

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**L'identification organisationnelle en contexte interculturel :
Le cas de l'UNESCO**

par Nardjes Rouighi

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté d'études supérieures
en vue de l'obtention d'une Maitrise (M.Sc)
en sciences de la communication

Juillet, 2007

© Nardjes Rouighi, 2007



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Le mémoire intitulé :
L'identification organisationnelle en contexte interculturel :
Le cas de l'UNESCO

Présenté par Nardjes Rouighi

Est évalué par le jury suivant :

Dr. Boris Brummans
Professeur Adjoint
Directeur de recherche

Dr. Nicole Giroux
Professeure agrégée
Membre du jury

Dr. Carole Groleau
Professeure agrégée
Membre du jury

SOMMAIRE

Notre étude se penche sur le processus d'identification organisationnelle vécu par les membres de l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO). Cette organisation internationale évolue au sein d'un contexte interculturel qui la caractérise tant au niveau interne qu'externe et qui rend son analyse d'autant plus pertinente. Nous avons tenté de mieux comprendre comment ces fonctionnaires internationaux deviennent identifiés et comment ils vivent l'expérience de l'identification organisationnelle en contexte interculturel.

Pour ce faire, nous avons adopté une perspective interprétative et constructionniste. En effet, cette approche, par la prise en compte de la subjectivité des membres de l'organisation, permet de mieux comprendre le processus de construction de sens aboutissant à l'identification organisationnelle. Nous pensons que la manière dont les employés donnent un sens à ce qu'ils vivent par le *sensemaking* et la communication contribue à former ce qui constitue collectivement l'identité de l'UNESCO. Notre approche méthodologique est inductive et se base sur la *grounded theory* ou théorie empiriquement fondée. Elle s'est faite en deux étapes. En premier lieu, nous avons effectué une collecte de données primaires au siège sociale de l'UNESCO à Paris, constituée de huit entrevues semi dirigées. En deuxième lieu, nous avons collecté des données secondaires (documents internes de l'UNESCO et observations sur le terrain). Nous avons ainsi pu faire émerger des catégories récurrentes expliquant le processus d'identification au sein de l'UNESCO.

Ainsi, cette recherche avance que l'identification se produit à travers la communication. Elle montre également l'influence primordiale du rôle de porte-parole et de représentation sur l'identification des membres de l'organisation. Par ailleurs, le contexte interculturel se révèle un élément stratégique pour la définition de l'identité organisationnelle de l'UNESCO. Plus qu'une caractéristique, il est le moteur et le fruit du modèle de société que l'organisation souhaite implanter à travers le monde. Enfin, l'étude souligne la difficulté de l'établissement de frontières nettes entre l'influence de la communication interne et externe sur le processus d'identification.

Mots-clé : identité et identification organisationnelles, théorie empiriquement fondée, diversité culturelle.

ABSTRACT

Our study explores the process of organizational identification and the way it is experienced by the members of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). In this study, we sought to understand how the members experience the identification process that occurs at UNESCO and also how they reflect on the process of becoming identified with this organization. In order to achieve this, we have chosen an interpretative and constructivist approach. We believe that members' subjectivity is key to understanding the process of sense making that underlies organizational identification. Moreover, we think that the way employees make sense and interpret their experience through communication contributes to the constitution of the organization's collective identity.

For this study, we took an inductive methodological approach that follows the principles of grounded theory. Semi-structured interviews were conducted with eight UNESCO employees, complemented by non-participant observation and corporate documents. Grounded analysis enabled us to find themes that helped to explain people's experiences of and reflections on the process of organizational identification at UNESCO.

This study found that identification certainly happens through language and communication, especially when employees have to speak in the name of, or on behalf of their organization. In addition, the study shows the crucial role of the intercultural context in which the organization operates and which defines the organization for employees' process of identification. Last but not least, the research shows that it is difficult to establish clear boundaries between internal and external communication when trying to understand organizational identification, particularly in an intercultural context.

Key words: Organizational identification, organizational identity, grounded theory, interculturality.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
ABSTRACT.....	ii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES SIGLES	viii
REMERCIEMENTS.....	ix
DÉDICACE	x
Chapitre 1 : INTRODUCTION	1
Chapitre 2 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
Introduction.....	5
2.1. Identité et identification organisationnelles: différentes perspectives	5
Origine et définitions	5
L'école fonctionnaliste.....	9
L'école interprétative	10
L'école constructionniste	14
L'école critique	15
2.2. Les concepts connexes : distinctions et rapprochements	17
La socialisation : un élément indissociable de l'identification	17
Identité et image organisationnelles : des notions à ne pas confondre	19
2.3. Réflexion critique.....	20
La nécessité d'une étude orientée vers le sensemaking des employés.....	20
L'importance d'une étude en contexte pluri identitaire.....	22
Le rôle central de la communication dans le processus d'identification organisationnelle.....	24
Questions de recherche	25
Conclusion	26
Chapitre 3 : METHODOLOGIE.....	27
Introduction.....	27
3.1. Description de l'organisation étudiée : l'UNESCO.....	27
Naissance de l'UNESCO.....	27
Champs d'action et fonctions de l'organisation.....	28
Éducation.....	28
Sciences humaines et sociales.....	29

Culture.....	29
Communication et information.....	29
Sciences naturelles et exactes.....	29
Les cinq fonctions de l'organisation.....	30
Le contexte organisationnel.....	30
Contexte externe.....	30
Contexte interne.....	31
3.2. Paradigmes théoriques.....	32
Approche interprétative.....	33
Approche constructionniste.....	35
3.3. Approche méthodologique.....	37
Outils de collecte de données.....	38
Entrevues semi dirigées.....	38
Protocole et grille d'entrevue.....	39
Échantillon.....	40
Observation.....	41
Recherche documentaire.....	42
3.3. Techniques d'analyse.....	43
Présentation des données.....	45
Catégories substantives.....	46
Découpage et codage.....	47
Catégories formelles.....	48
3.4. Validité et fiabilité.....	49
Conclusion.....	50
Chapitre 4 : Présentation et analyse des données.....	52
Introduction.....	52
4.1. Les facteurs individuels influençant l'identification organisationnelle.....	52
Trajectoire personnelle et affinités avec l'organisation.....	53
Le contexte interculturel : un facteur de changement individuel.....	56
Difficultés d'identification liées au contexte interculturel.....	59
Les voyages et les langues.....	61
4.2. Déroulement du processus d'identification organisationnelle.....	63
Entrée dans l'organisation.....	63
Processus de sélection et sentiment de privilège.....	65

La représentation.....	66
L'obtention de résultats tangibles	67
4.3. Relation entre l'identification organisationnelle et ses influences internes et externes....	71
L'UNESCO et sa communication interne et externe.....	71
Clash entre les pays du Nord et du Sud	77
La lourdeur administrative.....	80
Facteurs politiques, décisionnels et avancement de carrière	81
Conclusion	84
Chapitre 5 : CONCLUSION	86
Introduction.....	86
5.1. Discussion des résultats	87
L'expérience individuelle de l'identification.....	87
Le contexte interculturel : un élément stratégique de l'identification	88
Le rôle de l'UNESCO.....	88
5.2. Les limites de la recherche.....	90
Conclusion	92
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXE 1.....	99
ANNEXE 2.....	100
ANNEXE 3.....	103

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Outils de collecte de données.....	43
---	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Grille d'entrevue.....	39
Tableau 2 : Description de l'échantillon.....	40
Tableau 3 : Grille d'observation.....	41
Tableau 4 : Phase d'analyse de données et de comparaison théorique.....	44
Tableau 5 : Éléments récurrents de l'identité et de l'identification organisationnelles et influence du contexte interculturel.....	84
Tableau 6 : Matrice explicative.....	89

LISTE DES SIGLES

AFP : Agence France Presse

CAME : Conférence des ministres alliés de l'Éducation

FIDA : Fond International de Développement Agricole

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique

ONU : Organisation des Nations Unies

PAM : Programme Alimentaire Mondial

RBM : Result Base Management

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

UNICEF: United Nations Children's Fund

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je souhaiterais remercier sincèrement M. Boris Brummans pour sa confiance et son soutien tout le long de cette recherche. Je lui suis infiniment reconnaissante d'avoir cru en ce projet et de m'avoir encouragée et motivée lors des moments les plus durs. Je suis honorée de la chance m'ayant été donnée de pouvoir travailler avec vous.

Ensuite, j'aimerais exprimer toute ma gratitude à Mme Nicole Giroux qui a aiguillé ma réflexion par sa gentillesse et ses conseils avisés. Aussi, je remercie Mme Carole Groleau d'avoir accepté de faire partie du jury.

Par ailleurs, je tiens à souligner le rôle central de M. Mounir Bouchenaki qui m'a permis d'effectuer ma collecte de données au sein de l'UNESCO. Votre disponibilité et votre prévenance à mon égard n'ont d'égal que le profond respect que je nourris envers vous. Ma gratitude va aussi à Mme Mary Murebwaire pour son aide inestimable. Par ailleurs, je remercie infiniment toutes les personnes interviewées pour la confiance et la générosité dont elles ont fait preuve.

En outre, et plus personnellement, j'aimerais remercier mes parents pour leurs mots d'humour, d'amour, d'esprit et d'encouragement durant ma maîtrise. Vous êtes les astres autour desquels gravite mon univers. Si vous n'existiez pas, il faudrait vous inventer. Je vous aime.

Amore, merci de m'avoir attendue au café pendant que je faisais mes entrevues, de m'avoir écoutée te parler de ma passion et d'être toujours là pour moi. Merci Hasna pour ton aide logistique, tes rires et ta tendresse en tout temps. Plus que des sœurs, vous êtes mes anges gardiens, mes modèles et ma fierté. Je nous souhaite d'être toujours ensemble.

Merci à Ramzi, Mourad, Zino et Sun hee pour leur appui. Enfin, je veux souligner l'importance du soutien moral de mes proches qui ont contribué à ne pas me faire baisser les bras : Mimi, Sanga, Linda, Macarena, Agathe, Ghizelène, Nino, Christine, Fred, Moute, Diny, Peko, le tentologue, Suspect et tous les autres d'ici et d'ailleurs. Vous êtes ma force.

DÉDICACE

Je souhaite dédier cette étude à la mémoire de Nanna Aicha et Ma Dahbia. Puissiez-vous être fières de moi là haut.

Je dédie également mon mémoire à Ma Mhani, une personne d'exception chère à mon coeur.

Chapitre 1 : INTRODUCTION

La communication externe avec tout ce qu'elle comporte comme messages publicitaires et stratégies de relations publiques représente souvent une vitrine privilégiée pour connaître l'identité d'une organisation. La communication interne y est l'élément qui contribue à véhiculer aux employés les caractéristiques identitaires propres à leur lieu de travail. L'on pourrait de ce fait supposer que ces deux volets communicationnels bien distincts oeuvreraient en parallèle pour définir et garantir la pérennité de l'identité organisationnelle. Toutefois, selon Cheney et Christensen (2001), au sein d'une organisation, l'établissement d'une frontière (*boundary*) nette entre la communication interne et externe est un processus de plus en plus problématique. En effet, selon eux, ces deux éléments font partie intégrante de la constitution d'une identité organisationnelle car les messages ainsi véhiculés à l'externe se retrouvent également au sein du discours organisationnel et vice-versa. Il devient de ce fait difficile de définir clairement ce qu'est une organisation sans risquer de se perdre dans la complexité de ses divers éléments constitutifs.

Actuellement, dans des sociétés occidentales qui tendent à être davantage orientées vers l'image et l'apparence (Baudrillard, 1981; Debord, 1992) il est devenu d'autant plus important pour les organisations de se démarquer des autres en établissant une identité claire et reconnaissable. Le nom de l'organisation revêt en ce sens une importance non négligeable car il est le premier pont entre le public et l'identité que l'organisation souhaite lui projeter. Ainsi, il n'est pas rare de voir certaines instances publiques et internationales être connues sous des noms génériques tels que « Le Gouvernement », « L'Assurance Sociale » ou encore « La Croix Rouge », noms qui se veulent évocateurs auprès du public. L'usage de cette forme pratique et pratiquée de métonymie a pour effet d'inclure, dans l'inconscient collectif, les fonctionnaires nationaux et internationaux œuvrant au sein de ces instances. De la même manière que l'on se fait une idée de ce qu'est l'organisation par ce qu'elle projette comme identité, l'on a tendance à attribuer des caractéristiques à ses membres par association. En effet, cette forme d'appellation qui se veut suggestive est en fait aussi généralisatrice que réductrice. Elle présente l'inconvénient d'occulter les processus complexes et variés expliquant qui sont ces employés, comment ils ou elles sont socialisés dans ces organisations, comment ils ou elles s'y identifient pour enfin s'y intégrer.

Un exemple de l'amalgame pouvant résulter de cet englobement simpliste se retrouve au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU), organisation au visage aussi multiculturel qu'interdisciplinaire. Ainsi, les fonctionnaires qui y travaillent sont aussi bien des spécialistes pointus (ingénieurs, docteurs, économistes etc.), de fins stratèges diplomatiques, des bénévoles que des artistes offrant à l'Organisation leur renommée au service d'une cause qui leur tient à cœur (*ambassadeurs de bonne volonté*). De ce fait, devenir et être Onusien se révèle un concept plus ambigu et riche qu'il n'y paraît.

Néanmoins, il demeure qu'au centre de cette diversité identitaire caractérisant l'ONU, le phénomène d'*identification organisationnelle* émerge comme un processus crucial et stratégique car il assure la pérennité de la culture organisationnelle. Il offre au nouvel employé (*newcomer*) les outils communicationnels, les normes et les valeurs lui permettant de s'intégrer à son nouvel environnement de travail, et de le rester aussi longtemps qu'il est membre d'une organisation (Bauer, Morisson et Callister, 1998). Ce processus particulier fera l'objet de notre étude.

Nous croyons que l'identité organisationnelle ne peut ainsi être dissociée du processus d'identification avec lequel doivent composer les membres qui la constituent car ces deux éléments scellent la création, la constitution et la survie dans le temps des caractéristiques d'une organisation. Ces dernières peuvent également changer.

Les problématiques liées au concept d'*identité organisationnelle*, bien qu'elles n'apparaissent pas clairement comme un champ de préoccupation au sein des organisations, prennent une place exponentielle à l'ordre du jour car la nécessité d'établir ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fait et ce qu'elle défend revêt une importance croissante (Cheney et Christensen, 1994; Hatch et Schultz, 1997). Nous entendons par identité organisationnelle l'ensemble des caractéristiques, valeurs et buts propres à une organisation et perçus comme tels par ses membres (Kramer, 1993; Dutton et Penner, 1993).

