variables organisationnelles internes qui peut être façonnée par la haute direction en fonction des objectifs et de la stratégie de l'entreprise. Les chercheurs prescrivent des actions qui visent la création d'une culture « forte » qui va contribuer à la performance. Ils voient la culture comme monolithique, car même si certains auteurs avouent l'existence de sous-cultures, ils vont malgré tout souligner le caractère consensuel et partagé de la culture.

Tableau 8 - La notion de culture organisationnelle selon les cinq approches proposées

Critères/ Approches	Fonctionnaliste	Interprétative	Processuelle	Critique	Postmoderne
Grandes caractéristiques de la notion de culture	<ul style="list-style-type: none"> variable organisationnelle indépendante idéale, conçue par la haute direction monolithique consensuelle/partagée 	<ul style="list-style-type: none"> métaphore/perspective de recherche émergente, créée par tous les membres plusieurs cultures consensuelle/partagée 	<ul style="list-style-type: none"> un phénomène dynamique en constante construction 	<ul style="list-style-type: none"> remise en question du concept de culture organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> hégémonie du discours du groupe dominant présence des multiples discours pas nécessairement reliées possibilité de résistance
Définition	<ul style="list-style-type: none"> système des présupposés partagés différents niveaux: artéfacts, valeurs, présupposés de base 	<ul style="list-style-type: none"> système de significations partagées savoir partagé 	<ul style="list-style-type: none"> une institution créée récurivement par les individus au cours des interactions dans les pratiques quotidiennes qu'elle médiatise 	<ul style="list-style-type: none"> système de significations profond et émergent, qui se développe historiquement et qui peut générer ou non l'intégration et le consensus 	<ul style="list-style-type: none"> la culture officielle est le contexte normatif dans lequel les significations sont objet de débat
Thèmes privilégiés	<ul style="list-style-type: none"> la performance le fit culture/stratégie le changement les sous-cultures 	<ul style="list-style-type: none"> les manifestations culturelles sous-cultures, contre-cultures la dimension psychologique individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> Les structures de signification, légitimation et domination 	<ul style="list-style-type: none"> la manipulation culturelle la dimension politique le caractère non représentatif et artificiel de la culture 	<ul style="list-style-type: none"> le paradoxe la fragmentation l'ambiguïté
Rôle de la culture	<ul style="list-style-type: none"> améliorer la performance système de contrôle tacite guider le comportement mobiliser les employés Contribue à : <ul style="list-style-type: none"> stabilité de l'organisation définition de l'identité collective et individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> donner de la signification au vécu organisationnel incarner les identités collectives et individuelles donner un sens de communauté coordonner l'action collective 	<ul style="list-style-type: none"> habiliter et contraindre symboliquement les pratiques du collectif 	<ul style="list-style-type: none"> ils critiquent le caractère manipulateur de la culture 	<ul style="list-style-type: none"> créer à travers les discours : une identité organisationnelle idéale pour susciter l'identification; une image fictive qui différencie l'organisation de la concurrence
Outils de recherche	<ul style="list-style-type: none"> Quantitatifs: questionnaires, Q-sort Qualitatifs : l'analyse « grid/group » 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitatifs : entretiens, observation participante Quantitatifs: questionnaires, Q-sort, 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitatifs : entretiens, observation participante 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitatifs : entretiens, observation participante 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitatifs : les narrations
Résumé	<ul style="list-style-type: none"> L'ingénierie d'une culture forte 	<ul style="list-style-type: none"> La culture émergente 	<ul style="list-style-type: none"> La culture en construction 	<ul style="list-style-type: none"> La culture oppressive 	<ul style="list-style-type: none"> La culture en débat

La plupart des tenants du fonctionnalisme définissent la culture comme un système de présupposés de base. L'analyse de ce système peut être faite à différents niveaux de profondeur où les artefacts constituent le niveau le plus superficiel, les valeurs forment un niveau intermédiaire et les présupposés de base constituent le niveau le plus profond et le plus difficile à saisir.

Nous avons remarqué qu'au début des années 80, il y avait chez les gestionnaires des grandes entreprises une préoccupation pour la mise en place de cultures organisationnelles « fortes » afin d'améliorer la performance. Conséquemment, les chercheurs s'intéressent au « fit » entre la culture, la stratégie et le changement. À la fin des années 80, quand l'enthousiasme pour le concept de culture a diminué, nous avons remarqué une réorientation vers la recherche empirique et les questions de méthodologie. Les chercheurs s'intéressent alors à démontrer la pertinence des méthodes quantitatives pour l'étude de la culture organisationnelle. Ils ont développé des modèles pour saisir les sous-cultures organisationnelles (Cooke et Rousseau, 1988; Hofstede, 1990; O'Reilly et al, 1991; Hofstede et al, 1998).

Les chercheurs fonctionnalistes considèrent que la culture, d'un côté, guide le comportement des individus et, d'un autre côté, elle les mobilise en leur rappelant qu'ils font partie de quelque chose de plus large qu'eux-mêmes. Elle agit donc comme un système de contrôle tacite qui est parfois plus effectif que les systèmes traditionnels de contrôle. De plus, elle contribue à la stabilité de l'organisation et elle définit l'identité des individus et de l'organisation.

b. La culture émergente

Le concept de culture organisationnelle, chez les chercheurs interprétatifs, constitue plutôt une métaphore ou une perspective de recherche. Conséquemment, l'organisation devient une culture et les chercheurs la décrivent à partir du point de vue de ses membres. À différence de la vision d'ingénierie culturelle des fonctionnalistes, les interprétatifs voient la culture comme un phénomène plutôt émergent qui est difficile à

contrôler ou à changer. La culture, en tant que produit de ses membres, n'est pas unitaire, il y a plusieurs cultures à l'intérieur d'une organisation. Tout comme les fonctionnalistes, les interprétatifs³⁸ vont mettre l'accent sur le consensus et le partage de la culture. Ainsi, ils conçoivent la culture soit comme un système de significations partagées ou comme un savoir partagé.

Les auteurs interprétatifs ont questionné deux éléments qui ont caractérisé l'étude de la culture organisationnelle : l'unité minimale d'étude et le caractère collectif du concept. Ainsi, les chercheurs ont privilégié l'étude des sous-cultures et même des contre-cultures et ils se sont intéressés à l'impact de la culture au niveau psychologique sur les individus. Ils se sont aussi intéressés aux manifestations culturelles telles que les mythes, les histoires, les symboles, etc.

La culture, dans la pensée des chercheurs interprétatifs, donne de la signification au vécu organisationnel, car elle agit comme une vision du monde qui contribue à l'interprétation des expériences des individus. Le partage des significations entre les membres de l'organisation permet de coordonner l'action collective, en même temps qu'elle donne un sens de communauté à ses membres.

c. La culture en construction

Les deux chercheuses recensées dans l'approche processuelle étudient la culture à partir de la théorie de la structuration, conséquemment, elles conçoivent la culture comme une institution qui est en constante construction à travers les interactions de ses membres. Les individus créent la culture mais leur création habilite et contraint leurs pratiques quotidiennes. La création et la reproduction de la culture en tant qu'institution se fait à partir des structures de signification, de domination et de légitimation. Il faut remarquer que chacune des structures fait appel à des pratiques qui sont profondément liées aux pratiques de communication.

³⁸ Il y a des auteurs qui vont décrire l'organisation comme un endroit de conflits ou les membres ont des intérêts personnels qui ne sont pas nécessairement compatibles avec les buts de l'organisation. L'on peut distinguer les travaux de Martin et Sielh (1983), de Gregory (1983), de Van Maanen et Barley (1984).

d. La culture oppressive

La notion de la culture organisationnelle dans l'approche critique est en fait une remise en question de la notion même. Les auteurs questionnent les visions de la culture avancées par les approches fonctionnaliste et interprétative. Les chercheurs critiques leur reprochent leur oubli des aspects politiques et conflictuels qui sont présents dans les organisations. Ils critiquent notamment la notion de culture corporative en tant que culture imposée par la haute direction. Certains auteurs font une distinction entre la culture corporative (inventée) et la culture émergente (réelle) qui est créée par les individus en interaction. En général, la culture organisationnelle est vue comme un outil plus ou moins subtil de manipulation et de contrôle.

e. La culture en débat

Les chercheurs postmodernes questionnent également les visions de la culture qui sont avancées dans les autres approches. Plus précisément, les auteurs vont questionner, les qualités de profondeur, d'unité et de cohérence de la culture. Ils voient plutôt la culture comme un phénomène superficiel, pluriel et à la recherche de cohérence. Ainsi, la culture peut être conçue selon eux comme une multitude de discours qui se confrontent. Chaque discours cherchant à occuper la place dominante. Il y a certains concepts qui sont souvent utilisés par les chercheurs postmodernes pour décrire la culture : le paradoxe, la fragmentation et l'ambiguïté.

Nous avons constaté, comme l'ont fait avant nous d'autres chercheurs (Smircich, 1983; Frost et al., 1985; Mohan, 1993), la variété des thèmes et des approches qui sont représentés dans la littérature sur la culture organisationnelle. Cette variété ne fait que témoigner de la complexité des phénomènes sociaux. En ce sens, les approches agissent comme des outils qui nous aident à sélectionner des morceaux de la réalité. L'action de sélectionner entraîne toujours le rejet. Ainsi, aucune des approches ne fournit une vision complète de ce que l'on étudie.

7.2. Les non-classables

La grille des différentes perspectives s'est avérée utile pour la classification et l'analyse des textes. Néanmoins, il y a quelques textes qui ont été impossibles à classer. Par exemple, les auteurs de certaines revues de littérature (Ouchi et Wilkins, 1985) ne se positionnent pas. Ces auteurs tentent de présenter l'information sans s'engager à une position spécifique.

D'autres auteurs, prennent volontairement une approche multiperspective. Dans leur article de 1987, Meyerson et Martin ont proposé trois paradigmes³⁹ pour l'analyse de la culture et le changement culturel. À partir de ces visions distinctes de la culture, les auteurs tentent de montrer la complexité du phénomène. En reprenant les idées de Meyerson et Martin (1987) et celles de Martin (1992), Daymon (2000) affirme que :

« The use of different paradigms or perspectives as heuristics, (...), helps to extend the scope, relevance and creativity of organizational theory (...). These ideas are evaluated in the present study through the use of a three-perspective, analytical framework (Martin, 1992) which has been recognized as an important contributor to the debate about multi-perspective enquiry. » (p.122).

Pour sa part, Hatch (1993) élabore un modèle dynamique de la culture qui tente de concilier les perspectives subjectives et objectives. Ainsi, ce modèle

« ...combines Schein's theory with ideas drawn from symbolic-interpretative perspectives. The new model, called cultural dynamics, articulates the processes of manifestation, realization, symbolization, and interpretations and provides a framework within which to discuss the dynamism of organizational cultures. » (p. 657)

D'autres chercheurs se servent de perspectives multiples afin d'appuyer leurs arguments en faisant peu d'attention aux conséquences de ces mariages théoriques.

Nous avons remarqué beaucoup de variété à l'intérieur des approches, ce qui est normal et souhaité. Également, nous avons constaté que des définitions, des concepts et des

³⁹ Les paradigmes proposés sont l'intégration, la différenciation et l'ambiguïté. Leur conception de paradigme est la suivante : *« ... alternative points of view that members and researchers bring to their experience of culture. Paradigms serve as theoretical blinders for researchers and as perceptual and behavioural maps for cultural members. Paradigms determine the criteria and content of what we attend to, and as such, they determine what we notice and enact as cultural change. » (p. 624).* Cette conception diffère de celle de Burrell et Morgan (1979).

termes très similaires sont utilisés par des tenants d'approches parfois très éloignées. Par exemple, certains chercheurs fonctionnalistes ont adopté, dans leur lexique et leur discours, beaucoup des termes de références théoriques et des concepts de l'approche interprétative et de l'anthropologie symbolique. Par exemple :

« Organizations are viewed as systems of shared meanings and beliefs, in which a critical administrative activity involves the construction and maintenance of belief systems which assure continued compliance, commitment, and positive affect on the part of participants regardless of how they fare in the contest for resources. » (Pfeffer, 1981 :1)

Leur discours était parfois difficile à décoder mais leur intérêt interventionniste et le rôle attribué à la culture révélait leur position fonctionnaliste.

7. 3. Le rôle de la communication : présence/absence

En analysant les textes pour saisir le rôle et la contribution de la communication dans la littérature en culture organisationnelle, nous avons constaté que la communication était à la fois présente et absente. Nous constatons sa présence dans les arguments des chercheurs qui contiennent des termes et des concepts qui nous renvoient au domaine des sciences de la communication (e.g. les symboles, le langage, les significations, l'interprétation). Toutefois, elle est absente car même si les concepts sont là, les auteurs ne les développent pas en profondeur⁴⁰. Ces concepts demeurent isolés, non reliés en une réflexion articulée sur la dimension communicationnelle de la culture et en particulier son rôle dans les processus de création, de maintien et de transformation de la culture.

De plus, il nous semble que la communication soit un phénomène qui est malheureusement pris toujours pour acquis. Cet état de présence/absence de la communication est visible dans la manière dont les auteurs en parlent dans leurs textes. Dans la plupart des articles, les chercheurs n'utilisent même pas le mot « communication ». Ainsi, celle-ci est abordée assez souvent de façon implicite.

⁴⁰ À l'exception des textes suivants qui abordent la communication de façon explicite : Riley (1983), Broms et Gahmberg (1983), Schall (1983), Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983) Brown et Starkey (1994), Witmer (1997),

Dans la section qui suit nous verrons comment les chercheurs abordent la communication lorsqu'ils traitent de la culture (voir tableau 9).

Tableau 9 –La communication dans la littérature en culture organisationnelle dans les cinq approches

	Fonctionnaliste	Interprétative	Processuelle	Critique	Postmoderne
Définition lien communication/culture	<ul style="list-style-type: none"> transmission et diffusion des valeurs persuasion 	<ul style="list-style-type: none"> partage et négociation des significations 	<ul style="list-style-type: none"> constitution de la culture 	<ul style="list-style-type: none"> moyen de manipuler les gens à travers la culture 	<ul style="list-style-type: none"> mise en scène attrayante pour vendre la culture considérée comme produit
Processus de création, maintien et changement de la culture	main visible : la culture créée par le fondateur, maintenue par ses successeurs et souvent changée radicalement en période de crise	main invisible- la culture émerge du collectif, elle peut être influencée par un leader charismatique ou des grands événements de l'histoire. Le changement est lent	<ul style="list-style-type: none"> main visibles- les règles et les ressources communicationnelles sont mobilisées par tous dans un processus continu pour créer, reproduire, et changer la culture 	<ul style="list-style-type: none"> on n'étudie pas le processus de création et de changement de la culture, on se contente de critiquer la culture établie 	<ul style="list-style-type: none"> à l'intérieur du contexte de la culture établie, de multiples voix expriment des significations alternatives qui contestent le discours culturel dominant
Manifestations : artéfacts communicationnels	toutes traitées de façon superficielle	toutes traitées plus en profondeur	<ul style="list-style-type: none"> rituels, symboles et narrations 	Rituels, symboles, mythes, sagas	cérémonies, rituels, narrations
Concept associés à la communication	<ul style="list-style-type: none"> information socialisation persuasion 	<ul style="list-style-type: none"> significations interprétations négociation langage partage/échange de significations conversation 	<ul style="list-style-type: none"> conversation interaction 	<ul style="list-style-type: none"> négociation confession discours persuasion 	<ul style="list-style-type: none"> persuasion séduction langage texte pratiques discursives débat
Référence à des modèles en communication *	<ul style="list-style-type: none"> modèle classique (I) modèle rhétorique (I) 	<ul style="list-style-type: none"> sémiotique (Greimas) (E-M) herméneutique (Ricoeur) (E-M) communication rules (Cushman et Pearce) (E-M) information richness (Daft et Lengel) (E) autocommunication (Lotman) (E-M) Goffman (E) Barthes 	<ul style="list-style-type: none"> *** modèle de la dualité du structurel (Giddens) (E-M) 	<ul style="list-style-type: none"> agir communicationnel (Habermas) (E) Goffman (E) Foucault (E-M) 	<ul style="list-style-type: none"> la différance (Derrida) (E) Saussure Foucault (E-M)
Auteurs qui citent les modèles en communication**		<ul style="list-style-type: none"> Schall (C) Pacanowsky et Trujillo (C) Broms et Gahmberg (A) Brown et Starkey (A) Weick (A) Jones (A) 	<ul style="list-style-type: none"> Riley (C) Witmer (C) 	<ul style="list-style-type: none"> Grieco (A) 	<ul style="list-style-type: none"> Linstead (A) Schultz et Hatch (A) Geist et Townsley (C)

*E= référence explicite

I= référence implicite

M= mobilisée dans l'étude empirique

**Chercheur en communication (C)
Chercheur d'autres domaines (A)*** Théorie de la structuration, dans son modèle de la dualité du structurel Giddens inclut la dimension communicationnelle.
Ce modèle est utilisé par plusieurs chercheurs en communication.

7.3.1. De quelle façon la communication est-elle abordée ?

Nous avons remarqué que la communication est abordée de trois façons : 1) elle fait partie intégrante des manifestations de la culture, dans les artéfacts communicationnels qui sont présentés sous la forme des histoires, des symboles, des mythes, des blagues, etc.; 2) dans les concepts que les auteurs associent à la culture dans leur description de ce phénomène; 3) dans les théories qui sont mentionnées et parfois mobilisées par les chercheurs pour étudier la culture.

a. Les manifestations culturelles comme forme de communication

La plupart des auteurs, dans toutes les approches, à l'exception de l'approche postmoderne, font référence au caractère profond et insaisissable de la culture ainsi qu'à la difficulté d'étudier ses niveaux les plus profonds (Schein, 1984; Sathe, 1985; Martin et Siehl, 1983). C'est pourquoi, un nombre important de chercheurs préfèrent étudier la culture à partir de ses manifestations. Ils observent donc un éventail d'artéfacts tels que les histoires, les mythes, les rites, les rituels, les cérémonies, les héros, les symboles, etc. À nos yeux de communicologues, ces artéfacts apparaissent comme des pratiques de communication verbale et non verbale (voir tableau 10).