Nous considérons par ailleurs que l'identification organisationnelle est le processus par lequel les membres d'une organisation s'approprient les caractéristiques (buts, valeurs et normes) de celle-ci en les faisant leurs (Hall, Schneider et Nygren, 1970). En situation de changement, l'identité organisationnelle fait face à « un processus de création et d'attribution d'une signification nouvelle » (Gioia et Chitipeddi, 1991, dans Giroux, 1998, p.2). La

Un exemple de l'amalgame pouvant résulter de cet englobement simpliste se retrouve au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU), organisation au visage aussi multiculturel qu'interdisciplinaire. Ainsi, les fonctionnaires qui y travaillent sont aussi bien des spécialistes pointus (ingénieurs, docteurs, économistes etc.), de fins stratèges diplomatiques, des bénévoles que des artistes offrant à l'Organisation leur renommée au service d'une cause qui leur tient à cœur (*ambassadeurs de bonne volonté*). De ce fait, devenir et être Onusien se révèle un concept plus ambigu et riche qu'il n'y paraît.

Néanmoins, il demeure qu'au centre de cette diversité identitaire caractérisant l'ONU, le phénomène d'*identification organisationnelle* émerge comme un processus crucial et stratégique car il assure la pérennité de la culture organisationnelle. Il offre au nouvel employé (*newcomer*) les outils communicationnels, les normes et les valeurs lui permettant de s'intégrer à son nouvel environnement de travail, et de le rester aussi longtemps qu'il est membre d'une organisation (Bauer, Morisson et Callister, 1998). Ce processus particulier fera l'objet de notre étude.

Nous croyons que l'identité organisationnelle ne peut ainsi être dissociée du processus d'identification avec lequel doivent composer les membres qui la constituent car ces deux éléments scellent la création, la constitution et la survie dans le temps des caractéristiques d'une organisation. Ces dernières peuvent également changer.

Les problématiques liées au concept d'*identité organisationnelle*, bien qu'elles n'apparaissent pas clairement comme un champ de préoccupation au sein des organisations, prennent une place exponentielle à l'ordre du jour car la nécessité d'établir ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fait et ce qu'elle défend revêt une importance croissante (Cheney et Christensen, 1994; Hatch et Schultz, 1997). Nous entendons par identité organisationnelle l'ensemble des caractéristiques, valeurs et buts propres à une organisation et perçus comme tels par ses membres (Kramer, 1993; Dutton et Penner, 1993).

Nous considérons par ailleurs que l'identification organisationnelle est le processus par lequel les membres d'une organisation s'approprient les caractéristiques (buts, valeurs et normes) de celle-ci en les faisant leurs (Hall, Schneider et Nygren, 1970). En situation de changement, l'identité organisationnelle fait face à « un processus de création et d'attribution d'une signification nouvelle » (Gioia et Chitipreddi, 1991, dans Giroux, 1998, p.2). La

communication devient un vecteur essentiel d'identification à ce changement, car elle assure la constitution, la compréhension et le partage des nouvelles représentations, des modes de fonctionnements internes et des symboles y étant associés, par le biais de conversations et d'interprétations (Giroux, 1998, p.2).

Dans le cadre de ce mémoire, nous comptons nous pencher sur les pratiques et supports communicationnels liés au processus d'identification en contexte organisationnel, plus précisément au sein d'une instance internationale de l'ONU à savoir l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO). Des pratiques internes (stratégie de communication, mode de fonctionnement interne) propres à l'organisation de même que des supports de communication (documents corporatifs, mission etc.) feront notamment l'objet de notre analyse. De manière plus précise, nous souhaiterions étudier l'identité organisationnelle telle qu'elle est définie par l'UNESCO pour voir comment elle est vécue, exprimée et constituée par ses fonctionnaires. C'est ainsi que nous serons amenés à mieux saisir le processus d'identification qui s'y opère en observant comment les fonctionnaires qui y travaillent donnent un sens par la communication (*sensemaking*) aux aspects identitaires caractérisant leur organisation. Ce faisant, nous nous appliquerons à voir comment ils construisent, pensent et incorporent l'identité de l'UNESCO.

Comme nous le verrons, cette étude aura l'avantage de jeter un regard sur le sujet de *l'identification organisationnelle en contexte interculturel*. Ainsi, la prise en compte de ce facteur est de plus en plus nécessaire au domaine de la communication organisationnelle. En effet, avec l'enracinement d'Internet et des médias électroniques, le monde s'est rétréci. Il n'est plus rare de communiquer professionnellement avec les quatre coins de la planète, de se déplacer et d'avoir à composer avec un milieu de travail interculturel. Ceci soulève de nouveaux défis au monde de la gestion. En outre, avec l'immigration croissante qui caractérise les grandes villes occidentales, le visage du monde du travail contemporain est devenu plus cosmopolite. Cette donne souligne la nécessité et la pertinence d'une étude fournissant des pistes de compréhension sur un sujet si actuel.

Enfin, le milieu de travail onusien est fondamentalement caractérisé par une diversité culturelle qui se veut représentative des États membres qui constituent l'organisation. Ceci nous offre un cadre d'étude précieux pour comprendre l'influence du contexte interculturel sur la communication entre employés et sur leur identification organisationnelle.

Pour ce faire, nous nous proposons tout d'abord de faire état, dans le chapitre 2, de la littérature sur l'identification organisationnelle. Nous terminerons notre survol en opérant une réflexion critique nous permettant de formuler les questions qui aiguilleront notre recherche.

Par la suite, dans le chapitre 3, nous présenterons la méthodologie envisagée en vue d'opérationnaliser cette étude. Ce faisant, nous apporterons des précisions pratiques supplémentaires concernant le type et le contenu de nos outils d'investigation, ainsi que les techniques d'analyse que nous comptons utiliser.

Nous exposerons les résultats de notre investigation dans le chapitre 4. Enfin, dans notre conclusion au chapitre 5, nous présenterons un résumé de notre investigation en répondant à nos questions de recherche. De plus, nous discuterons les limites de notre étude de même que les pistes restant encore à explorer en vue d'approfondir les connaissances sur le sujet.

Chapitre 2 : REVUE DE LITTERATURE

Introduction

La communication est le pont indispensable vers la connaissance et l'apprentissage d'une identité organisationnelle par un employé (Le Gall, 2000). Nous croyons que les concepts d'identité et d'identification organisationnelles sont fortement liés, voire indissociables. En effet, l'identification d'un employé suppose l'existence d'un ensemble de paramètres caractérisants desquels il (elle) pourra ou moins se sentir proche. Le fait que ces paramètres soient considérés ou non comme une identité organisationnelle tangible par une approche théorique n'enlève rien au rôle central de l'intégration individuelle de ceux-ci durant le processus d'identification. Autrement dit, l'identification suppose l'existence d'un contenu communicationnel auquel s'identifier. Si l'identification est un processus, l'identité en est la pulsion et le résultat. En effet, selon nous, la manière d'appréhender l'identité influe grandement sur la perspective adoptée pour l'étude de l'identification. De plus, en présentant l'identité nous comprendrons mieux le raisonnement théorique justifiant la vision de l'identification organisationnelle.

Ainsi, nous nous appliquons dans ce chapitre à brosser un tableau détaillé de la littérature organisationnelle sur l'identification, en présentant les diverses perspectives empruntées pour en faire l'étude soit les approches fonctionnaliste, interprétative, constructionniste et critique. Ce faisant, nous commençons par expliquer pour chaque approche la vision de l'identité organisationnelle. Aussi, nous effectuons par la suite quelques distinctions entre l'identification et plusieurs concepts autour desquels elle gravite. Le but est de comprendre et de justifier l'importance d'une étude spécifique sur l'identification d'un point de vue communicationnel. Enfin, nous nous appliquons, par le biais d'une réflexion critique, à dégager les questions de recherche qui guideront notre étude.

2.1. Identité et identification organisationnelles: différentes perspectives

Origine et définitions

La notion d'identification a vu le jour en psychologie sociale. Nous nous proposons d'en faire une présentation qui nous permettra de mieux saisir la transposition qui en a été faite dans les

théories de l'organisation, mais aussi d'en cerner plus précisément le sens et les caractéristiques.

Tout d'abord, il est essentiel de commencer à distinguer deux aspects de ce concept. En effet, en psychologie, l'identification revêt deux significations. Selon Mucchielli (1986, p. 31) :

...D'une part, c'est l'action d'identifier, c'est-à-dire de reconnaître quelque chose à certains signes pour pouvoir le ranger dans une catégorie de connaissance. D'autre part, l'identification, c'est l'action de s'identifier à quelqu'un ou à quelque chose. En ce sens, l'identification est une assimilation d'un certain nombre de propriétés d'un autre que soi. Le premier volet est qualifié d'*identification d'autrui*, et le second d'*identification à autrui*.

L'*identification d'autrui*, est la capacité qu'ont les individus de distinguer les caractéristiques des éléments qui les entourent. Ce fait assure la compréhension commune des faits sociaux, de même que la pérennité de leurs catégorisations. Stoetzel (1963, dans Mucchielli, 1986, p. 32- 33) explique que :

Chaque époque historique d'une société, par exemple, secrète ses « personnages sociaux », stéréotypes constitutifs de l'imaginaire social servant à la compréhension des autres. Au XIXème siècle, les romanciers français décrivaient le rentier, l'épicier, le notaire, la femme-comme-il-faut (Balzac), la grisette, la dévote, le bas-bleu, le gamin de Paris (J.Janin). De nos jours, les *mass medias* dessinent imperceptiblement les caricatures du technocrate, du politicien, du prêtre gauchinant, de la mère célibataire, du journaliste, du scientifique...

Étant social, l'être humain se doit de reconnaître autrui pour se positionner et se définir par rapport à lui. En effet, « le résultat de l'identification de l'autre intervient et oriente tout le processus de la communication avec cet autrui » (Mucchielli, 1986, p. 33). L'*identification d'autrui* est de ce fait un élément indispensable influençant l'essence des échanges communicationnels. Elle se traduira dans la recherche en communication organisationnelle par une volonté affichée des organisations d'affirmer une identité forte et reconnaissable. Cela est l'apanage des stratégies de communication externe mises en œuvres notamment dans le domaine du marketing, de la publicité ou encore des relations publiques. Pour les organisations, le but de cette manœuvre est de se positionner le plus clairement possible dans une société bombardée de contenus informatifs paradoxaux et concurrents (Cheney et Christensen, 2001).

Le second élément de cette dualité est l'*identification à autrui*. Elle se définit comme « un processus psychologique par lequel un sujet assimile un aspect, une propriété, un attribut de

l'autre et se transforme totalement ou partiellement sur le modèle de celui-ci. La personnalité se constitue et se différencie par une série d'identifications » (Mucchielli, 1986, p. 37).

L'identification est donc une partie essentielle de l'établissement du rôle social. Elle est cet apprentissage unique permettant de mieux appréhender l'environnement social et de s'y intégrer. De ce fait, l'identification organisationnelle suppose l'attribution à une organisation d'une *altérité (identité)* à laquelle s'identifier. Que l'organisation soit considérée comme une entité tangible par ses membres ou qu'elle soit le fruit d'interactions ou de dynamiques de pouvoir, l'identité est le cœur du contenu communicationnel intégré lors de l'identification organisationnelle.

C'est *l'identification d'autrui* qui intéressera davantage les théoriciens en communication organisationnelle, sans doute intrigués par la complexité des échanges communicationnels dans le milieu du travail, mais aussi désireux de mieux encourager une identification de leurs employés. Plusieurs d'entre eux ont tenté de transposer l'apport de la psychologie en se penchant sur les processus cognitifs entrant en jeu lors de cette identification (Kramer, 1993, Dutton et Penner, 1993).

Ainsi, le premier élément marquant de la transposition de ce concept dans la recherche en communication organisationnelle a été la métaphore fondamentale voulant que les organisations soient considérées comme des entités ayant une identité. Le second élément est la lacune à laquelle cette transposition semble vouloir répondre. En effet, en concevant les organisations de manière à leur conférer symboliquement une complexité psychologique, les chercheurs en communication ont voulu décrypter les contenus communicationnels régissant l'apparition de cette identification, autrement expliqués seulement par des processus psychologiques et sociaux. Le postulat de base veut de ce fait que la communication crée, régisse et assure la pérennité de l'identité et de l'identification organisationnelles. La psychologie et la sociologie ne suffisent plus à cet effet.

C'est dans cette optique que sont apparues dans la littérature en communication organisationnelle diverses définitions du concept d'identification, toutes fondées sur l'existence d'une relation fondamentale entre l'organisation et ses employés. Les nuances possibles reposent sur les critères privilégiés pour étudier et observer cette relation. Hall et al. (1970, p.117) expliquent que « *organizational identification is the process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or*

congruent ». Donc, pour eux, l'aspect régissant l'identification est l'adéquation quasi conformiste entre les buts des employés et ceux de l'organisation. Morgan et al. (2004, p.365) élargissent cette définition en considérant que « *organizational identification can be explained as the degree to which a member defines himself or herself by the same attributes that he or she believes defines the organization* ». L'organisation sert ici de modèle auquel les employés doivent ressembler ou du moins s'inspirer.

De ce fait, il est nécessaire que les caractéristiques de l'employé(e) s'harmonisent au mieux à celles de l'organisation pour qu'une identification s'opère. En ce sens, Mael et Ashforth (1992, p. 113) précisent que cela implique également « *the experience of the organization's successes and failures as one's own* ». Par conséquent, le processus d'identification peut aller jusqu'à atteindre personnellement l'employé(e) en cas de succès ou d'échec au sein de l'organisation. Il suffit de penser par exemple aux organisations mettant en avant l'esprit de famille pour mieux saisir le degré d'attachement que les employé(e)s peuvent développer. Au Japon notamment, certaines organisations comme Mitsubishi jouent un rôle central dans la vie de leurs employés, s'occupant entre autres d'offrir des activités récréatives pour toute la famille ou encore en prenant soin de la scolarité des enfants de leurs travailleurs.

La ressemblance entre les identités des employés et celle de l'organisation devient plus palpable lorsque ceux-ci reprennent les mêmes valeurs et caractéristiques jusque dans la définition de leur identité individuelle (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). Ce dernier aspect est primordial car comme le souligne Burke (1950), les employés tendent à se définir essentiellement par ce qu'ils ne sont pas. C'est pourquoi, lorsqu'ils énoncent les mêmes caractéristiques que l'organisation, le processus d'identification devient plus visible, puisque dans ce cas ils diraient ce qu'ils sont. Il est donc tout à fait dans l'intérêt de l'organisation de tendre à encourager cela car l'identification favoriserait souvent l'engagement et l'implication au travail (Larkey et Morrill, 1995). Néanmoins, ce faisant il est essentiel de s'appliquer à ne pas façonner des employé(e)s dépourvus de sens critique face à l'organisation.