Tableau 10 – Les buts des manifestations culturelles selon chaque approche et la tradition de recherche en communication qu'elles représentent

	Fonctionnaliste	Interprétative	Processuel	Critique	Postmoderne
But des manifestations culturelles	transmettre de l'information normative	donner de la signification à l'expérience	construire la culture	persuader et manipuler	séduire
Tradition de recherche en communication	modèle classique de la communication	sémiotique	vision constitutive de la communication	rhétorique	rhétorique
Préoccupation de la tradition de recherche	qualité de la transmission	décoder les significations	processus de communication	convaincre	convaincre

Les chercheurs fonctionnalistes qui font appel aux artéfacts, les voient comme des moyens de transmission des valeurs, d'information sur le comportement approprié et sur les règles culturelles. Ils ont donc une vision très instrumentale de la communication. Par exemple, Sathe (1985) affirme que, dans les processus de changement culturel, les dirigeants doivent communiquer les nouveaux patterns de croyances et de valeurs aux employés pour que ceux-ci les adoptent. Pour ce faire, d'après l'auteur, les gestionnaires comptent avec les formes explicites et implicites (symboliques) de communication. Pour leur part, Cooke et Rousseau (1988) affirment que la communication sous la forme des « ... *stories, rumors, reported events, and role expectations convey normative information about the appropriateness and desirability of behaviors.* » (p. 247). Dans la même veine, Camerer et Vepsalainen (1988) mentionnent l'efficacité des certains types de manifestations culturelles verbales pour transmettre de l'information normative,

« ... *simple slogans, stories, and actions or role models or leaders are the most memorable ways of communicating culture. (...) Corporate employees often rely on stories or anecdotes as implicit definitions of cultural rules* » (p. 120)

Cette description des manifestations culturelles comme des outils de transmission des messages nous renvoie au modèle classique de la communication où l'on a l'émetteur, le message, le récepteur et le possible bruit. Dans ces textes, la trajectoire du message est presque toujours du haut en bas, ce qui met en évidence le biais managérial des auteurs fonctionnalistes. Ils attribuent le pouvoir de la création des messages à la haute direction uniquement en oubliant que les employés sont des récepteurs actifs qui interprètent les messages en les transformant. Il faut signaler que les chercheurs fonctionnalistes n'étudient pas les artéfacts de manière systématique. Toutefois, ils les ont parfois suggérés comme moyens d'action aux dirigeants.

Les chercheurs interprétatifs, et notamment les tenants du symbolisme organisationnel, abordent les manifestations culturelles plus en profondeur. De cette manière, Dandridge et al. (1980) étudient les symboles. D'après eux, les symboles servent à exprimer, à motiver et à maintenir l'organisation. Malheureusement, ces auteurs n'expliquent pas en détail comment les symboles accomplissent ces fonctions. Martin et Sielh (1983) font

référence au jargon, aux histoires quand elles décrivent certains rituels de la culture de la compagnie General Motors. Ces pratiques, suggèrent ces auteures, peuvent en même temps appuyer ou questionner les objectifs de la haute direction. Voici l'exemple d'une histoire organisationnelle qui sert à ces deux fins :

“In preparing for the sales official’s trip to this particular city, the Chevrolet zone sales people learned from Detroit that the boss liked to have a refrigerator full of cold beer, sandwiches, and fruit in his room to snack on at night before going to bed. They lined up a suite in one of the city’s better hotels, rented a refrigerator, and ordered the food and beer. However, the door to the suite was too small to accommodate the icebox. (...) So the quick-thinking zone sales people hired a crane and operator, put them on the roof of the hotel, knocked out a set of windows in the suite, and lowered and shoved the refrigerator into the room through this gaping hole.” (...) The “refrigerator story” is an example of a cultural artifact that has “boomeranged” against the dominant culture. At first the story appears to be another illustration of the importance of deference to authority, then it becomes clear that the story portrays a situation in which this value has been carried to a ridiculous extreme. (p. 60)

Les auteurs interprétatifs voient ces artefacts comme des expressions de la culture créées par les membres de l'organisation pour donner du sens à leurs expériences quotidiennes, conséquemment elles sont chargées de signification. Dans la même veine, Jones (2000) affirme que les

« Stories, jokes and myths are not necessarily accurate accounts of organizational life but ‘symbolic reconstructions’. (...) at Hotpoint stories closely represented ‘collective fantasies’ which were used to impart meaning and value to organizational life... » (p. 645).

Il s'agit ici des manifestations créées par tous les membres de l'organisation et non seulement par les membres de la haute direction comme c'était le cas dans les textes des chercheurs fonctionnalistes.

La tâche du chercheur est donc de connaître les significations que tous les membres donnent à ces manifestations. En ce sens, Trice et Beyer. (1984) commentent :

« As Geertz puts it, the analysis of culture is “not an experimental science in search of law, but an interpretative one in search of meaning” (...). Thus, studying organizational culture requires a careful search for subtle, elusive meanings –not in the overt, conscious attitudes and explanations of its members, but in the latent expressive implications of the cultural forms in use. » (p. 664).

Malgré le fait que la plupart des auteurs dans cette approche considèrent que la culture soit le produit des négociations et du partage des symboles et des significations entre les membres d'un groupe, nous avons remarqué que les individus en tant que créateurs, négociateurs et interpréteurs des significations sont souvent oubliés⁴¹. La signification des manifestations culturelles devient plus importante que les créateurs de celles-ci. La citation suivante en témoigne : « *Myths display the structured, predominantly culture-specific, and shared semantic systems that enable the members of a given culture to understand each other and to cope with the unknown.* » (Dandridge et al., 1980 :80). Les manifestations sont, en quelque sorte, réifiées. Elles ont de la vie indépendamment des individus que les ont créées et, de plus, elles influencent leur comportement.

Par contre, les deux textes processuels ne mentionnent les manifestations culturelles qu'en passant car les auteures (Riley, 1983; Witmer, 1999) s'intéressent plutôt au processus de communication qu'aux produits communicationnels. Nous analyserons ses textes plus en détail dans la section dédiée à l'articulation entre communication et culture.

Les textes des chercheurs que nous avons placé dans l'approche critique, nous montrent un autre côté des manifestations culturelles. Ainsi, Batteau (2000) fait référence aux rituels et aux symboles, il les voit comme des « *...symbolic understandings that establish and legitimate (...) deeper understandings in the distribution of power.* » (p. 733). Il souligne le caractère polysémique de ces manifestations, conséquemment « *...an actor can manipulate the code to produce alternative justifications, or the actor can read different signals within a situation indicating different courses of action.* » (p. 733). Pour sa part, Meek (1988) parcourt différentes manifestations culturelles. Elle décrit leur caractère unificateur, mais elle considère également que celles-ci peuvent exprimer le conflit, par exemple. « *...ritual may also be a mechanism for maintaining one group in power despite the will of others, or it may be a dramatized expression of rebellion of one*

⁴¹ Cet oubli est très marqué chez les chercheurs qui s'intéressent au symbolisme organisationnel. Certains auteurs (Baum, 1987; Van Buskirk et McGrath, 1999; Harris, 1994) ont signalé ce problème et ils ont essayé de le résoudre en incorporant des théories provenant de la psychanalyse et de la psychodynamique.

group against others. » (p. 469). Dans la pensée de cette auteure, nous remarquons en même temps la communication comme moyen de domination et la communication comme moyen de résistance à la domination.

En somme, à partir de l'approche critique, les manifestations culturelles ou pratiques communicationnelles des membres de l'organisation deviennent des outils pour la légitimation du pouvoir de certains groupes. Nous avons perçu, également, que cette approche prend en compte d'autres intentions communicationnelles qui vont au-delà de l'attribution de significations au vécu, comme, par exemple, la manipulation. Cette notion focalise l'attention sur les individus qui sont conscients de leurs intérêts, qui ont des buts et qui vont agir afin de les atteindre. En termes communicationnels, nous pourrions penser à la tradition rhétorique.

Pour leur part, les auteurs postmodernes s'opposent à la recherche des aspects « cachés » dans les expressions culturelles (Linstead et Grafton-Small, 1992). De cette manière, Schultz suggère que le rituel « ... *is what it seems to be: a hard and repetitious superficial series of behavior without any fixed underlying system of meaning.* » (1992 :22). En d'autres mots, le rituel ne contient pas de signification, il est vide et peut être rempli par ce que l'on veut. De plus, pour les chercheurs postmodernes, les manifestations culturelles constituent des outils pour la séduction, des « ... *attempts to keep the members of the organization seductively embraced by the corporate culture.* » (p. 29). Ces visions des manifestations culturelles comme des outils de séduction sont très proches de la tradition rhétorique en communication.

En résumé, nous avons interprété les manifestations culturelles présentées par les divers auteurs comme des pratiques de communication qui peuvent s'inscrire dans les différents courants théoriques de la communication. Ainsi, nous avons remarqué une vision de communication comme transmission d'information dans les articulations fonctionnalistes de la culture organisationnelle. Chez les chercheurs interprétatifs, la communication est abordée implicitement comme la création et l'interprétation des significations pour comprendre le vécu, activité qui fait appel à la tradition sémiotique.