Si dans la définition du concept d'identification organisationnelle l'on remarque la récurrence de plusieurs éléments caractéristiques, lorsque arrive le moment d'envisager une étude sur le thème, les perspectives peuvent être radicalement opposées. Dans la section suivante, nous verrons quels sont les divers angles empruntés par les théoriciens de l'identification.

L'école fonctionnaliste

Pour les chercheurs en communication organisationnelle, l'identité est fortement influencée par la conception même de l'organisation. Dans la perspective fonctionnaliste, l'organisation est perçue comme un élément stable et tangible. Elle est notamment considérée comme une entité sociale à part entière, et même humanisée au point de lui conférer une volonté, des sentiments et une manière de penser (Giroux, 2001). L'identité y est établie par la classe dirigeante et se doit d'être transmise aux employés pour qu'ils s'y identifient et qu'ils s'intègrent de manière efficace à l'organisation. Elle se matérialise à travers les divers outils mis en place par les spécialistes de la communication désignés au sein de l'organisation. Ils ont pour mission de faire en sorte que les employés se retrouvent dans une identité idéalement spécifique et distinctive (Giroux, 2001).

Cette approche prend comme postulat de départ que les organisations possèdent des identités, et que ces dernières font varier la façon dont leurs membres interprètent les faits qui s'y déroulent. Elles influencent également la manière dont les employé(e)s réagissent face à ces mêmes faits (Albert et Whetten, 1985; Ashforth et Mael, 1989; Dutton et Dukerich, 1991). Se basant sur ces principes, des courants théoriques davantage orientés vers la pratique ont fait leur apparition. Cela est notamment le cas de la théorie de la gestion par impression (*impression management theory*) et de la théorie de l'affirmation de soi (*self-affirmation theory*). La théorie de la gestion par impression s'est notamment beaucoup intéressée à l'image et à l'identité. Elle s'est appliquée à trouver des techniques de gestion de crise pour des porte-parole désignés, en vue de gérer la perception externe de l'organisation (Sutton et Callahan, 1987; Elsbach, 1994; Marcus et Goodman, 1991). Par ailleurs, cette théorie est fondée sur l'idée que les membres d'une organisation tendent à vouloir influencer sur la manière dont les autres perçoivent et jugent leur organisation (Tedeschi, 1981). À ce propos, une corrélation nécessaire est à faire entre l'approche organisationnelle et l'approche sociologique. En effet, en sociologie l'identification est associée de manière intrinsèque à un rôle social. Ainsi, « la notion [d'identité] constitue une extension des notions de normes et de valeurs qui régissent les attentes de rôle (masculin, féminin, professionnel, etc.) (Zavalloni et Louis-Guérin, 1984, p. 17). Les deux disciplines se retrouvent intimement liées puisque l'intégration ou l'identification de ces normes et valeurs par un individu ou un groupe constitue la base de l'interaction sociale :

Les attentes de rôle sont des définitions par les deux : ego et alter, du comportement approprié pour chacun dans la relation ou la situation en question. Ces attentes sont institutionnalisées lorsqu'elles sont intégrées (ou expriment) des valeurs communes aux membres d'une communauté (Parson et Shils, 1951, p. 154, dans Zavalloni et Louis-Guérin, 1984, p. 17).

Ici, l'assimilation de ces mêmes normes et valeurs dépasse le simple fait de vouloir s'inscrire dans l'ordre social, mais offre aussi la possibilité aux individus de ressentir une motivation particulière ou un engagement motivationnel (*motivational commitment*) lors de l'accomplissement de leur rôle (Zavalloni et Louis-Guérin, 1984, p. 17) :

La possibilité d'un tel engagement ne peut être atteint que par une totale internalisation des normes ; c'est-à-dire la norme n'est pas simplement un aspect d'un pattern de sanctions imposé par un objet externe mais devient partie intégrante d'un mécanisme de régulation du système de personnalité lui-même (Parsons, 1959, p. 657).

Les études fonctionnalistes en théories de l'organisation évoquées précédemment et visant justement l'émergence d'une telle motivation, ont pour but d'encourager l'employé(e) ainsi identifié(e) à s'investir plus au travail au sein de l'organisation. En outre, les études en organisation ont prouvé que cette motivation pouvait être renforcée par ses membres lorsqu'ils sentaient l'identité et l'image de leur organisation attaquée ou menacée (Ashforth et Mael, 1989; Cheney, 1983).

La vision de l'identification mise en avant par l'approche fonctionnaliste a ceci de pertinent qu'elle souhaite fournir aux dirigeants des organisations des outils efficaces en vue de favoriser l'émergence de comportements tangibles allant dans le sens des intérêts de l'organisation. Toutefois, elle met peu l'emphase sur les employés et le rôle que leurs interprétations et expériences jouent au sein de cette identification. L'approche interprétative s'y est appliquée.

L'école interprétative

Les tenants de l'approche interprétative ont une vision bien éloignée des fonctionnalistes. Pour eux, l'organisation n'est pas une entité concrète. En particulier, il soutiennent comme Weick (1979) que :

Les organisations sont [...] des coalitions de participants avec diverses priorités. Bien sûr, les individus négocient leurs buts et leurs actions dans une direction commune, mais ils

n'abandonnent pas pour autant leurs objectifs propres, ils les remplacent temporairement en faveur de besoins immédiats du groupe (p.173).

De ce fait, l'identité organisationnelle n'existe pas en tant que telle puisque l'organisation elle-même n'existe que dans l'esprit et les interprétations de ses membres. L'école française de gestion a adopté cette perspective en mettant en avant la subjectivité des membres de l'organisation et en enrichissant son analyse par des emprunts à la psychologie, à la psychanalyse et à la sociologie (Giroux, 2001; Moingeon et Ramantsoa, 1997).

Dans l'approche interprétative, la communication et l'utilisation du langage représentent les moyens par lesquels pourra s'exprimer la perception d'identification. De même, ils sont les vecteurs de persuasion et presque de séduction utilisés par l'organisation pour arriver à encourager ce processus. Morgan et al. (2004) soulignent ainsi l'importance du langage et de l'expression de cette identification. Ils sont considérés comme des éléments indispensables à la compréhension de ce processus. En effet, l'identification est une question de *sensemaking*. Plus spécifiquement, la manière dont les membres constituent et donnent un sens au lien entre leur propre identité individuelle et l'identité organisationnelle est ce qui rend l'identification tangible.

Le rôle primordial du langage dans le processus d'identification organisationnelle s'inscrit en plein dans les préoccupations du courant interprétatif, pour qui « le sens ne réside pas dans le message ou dans les canaux de communication mais dans les processus d'interactions et dans la manière dont les individus donnent une signification à ce qu'ils disent » (Laramée, 2000, p. 77). Cheney (1983) partage cette vision. En effet, il met l'accent sur l'importance plus large de la communication (verbale et non verbale) comme une raison explicative de l'intégration des buts, des valeurs et des objectifs de l'organisation par les employés. Ce faisant, il contraste la valorisation unique de la relation entre les caractéristiques de l'individu et de l'organisation pour définir l'identification (Barge et Schlueter, 2004). En somme, la communication se trouve au cœur du processus d'identification car elle est l'outil indispensable permettant sa création, son implantation de même que sa pérennité.

D'autre part, Argyris et Schön (1978) se sont intéressés au thème de l'apprentissage organisationnel pour comprendre les processus régissant le partage des connaissances et du savoir-faire propre à une organisation. Ils ont ainsi mis en évidence les éléments permettant

aux membres de l'organisation de parler en son nom et de se voir déléguer des responsabilités pour certaines tâches spécifiques. Tout d'abord, selon ces auteurs, avant même d'envisager d'apprendre l'identité de l'organisation, il est essentiel de délimiter ce qui est organisationnel et ce qu'il ne l'est pas. Ces frontières (*boundaries*) sont l'ultime partie d'un processus de passage d'un regroupement (*mob*) à une organisation. Le processus comprend les trois étapes ci-dessous :

1. making decisions in the name of the collectivity
2. delegating to individuals the authority to act for the collectivity
3. setting boundaries between the collectivity and the rest of the world (p.13)

Par conséquent, l'identité organisationnelle passe par la responsabilisation de ses membres par la délégation de tâches de représentation et par l'apprentissage de ce qui n'est point organisationnel. Cet apprentissage est permis par l'interaction et la coopération entre les membres qui, par leurs échanges d'information et d'interprétation contribuent à minimiser l'incertitude relative à certains aspects flous de l'organisation (p.16). C'est par le biais d'échanges entre les employés portant sur la perception et l'image qu'ils se font de l'organisation que l'incertitude diminue. En effet, les auteurs nous expliquent que « *it is this continual, concerted meshing of individual images of self and others, of one's own activity in the context of collective interaction, which constitutes an organization's knowledge of its theory-in-use* » (p.16) De ce fait, l'apprentissage et l'identification organisationnels sont possibles par la coopération et l'échange de discours interprétatif entre l'individu et les autres membres formant le collectif organisationnel. Toutefois, comme le précisent Cheney et Christensen (2001), établir des frontières claires entre ce qui est organisationnel et ce qui ne l'est pas est de plus en plus difficile. En effet, selon les auteurs, les communications interne et externe s'influencent mutuellement dans l'élaboration de l'identité des organisations contemporaines, de plus en plus attentives à l'avis et à la perception de publics externes. Ainsi, selon Cheney et Christensen (2001, p. 245):

To uphold a sense of 'self' while being flexible or existing as part of a larger network, organizations of today seek to integrate internal and external dimensions of their activities with the overall purpose of communicating one identity, although they may indeed pursue variations on a central theme.

Donc, l'identification subirait tant l'influence des dynamiques discursives internes des divers acteurs organisationnels que celles externes à l'organisation.

Néanmoins, il peut également arriver que certains employés s'identifient à une organisation avant même d'y être entrés. Le modèle organisationnel interactionniste du *Attraction-Selection-Attrition (A-S-A)* repose sur cette relation d'adaptation entre l'individu entrant dans une nouvelle organisation et l'organisation elle-même. Ce « *person-organization (P-O) fit* » serait « *the compatibility between people and the organizations in which they work* » (Bowen, Ledford et Nathan, 1991). Le modèle A-S-A soutient donc qu'il s'opère une attirance entre l'identité d'une organisation et celle des individus qui y entrent, et que le *P-O fit* devient de plus un critère d'embauche au sein des organisations (Cable et Parsons, 2001). En fait, « *individuals and organizations are attracted to each other based on similar values and goals* » (Schneider, 1987 dans Cable et Parsons, 2001, p.1). C'est pourquoi, étant donnée l'existence de ces affinités antérieures à l'entrée d'un individu dans l'organisation, celui-ci serait déjà imprégné des valeurs identitaires de son nouvel environnement de travail. Par là même, son identification ne passerait pas par un changement identitaire, mais serait davantage une continuité basée sur des penchants subjectifs. La notion de but commun présuppose également que les futurs employés s'appliqueront à avoir en leur possession les compétences nécessaires à l'exécution de leurs tâches (*task mastery*) (Anakwe et Greenhaus, 1999). Ce modèle a l'avantage de mettre en relief la subjectivité du choix des employés. En effet, certains vont se diriger vers une organisation qui leur semble incarner au mieux un idéal auquel ils aspirent, comme peuvent l'être les objectifs de l'ONU visant la paix et l'éradication de la pauvreté entre autres.

Dans ce sens, d'autres approches ont mis l'accent sur l'importance de la subjectivité des acteurs organisationnels. En effet, comme nous le mentionnions auparavant, dès les années 70, l'école française de gestion a insisté sur l'importance de la perception des employés pour décrire les caractéristiques d'une identité organisationnelle. Leur approche interprétative et structuraliste explique comment la subjectivité des acteurs organisationnels permet de redéfinir et de structurer l'existence même d'une identité au sein de l'organisation. Pour eux, l'identité est l'ensemble de caractéristiques interdépendantes d'une organisation faisant sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence (« *a set of interdependent characteristics of the organization that give it specificity, stability and coherence* » (Larcon et Reitter, 1979, p.43). L'interdépendance des caractéristiques, par un effet structurant, permet l'identification des employés.

La perspective constructionniste est très proche de l'école interprétative. Toutefois, elle a des caractéristiques ontologiques qui méritent d'être analysés plus profondément.

L'école constructionniste

L'école constructionniste préconise que l'organisation est construite par le discours d'une collectivité. Ainsi, l'organisation existe par et pour le discours de ses membres. L'identité est donc sujette à une construction continue de sens, à une redéfinition progressive. Comme l'explique Giroux (2001, p.7), « dans cette perspective, les acteurs ne font pas qu'interpréter le discours des dirigeants de la firme, ils créent dans leur interaction de la signification à partir de leur expérience de l'organisation et en réaction aux discours des autres partenaires de la 'conversation' ». L'identité se façonne donc par un ensemble de conversations ne provenant plus exclusivement de la direction de l'organisation, mais bien d'un ensemble de discours à la fois internes et externes.

L'école constructionniste englobe en son sein les théoriciens l'approche structurationniste. Plusieurs de ces études tiennent compte des interactions sans que les auteurs ne se concentrent sur des analyses discursives.

Pour eux, le concept d'identité se doit d'être défini séparément de celui d'identification car bien qu'il désigne une entité pouvant évoluer, il n'est pas un processus en soi. Kuhn et Nelson (2002, p. 7) établissent plus clairement la distinction entre ces deux concepts :

...Identity and identification are not equivalent. An identity is *structural* in the sense that it is medium and outcome of discursive acts; it is a source from which individuals construct expressions of self based on collectively generated identity types, such as « social worker », « mother » or « attorney ». Identities such as these exist not merely in the cognitions of individuals but are also properties of social structures. Identification, however, is a *discursive process* implicating shaping, expressing, and transforming identity structures that occurs during coparticipation in coordinated (i.e., organizational) activity.

Contrairement à Hatch et Shutz (1997), pour les auteurs, l'identité et l'identification sont à considérer séparément. Tandis que l'identité est le médium et le résultat d'une construction discursive structurante, l'identification est le processus discursif par lequel celle-ci se forme. Pour nous, identité et identification sont des notions distinctes certes, mais indissociables de par l'influence mutuelle qu'elles exercent l'une sur l'autre.