Par ailleurs, l'idée de la communication comme de la persuasion et de la manipulation correspond à une vision critique de la communication qui nous renvoie à la tradition rhétorique. Finalement, les postmodernes nous proposent la communication comme de la séduction, ce qui pourrait, également, s'accorder à la tradition rhétorique.

b. Les concepts associés à la culture comme incarnation de la communication

Certains auteurs définissent la culture en termes communicationnels sans s'en rendre compte, à travers des concepts qu'ils utilisent pour décrire la culture. Ainsi, les tenants du fonctionnalisme vont utiliser les concepts tels que *l'information, la socialisation et la persuasion*. Par exemple, Thompson et Wildavsky (1986) étudient comment les styles de sélection et de rejet de l'information déterminent et sont déterminés par les structures culturelles qui constituent les organisations. Ils croient que l'information est une forme de pouvoir et que « *Different kinds of information bias generate different kinds of power and, in so doing, institutionalize different kinds of leadership.* » (p. 284). Pour sa part, Pascale (1985) identifie le processus de socialisation comme l'élément qui garantit le développement d'une culture forte. Il définit la socialisation comme « *... the process of being made a member of a group, learning the ropes, and being taught how one must communicate and interact to get things done.* » (p. 27). D'après nous, ce processus est fondé sur les pratiques de communication interpersonnelle soit verbale ou non verbale entre les individus de l'organisation.

Par ailleurs, dans leurs arguments pour expliquer en quoi consiste la culture, les chercheurs interprétatifs vont faire références à des concepts comme *les significations, les interprétations*⁴², *la négociation* (Louis, 1983; Gregory, 1983, Linstead, 1985) *le langage* (Gregory, 1983), *le partage/échange*.

Par rapport à la négociation, d'un côté, Louis définit la signification comme un processus de négociation où les individus se débattent «*... among alternative meanings*

⁴² Nous nous abstenons d'énumérer les auteurs qui utilisent les mots « significations » et « interprétations » car l'on devrait mentionner presque tous les auteurs interprétatifs de notre échantillon.

differentially preferred by the various parties to an interaction. » (1983, 44). La notion de négociation met en évidence le caractère interactif de la création du sens, ce qui nous place dans une situation communicationnelle.

D'un autre côté, Gregory (1983) qui croit que la culture est un phénomène individuel, utilise la notion de négociation pour expliquer comment l'illusion de la culture comme phénomène collectif est créée.

« People interact as if they shared culture. Through trial and error, sometimes through conversation and negotiation, they confirm whether or not their meanings are similar enough to get through social interactions appropriately. » (1983, 364)

De la même façon que Louis, Gregory (1983) nous amène au champ de la communication, en faisant appel à la conversation. Le concept de négociation est aussi utilisé par certains chercheurs critiques, par exemple Batteau (2000) considère que *« Every watercooler conversation, about management's new policies, about what "the old man" is thinking, Fred's new project, (...) is a negotiation of meaning. » (p. 736).*

7.3.2. L'articulation explicite de la communication

Parmi les soixante cinq textes étudiés, il y en a treize qui font explicitement référence à la communication. Parmi eux, huit abordent la communication comme l'un des thèmes principaux (douze pour cent de l'échantillon). Parmi ces textes, seulement cinq constituent des articulations communicationnelles de la culture réalisées par des chercheurs et des chercheuses du domaine de la communication (Schall, 1983; Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo, 1983; Broms et Gahmberg, 1983; Witmer, 1997; Geist et Townsley, 2000).

D'après ces chiffres, l'idée avancée par Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo en 1983, sur la pertinence du concept de culture organisationnelle dans la recherche en communication organisationnelle n'a pas mobilisé un grand nombre de chercheurs dans ce domaine. Néanmoins, les articulations théoriques et les études empiriques sur la

culture organisationnelle et la communication sont assez intéressantes et constituent des pistes à développer.

En ce qui concerne le rapport entre la culture organisationnelle et la culture, nous avons constaté que plusieurs auteurs considèrent la communication comme un processus constitutif de la culture organisationnelle.

Ces articulations sont avancées par des chercheurs que nous avons positionnés soit dans l'approche interprétative (Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo, 1983; Schall, 1983), soit dans l'approche processuelle (Witmer, 1997), ou l'approche postmoderne (Geist et Townsley, 2000).

De manière générale, ces auteurs pensent que les individus construisent la réalité organisationnelle à travers leurs pratiques communicationnelles. En tant que vision de la réalité, la culture est créée, recrée, transmise et changée à travers la communication.

La notion de communication prend alors différentes formes, elle est vue comme des interactions entre les individus (Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo, 1983; Witmer, 1997), des règles tacites qui gouvernent l'interaction entre les membres d'un groupe (Schall, 1983), des narrations créées par les individus pour comprendre leurs expériences (Witmer, 1997; Geist et Townsley, 2000) et des discours en concurrence constante (Geist et Townsley, 2000).

Par exemple, Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983) conçoivent la communication comme des *performances culturelles*. Cette vision met l'accent sur le caractère *théâtral*⁴³ et *processuel* de la communication. Les performances culturelles sont les *interactions* à travers lesquelles les membres de l'organisation construisent leur réalité organisationnelle. D'après ces chercheurs, les performances sont interactionnelles dans le sens qu'elles sont « ... *socially enacted by multiple participants...* » (p. 131), contextuelles car « ... *they are situationally embedded in the very reality they bring to*

⁴³ Les auteurs s'appuient sur Irving Goffman lorsqu'ils proposent de regarder l'organisation comme une scène et les membres de l'organisation comme des comédiens « This view of "managed" performances (...) suggests that organizational communication is situationally relative and variable. » (p. 130).

completion. » (p. 132), et finalement improvisées car les acteurs organisationnels n'ont pas « ...*“complete knowability of the sequence-to-be,” and their performances must be seen as loosely scripted.* » (p. 134). L'articulation théorique de ces auteurs est une inspiration pour nous, mais lorsqu'ils regardent la communication comme des rituels, leur démarche ressemble beaucoup à celle des études qu'ils critiquent.

Pour sa part, Schall (1983) considère que la culture et l'organisation peuvent être conçues comme des phénomènes communicationnels. Ainsi, la culture est apprise, révisée, maintenue et définie dans le contexte des individus en interaction. L'auteure conçoit l'interaction comme des « ...*meaningful symbolic transactions through verbalizations, vocalizations (...) and nonverbal behaviors or cues (e.g., gestures, appearance, furnishings, spatial relationships, posture, etc.)...* » (p. 559). Les individus créent des règles tacites qui déterminent les comportements appropriés en contexte d'interaction. Ces règles constituent des significations partagées qui facilitent l'interprétation des comportements des individus. De cette manière, Schall propose la compréhension de la culture organisationnelle à partir de la déduction des règles communicationnelles qui gouvernent l'interaction des membres d'une organisation.

L'étude de Witmer (1997) montre comment les processus de communication (e.g. les interactions, les conversations et les narrations) des membres d'un groupe d'Alcooliques Anonymes (A.A.) construisent une culture organisationnelle qui contribue non seulement à leur récupération mais également à la reconstruction de leur vie personnelle. Pour ce faire, l'auteure mobilise la théorie de la structuration de Giddens (1979). Contrairement à l'étude de Riley (1983)⁴⁴, Witmer réussit à expliciter le rôle de la communication dans la création, la recréation et le changement de la culture organisationnelle et des identités de ses membres. La citation suivante montre l'articulation entre la communication, certains éléments de la théorie de la structuration et la culture organisationnelle.

⁴⁴ Cette auteure mobilise également la théorie de structuration mais elle se concentre sur les images politiques de la culture organisationnelle de deux organisations.

Friendship Group members (...) told their stories, which reordered their lives and perceptions of self, in dyadic conversations and telephone calls, in informal group discussions over dinner or coffee, and as participants or speakers in meetings, reproducing the organizational structures of signification, legitimation, and domination. Rituals reinforced and celebrated sobriety (...), action (...), and service (...). Group members were self-reflexive agents who were creating new identities both through narrative and action (...). Members described how their interactions constructed new agency, which enable them to develop new routines of recovery. (p. 341)

Enfin, dans l'approche postmoderne, les chercheuses Geist et Townsley (2000) nous montrent le rôle constitutif de la communication à travers une étude sur l'énaction discursive de l'hégémonie au sein d'une institution universitaire par rapport au harcèlement sexuel. La recherche se fonde sur le présupposé que

« ...various, often contradictory discourses not only create organizational realities and individual identities but also the means by which individuals come to understand and make sense of their experiences of sexual harassment... » (p. 191).

Ces auteures analysent les narrations des victimes de harcèlement sexuel pour déterminer comment les discours qu'elles mobilisent produisent et reproduisent l'hégémonie de l'institution.

Au cours de ce dernier chapitre, nous avons discuté le rôle de la communication dans la littérature sur la culture organisationnelle. Dans les textes, les auteurs traitent la communication d'une manière que nous qualifions de « *présence/absence* » car ils l'aborde de façon implicite à travers différents concepts (e.g. les symboles, le langage, les significations, l'interaction, la négociation, etc.) qui nous renvoient à elle. Ainsi, nous avons constaté que la communication est présente lorsque les auteurs abordent les manifestations culturelles (e.g. les symboles, les histoires, les blagues, les rites, les cérémonies). Les chercheurs font appel à la communication à leur insu quand ils définissent la culture en termes d'interaction, de négociation, d'interprétation, de persuasion, etc. Enfin, il y a des auteurs qui articulent la communication de façon explicite. Nous avons remarqué que ces chercheurs ont tendance à concevoir la communication comme un processus constitutif de la réalité sociale et de la culture.

Nous voyons que ces textes marquent un point important dans l'avancement de la communication organisationnelle en allant au delà de la conception de la communication comme transmission d'information et en essayant de théoriser sur des aspects que sont souvent pris pour acquis, tant par les membres des organisations, que par ceux qui les étudient.

Conclusions

Notre mémoire visait deux objectifs. D'une part, nous voulions classifier de manière systématique les textes abordant la notion de culture dans la littérature théorique et empirique tant dans le champ des sciences de l'organisation que des sciences de la communication au cours des vingt dernières années. D'autre part, nous avons cherché à expliciter ce que les auteurs des différentes approches pensaient de la contribution de la communication au processus de création, de maintien et de transformation de la culture organisationnelle. Nous voulions tracer un grand portrait de l'évolution du domaine de la culture organisationnelle tout en considérant dans la description, la richesse et la variété des points de vues. C'était-là un projet très ambitieux.

Ainsi, nous avons entrepris une recension de la littérature scientifique des dernières vingt années sur la culture organisationnelle. Pour ce faire, nous avons construit un corpus à partir de recherches informatisées dans plusieurs bases de données électroniques, de recherches bibliographiques et de la recherche de numéros spéciaux sur ce sujet. Les références du corpus ont été triées en utilisant divers critères de sélection comme l'objectif du texte (théorique, empirique, prescriptif), le domaine d'étude, et le type de publication. Ainsi, nous avons privilégié les textes scientifiques dans les domaines des sciences de l'organisation et des sciences de la communication qui ont paru dans les revues les plus reconnues des chaque domaines sélectionnés. Par la suite, la représentativité du corpus épuré a été validée par trois chercheurs experts dans le domaine de la culture organisationnelle. Afin de sélectionner l'échantillon, nous avons établis des critères par rapport au type de référence, à l'indice de citation et à la perspective de recherche. Une fiche d'analyse a été conçue pour orienter la lecture et systématiser la mise en forme de données. Pour classifier et synthétiser les textes colligés, nous avons développé un tableau composé de cinq approches basées sur des classifications existantes que nous avons critiquées et adaptées. Les approches proposées sont : l'approche fonctionnaliste, l'approche interprétative, l'approche processuelle, l'approche critique et l'approche postmoderne. Ce tableau était construit à partir de

certaines variables puisées dans la littérature. Ces variables ont servis de critères pour la construction de la fiche de lecture et ont été fort utiles pour l'analyse de données. Lors de l'analyse, les textes ont été classifiés et rangés dans chemises selon leur approche et nous avons fait des tableaux résumés pour faciliter la quête des tendances générales et la comparaison constante pour découvrir des similitudes et des différences.

La principale contribution de notre recherche est l'actualisation des connaissances sur la notion de culture organisationnelle. D'un part, nous avons construit une grille de classification qui tient compte des dernières courants théoriques (e.g. théorie de structuration, théorie de la traduction, le courant postmoderne) qui n'existaient pas ou débutaient à peine lors de la parution des classifications antérieures (Smircich, 1983; Mohan, 1993; Alvesson, 1993). D'autre part, le corpus de notre mémoire est composé, en même temps, des références classiques qui ont déjà été recensées et des textes plus récents qui, à notre connaissance, n'ont pas été analysés jusqu'ici. Ceux-ci nous ont présenté de nouvelles articulations de la notion de culture ainsi que de nouvelles associations à d'autres concepts (e.g. le savoir, les styles politiques, la dimension psychique) dont nous en reparlerons plus loin, car nous considérons qu'il s'agit là de pistes intéressantes à poursuivre pour des recherches ultérieures sur la culture organisationnelle.

Nous considérons important de discuter aussi des limites de notre recherche. Nous avons identifié plusieurs. Il y a, tout d'abord, la question de la taille et de la représentativité de l'échantillon et ensuite celle des références secondaires pour la construction de la grille d'analyse.

Par rapport à notre corpus, il faut signaler que celui-ci n'a pas été exhaustif. Le nombre de références a été déterminé en considérant l'envergure d'une recherche de niveau maîtrise. Compte tenu de nos objectifs, le critère le plus important était la représentativité des textes dans le domaine de la culture, à la fois en termes de donner une image juste de l'état du champ et aussi de donner à voir la variété des approches. En effet, notre échantillonnage a satisfait partiellement à ces deux exigences un peu

contradictoires. D'une part, si l'on se réfère à Gioia et Pitre (1990), l'approche fonctionnaliste est toujours dominante et dans notre corpus la pondération des autres approches, en particulier, les plus récentes (l'approche processuelle, l'approche critique, l'approche postmoderne) est biaisée car il y a une surreprésentation de ceux-ci. D'autre part, afin de vraiment analyser en profondeur ces nouvelles approches, il aurait fallu avoir plus de textes les représentant dans notre corpus, même si ceux-ci sont peu souvent cités parce qu'ils sont justement très récents. Cette expérience nous a appris la difficulté de bâtir un échantillon représentatif lorsque l'on poursuit des buts qui ne sont pas toujours compatibles.

Par ailleurs, en tant que représentation théorique, notre mémoire analyse le concept de culture à partir des données secondaires, c'est-à-dire, à partir des interprétations que d'autres chercheurs ont fait des ouvrages de base sur les perspectives culturelles en anthropologie et sur les perspectives épistémologiques particulièrement en sociologie.

Le choix de la démarche méthodologique implique nécessairement la sélection de certains éléments et l'exclusion d'autres aspects. Ainsi, la vision globale qui est imposée par la recension de la littérature nous permet, d'un part, d'observer l'évolution du concept et de dresser un portrait de ses principales tendances. Mais, d'autre part, à cause de la largeur du corpus, elle nous empêche d'observer le particulier plus en profondeur et d'explorer la richesse de chaque texte. C'est pourquoi, l'arbitrage entre le global et le particulier a été une des facteurs le plus difficiles à gérer dans notre étude et un facteur de frustration pour la chercheuse.

Notre étude nous a fait comprendre et apprécier davantage la démarche des autres chercheurs qui, avant nous, ont essayé de systématiser la notion de culture organisationnelle. Avant d'entreprendre notre analyse et la classification des textes, nous leur avons reproché le fait qu'ils ont réduit la variété des approches du domaine à deux perspectives en gommant les différences. De plus, les deux approches étaient des visions diamétralement opposées qui laissaient de côté les autres points de vue. Maintenant, après avoir fait l'inventaire des banques de données nous savons qu'il y avait à l'époque

que très peu de voix alternatives de sorte que même en faisant l'effort de leur laisser une place, nous avons dû les regrouper en un seul chapitre à cause de l'état actuel du champ. Il y a effectivement de la variété, mais celle-ci est en développement en ce qui a trait à la recherche théorique et elle est en émergence pour ce qui est des études empiriques.

Notre étude sur l'évolution de la notion de culture organisationnelle nous permet de parvenir aux constats suivants :

D'une part, nous estimons que le concept de culture organisationnelle n'a pas subi d'énormes transformations au fil du temps, c'est plutôt le regard épistémologique que l'on pose sur l'objet qui a changé. Ainsi, au début des années 80, on trouve principalement des visions de la culture qui s'inscrivent soit dans l'approche fonctionnaliste ou soit dans l'approche interprétative. Vers la fin des années 80, les tenants de l'approche critique commencent à s'intéresser à la culture organisationnelle. Dans les premières années de 1990, on observe la publication de textes sous l'approche postmoderne. Pour ce qui est de l'approche processuelle, nous n'avons repéré que deux textes, un au début des années 80 et l'autre à la fin des années 90. Ces approches se succèdent dans le temps et elles cohabitent dans l'espace académique.

En général, la culture continue à être conceptualisée en termes de valeurs, de croyances, de significations, etc. Ainsi, on remarque que sous l'approche fonctionnaliste les chercheurs s'intéressent à l'implantation de certaines valeurs pour modeler une culture forte qui contribuerait à améliorer la performance. Les tenants de l'approche interprétative s'intéressent à la culture qui émerge de la négociation des valeurs et des significations entre les membres d'une organisation. Pour leur part, les chercheurs critiques dénoncent la hégémonie des valeurs des groupes dominants qui créent une culture oppressive.

D'autre part, la notion de culture est associée à d'autres concepts, comme le savoir, l'identité individuelle et organisationnelle, la politique et les relations de pouvoir. La culture est maintenant décrite par certains auteurs non plus comme une réalité concrète,

un instrument ou un processus mais comme contexte ou un contenant pour le développement des savoirs, de l'identité et du sentiment de sécurité des individus. Nous avons remarqué, dans les textes récents, des emprunts à des domaines comme la psychanalyse et la philosophie.

Par ailleurs, l'étude de la culture organisationnelle, et notamment l'attention portée aux histoires, aux sagas et aux mythes, a donné naissance à un autre champ d'intérêt tel que la narration dans les organisations.

Notre étude révèle que cette notion est encore intéressante. Même si le nombre d'articles publiés par années a diminué par rapport à la vague de popularité vécue pendant les années 80, elle suscite encore de la discussion et il y a de nouvelles articulations théoriques qui se créent dans le domaine.

Nous estimons que la contribution la plus importante de cette recherche au champ de la culture organisationnelle, constitue le regard communicationnel que nous avons posé sur la littérature du domaine. Ce regard est innovateur car les classifications antérieures ne l'ont pas considéré et nous a permis d'identifier notamment la présence/absence de la communication dans les textes analysés. Présence, puisque la plupart des manifestations culturelles et les processus à travers lesquels la culture est produite, reproduite, transformée et maintenue dans les organisations correspondent à des pratiques de communication verbale et non verbale. Absence, car il y a que très peu de chercheurs qui la mettent en évidence et l'abordent de façon explicite.