L'approche de Giddens (1981,1984) a beaucoup influencé la recherche en communication.

Pour lui, le fruit d'un comportement organisationnel peut servir de structure de référence pour le futur (Giddens, 1981). Ces structures sont de ce fait utilisables pour d'autres interactions au sein de l'organisation, comme un modèle qui se perpétuerait sans forcément rester inchangé. Le langage contribue en effet à modifier le contenu de ces structures. McPhee (1985) parle lui d'une structure organisationnelle aidant à se substituer à de plus amples processus de communication. L'identification est vue comme un processus d'attachement (*attachment*) à l'organisation, mais est également le produit de ce même processus (Scott, Corman et Cheney, 1998).

L'école constructionniste voit de ce fait l'identité et l'identification comme le fruit d'un processus continu de construction de sens. Pour l'école critique, ce processus est influencé par des dynamiques de pouvoir, comme nous allons le voir maintenant.

L'école critique

L'école critique s'est surtout intéressée à l'identité individuelle en analysant son rapport de domination face à la classe dirigeante de l'organisation. Les dynamiques de lutte et de résistance y sont abordées. Pour les quelques chercheurs s'étant penchés sur l'identité organisationnelle et non individuelle comme Alvesson (1990) ou Holmer-Nadesan (1996), le sujet construit son identité par le biais du discours. Ce faisant, l'identité organisationnelle ne représente donc pas l'individu mais est plutôt l'expression discursive d'une performance faite par des acteurs dans un environnement organisationnel donné (Giroux, 2001). Cette performance est orientée par la perception d'adéquation à un comportement adapté à une image organisationnelle. En s'ajustant mais avec résistance à une identité organisationnelle souhaitée, ils deviennent les acteurs d'une simulation. Comme l'expliquent Cheney et Christensen (2001, p.242):

...because positions within this environment are defined in terms of other positions, the identity aimed at by the corporate actor is potentially reduced to what Pernolia (1980) and Baudrillard (1981) call a 'simulacrum', that is an 'autonomized' image without reference to anything but other images.

L'école critique s'est appliquée à en savoir davantage sur ces diverses dynamiques de pouvoir et de domination, fondée sur le discours et son usage, tantôt comme moyen de manipulation, tantôt comme arme de résistance. Elle envisage l'identité comme étant située dans l'usage du langage (Holmer-Nadesan, 1996). En ce sens, pour les tenants de ce courant,

il n'existe pas d'identité figée, c'est-à-dire située dans un environnement stable et maîtrisé, au-delà des références spatio-temporelles. Laclau et Mouffe (1987) expliquent que « *the meanings attributed to linguistic terms, material practices and subjective identities emerge from the productive power of social discourse* ». Ce pouvoir attribué au discours, fournit à la fois leur signification aux mots et aux actions, de même qu'il permet l'émergence d'identités individuelles (Laclau, 1990).

Ainsi, l'identité organisationnelle y est vue comme contrainte et surdéterminée (*overdetermined*) par des pratiques langagières hétérogènes, dictées par les têtes dominantes (élites) intellectuelles et patronales. Elle est « *overdetermined, and overdetermination has the effect of 'dislocating' the presence of every discourse by introducing otherness into the very heart of the system in general and the articulation in particular* » (Holmer-Nadesan, 1996, p. 52). En d'autres termes, les acteurs organisationnels se détachent du discours dominant en adoptant une posture d'altérité et de détachement lorsque vient le moment d'articuler leur propre discours. En conséquence, l'auteure explique que l'identification organisationnelle s'opère une fois que les individus acceptent les caractéristiques identitaires du discours dominant. L'exemple des femmes y est donné pour illustrer cela: pris hors contexte, il n'a aucune valeur ou identité en soi, mais il est peu à peu devenu un outil de domination du sexe dit faible, par toutes les connotations qui s'y rattachent (Holmer-Nadesan, 1996). Cela se traduira dans cette étude par la démonstration que les femmes œuvrant au sein d'une université publique obéissent à la domination d'un schéma identitaire bureaucratique et patriarcal. Elle créent ce faisant un espace d'action leur permettant d'améliorer leur situation en valorisant davantage leur rôle organisationnel. Elles contribuent à modeler leur identité organisationnelle en donnant un sens à leur travail à travers le langage, résistant ainsi à la domination du discours identitaire en place. Il est intéressant de retenir que cette approche situe l'identité au niveau du discours et du langage. En particulier, elle s'applique à savoir comment les individus donnent un sens à ce qui leur arrive de manière discursive, tantôt pour justifier une domination, tantôt pour en nier l'existence.

Nous avons exposé les principales approches théoriques animant la recherche sur l'identité et l'identification organisationnelles. Ce concept est associé à divers autres thèmes organisationnels que nous nous proposons de présenter.

2.2. Les concepts connexes : distinctions et rapprochements

Autour des concepts d'identité et d'identification se retrouvent plusieurs thèmes avec lesquels les théoriciens ont choisi de les distinguer ou de les associer. Pour mieux cerner la place de l'identité et de l'identification au sein des recherches en communication organisationnelle, il nous semble essentiel de présenter et de discuter la relation entre ces concepts et le sujet qui nous occupe. Forts de ces précisions, nous serons plus à même de justifier la pertinence du choix de notre cadre théorique.

La socialisation : un élément indissociable de l'identification

La socialisation est le premier processus régissant l'adaptation des nouveaux employés à une organisation. Elle est "*the process of learning the behaviour and attitudes necessary for assuming a role in an organization*" (Morrison, 1993, p.173). Il s'agit de ce fait d'un phénomène d'ajustement, qui comme le mentionnent Lueke et Svyantek (2000), vient avec un lot d'attentes et de surprises de la part de l'individu qui entre à faire partie d'une organisation (p.386). Il ne faut pas perdre de vue l'objectif ultime de la socialisation qui est l'intégration du nouvel employé afin qu'il puisse remplir au mieux les fonctions liées à son emploi. Les organisations portent de ce fait une attention toute particulière au bon déroulement de cette phase. La socialisation est donc « *the process through which organizational culture is perpetuated, by which newcomers learn the appropriate roles and behaviours, to become effective and participating members* » (Louis, 1990, p.87). Il s'agit donc d'un processus d'apprentissage des rôles et comportements en vigueur dans une organisation. Par ailleurs, les nouveaux employés arrivent déjà avec une perception individuelle de ce qu'est l'organisation et ont des attentes face à elle (Louis, 1980).

Plusieurs théoriciens de l'organisation (Louis, 1990; Feldman, 1981; Fisher, 1986, dans Anakwe et Greenhaus, 1999, p.317) ont identifié 4 catégories de contenus incorporés lors du processus de socialisation (*socialization contents*) :

1. organizational values, goals and culture
2. work group values, norms and friendships
3. how to do the job, needed skills and knowledge
4. personal change relating to identity, self image and motives (p.317).

Pour les auteurs, l'identification fait partie de ces étapes et représente un élément constitutif du changement identitaire au sein de l'organisation. Elle est l'étape qui concerne les employés personnellement et est de ce fait expérimentée de manière individuelle et subjective. Cette théorie fonctionnaliste s'est penchée sur le contenu en terme d'information partagé lors de la socialisation. Ainsi, ce processus est mis en place par l'organisation, sur les divers plans cités auparavant, en vue de favoriser l'adéquation du nouvel employé au fonctionnement et à l'identité de celle-ci. Idéalement, en incorporant les divers contenus communicationnels relatifs à chacun de ces aspects, le ou la *newcomer* deviendra membre à part entière de l'organisation, et s'y identifiera. En outre, comme nous le précisons Anakwe et Greenhaus (1999), le résultat de la socialisation est évalué par ce qu'ils appellent la socialisation effective (*effective socialization*), à savoir l'ensemble de critères par lesquels le succès des programmes de socialisation organisationnelle ainsi que le succès du nouvel employé sont évalués (p.316). Les critères de cette évaluation sont:

1. task mastery
2. functioning within the group
3. knowledge and acceptance of organization's culture
4. personal learning
5. role clarity (pp.317-319)

Ces éléments d'évaluation permettent d'apprécier la complexité de l'identification à une organisation, mais aussi son caractère incertain. En effet, l'un ou plusieurs des critères présentés ci-dessus peuvent contribuer au succès global de la socialisation, sans que cela ne garantisse un changement identitaire proprement dit. Cependant, les auteurs préconisent qu'une attention portée par les organisations aux diverses étapes ici exposées favoriserait une meilleure intégration du nouvel employé. En somme, la théorie des *socialization contents* nous invite à croire que ce serait l'organisation qui, par l'entremise de techniques de socialisation, contribuerait majoritairement à l'intégration de ses fonctionnaires. Elle ne met pas assez d'emphase sur l'employé lui-même, ni sur les diverses dynamiques d'interactions collectives ayant lieu au sein de l'organisation. Toutefois, elle permet de voir à quel point les organisations contemporaines ont un réel intérêt stratégique à trouver des solutions pour socialiser au mieux leurs employés.

En somme, l'identification organisationnelle s'opère par le biais de la socialisation. Elle est davantage expérimentée au niveau individuel par les acteurs organisationnels, alors que la

socialisation est davantage l'apanage de la classe dirigeante de l'organisation. Par le biais d'un protocole constitué d'outils communicationnels visant l'apprentissage et l'intégration du nouvel employé, les dirigeants vont s'appliquer à faire en sorte que son entrée dans l'organisation se déroule de la manière la plus harmonieuse possible. Socialisation et identification sont donc liés. Néanmoins, durant et après la phase de socialisation, une identification organisationnelle de l'employé n'est pas garantie. En effet, l'employé peut très bien apprendre à effectuer son travail, à interagir avec ses collègues et à se constituer une vision de l'identité de l'organisation sans pourtant s'y reconnaître ou s'y attacher. De même, comme nous l'avons vu auparavant, certains employés peuvent s'identifier à une organisation avant même d'y faire leur entrée effective. C'est pourquoi, nous croyons que la socialisation peut influencer grandement sur l'identification organisationnelle, mais son apparition reste le fruit d'un choix subjectif dicté au niveau individuel par chaque acteur organisationnel.

Par ailleurs, dans la littérature organisationnelle, le concept d'identité est souvent associé à celui d'image ou de culture organisationnelle à des degrés divers. Jusqu'à ce jour, le débat continue quant à leur relation. Sans avoir la prétention de faire le consensus, force est de constater l'importance de définir notre point de vue sur la question. Ce faisant, notre positionnement conceptuel n'en sera que plus clair.

Identité et image organisationnelles : des notions à ne pas confondre

Martin (2002) effectue une distinction entre le concept d'identité et celui d'image organisationnelle, avec lequel on pourrait si ce n'est le confondre, au moins l'associer. Elle explique que l'image organisationnelle ne résulte pas d'une appréciation provenant de l'organisation, mais plutôt de celle des personnes externes (*«it is not what the company believes it to be, but the feelings and beliefs about the company that exist in the minds of its audiences»* (Bernstein, 1992, dans Martin, 2002, p.113)). De ce fait, l'élément primordial régissant l'image organisationnelle est bien une perception subjective faite par les divers publics (*audiences*) avec lesquels doit composer l'organisation. En ce sens, Hatch et Schutz (2002) expliquent que l'image est *« a set of views on organization held by those who act as the organization's 'others' »* (p.995). Ainsi, dans l'organisation, l'image volontairement créée est davantage alimentée par une perception extérieure alors qu'en ce qui a trait à l'identité, l'on prend aussi en compte les employé(e)s et leur perception individuelle et interne. Par conséquent, l'image et l'identité organisationnelles ne sont pas des éléments similaires bien

que la notion de perception y soit fortement présente. L'identité organisationnelle prend en compte à la fois l'environnement interne et externe à l'organisation. Son étude est de ce fait plus complète lorsque l'on tente d'appréhender le phénomène d'identification du point de vue des employés.

En outre, pour Hatch et Schultz (1997, 2002), les concepts de culture, d'identité et d'images organisationnelles sont liés. La culture offre un cadre à la fois pour l'émergence d'interprétations face à l'identité organisationnelle et de décisions visant à influencer l'image de l'organisation (Hatch et Schultz, 2002, p.991) :

We argue that organizational identity needs to be theorized in relation to both culture and image in order to understand how internal and external definitions of organizational identity interact. Thus, the mutual influences of organizational culture, identity and image suggest a specific model of ways in which properties and processes, formerly seen as either internal or external aspects of organization, interpenetrate one another.

L'identification organisationnelle est en ce sens le fruit d'interactions se déroulant dans un contexte d'interprétations et de construction de sens. Pour les auteurs, et comme Cheney et Christensen (2001), la frontière (*boundary*) entre les éléments internes et externes de ce qui constitue l'identité organisationnelle est difficile à tracer puisque ces contenus sont interdépendants et s'influencent mutuellement.

Ces quelques précisions conceptuelles étant faites, discutons à présent l'apport, les limites et les lacunes de l'ensemble des approches présentées précédemment. Ces réflexions nous mèneront aux questions de recherche guidant notre étude.

2.3. Réflexion critique

La recherche sur l'identité et l'identification organisationnelles a été rythmée par l'émergence de définitions de plus en plus précises et variées. Nous avons élaboré trois critiques majeures des approches présentées précédemment que nous nous proposons de discuter à présent.

La nécessité d'une étude orientée vers le sensemaking des employés

Le fait de situer l'identité et l'identification organisationnelles dans l'usage du langage permet de voir concrètement la diversité des identités pouvant jaillir d'un individu et d'une

collectivité. Cette diversité est peu exploitée par certaines approches.

Ainsi, l'optique fonctionnaliste s'est appliquée à offrir un éventail de solutions pour les organisations souhaitant gérer des crises au niveau identitaire. Elle a également fourni une palette d'outils aux gestionnaires désirant mieux cadrer et encourager l'identification de leurs employés. La théorie de la gestion par impression va plus loin dans ce sens, en essayant de voir comment le rôle des employé(e)s de l'organisation peut également constituer un facteur dans la pérennité d'une identité organisationnelle. Elle ne situe plus la transmission de l'identité simplement du haut de la hiérarchie organisationnelle vers le bas, mais revalorisent l'influence que les individus peuvent avoir sur l'identité. Cependant, l'approche managériale de l'identification proposée notamment par Kuhn et Nelson (2002) suppose que le fait de mettre en avant certaines caractéristiques et stratégies de communication peut conduire à des résultats « prévisibles ». Ce même côté technique a une autre limite. En effet, il occulte la volonté et le vécu individuel des acteurs de l'organisation.