Nous devons l'émergence des questionnements qui ont impulsé cette recherche à l'article de Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983) et nous considérons juste de conclure en revenant à notre point de départ. Ces deux chercheurs ont signalé à l'époque que, dans le domaine de la culture organisationnelle, les auteurs avaient tendance à décrire les artefacts de la culture mais qu'ils négligeaient la question du processus de tissage de la toile de signification, les « *webs of significance that man himself has spun* » (1983). En somme, il s'agit de révéler comment ces manifestations sont créées,

maintenues et transformées. Vingt ans plus tard, nous avons constaté que la situation n'a pas beaucoup changé et que les auteurs qui ont tenté de décrire ce processus sont peu nombreux. Il nous reste donc, à la fin de ce long périple, à prendre à nouveau le bâton de pèlerin, et à de nous engager dans une nouvelle quête, doctorale cette fois. Notre nouveau défi sera donc de comprendre comment dans la communication se tisse la culture.

Bibliographie

- Allaire, Y. et Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Altman, Y. et Baruch, Y. (1998). Cultural theory and organizations: Analytical method and cases. *Organization Studies*, 19(5), 769-785.
- Alvesson, M. (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49.
- Alvesson, M. (1993a). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. (1993b). Cultural-ideological modes of management control. In S. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook* (Vol. 16). Newbury Park: Sage.
- Alvesson, M. et Berg, P. O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism* (Vol. 34). Berlin: Walter de Gruyter & Co.,.
- Alvesson, M. et Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In C. e. al. (Ed.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 191-217). Newbay Park: Sage.
- Banks, S. P. et Riley, P. (1993). Structuration Theory as an Ontology for communication research. *Communication Yearbook*, 16, 167-196.
- Barley, S. et Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Barley, S., Meyer, G. W. et Gash, D. C. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24-60.
- Batteau, A. W. (2000). Negotiations and ambiguities in the cultures of organization. *American Anthropologist*, 102(4), 726-740.
- Baum, H. S. (1989). Organizational Politics Against Organizational Culture - A Psychoanalytic Perspective. *Human Resource Management*, 28(2), 191-206.
- Berg, P.-O. (1985). Organizational Change as a Symbolic Transformation Process. In P. J. Frost & L. F. Moore & M. R. Louis & C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 281-301). Beverly Hills: Sage Publications.
- Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.
- Broms, H. et Gahmberg, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 482-495.
- Brown, A. D. et Starkey, K. (1994). The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-828.

- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). In search of a framework. In G. Burrell & G. Morgan (Eds.), *Sociological paradigms and organisational analysis* (pp. 1-35). London: Heinemann.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St. Briec Bay. In J. Law (Ed.), *Power, Action and Belief* (pp. 196-234). London: Routledge & Kegan Paul.
- Callon, M. et Latour, B. (1981). Unscrewing the Big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In K. Knorr-Cetina & A. Cicourel (Eds.), *Advances in social theory and methodology toward and integration of micro and macro sociologies* (pp. 277-303). Boston: Routledge & Keagan.
- Camerer, C. et Vepsalainen, A. (1988). The Economic-Efficiency of Corporate Culture. *Strategic Management Journal*, 9(NSI), 115-126.
- Casey, C. (1999). Come, Join Our Family - Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, 52(2), 155-178.
- Clark, B. (1970). *The distinctive college: Antiock, Reed and Swarthmore*. Chicago, IL: Aldine.
- Clark, B. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17, 178-184.
- Conrad, C. (1993). Commentary on Banks and Riley. *Communication Yearbook*, 16, 197-208.
- Cooke, R. A. et Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations - A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Corcuff, P. (1995). *Les nouvelles sociologies: constructions de la réalité sociale*. Paris: Éditions Nathan.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A cultural perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. I. et Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Daymond, C. (2000). Culture formation in a new television station: A multi-perspective analysis. *British JOURNAL OF MANAGEMENT*, 11(2), 121-135.
- De Long, D. W. et Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Deal, T. et Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R. (1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational-Climate - A Natives Point-of-View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- De Witte, D. et Mujen, V. (1999). Organizational culture: Critical questions for researchers and practitioners. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(4), 583-595.
- Dourille-Feer, É. (2002). *Japon Le renouveau?* (Vol. 5147). Paris: La documentation française.
- Feldman, S. P. (1999). The leveling of organizational culture: Egalitarianism in critical postmodern organizational theory. *The Journal of Applied Behavioral science*, 35(2), 228-244.
- Feldman, S. P. (2000). Micro Matters The Aesthetics of Power in NASA's Flight readiness review. *The Journal of Applied Behavioral science*, 36(4), 474-490.
- Fitzgerald, T. H. (1988). Can Change in Organizational Culture Really Be Managed. *Organizational Dynamics*, 17(2), 4-15.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. et Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills, California: Sage Publications, Inc.
- Frost, P. J. et al. (1991). *Reframing Organizational culture*. Newbury Park: Sage.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7, 117-134.
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and Artifacts: Views of the corporate landscape*. Berlin: de Gruyter.
- Geertz, C. (1973). *The interpretations of cultures*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. (1984). *Éléments de la théorie de la structuration, La constitution de la société* (pp. 49-88): Presses universitaires de France.
- Giddens, A. et Pierson, C. (1998). *Conversations with Anthony Giddens, Making sense of modernity* (pp. 74-93). Standford: Standford University Press.
- Gioia, D. A. et Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *The Academy of Management Review*, 15(4), 584-602.
- Giroux, N. et Demers, C. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management International*, 2(2), 17-32.
- Giroux, N. (1999). *Étudier l'organisation par ses histoires*.
- Giroux, N. (2002). La gestion discursive des paradoxes de l'identité, *Perspectives en management stratégique* (pp. 133-163). Paris: Edition d'organisation.

- Goodenough, W. (1971). *Culture, language, and society*. Redding: Addison-Wesley Modular Publ., No. 7.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms. *Multiple cultures and culture conflicts in organisations*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Grieco, M. S. (1988). Birth-Marked - A Critical-View on Analyzing Organizational Culture. *Human Organization*, 47(1), 84-87.
- Harris, S. G. (1994). *Organizational Culture and Individual Sensemaking - A Schema-Based Perspective*. *Organization Science*, 5(3), 309-321.
- Hassard, J. (1991). *Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A Case Study*. *Organizations Studies*, 12(2), 275-299.
- Hassard, J. (1993). *Postmodernism and Organizational Analysis: an Overview*. In J. Hassard & M. Parker (Eds.), *Postmodernism and Organizations* (pp. 1-23). Newbury Park: Sage.
- Hatch, M. J. (1993). *The Dynamics of Organizational Culture*. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1998). *Identifying Organizational Subcultures -an empirical approach*. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G., Neuijen, D., Ohayv, D. et Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Inzerilli, G. et Rosen, M. (1983). *Culture and Organizational Control*. *Journal of Business Research*, 11(3), 281-292.
- Jermier, J., Slocum, J., Fry, L. et Gaines, J. (1991). *Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture*. *Organization Science*, 2, 170-194.
- Jones, O. (2000). *Scientific management, culture and control: A first-hand account of Taylorism in practice*. *Human Relations*, 53(5), 631-653.
- Kanter, R. (1984). *Managing transitions in organizational culture: The case of participative management at Honeywell*. In J. Kimberly & R. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*. Homewood, IL: Irwin.
- Kilmann, R. H., Saxton, M., Serpa, R. et Associates. (1985). *Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knights et Willmott. (1987). *Organizational culture as management strategy: A critique and an illustration*. *International Studies of Management and Organization*, 13(3), 40-63.

- Kunda, G. (1991). *Engineering culture, control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du Travail*(4), 587-607.
- Lemaître, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue française de gestion*, 47-48(Sept- Oct), 153-161.
- Linstead, S. (1985). Jokers Wild - The Importance of Humor in the Maintenance of Organizational Culture. *Sociological Review*, 33(4), 741-767.
- Linstead, S. et Grafton-Small, R. (1992). On reading organizational culture. *Organization Studies*, 13(3), 331-355.
- Louis, M. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. In L. R. Pondy & P. J. Frost & G. Morgan & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism* (Vol. 1, pp. 39-54). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Lyotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*. Paris.
- Martin, J. et Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture - An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martin, J. N. et Nakayama, T. K. (1999). Thinking dialectically about culture and communication. *Communication Theory*, 9(1), 1-25.
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture - Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Mercier, J. (1994). Looking at Organizational Culture, Hermeneutically. *Administration & Society*, 26(1), 28-47.
- Meyerson, D. et Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24, 623-648.
- Mohan, M. L. (1993). *Organizational communication and cultural vision: Approaches for analyses*. Albany: State University of New York Press.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation* (S. Chevrier-Vouvé & M. Audet, Trans. Deuxième ed.). Quebec: Les Presses de l'Université de Laval et les Éditions ESKA.
- Mumby, D. (1997). Modernism, postmodernism and communication studies: A rereading of an ongoing debate. *Communication Theory*, 7(1), 1-28.
- Nakajo, T. et Kono, T. (1989). Success Through Culture Change in a Japanese Brewery. *Long Range Planning*, 22(6), 29-37.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. et Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture - A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