Il en va de même pour la théorie de gestion par impression. En temps de crise, il peut arriver qu'une organisation tente de sauver la face aux vues de l'extérieur. Toutefois, concevoir l'identité en termes d'efficacité et de performance reste réducteur et par moments inapproprié selon nous. Ce point de vue tend à négliger l'influence de l'individu, sa singularité en omettant de considérer un ensemble d'éléments de compréhension. Ceux-ci auraient pu être fournis en ne considérant pas les employés comme des entités stables et malléables.

L'approche critique, pour sa part, s'est précisément penchée sur les dynamiques de manipulation et de domination, en nous permettant de voir les relations de pouvoir pouvant intervenir lorsque l'on aborde les thèmes de l'identité et de l'identification organisationnelles. Elle souligne ce faisant le rôle central que ces éléments peuvent revêtir, mais aussi et surtout leur aspect stratégique en contexte organisationnel. Sans vouloir en nier la pertinence, force est de constater que l'approche critique occulte les relations harmonieuses possibles entre l'identité organisationnelle et individuelle. Il n'existe pas que des relations de pouvoir extrême et totalitaire. Ainsi, dans certaines organisations l'esprit d'initiative des employés est grandement valorisé et encouragé (compagnies de création, de design etc.). Bien que cette liberté soit régie par un cadre institutionnel, social ou organisationnel bien précis, elle n'en demeure pas moins vécue et ressentie comme telle par les personnes intéressées. Par exemple, dans des organisations comme *Ubisoft*, qui s'occupe de création informatique

notamment, l'on encourage la liberté et l'imagination des employé(e)s en vue de générer des idées et des concepts innovateurs. C'est pourquoi, nous jugeons qu'il est essentiel de se pencher à la fois sur les expériences positives et négatives de l'identification organisationnelle pour avoir un portrait plus complet de la réalité organisationnelle telle que vécue par ses membres. Le biais fondamental de la perspective critique voulant l'existence d'une dynamique de pouvoir la rend réductrice.

Par conséquent, nous pensons qu'il est essentiel de se pencher sur l'identification organisationnelle en ayant bien en vue la réalité de l'organisation. Cela suppose de prendre le pouls de l'identification auprès des acteurs organisationnels qui la vivent pour être mieux en mesure de la comprendre et de l'appréhender. Trouver des applications concrètes aux recherches sur l'identification organisationnelle ne passe pas uniquement par l'élaboration de « recettes miracles » car celles-ci auront davantage de chances d'échouer en ne considérant pas les acteurs organisationnels dans toute leur complexité. De plus, il est crucial de laisser parler la subjectivité des membres de l'organisation. En effet, leurs perceptions de l'identification peuvent être positives ou négatives. Ce sont précisément les raisons de cette diversité qui constituent une source inestimable de connaissances sur le sujet.

L'importance d'une étude empirique en contexte pluri identitaire

Une des lacunes émergeant de notre exploration théorique a été le constat du peu d'études empiriques sur l'identité et l'identification organisationnelles en contexte interculturel. En effet, il n'existe presque pas d'observations d'organisations gouvernementales ou internationales prenant en compte ce facteur dans l'étude des phénomènes identitaires. Nous supposons, en effet, que dans un milieu de travail tourné vers la résolution de problématiques internationales, le contexte interculturel et cosmopolite de l'environnement interne est susceptible d'influencer l'identification organisationnelle des fonctionnaires. Dans ce contexte particulier, l'identité même d'une organisation peut être influencée par ces individus parfois très éloignés culturellement de l'organisation qui les emploie. Scott, Corman et Cheney (1998, dans Kuhn et Nelson (2002, p. 8)) soutiennent par exemple que “[the] examination of [organizational] identification should consider the multiple identities of which individuals and collectives are composed ». Les auteurs insistent sur l'identité au point de vue individuel et soulignent sa complexité de même que la richesse et la diversité de ses éléments constitutifs. L'individu a de multiples identités aussi bien dans l'environnement social quotidien, que professionnel. Ils nous invitent à en tenir compte lorsque l'on envisage

d'étudier l'identité de manière plus juste.

De ce fait, les organisations gagneraient à se pencher sur l'identité et l'identification en contexte interculturel de par le visage changeant du monde du travail contemporain. En effet, les flux d'immigration de même que le caractère de plus en plus dynamique du secteur de l'emploi, aboutissent souvent à un milieu de travail culturellement hétéroclite. Il n'est plus très rare en effet que des entreprises envoient leurs employés à l'étranger ou que les employés eux-mêmes aient envie d'expérimenter la découverte d'un nouvel environnement de travail à l'international.

En outre, il nous a été donné de voir que le contexte organisationnel pluri identitaire est aussi palpable de par l'existence d'une frontière de plus en plus floue entre la communication interne et externe. Ce faisant, la perception des publics externes influence la réalité interne de l'organisation et vice versa. Ainsi, les travaux de Cheney et Christensen (2001), Argyris et Schön (1978) de même que Hatch et Shutz (1997) fournissent des pistes de réflexion intéressante quant à l'existence ou moins de frontières entre la communication interne et externe. Toutefois, ces observations restent très théoriques. De ce fait, il devient de plus en plus essentiel de se pencher de manière empirique sur le sujet, afin de voir comment ces dynamiques d'influence entre le milieu et interne et externe de l'organisation peut moduler ou moins l'identification qui s'y produit. Cet élément sera pris en compte lors de l'établissement de notre questionnaire de recherche, car comme l'explique Cheney (2001, p. 233) :

Because organizational messages are often organized around more than one purpose and aimed at more than one audience, we need to think of internal and external organizational communication as being intertwined, recognizing that along with attempts to speak "for" an organization using a unitary voice there will almost inevitably be the expression (or suppression) of multiples voices, identities, cultures, images, and interests.

Cette réalité de plus en plus présente de nos jours s'avère nécessiter plus d'études sur le sujet, en vue d'une part d'être en phase avec un monde de l'organisation en constante évolution, et d'autre part de mieux se préparer et s'adapter à cette situation.

Le rôle central de la communication dans le processus d'identification organisationnelle

Des disciplines comme la psychologie, la psychanalyse et la sociologie sont venues alimenter les approches interprétative et constructionniste. Elles ont ainsi contribué à l'avancement des connaissances sur le sujet. Ce faisant, elles permettent de considérer le phénomène avec plus de justesse. Toutefois, et comme nous l'avons souligné auparavant, la communication est au centre du processus d'identification. Elle n'est pas simplement la manière dont elle va s'exprimer, mais est aussi ce qui la constitue à travers le langage, le discours et l'interprétation des acteurs organisationnels. L'identification existe donc par la communication.

Il en va de même pour les études sur l'identité et l'identification sociales qui ont inspiré les théoriciens de l'organisation. Elles ont l'avantage de rappeler que ces phénomènes sont enracinés dans la société, de même qu'ils contribuent à sa création et à sa survie par la communication. Cependant, bien que l'organisation n'existe que si elle s'inscrit dans un environnement social, celui-ci se crée et survit par le biais de la communication.

L'organisation est parce que reconnue comme telle par ses membres et par le monde extérieur qui lui attribuent un rôle et des caractéristiques. L'énonciation et la matérialisation de ces éléments se font à travers la communication, autrement l'organisation n'existerait pas en tant que telle.

C'est pourquoi il est primordial de se pencher sur la manière dont les acteurs organisationnels donnent vie à cette identité organisationnelle. En effet, nous ne savons que trop peu sur la manière dont les membres d'une organisation vivent et pensent le processus d'identification organisationnelle. La recherche sur le domaine tend à être trop positiviste, laissant s'échapper une multitude de pistes de compréhension. C'est pourquoi, une étude communicationnelle davantage orientée vers la manière dont les membres de l'organisation donnent un sens au processus d'identification pourrait pallier à ce manquement. Nous considérons en ce sens que l'identité organisationnelle n'est pas un élément figé. Elle est plutôt constituée de ce que ses membres conçoivent comme étant ses caractéristiques, buts et valeurs propres, de même qu'elle est le fruit de la construction collective (interne et externe) de ce qu'est l'organisation. Pour nous, ces deux aspects contribuent constamment, en interagissant, à renforcer l'identité d'une organisation. Ainsi, l'interprétation des membres de l'organisation fait l'objet d'une co-construction constante résultant d'une interaction continue entre les individus. Cela souligne et accentue de ce fait le rôle central et vital de la communication dans l'établissement et le renforcement de l'identité et de l'identification organisationnelles. Aussi,

nous aligner sur cette définition nous offre la possibilité de considérer ce phénomène dans sa globalité en mettant également en relief l'importance de l'expérience individuelle des employés par rapport à l'identification.

À l'instar de Glynn (1998, dans Kuhn et Nelson, 2002) nous croyons que les études sur l'identification organisationnelle sont principalement orientées « *on a static sense of being identified rather than becoming identified* (p. 238) ». En d'autres termes, il ne suffit plus de comprendre comment les employés décrivent le fait d'être identifiés ou moins. Il faut également voir comment ils ressentent le *processus* les menant à cela. Il s'agit là d'une nuance particulièrement essentielle car il nous semble que l'identité et l'identification sont des concepts en constante évolution, sujets à la fois à l'influence d'éléments internes à l'organisation, de même qu'à l'environnement extérieur (public, médias, concurrents etc.). Nous pensons enfin, comme Cheney et Christensen (2001), que la communication organisationnelle est à la fois interne et externe, que ces deux volets sont liés et peuvent s'influencer mutuellement.

La littérature dont il nous a été possible de faire la recension et les lacunes mises en relief à travers notre réflexion critique nous ont conduites à formuler les questions de recherche suivantes :

Questions de recherche

QR1 : Comment les membres d'une organisation oeuvrant dans un contexte interculturel vivent et ressentent l'expérience de l'identification qui se produit à travers la communication?

QR1.a : Comment les membres donnent du sens au fait d'être identifiés à ce type d'organisation?

QR1.b : Comment les membres donnent du sens au fait de devenir identifiés à ce type d'organisation?

QR2 : Comment la relation entre communication interne et externe influence l'identification des membres d'une organisation oeuvrant dans un contexte interculturel?

Conclusion

À travers notre revue de littérature, il nous a été possible de voir les divers points de vue empruntés par les courants théoriques étudiant l'identité et l'identification en organisation. Par ailleurs, la réflexion critique opérée précédemment nous a conduits à cerner les forces et limites des approches exposées. Nous avons ainsi montré la pertinence d'une étude empirique sur le thème de l'identification mettant en avant l'importance des interactions entre ces membres dans la construction de l'identité d'une organisation. En outre, dans le contexte mondialisé dans lequel évoluent les organisations contemporaines, il est crucial de prendre en compte la diversité culturelle et son influence éventuelle sur l'identité de l'organisation. C'est pourquoi, nous choisissons d'effectuer notre étude au sein d'une organisation internationale à la composition interculturelle à savoir l'UNESCO.

En vue d'opérationnaliser notre étude, nous avons été amenés à effectuer des choix méthodologiques, épistémologiques et empiriques que nous nous proposons d'explicitier dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE

Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre empirique choisi pour mener notre étude. En premier lieu, nous exposons l'organisation choisie pour notre recherche, l'UNESCO. En deuxième lieu, nous précisons les paradigmes théoriques auxquels nous nous rattachons, soit l'approche interprétative et constructionniste. Ensuite, nous montrons et justifions le choix des méthodes de collecte de données sélectionnées. Enfin, nous terminons cette section par une présentation de nos techniques d'analyse.

3.1. Description de l'organisation étudiée : l'UNESCO

Par leurs agences, les Nations Unies offrent un appui aux pays et ce respect avec leurs missions respectives. Dans ce cadre, les projets internationaux mis en avant recourent des champs de compétence et d'action aussi variés que l'économie, la santé ou la lutte contre la faim et la pauvreté. Globalement, l'objectif est la réduction de l'écart des richesses matérielles et immatérielles entre les pays développés et les pays dits du Sud. Pour cette étude, nous avons opté pour une analyse approfondie de l'une des instances spécialisées de l'ONU, l'UNESCO. Nous allons tout d'abord en retracer la naissance.

Naissance de l'UNESCO

Durant la Seconde Guerre mondiale, plusieurs pays commencent à penser à l'après-guerre et à la manière de concevoir l'éducation dans un contexte de reconstruction. Dès 1942, les Alliés, opposés au régime nazi allemand, organisent en Angleterre la Conférence des ministres alliés de l'Éducation (CAME) pour réfléchir sur la question (UNESCO, 2007a). Ce projet attire d'autres pays dont les États-Unis et prend petit à petit une envergure mondiale avec comme objectif de propager une idée de paix pour oublier les horreurs du conflit qui sévit à travers le monde.

Sous l'impulsion des Nations Unies, l'idée de créer une organisation spécialisée dans l'éducation et la culture se précise. Aussi, à la suite d'une Conférence des Nations Unies qui se tient à Londres du 1^{er} au 16 novembre 1945, 37 pays signent l'Acte constitutif marquant la naissance de l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

(UNESCO). Cet Acte constitutif est ratifié par 20 États en 1946. La première session de la Conférence générale a lieu à Paris du 19 novembre au 10 décembre avec plus de 30 gouvernements représentés (UNESCO, 2007a). D'un mandat initial imprégné par le contexte de reconstruction de l'après-guerre, l'UNESCO a progressivement élargi son champ d'activité.

Depuis sa création, l'organisation a accueilli de nouveaux pays membres. Néanmoins, les conditions de reconstruction suivant la guerre étaient pénibles et rendaient difficile la mise en place de projets. L'organisation a également été directement influencée par des événements politiques majeurs comme la décolonisation ou l'effondrement de l'URSS. Ces événements ont mené à la naissance de divers pays devenus indépendants notamment en Afrique et en Europe de l'Est. C'est pourquoi, dans les années 60, l'UNESCO sera rejointe par 19 États Africains et dans les années 90, ce sera au tour de douze anciennes républiques soviétiques d'y faire leur entrée. Ainsi et tout le long de son existence, l'UNESCO a subi les soubresauts de la géopolitique internationale dans son fonctionnement de même que dans sa constitution. En 2007, le Montenegro devient le 192^{ème} État membre de l'organisation (UNESCO, 2007d).

Maintenant que nous avons retracé les grandes lignes de la naissance de l'organisation, nous allons nous pencher en détail sur ses champs d'action et ses fonctions.

Champs d'action et fonctions de l'organisation

L'UNESCO est une organisation plurielle et multidisciplinaire. Elle a un objectif vaste et ambitieux qui prend racine dans ses valeurs fondamentales. Elles se résument par l'envie de « construire la paix dans l'esprit des hommes à travers l'éducation, la science, la culture et la communication » (UNESCO, 2007b). Son action et sa réflexion s'articulent autour de ces quatre disciplines phares. Nous en synthétisons ci-dessous les principales caractéristiques.

Éducation

L'éducation est l'une des spécialisations de cette instance des Nations Unies. Par des programmes d'alphabétisation, des conseils techniques, des formations et l'élaboration de normes internationales, l'UNESCO tente de soutenir les pays en voie de développement dans la gestion de leurs systèmes éducatifs. Dans une perspective de long terme, l'objectif est d'améliorer les conditions de vie des populations défavorisées notamment en les sensibilisant à des réalités locales qui leur sont propres (prévention VIH/SIDA, paludisme etc.). Un

programme appelé *L'Éducation Pour Tous* (EPT) propose un guide d'actions que l'organisation souhaite réaliser d'ici 2015 (UNESCO, 2007b).

Sciences humaines et sociales

L'UNESCO se nourrit des recherches effectuées par les diverses communautés intellectuelles et académiques à travers le monde. Pour ce faire, elle tend à favoriser des études sur les thèmes des droits de l'homme, de la sécurité humaine et du racisme notamment en lien avec sa préoccupation pour la sauvegarde de la paix. Ses champs d'intérêts sont également tournés vers l'évolution des sociétés et les questions éthiques contemporaines (UNESCO, 2007b). En organisant régulièrement des groupes de réflexions et des conférences thématiques, l'UNESCO prend le pouls de la réalité locale sur les questions qui l'intéressent.

Culture

L'UNESCO se veut une fière organisation qui défend la diversité et la promotion des spécificités culturelles (traditions, folklores régionaux etc.). Elle aborde le thème de la culture dans sa globalité en orientant son action vers la valorisation de l'expression artistique. L'organisation s'applique ainsi à réguler les industries culturelles pour mieux garantir un équilibre entre les pays dits du Nord et du Sud. Aussi, elle se bat et agit pour la sauvegarde de sites architecturaux, archéologiques et historiques considérés comme un patrimoine mondial (UNESCO, 2007b).

Communication et information

Depuis son Acte constitutif, l'UNESCO a souhaité promouvoir « la libre circulation des idées au moyen des mots et des images » (UNESCO, 2007b, p.2). Son action en termes de communication consiste principalement à valoriser le partage du savoir et des connaissances par des projets de développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et à encourager l'accès des populations à l'information. L'organisation utilise diverses plateformes en vue de diffuser les avancées dans le domaine de la recherche et de la technologie au plus grand nombre (UNESCO, 2007b).

Sciences naturelles et exactes

L'organisation promeut la recherche scientifique dans le but de soutenir la gestion des ressources naturelles. Ainsi, par un partage des connaissances et la création de groupes de recherche internationaux, l'UNESCO encourage l'exploitation des capacités scientifiques et

techniques dans une perspective de développement durable. Cela se traduit par des programmes sur les écosystèmes, les problèmes liés à la sauvegarde de l'eau, la biodiversité, la gestion des ressources renouvelables etc. (UNESCO, 2007b).

L'UNESCO articule son action autour de cinq fonctions principales que nous exposons à présent.

Les cinq fonctions de l'UNESCO

L'organisation se veut « un laboratoire d'idées, un centre d'échange d'information, un organisme normatif, de développement des capacités des États membres [de même] qu'un catalyseur pour la coopération internationale » (UNESCO, 2007c, p.2). Son rôle est avant tout celui de médiateur entre les pays, leur offrant savoir-faire, échanges, références et outils pour se développer. Contrairement à d'autres fonds des Nations Unies qui financent directement des projets (UNICEF, FIDA, PAM etc.), l'UNESCO est une organisation principalement tournée vers la collaboration intellectuelle.

À présent, et pour mieux comprendre l'UNESCO, nous nous proposons de présenter son contexte interne et externe.

Le contexte organisationnel

Le contexte organisationnel de l'UNESCO est influencé aussi bien par des facteurs externes (relations internationales, conflits, diplomatie, médias etc.) que par des facteurs internes (fonctionnement, bureaucratie, réforme etc.).

Contexte externe

L'UNESCO doit répondre aux exigences et aux besoins de la communauté internationale car elle lui fournit son budget sous forme de cotisation de chaque État membre. Ces derniers peuvent exprimer leur voix à travers un vote lors de l'adoption d'un nouveau traité ou d'une convention internationale. Ainsi, l'UNESCO est une organisation fortement politisée puisque chaque pays prend les décisions en ligne avec la vision politique dictée par sa diplomatie nationale. C'est pourquoi, plusieurs projets, nominations, traités ou accords dépendent de l'approbation des États membres (Claude, 1988). Son caractère politique fait en sorte qu'elle est influencée par les conflits mondiaux tels la guerre froide qui ont rendu les processus de négociation plus délicats. En effet, comme nous l'explique Bekri (1991, p.193) :

Loin d'affermir ses pas vers l'accomplissement d'un idéal impossible, l'UNESCO a vu, six ans à peine après sa fondation, sa nature politique s'affirmer, et la conduire progressivement vers la politisation. [...] L'élément fondamental qui brisa ce rêve vers l'harmonie universelle fut la rivalité des deux camps Est-Ouest. Tout au long de cette longue confrontation, la controverse qui commença en 1946 sur la crise des médias resurgira avec plus d'intensité à la fin des années soixante-dix et aboutira au [...] retrait des États-Unis et de la Grande Bretagne.

Les divergences politiques entre pays ou blocs idéologiques sont donc allés jusqu'à amener les États-Unis et la Grande-Bretagne à quitter l'organisation, une crise majeure pour l'UNESCO qui a ainsi perdu deux de ses plus grands bailleurs de fonds (UNESCO, 2007a). D'autres pays, comme l'Afrique du Sud ont également quitté l'organisation en 1957, trouvant que l'UNESCO interférait avec leur gestion des problèmes raciaux. Avec Nelson Mandela, le pays retournera à l'UNESCO en 1994 (UNESCO, 2007d). La Grande-Bretagne et les États-Unis feront respectivement leur retour en 1997 en 2003 (UNESCO, 2007d). Ces quelques exemples montrent à quel point l'organisation reste jusqu'à présent tributaire de la situation politique internationale.

En outre, l'organisation étant l'instance régissant les lois internationales sur la communication et l'information, ses faits et gestes sont attentivement suivis par les médias internationaux avec lesquels elle n'a pas manqué de diverger lorsqu'elle a souhaité créer une agence de presse internationale assez forte pour contrer les magnats des médias mondiaux (AFP, Reuters etc.).

Ces éléments influencent le fonctionnement de l'UNESCO. À cela s'ajoute un contexte interne complexe et fortement bureaucratifié.

Contexte interne

Le système des Nations Unies fait face à une réforme visant à moderniser son fonctionnement (décentralisation, nouveaux axes de priorité, réajustement des budgets etc.) (Claude, 1988).

Ces problèmes se posent jusque dans l'embauche des nouveaux fonctionnaires. En effet, comme l'avait déjà indiqué l'ancien Secrétaire Général de l'ONU Koffi Annan (voir annexe 2), la gestion des ressources humaines rencontre des problèmes d'embauche et d'ascension hiérarchique de par les longs délais bureaucratiques de traitement des demandes, ainsi que de par le découragement des futurs employé(e)s voyant l'attente d'une réponse à leur candidature s'étirer indéfiniment. Cela représente un enjeu de poids avec lequel doit composer l'organisation en vue de recruter des experts et de les inciter à rester à long terme.

Ainsi, sous l'impulsion de son Directeur général Koïchiro Matsuura, l'UNESCO a entrepris une réforme visant à restructurer son personnel et ses activités (UNESCO, 2007d). Cette restructuration se traduit par plusieurs coupures budgétaires et par l'implantation de nouvelles méthodes de gestion (UNESCO, 2007e).

D'autre part, tel que vu précédemment, son caractère politique va de pair avec la grande diversité culturelle de ses membres. L'organisation baigne donc dans un environnement de travail interculturel d'exception qui offre un cadre d'observation intéressant. Afin de mieux apprécier concrètement la représentativité des diverses nationalités dont sont issus les fonctionnaires de l'UNESCO, un tableau officiel présenté dans l'annexe 3, indique les origines de ceux-ci, de même que les ouvertures et améliorations possibles pour les nationalités peu ou pas représentées. En consultant les données de ce tableau, nous constatons la richesse toute particulière de ce contexte qui, bien que perfectible, reste largement cosmopolite et interculturel.

Comme nous avons pu le constater, l'UNESCO fait face à de nombreux défis, tant du point de vue de la géopolitique internationale que des projets de développement qu'elle met en place. Ce contexte si particulier renforce l'envie que nous avons d'en savoir davantage sur l'apparition de l'identification à une organisation à l'environnement interne aux influences si diverses. Pour ce faire, nous commençons par présenter notre cadre théorique.

3.2. Paradigmes théoriques

Après avoir exploré les divers courants de la recherche sur l'identification organisationnelle, nous souhaitons nous inscrire dans deux positionnements épistémologiques. En effet, en qui concerne notre point de vue sur l'organisation et sur la manière de comprendre les interactions qui s'y déroulent, nous optons pour l'approche interprétative. En outre, la vision de la réalité sociale et l'opérationnalisation de notre recherche seront davantage orientées vers une perspective constructionniste. Ces deux paradigmes, que nous considérons complémentaires et compatibles, feront à présent l'objet d'une présentation et d'une justification plus détaillées.

Approche interprétative

Tout d'abord, nous nous intéressons au phénomène de l'identification organisationnelle du point de vue des individus en interaction. Ce faisant, nous prenons comme postulat de départ que la réalité est sujette à l'interprétation de celui qui la vit. Nous explorons la signification de cette identification que nous estimons donnée subjectivement par les membres de l'organisation. Dans ce sens, nous pensons que « la réalité organisationnelle n'a pas d'existence objective hors des interprétations faites par les acteurs » (Demers et Giroux, 1998, p.4).

Par ailleurs, nous croyons que le fait social naît à partir des interactions entre des individus subjectifs donnant chacun leur propre sens à la réalité. Max Weber (1949,1970) par le biais de ce qu'il appelle la *sociologie compréhensive* considère que le point de départ des phénomènes sociaux est le sens que l'acteur attribue à son action. À ce sujet, Comeau (1994, p.5) explique que :

...Pour Weber, la sociologie compréhensive est un des traits distinctifs des sciences de la culture. La compréhension, « c'est appréhender la signification des actions humaines » (Charkaoui dans Boudon et al., 1989, p.42). La compréhension porte sur le sens visé, « l'acte d'interprétation qu'effectuait la conscience réflexive sur une expérience vécue, en fonction de son projet vu comme réalisé et des différentes expériences significatives passées » (Morin, 1973, p.6).

Nous pensons aussi, comme Weber, qu'il est essentiel de tenir compte de la réaction des gens en interaction. En somme, partager la vision de l'auteur nous ouvre la porte à l'interprétation et à l'entendement d'actions exécutées par les fonctionnaires de l'UNESCO.

Aussi, à contrario de l'école fonctionnaliste, nous croyons que « les membres de l'organisation créent leurs propres environnements. Ils agissent et interprètent leurs interactions avec un sens de liberté et de choix; ils ont donc un rôle critique dans la formation de la réalité organisationnelle et environnementale » (Laramée, 2000, p. 76). Bien sûr, nous ne perdons pas de vue le fait que ces membres n'ont pas le même pouvoir au sein de l'organisation, tant au niveau des ressources d'autorité que des ressources matérielles (notamment en ce qui a trait aux médias de communication) à leur disposition. En effet, nous accordons volontiers le fait qu'une réalité organisationnelle n'est pas que langagière, sociale et symbolique. Toutefois, nous prônons la valorisation de la singularité de l'expérience individuelle dans tout ce qu'elle peut revêtir comme perceptions subjectives, et comme facteurs pouvant influencer la réalité organisationnelle environnante.

En revanche, le regard porté sur cet élément ne nous fait pas perdre de vue l'importance de l'expérience organisationnelle collective. Bien au contraire, nous considérons que mieux appréhender la réalité organisationnelle au niveau individuel nous offrira de meilleurs outils afin de saisir avec plus de justesse les dynamiques organisationnelles collectives. Ainsi, nous pensons que :

Les organisations sont [...] des coalitions de participants avec diverses priorités. Bien sûr, les individus négocient leurs buts et leurs actions dans une direction commune, mais ils n'abandonnent pas pour autant leurs objectifs propres, ils les remplacent temporairement en faveur de besoins immédiats du groupe (Weick, 1979, dans Laramée, 2000, p.77).

Cette négociation entre les buts et actions des membres de l'organisation a également été abordée par Barnard (1938) qui lui parlait plutôt de système de coopération. Comme nous l'explique Dameron (2001) :

Selon C. Barnard (1938), cette décision de participer dépend d'un calcul coût-avantage de l'intérêt de la participation. Le dirigeant, ou le détenteur de l'autorité, est au centre de ce système contribution- rétribution. Le dirigeant contrôle les stimulants parce qu'il sert d'intermédiaire dans le processus d'échange ; c'est par ses efforts que des contributions sont obtenues, coordonnées et converties en stimulants. Il est le pivot de ce système, et tous les échanges passent par lui. L'organisation est alors comprise comme un système coopératif distribuant des récompenses incitatives, où le dirigeant a une position centrale et intègre les composants formels et informels de ce système. La coopération reste donc encore intrinsèque au modèle hiérarchique, elle est envisagée dans une perspective uniquement verticale, dans la relation employeur-employé. Or, la plupart des échanges ne passent pas par le leader, ont même lieu sans qu'il en ait connaissance, voire contre son gré (Gergiou, 1973).

Ainsi, Barnard (1938) met en relief l'existence d'une évaluation subjective des membres de l'organisation, qui favorise ou freine leur envie de participer aux activités collectives. Nous pensons que malgré le caractère se voulant stimulant du phénomène de contribution/rétribution explicité, la décision finale revient aux employés. Ces derniers feront peut-être face à des pressions hiérarchiques, mais auront néanmoins le dernier mot. Aussi, comme Dameron (2001), nous croyons que les échanges organisationnels, notamment ceux en lien avec l'identification ne passent pas exclusivement par la hiérarchie et les leaders. Ils seront explorés davantage en termes d'affinités subjectives entre les buts et valeurs des membres et ceux de l'organisation.