- Ouchi, W. G. et Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Pacanowsky, M. et O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, 126-147.
- Pascale, R. (1985). The Paradox of Corporate Culture - Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, 27(2), 26-41.
- Peters, T. J. et Robert H. Waterman, J. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. et Dandridge, T. C. (1983). *Organizational Symbolism (Vol. 1)*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Putnam, L. (1982). Paradigms for Organizational communication research: An overview and synthesis. *The Western Journal of Speech Communication*, 46(Spring), 192-206.
- Putnam, L. (1983). The interpretive perspective: An alternative to functionalism, *Communication and organizations, an interpretive approach* (pp. 31-54). Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Ray, C. A. (1986). Corporate Culture - The Last Frontier of Control. *Journal of Management Studies*, 23(3), 287-297.
- Riley, P. (1983). A Structurationist Account of Political cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 414-437.
- Romani, L. (2001). It's about culture. Paper presented at the Academy of International Business annual conference, Sydney, Australia.
- Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- Sathe, V. (1985a). How to decipher and change organizational culture. In R. H. Kilmann & M. Saxton & R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sathe, V. (1985b). *Culture and related corporate realities*. Homewood, Il: Richard D. Irwin.
- Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and Leadership. A dynamic view*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1992). Postmodern pictures of culture. A Postmodern Reflection on the "Modern Notion" of Corporate Culture. *International Studies of Management & Organizations*, 22(2), 15-35.
- Schultz, M. et Hatch, M. J. (1996). Living with Multiple Paradigms - The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- Schwartz, H. et Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Smircich, L. (1983a). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smircich, L. (1983b). Organizations as shared meanings. In L. R. Pondy & P. J. Frost & G. Morgan & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Smircich, L. (1985). Is organizational culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In P. J. Frost & L. F. Moore & M. R. Louis & C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage.
- Taylor, J. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications*. Québec, Mtl: Département de Communication, Université de Montréal.
- Taylor, J. (1993a). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, J. (1993b). La dynamique de changement organisationnel, une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et organisation*, 3, 51-93.
- Taylor, J. et al., e. (1996). The communication basis of organization: Between the convention and the text. *Communication Theory*, 5(1), 1-39.
- Thompson, M. et Wildavsky, A. (1986). A Cultural Theory of Information Bias in Organizations. *Journal of Management Studies*, 23(3), 273-286.
- Townsley, N. C. et Geist, P. (2000). The discursive enactment of hegemony: Sexual harassment and academic organizing. *Western Journal of Communication*, 64(2), 190-217.
- Trice, H. M. et Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.
- Turner, B. A. (1971). *Exploring Industrial Subculture*. London: Macmillan.
- Van Buskirk, W. et McGrath, D. (1999). Organizational cultures as holding environments: A psychodynamic look at organizational symbolism. *Human Relations*, 52(6), 805-832.

Van Maanen, J. et Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11). Greenwich: JAI Press.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass: Addison Westley.

Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High-Reliability. *California Management Review*, 29(2), 112-127.

Wiener. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *The Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.

Wilkins, A. L. et Dyer, G. W. (1988). Toward a Culturally Sensitive Theories of Culture Change. *Academy of Management Review*, 13(4), 522-533.

Witmer, D. F. (1997). Communication and Recovery - Structuration as an Ontological Approach to Organizational Culture. *Communication Monographs*, 64(4), 324-349.

ANNEXES

Annexe 1- Liste de textes sélectionnés pour l'analyse

1. Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
2. Altman, Y., & Baruch, Y. (1998). Cultural theory and organizations: Analytical method and cases. *Organization Studies*, 19(5), 769-785.
3. Alvesson, M. (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49.
4. Alvesson, M. (1993b). Cultural-ideological modes of management control. In S. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook* (Vol. 16). Newbury Park: Sage.
5. Barley, S., Meyer, G., & Gash, D. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-61.
6. Batteau, A. W. (2000). Negotiations and ambiguities in the cultures of organization. *American Anthropologist*, 102(4), 726-740.
7. Baum, H. S. (1989). Organizational Politics Against Organizational Culture - A Psychoanalytic Perspective. *Human Resource Management*, 28(2), 191-206.
8. BERG, P.-O. (1985). Organizational Change as a Symbolic Transformation Process. In L. F. M. P. J. Frost, M. R. Louis, C. C. Lundberg et J. Martin (Ed.), *Organizational Culture* (pp. 281-301). Beverly Hills: Sage Publications.
9. Broms, H., & Gahmberg, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 482-495.
10. Brown, A. D., & Starkey, K. (1994). The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-828.
11. Buskirk, W. V., & McGrath, D. (1999). Organizational cultures as holding environments: A psychodynamic look at organizational symbolism. *Human Relations*, 52(6), 805-832.
12. Camerer, C., & Vepsalainen, A. (1988). The Economic-Efficiency of Corporate Culture. *Strategic Management Journal*, 9(NSI), 115-126.
13. Casey, C. (1999). Come, Join Our Family - Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, 52(2), 155-178.
14. Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations - A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.

15. Dandridge, T. C., Mitroff, I. I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
16. Daymond, C. (2000). Culture formation in a new television station: A multi-perspective analysis. *British Journal Of Management*, 11(2), 121-135.
17. De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy Of Management Executive*, 14(4), 113-127.
18. Denison, D. R. (1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational-Climat - A Natives Point-of-View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy Of Management Review*, 21(3), 619-654.
19. Feldman, S. P. (1999). The leveling of organizational culture: Egalitarianism in critical postmodern organizational theory. *The Journal of Applied Behavioral science*, 35(2), 228-244.
20. Feldman, S. P. (2000). Micro Matters The Aesthetics of Power in NASA's Flight readiness review. *The Journal of Applied Behavioral science*, 36(4), 474-490.
21. Fitzgerald, T. H. (1988). Can Change in Organizational Culture Really Be Managed. *Organizational Dynamics*, 17(2), 4-15.
22. Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7, 117-134.
23. Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms. Multiple cultures and culture conflicts in organisations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
24. Grieco, M. S. (1988). Birth-Marked - A Critical-View on Analyzing Organizational Culture. *Human Organization*, 47(1), 84-87.
25. Harris, S. G. (1994). Organizational Culture and Individual Sensemaking - A Schema-Based Perspective. *Organization Science*, 5(3), 309-321.
26. Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy Of Management Review*, 18(4), 657-693.
27. Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures -an empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
28. Hofstede, G., Neuijen, D., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
29. Inzerilli, G., & Rosen, M. (1983). Culture and Organizational Control. *Journal Of Business Research*, 11(3), 281-292.
30. Jermier, J., Slocum, J., Fry, L., & Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization Science*, 2, 170-194.

31. Jones, O. (2000). Scientific management, culture and control: A first-hand account of Taylorism in practice. *Human Relations*, 53(5), 631-653.
32. Kanter, R. (1984). Managing transitions in organizational culture: The case of participative management at Honeywell. In J. Kimberly & R. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*. Homewood, IL: Irwin.
33. Lemaître, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue française de gestion*, 47-48(Sept- Oct), 153-161.
34. Linstead, S. (1985). Jokers Wild - The Importance of Humor in the Maintenance of Organizational Culture. *Sociological Review*, 33(4), 741-767.
35. Linstead, S., & Grafton-small, R. (1992b). On Reading Organizational Culture. *Organization Studies*, 13(3), 331-355.
36. Louis, M. (1983). Organizations as culture-bearing mileux. In L. R. e. a. Pondy (Ed.), *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.
37. Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture - An Uneasy Symbiosis. *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, 12(2), 52-64.
38. Meek, V. L. (1988). Organizational Culture - Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
39. Mercier, J. (1994). Looking at Organizational Culture, Hermeneutically. *Administration & Society*, 26(1), 28-47.
40. Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24, 623-648.
41. O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture - A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 487-516.
42. Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review Of Sociology*, 11, 457-483.
43. Pacanowsky, M., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, 126-147.
44. Pascale, R. (1985). The Paradox of Corporate Culture - Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, 27(2), 26-41.
45. Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
46. Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
47. Ray, C. A. (1986). Corporate Culture - The Last Frontier of Control. *Journal of*

- Management Studies, 23(3), 287-297.
48. Riley, P. (1983). A Structurationist Account of Political cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 414-437.
 49. Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
 50. Sathe, V. (1985a). How to decipher and change organizational culture. In R. H. e. a. Kilmann (Ed.), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
 51. Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.
 52. Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
 53. Schultz, M. (1992). Postmodern pictures of culture. A Postmodern Reflection on the "Modern Notion" of Corporate Culture. *International Studies of Management & Organizations*, 22(2), 15-35.
 54. Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with Multiple Paradigms - The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy Of Management Review*, 21(2), 529-557.
 55. Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
 56. Smircich, L. (1983a). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
 57. Smircich, L. (1983b). Organizations as shared meanings. In L. R. e. a. Pondy (Ed.), *Organizational symbolism*. Greenwich: JAI Press.
 58. Smircich, L. (1985). Is organizational culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In P. J. e. a. Frost (Ed.), *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage.
 59. Thompson, M., & Wildavsky, A. (1986). A Cultural Theory of Information Bias in Organizations. *Journal of Management Studies*, 23(3), 273-286.
 60. Townsley, N. C., & Geist, P. (2000). The discursive enactment of hegemony: Sexual harassment and academic organizing. *Western Journal Of Communication*, 64(2), 190-217.
 61. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.
 62. Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11). Greenwich: JAI Press.

63. Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High-Reliability. *California Management Review*, 29(2), 112-127.
64. WILKINS, A. L., & DYER, G. W. (1988). Toward a Culturally Sensitive Theories of Culture Change. *Academy of Management Review*, 13(4), 522-533.
65. Witmer, D. F. (1997). Communication and Recovery - Structuration as an Ontological Approach to Organizational Culture. *Communication Monographs*, 64(4), 324-349.

Annexe 2a- Modèle fiche d'analyse études théoriques

Étude Théorique	
Titre de l'article:	

Nom de l'auteur ou les auteurs:	

Date de la publication:	

I. Résumé de l'article	
Thème traité	
Objectif de l'article	
Problématique	
Argument principale	
II. Présupposés de base	
Vision de l'organisation	
Vision de la culture	
Vision de l'individu	
III. La Culture	
Le concept de culture	
Dimensions de la culture	
Concepts liés au concept de la culture	
Modèle proposé pour saisir la culture	
IV. Le Changement	
Type de changement	
Vision du changement	
Quoi change	
V. La Communication	
Est-elle abordée de façon explicite ou implicite	
Vision de la communication	
L'apport de la communication	
VI. L'approche de la recherche	
Déterminer l'approche	
Généalogie	
Pistes de recherche	

Annexe 2b- Modèle fiche d'analyse études empiriques

Étude Empirique	
Titre de l'article:	
Nom de l'auteur ou les auteurs:	
Date de la publication:	
I. Résumé de l'article	
Thème traité	
Objectif de l'article	
Problématique	
Argument principale	
II. Présupposés de base	
Vision de l'organisation	
Vision de la culture	
Vision de l'individu	
III. Méthodologie	
Site et durée de la recherche	
Question de recherche	
Hypothèse ou proposition	
Méthode	
Méthode de cueillette de données	
Échantillonnage	
Type de données	
Technique d'analyse	
Conclusions de l'étude	
Limitations ou problèmes de l'étude	
IV. La Culture	
Le concept de culture	
Dimensions de la culture	
Concepts liés au concept de la culture	
Modèle proposé pour saisir la culture	
V. Le Changement	
Type de changement	
Vision du changement	
Quoi change	
VI. La Communication	
Est-elle abordée de façon explicite ou implicite	
Vision de la communication	
L'apport de la communication	
VII. L'approche de la recherche	
Déterminer l'approche	
Généalogie	
Pistes de recherche	

Annexe 3- Liste des textes inclassables (8)

Recension de la littérature (2)

Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24, 623-648.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Études Théoriques (4)

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7, 117-134.

Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy Of Management Review*, 18(4), 657-693.

Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.

Saffold, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.

Études Empiriques (2)

Daymond, C. (2000). Culture formation in a new television station: A multi-perspective analysis. *British Journal of Management*, 11(2), 121-135.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Annexe 4- La classification des textes selon les approches

Liste textes de l'approche fonctionnaliste (17)

Recension de littérature (2)

Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.

Denison, D. R. (1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational-Climat - A Natives Point-of-View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy Of Management Review*, 21(3), 619-654.

Études Théoriques (7)

Camerer, C., & Vepsalainen, A. (1988). The Economic-Efficiency of Corporate Culture. *Strategic Management Journal*, 9(NSI), 115-126.

De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy Of Management Executive*, 14(4), 113-127.

Inzerilli, G., & Rosen, M. (1983). Culture and Organizational Control. *Journal Of Business Research*, 11(3), 281-292.

Lemaître, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue française de gestion*, 47-48(Sept- Oct), 153-161.

Pascale, R. (1985). The Paradox of Corporate Culture - Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, 27(2), 26-41.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Thompson, M., & Wildavsky, A. (1986). A Cultural Theory of Information Bias in Organizations. *Journal Of Management Studies*, 23(3), 273-286.

Études Empiriques (8)

Altman, Y., & Baruch, Y. (1998). Cultural theory and organizations: Analytical method and cases. *Organization Studies*, 19(5), 769-785.

Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations - A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.

Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures -an empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.

Hofstede, G., Neuijen, D., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Kanter, R. (1984). Managing transitions in organizational culture: The case of participative management at Honeywell. In J. Kimberly & R. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*. Homewood, IL: Irwin.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture - A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 487-516.

Sathe, V. (1985a). How to decipher and change organizational culture. In R. H. Kilmann & M. Saxton & R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.

Liste Textes de l'approche Interprétative (24)

Recension de la littérature (2)

Barley, S., Meyer, G. W., & Gash, D. C. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24-60.

Smircich, L. (1983a). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Études Théoriques (13)

Baum, H. S. (1989). Organizational Politics Against Organizational Culture - A Psychoanalytic Perspective. *Human Resource Management*, 28(2), 191-206.

Berg, P.-O. (1985). Organizational Change as a Symbolic Transformation Process. In P. J. Frost & L. F. Moore & M. R. Louis & C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 281-301). Beverly Hills: Sage Publications.

Broms, H., & Gahmberg, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 482-495.

Dandridge, T. C., Mitroff, I. I., & Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.

Harris, S. G. (1994). Organizational Culture and Individual Sensemaking - A Schema-Based Perspective. *Organization Science*, 5(3), 309-321.

Louis, M. (1983). Organizations as culture-bearing milieu. In L. R. Pondy & P. J. Frost & G. Morgan & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism* (Vol. 1, pp. 39-54). Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Mercier, J. (1994). Looking at Organizational Culture, Hermeneutically. *Administration & Society*, 26(1), 28-47.

Pacanowsky, M., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, 126-147.

Smircich, L. (1985). Is organizational culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In P. J. FROST & L. F. MOORE & M. R. LOUIS & C. C. LUNDBERG & J. MARTIN (Eds.), *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.

Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11). Greenwich: JAI Press.

Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High-Reliability. *California Management Review*, 29(2), 112-127.

Wilkins, A. L., & Dyer, G. W. (1988). Toward a Culturally Sensitive Theories of Culture Change. *Academy of Management Review*, 13(4), 522-533.

Études Empiriques (9)

Brown, A. D., & Starkey, K. (1994). The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. *Journal Of Management Studies*, 31(6), 807-828.

Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms. Multiple cultures and culture conflicts in organisations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.

Jermier, J., Slocum, J., Fry, L., & Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization Science*, 2, 170-194.

Jones, O. (2000). Scientific management, culture and control: A first-hand account of Taylorism in practice. *Human Relations*, 53(5), 631-653.

Linstead, S. (1985). Jokers Wild - The Importance of Humor in the Maintenance of Organizational Culture. *Sociological Review*, 33(4), 741-767.

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture - An Uneasy Symbiosis. *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, 12(2), 52-64.

Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.

Smircich, L. (1983b). Organizations as shared meanings. In L. R. Pondy & P. J. Frost & G. Morgan & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Van Buskirk, W., & McGrath, D. (1999). Organizational cultures as holding environments: A psychodynamic look at organizational symbolism. *Human Relations*, 52(6), 805-832.

Liste Textes de l'approche critique (10)

Théoriques (8)

Alvesson, M. (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49.

Batteau, A. W. (2000). Negotiations and ambiguities in the cultures of organization. *American Anthropologist*, 102(4), 726-740.

Feldman, S. P. (1999). The leveling of organizational culture: Egalitarianism in critical postmodern organizational theory. *The Journal of Applied Behavioral science*, 35(2), 228-244.

Feldman, S. P. (2000). Micro Matters The Aesthetics of Power in NASA's Flight readiness review. *The Journal of Applied Behavioral science*, 36(4), 474-490.

Fitzgerald, T. H. (1988). Can Change in Organizational Culture Really Be Managed. *Organizational Dynamics*, 17(2), 4-15.

Grieco, M. S. (1988). Birth-Marked - A Critical-View on Analyzing Organizational Culture. *Human Organization*, 47(1), 84-87.

Meek, V. L. (1988). Organizational Culture - Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.

Ray, C. A. (1986). Corporate Culture - The Last Frontier of Control. *Journal Of Management Studies*, 23(3), 287-297.

Empiriques (2)

Alvesson, M. (1993b). Cultural-ideological modes of management control. In S. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook* (Vol. 16). Newbury Park: Sage.

Casey, C. (1999). Come, Join Our Family - Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, 52(2), 155-178.

Liste Textes de l'approche Processuelle (2)

Études Empiriques

Riley, P. (1983). A Structurationist Account of Political cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 414-437.

Witmer, D. F. (1997). Communication and Recovery - Structuration as an Ontological Approach to Organizational Culture. *Communication Monographs*, 64(4), 324-349.

Liste Textes de l'approche Postmoderne (4)

Études Théoriques (3)

Linstead, S., & Grafton-Small, R. (1992). On reading organizational culture. *Organization Studies*, 13(3), 331-355.

Schultz, M. (1992). Postmodern pictures of culture. A Postmodern Reflection on the "Modern Notion" of Corporate Culture. *International Studies of Management & Organizations*, 22(2), 15-35.

Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with Multiple Paradigms - The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy Of Management Review*, 21(2), 529-557.

Études Empiriques (1)

Townsley, N. C., & Geist, P. (2000). The discursive enactment of hegemony: Sexual harassment and academic organizing. *Western Journal Of Communication*, 64(2), 190-217.