Enfin, nous inscrire dans ce courant de pensée, nous conduit à faire état de la réalité identitaire organisationnelle de l'UNESCO de manière ponctuelle, en prenant en compte le

facteur interculturel au niveau individuel et collectif. Cela a pour but de viser une compréhension approfondie sur un thème actuel et stratégique en théorie organisationnelle. L'objectif ne sera donc pas celui de donner lieu à une généralisation des conclusions ainsi obtenues. Nous approfondirons à présent ces derniers choix paradigmatiques en présentant l'approche constructionniste.

Approche constructionniste

Comme le mettent en évidence les définitions présentées dans notre revue de littérature, nous analysons la mise en place du processus d'identification organisationnelle. Il est de ce fait important de voir comment les individus impliqués contribuent à construire cette nouvelle réalité de manière discursive. Notre perspective est donc orientée vers l'étude d'un processus en construction permanente par le biais de la communication entre les acteurs impliqués. Nous croyons que le langage, entre autres, permet de recréer la réalité de manière continue, jusqu'à l'obtention d'une compréhension satisfaisante entre les membres de l'organisation.

Par conséquent, nous partons du postulat voulant que les diverses réalités sociales, comme le phénomène d'identification, peuvent se construire à travers la communication, en particulier par un usage du langage (Denzin et Lincoln, 1994; Goodall, 2000; Lincoln et Guba, 1985). Ce faisant, nous serons, par cette recherche, un élément/acteur de l'étude à l'instar d'un appareil de mesure quelconque (Lincoln et Guba, 1985). A la source de ce positionnement se trouve la vision du monde social comme étant un environnement en construction permanente.

Par ailleurs, ontologiquement notre vision se reflète parfaitement dans les explications suivantes de Morgan et Smircich (1980, p. 494):

...The social world is a continuous process, created afresh in each encounter of everyday life as individuals impose themselves on their world to establish a realm of meaningful definition. They do so through the medium of language, labels, actions, and routines, which constitute symbolic modes of being in the world. Social reality is embedded in the nature and use of these modes of symbolic action. Symbolic modes of being in the world, such as through the use of language may result in the development of shared, but multiples realities, the status of which is fleeting, confined to those moments in which they are actively constructed and sustained.

En effet, nous considérons que ses caractéristiques sont en renégociation par l'existence d'interactions entre les individus et leur interprétation des événements qu'ils vivent.

De plus, comme nous l'expliquons plus en détail dans la prochaine section, notre recherche sera qualitative. Elle se base sur la *grounded theory* ou « théorie empiriquement formée » (Comeau, 2004), créée dans les années soixante par Anselm Strauss et Barney Glaser. Nous expliquerons dans la section traitant des méthodes d'investigation, le protocole entrepris pour notre collecte de données.

Nous croyons que le phénomène d'identification devient progressivement réel par un ensemble de processus tels le langage, les actes et les routines, qui ont pour point commun la communication et l'échange (Morgan et Smircich, 1980). Nous considérons les aspects linguistiques comme les outils permettant aux individus de créer et de donner un sens à la réalité qui les entoure (« *linguistic aspects [are] means of generating the methods through which individuals make sense of their situation, thus creating and sustaining a semblance of reality* » (Garfinkel, 1967, dans Morgan et Smircich, 1980, p.493).

Selon nous, pour mieux appréhender le phénomène d'identification, il faut se pencher sur la manière dont les membres de l'organisation perçoivent, comprennent et donnent un sens aux aspects liés à l'identité organisationnelle, comme l'expliquent Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005, p.409). En d'autres termes, la manière de faire du sens ou *sensemaking* est le processus par lequel les acteurs de l'organisation vont interpréter et rationaliser les événements et circonstances propres à leur contexte organisationnel. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 2, le *sensemaking* nous permet de voir comment ils s'expliquent, le monde qui les entoure par la communication, et surtout comment ils s'y adaptent.

De plus, Charreire-Petit et Huault (2001, pp.34-36) proposent une bonne synthèse de ce courant de pensée, en s'inspirant des travaux de Lincoln et Guba (1985). En effet, selon les auteures, il a trois caractéristiques principales, soit :

- *la négation du préposé ontologique* : les constructionnistes considèrent en effet que la science ne saurait poursuivre un objectif de connaissance de la réalité d'une part, et que cette réalité est indépendante voire antérieure à l'observateur-chercheur, d'autre part [...].
- *la co-construction des problèmes avec les acteurs* : les itérations permanentes entre théorie et terrain et une démarche de recherche plus articulative que cumulative (Piaget, 1970) soulignent que la connaissance du sujet relève d'une construction continue. La séparation entre le chercheur (sujet) et les phénomènes à analyser (objet) ne semble guère concevable [...].
- *l'orientation pragmatique* : les constructionnistes soutiennent que théorie et pratique sont étroitement liées. La pratique existe tout à la fois avant et après la théorie (Mir et Watson, 2000) [...].

En somme, nous souhaitons voir comment la réalité identitaire de l'UNESCO est co-construite, mais aussi comment elle est vécue et sentie par ses membres. Nous voulons saisir le processus par lequel les fonctionnaires donnent un sens à leur identification à l'UNESCO, puisque celui-ci se révèle et prend forme par le biais de la communication.

À présent, nous allons nous pencher sur les méthodes de collectes de données que nous avons retenues pour la recherche. Ce faisant, nous verrons comment notre positionnement épistémologique se reflétera concrètement sur le terrain.

3.3.Approche méthodologique

Dans une approche interprétative et constructionniste, nos propres valeurs et opinions ne peuvent et ne doivent être séparées de notre investigation, puisque nous considérons que la neutralité axiologique ne peut être atteinte. Notre rapport avec la réalité observée sera donc interactif, et non objectif

Nous choisissons donc d'utiliser l'approche préconisée par la *grounded theory*. Cette théorie a été élaborée par Strauss et Glaser à l'occasion d'une étude sur la sociologie de la maladie menée conjointement par les deux chercheurs à l'Université de Californie.

Plus précisément, Strauss et Corbin (1990, dans Pandit, 1996) expliquent que les éléments fondamentaux de la théorie sont les concepts (*concepts*), les catégories (*categories*) et les propositions (*propositions*). Ainsi, notre approche est qualitative. Deslauries (1991, p.6 dans Comeau, 1994, p.6) montre que ce mode de recherche :

...produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observable des personnes. Cette définition parapluie renvoie à une méthode de recherche intéressée d'abord par le sens et par l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. La recherche qualitative ne se caractérise pas par les données, puisqu'elles peuvent être quantifiées mais bien par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique. La recherche qualitative est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et à des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur.

Notre approche méthodologique procède par un raisonnement inductif. Comme l'explique clairement Comeau (1994, p. 8) :

La théorie qualitative est inductive et empiriquement fondée et elle n'hésite pas à prendre la forme de récits. La théorie d'inspiration quantitative est déductive et opérationnelle. Les

valeurs des qualitatifs sont l'engagement et l'égalité ; les quantitatifs se disent idéologiquement « neutres ».

L'auteur nous fournit par ailleurs une définition du procédé d'induction (p.5), qui peut être caractérisé comme :

l'action qui conduit à la découverte d'une hypothèse lors de l'analyse de données, à partir d'une intuition, et la vérification des qualités heuristiques de cette hypothèse pour déterminer si elle peut servir d'explication pour un événement, une action, une relation ou une stratégie » ([sa] traduction de Strauss, 1987, pp.11-12). L'induction suppose que l'analyste n'a pas de catégories d'analyse définitives a priori et qu'une série d'opérations permettrait de remonter des faits aux lois, des données à des propositions théoriques plus générales.

De ce fait, nous menons notre recherche de manière qualitative et inductive. Ce faisant, nous nous appliquerons à faire émerger des propositions théoriques en nous basant sur des données recueillies au sein de l'UNESCO.

Outils de collecte de données

En vue de mener à bien notre étude, nous avons choisi divers outils de collecte de données. Dans cette section, nous nous proposons de les exposer de manière précise pour une meilleure compréhension du déroulement de la recherche sur le terrain auprès de l'UNESCO.

Entrevues semi dirigées

Nous avons effectué sept entrevues semi dirigées auprès de fonctionnaires de l'UNESCO d'origine ethnique et culturelle variées pour obtenir nos données primaires. Une huitième entrevue a également été réalisée deux mois après notre première collecte de données en vue de vérifier la validité de certains éléments récurrents. À cet effet, dans l'annexe 1, il est possible de consulter le questionnaire ayant été utilisé lors de cette même collecte de données. À l'instar de Kvale (1996, p. 84), nous pensons que « *the very virtue of qualitative interviews is their openness. [...] The absence of prescribed sets of rules creates an open-ended field of opportunity for the interviewer's skills, knowledge and intuition* ». Nous avons donc fait le choix de ce type d'entrevues qualitatives car nous estimons qu'elles octroient aux répondants la possibilité de s'exprimer librement sans subir une quelconque orientation pouvant diriger leur réflexion ou influencer leur intuition.

Les entrevues ont été menées sans considération spécifique pour leur positionnement hiérarchique au sein de l'organisation. En effet, nous n'avons pas considéré que celui-ci

constitue un facteur influençant les phénomènes identitaires au sein de l'UNESCO.

Toutefois, nous avons bien pris soin de choisir des fonctionnaires appartenant à diverses sections de l'organisation (culture, patrimoine immatériel, sciences, administration générale, statistiques) et occupant des positions hiérarchiques très variées, en vue d'obtenir la plus grande diversité de points de vue.

Protocole et grille d'entrevue

Nous avons utilisé la grille d'entrevue présentée ci-dessous. Elle délimite clairement notre champ d'intérêt en fonction de trois grands thèmes à savoir l'identification organisationnelle telle que décrite au niveau individuel, le processus d'identification en lui-même et enfin les facteurs internes et externes pouvant l'influencer. Cette grille nous a permis de mieux cibler les sujets sur lesquels nous voulions amener les fonctionnaires à s'exprimer.

Tableau 1. Grille d'entrevue

QR1.a. : Les facteurs individuels de l'identification organisationnelle	QR1.b. : Le déroulement du processus d'identification organisationnelle	QR2 : Relation entre l'identification organisationnelle et ses influences internes et externes
Sentiment d'accomplissement personnel	Entrée dans l'organisation et socialisation	Nature des influences externes
Affinités avec l'organisation (avant et après l'entrée à l'UNESCO)	Rôle des interactions dans l'exécution du travail	Sentiment face aux critiques ou louanges
Sentiment par rapport au contexte interculturel	Influence interne de l'UNESCO sur le processus	Influence interne de l'UNESCO sur la construction collective de l'identité organisationnelle
Motivation au travail	Éléments favorisant l'identification organisationnelle	Description détaillée de la réalité interne, telle que vécue par les fonctionnaires

En fait, nous avons considéré nécessaire de commencer par observer comment les fonctionnaires caractérisaient leur rapport individuel à l'organisation, en vue d'être plus à même de nous pencher en profondeur sur le thème de l'identification pour mieux en saisir le déroulement et les influences. Ce faisant, nous avons également pris la liberté de poser des questions d'approfondissement lorsque cela a été nécessaire, notamment quand les fonctionnaires évoquaient des termes techniques propres à l'organisation. Ces éclaircissements nous ont été très utiles. En outre, en fin d'entrevue, nous avons posé deux

questions supplémentaires l'une relative à l'avenir envisagé dans l'organisation pour évaluer la capacité à pouvoir faire des projections professionnelles futures; et la seconde pour offrir la possibilité aux répondants d'ajouter des commentaires s'ils le jugeaient nécessaire.

Enfin, une enregistreuse numérique de même qu'un carnet de note nous ont permis de collecter les données. Par la suite, un courriel a été envoyé à tous les participants pour les remercier de leur participation. À présent, nous estimons nécessaire de présenter les caractéristiques de notre échantillon.

Échantillon

Les répondants n'avaient pas été sélectionnés au préalable en fonction de critères spécifiques tels l'âge, le sexe, l'origine ethnique, la hiérarchie ou l'ancienneté dans l'organisation. Le fait qu'ils soient des fonctionnaires internationaux travaillant à l'UNESCO était notre unique critère de sélection. Toutefois, il nous a été possible d'obtenir ces informations qui, en fin de compte, nous permettent de donner un aperçu général sur les fonctionnaires interrogés. Nous les avons désignés par la lettre P (pour Personne) et leur avons attribué un numéro aléatoire indépendant de l'ordre dans lequel se sont succédées nos entrevues. Le tableau 3 ci-dessous résume les caractéristiques de notre échantillon.

Tableau 2. Description de l'échantillon

Fonctionnaire	Sexe ¹	Niveau hiérarchique	Ancienneté dans l'organisation	Origine ethnique
P1	F	Assistante	23 ans	Afrique
P2	H	Directeur d'unité	25 ans	Afrique
P3	H	Spécialiste de programme	15 ans	Europe
P4	F	Gestionnaire	20 ans	Moyen-Orient
P5	F	Spécialiste de programme	5 ans	Asie
P6	H	Chef de section	18 ans + 8 ans ²	Europe
P7	H	Directeur d'unité	7 ans	Europe
P8	H	Directeur d'unité	25 ans	Afrique

¹ F : femme, H : homme

² P6 a cumulé deux postes distincts à l'UNESCO, l'un en travaillant avec un État membre pendant 18 ans, et le second qu'il occupe actuellement comme fonctionnaire international, et ce depuis 8 ans.

Observation

Durant notre étude, il nous a également été possible de nous rendre régulièrement au siège de l'UNESCO afin d'y observer les interactions entre les fonctionnaires, les échanges formels et informels de même que le déroulement concret de la vie à l'intérieur de l'organisation.

La définition donnée par Peretz (1998, p. 14) caractérise bien la démarche que nous avons effectuée :

L'observation directe consiste à être le témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences sans en modifier le déroulement ordinaire. Elle a pour objet le recueil, l'enregistrement de toutes les composantes de la vie sociale s'offrant à la perception de ce témoin particulier qu'est l'observateur.

Ce faisant, nous avons été plus à même de nous rendre compte des pratiques et outils communicationnels mis en avant à l'UNESCO au niveau identitaire, et avons pu, par ailleurs, mieux rendre compte concrètement de la réalité de ce contexte interculturel au niveau des échanges et du travail effectué. Notre démarche s'est déroulée comme le préconisent les quatre étapes décrites par Peretz (1998, p. 14), présentant les tâches à accomplir par l'observateur :

1) être sur place parmi les personnes observées et s'adapter à ce milieu; 2) observer le déroulement ordinaire des événements; 3) enregistrer ceux-ci en prenant des notes ou par tout autre moyen; 4) interpréter ce qu'il a observé et en rédiger un compte rendu.

Nous avons rassemblé dans le tableau 4, les éléments sélectionnés lors de l'élaboration de notre grille d'observation. Ceux-ci ont pu aiguiller notre recherche en nous orientant vers la quête d'information complétant les thèmes abordés dans nos entretiens.

Tableau 3. Grille d'observation

Cadre formel	Cadre informel	Contexte interculturel
<ul style="list-style-type: none"> - interactions dans le travail - répartition du temps de travail et contenu 	<ul style="list-style-type: none"> - interactions durant le travail et à l'extérieur - événements ponctuels - services internes offerts aux employés 	<ul style="list-style-type: none"> - multilinguisme - gestion des différences culturelles - événements rassembleurs - affinités entre employés

Lors de notre passage dans l'organisation, nous avons pu suivre certains fonctionnaires durant une partie de la journée afin d'observer les divers éléments présentés ci-dessus. Ainsi, il nous a également été possible d'assister à des rencontres informelles entre collègues.

L'objet de notre présence était connu de tous. Nous avons rassemblé ces informations dans un carnet de note qui nous servira lors de l'analyse.

En vue de connaître la vision de l'organisation, nous avons collecté des données supplémentaires.

Recherche documentaire

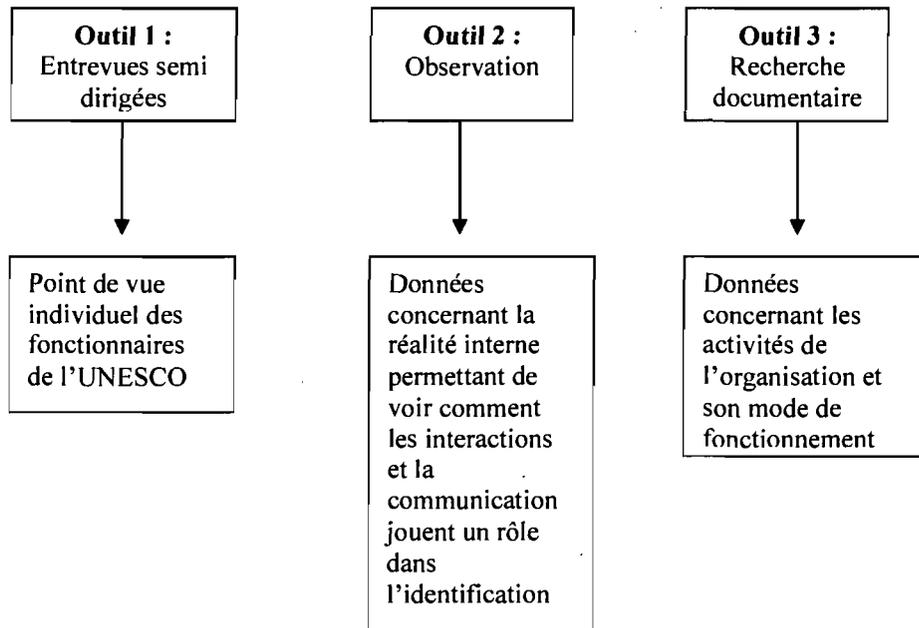
Afin de mieux connaître les caractéristiques et le fonctionnement de l'UNESCO, nous avons été amenée à effectuer des recherches documentaires supplémentaires. Celles-ci se sont orientées autour de sources bibliographiques disponibles dans les bibliothèques et sur Internet (sites officiels de l'ONU et de l'UNESCO). Ces données nous ont servi tout le long de notre recherche en vue de mieux comprendre les éléments auxquels les fonctionnaires faisaient référence. Nous les avons utilisées pour expliciter les éléments techniques et le mode de fonctionnement de l'UNESCO.

En outre, en nous rendant sur le terrain, il nous a également été possible de nous procurer de la documentation interne, grâce à la collaboration de certains fonctionnaires. Ces documents concernent le contexte interculturel de même que la position de l'organisation face à la question de la diversité culturelle. Ils nous ont été particulièrement utiles pour mieux analyser l'influence du facteur interculturel sur les employés, en nous fournissant la vision organisationnelle officielle sur le sujet.

Par ailleurs, nous avons pu consulter des documents corporatifs explicitant la culture de l'organisation de même que les valeurs identitaires qu'elle souhaite véhiculer à ses fonctionnaires. Les diverses ressources ainsi amassées nous permettront d'enrichir et de préciser les thèmes écartés lors de notre analyse. Ils représentent une source précieuse puisqu'ils offrent la possibilité de mieux faire entendre la position officielle de l'UNESCO. Cette section nous a permis de présenter les outils nous ayant permis d'effectuer notre collecte de données.

Nous avons synthétisé dans la figure 1 suivante leur objectif et leur rôle au sein de notre recherche.

Figure 1. Outils de collecte de données



Maintenant que nous avons présenté les méthodes nous ayant permis d'effectuer notre collecte de données, voyons comment nous comptons les exploiter pour étudier le thème qui nous intéresse.

3.4. Techniques d'analyse

Nous avons mentionné précédemment que notre approche était qualitative. En fait, conformément à notre approche méthodologique, nous avons opté pour l'utilisation des techniques préconisées par la « théorie empiriquement fondée » ou *grounded theory* (Comeau, 1994) pour effectuer notre analyse de données. En particulier, nous avons employé les processus d'analyse de la méthode de comparaison constante (*constant comparative method*) en les fusionnant avec les techniques présentées par Comeau (1994).

Glaser et Strauss (1967, voir aussi Lincoln et Guba, 1985) sont à l'origine de cette méthode d'analyse inductive, visant à faire surgir progressivement des données récoltées, un ensemble de thèmes récurrents (appelés aussi « catégories ») permettant de mieux saisir et caractériser le sujet étudié. Pour les auteurs, il est possible de:

...describe in four stages the constant comparative method : (1) comparing incidents

applicable to each category, (2) integrating categories and their properties, (3) delimiting the theory, and (4) writing the theory. Although this method of generating theory is a continuously growing process -each stage after a time is transformed into the next- earlier stages do remain in operation simultaneously throughout the analysis and each provides continuous development to its successive stage until the analysis is terminated. (p. 105)

L'objectif de cette méthode est de pouvoir remarquer l'émergence de paramètres récurrents lors de la collecte de données, justifiant l'existence d'une catégorie. Ces points communs seront repérés au fil des entrevues, mais proviendront aussi d'éléments d'observation. A ce propos, et comme l'expliquent Lincoln et Guba (1985, p. 341) :

As this theory develops, the analyst will notice that the concepts abstracted from the substantive situation will tend to be current labels in use for the actual processes or behaviors that are to be explained, while the concepts constructed by the analyst will tend to be the explanations.

Nous présentons dans le tableau 5 suivant, extrait des travaux de Glaser et Strauss (1967, dans Pandit, 1996), les diverses étapes mises de l'avant pour l'analyse de données que nous souhaitons mener.

Tableau 4. Phase d'analyse de données et de comparaison théorique

Analysing data	Use open coding	Develop concepts, categories and properties
	Use axial coding	Develop connections between a category and its subcategories
	Use selective coding	Integrate categories to build theoretical framework. All forms of coding enhance internal validity

Pour notre analyse, nous suivons les étapes inductives indiquées par Comeau (1994, pp. 18-23), soit :

- la formulation de catégories substantives
- le découpage et le codage des données
- la formulation de catégories formelles
- l'élaboration d'outils de visualisation des résultats d'analyse : matrice explicative et schémas

Nous allons à présent faire en sorte de mieux définir les étapes indiquées précédemment.

Comme nous l'avons mentionné, nous commencerons par établir et définir les catégories substantives et formelles, à l'aide du contenu de nos entrevues, de nos notes d'observation, de même que des documents corporatifs à notre disposition. Ces catégories sont, comme nous l'explique Laperrière (1982) :

...abstraites de la situation « substantive ». [Elles] auront tendance à utiliser les termes mêmes des acteurs sociaux pour désigner les processus et comportements à expliquer, alors que les catégories « formelles » et construites par le chercheur même, seront des explications des premières (p.37).

Parallèlement à la phase de la catégorisation substantive, nous opérerons un découpage et un codage des données, en vue de l'élaboration de regroupements précis et bien ciblés. Pour l'auteur, « le découpage consiste simplement à déterminer ce qui, dans la transcription des entrevues, par exemple, est attribuable à une catégorie substantielle » (p.19).

L'étape suivante consistera à formuler des catégories formelles qui « ajoutent de la perspective en progressant des significations particulières aux préoccupations théoriques. Elles ont une grande utilité analytique car elles sont construites clairement, explicitement et systématiquement » (ibid., p.12, dans Strauss, 1987, p.34). Ces dernières sont inspirées des catégories substantives par un processus d'induction.

Par ailleurs, il est important de mentionner que durant la collecte de données, nous avons visé (autant que possible) l'atteinte de la saturation théorique. « Celle-ci consiste en une série d'étapes d'analyse [...] permettant de déterminer le moment où l'ajout de nouvelles données ne changerait pas de manière significative la théorie empirique qui se construit » (Comeau, 1994, p.12).

Enfin, nous avons synthétisé les conclusions de notre analyse par le biais d'outils de visualisation des résultats sous forme de matrice explicative.

Présentation des données

En vue de faciliter et de clarifier notre analyse, voici, à la lumière des données recueillies, les catégories substantives que nous avons sélectionnées. Nous nous appliquerons ici à les définir pour une meilleure compréhension de ce qu'elles englobent.

Catégories substantives

Chacune de ces catégories aborde un thème ayant une influence sur le processus d'identification organisationnelle des fonctionnaires de l'UNESCO.

- L'entrée dans l'organisation

Cette catégorie présente le portrait des premiers temps passés dans l'organisation. Elle fait part de la perception des fonctionnaires durant la phase de socialisation.

- La trajectoire personnelle et les affinités avec l'organisation

Dans cette catégorie, nous avons regroupé les diverses caractéristiques individuelles des fonctionnaires qui, selon eux, les rapprochent de l'organisation parfois même avant leur entrée effective à l'UNESCO.

- Les difficultés d'identification liées au contexte interculturel

Les difficultés d'identification représentent les éléments et épisodes ayant constitué pour les répondants des facteurs freinant leur adaptation (ou celle de tiers) à l'organisation de par l'existence d'un contexte interculturel.

- Clash entre les pays du Nord et du Sud

Il s'agit ici d'une catégorie soulevant les distinctions à faire entre la perception des pays en voie de développement et celle des pays développés face à leur travail et plus généralement au rôle de l'UNESCO.

- La lourdeur administrative

Cette section rassemble les divers commentaires concernant ce qui semble être une caractéristique récurrente de système des Nations Unies, à savoir la lourdeur administrative. Celle-ci est d'ailleurs grandement à l'origine de l'actuelle réforme mise en place par l'organisation.

- La représentation

Le rôle de représentation que les fonctionnaires doivent remplir à l'occasion de voyages ou de missions est décrit dans cette section. Cette responsabilité est mentionnée comme un facteur les rapprochant de l'UNESCO.

- Les voyages et les langues

La catégorie regroupe les propos traitant de l'aspect enrichissant engendré par les voyages et l'apprentissage de nouvelles langues. Les fonctionnaires considèrent cela comme l'un des volets les plus intéressants de leur profession.

- L'UNESCO et sa communication interne

Cette catégorie fait référence aux multiples activités de communication interne de même qu'aux services et prestations offerts par l'UNESCO à ses fonctionnaires.

- Le processus de sélection et le sentiment de privilège

Il s'agit ici de présenter le sentiment de privilège et de chance ressentis par les fonctionnaires lors de leur entrée dans l'organisation. Ces derniers sont liés au fait que les possibilités d'embauche au sein des Nations Unies sont très concurrentielles et sélectives.

- Les facteurs politiques, décisionnels et l'avancement de carrière

Cela regroupe les caractéristiques politiques, et le pouvoir associé à celles-ci par les employés. Aussi, cette catégorie permet de mieux comprendre le fonctionnement stratégique de l'UNESCO et son influence sur la possibilité d'y établir des plans de carrière.

- L'obtention de résultats tangibles

L'atteinte de résultats concrets à la suite de la mise en place de projets est vécue comme un facteur important de rapprochement et de fierté d'appartenance à l'UNESCO.

- Le contexte interculturel : un facteur de changement individuel

Cette section comprend le récit de l'influence que le contexte de travail interculturel a ou a eu sur les fonctionnaires interrogés. Il y est aussi fait mention d'expériences d'autres collègues auxquels ces mêmes fonctionnaires ont assisté.

Découpage et codage

Comme nous le mentionnions auparavant, Yvan Comeau (1994) préconise une phase de découpage et de codage des données, en vue de faciliter leur utilisation lors de l'analyse. Nous avons effectué ces tris et avons bien pris soin de découper, lors de notre retranscription des entrevues, les contenus des citations utilisées dans les catégories substantives. Aussi,

nous avons inclus les éléments d'observation recueillis sur le terrain et les avons intégrés à la catégorie qui se rattache au thème qu'ils abordent.

Catégories formelles

A présent, les catégories formelles qui sont d'un niveau supérieur d'abstraction comparativement aux catégories substantives, seront-elles aussi définies. En vue de clarifier leur lien avec les catégories substantives exposées précédemment, celles qui feront partie de l'interprétation de la catégorie définie seront mentionnées.

Les facteurs individuels influençant l'identification organisationnelle :

Cette catégorie présente les expériences et sentiments individuels relatifs au fait de travailler à l'UNESCO. Elle répond à la question QR1.a. :

QR1.a : Comment les membres donnent du sens au fait d'être identifiés à ce type d'organisation?

De par une description des multiples facettes liées à l'exercice de la fonction publique internationale au sein de cette organisation, elle permet de mieux connaître la réalité quotidienne des employés de même qu'elle nous poussera à mieux explorer les relations entre les individus et l'organisation.

La section fera référence aux catégories substantives suivantes :

- la trajectoire personnelle et les affinités avec l'organisation
- le contexte interculturel : un facteur de changement individuel
- difficultés d'identification liées au contexte interculturel
- les voyages et les langues

Déroulement du processus d'identification organisationnelle :

Portant sur les caractéristiques de l'organisation, cette catégorie tente de brosser le portrait de l'identité interne et collective de l'UNESCO en décrivant ses activités de fonctionnement, les opportunités qu'elle offre aux fonctionnaires de même que les événements existants servant à favoriser un bon environnement de travail. Elle répond à la question QR1.b. :

QR1.b : Comment les membres de l'UNESCO donnent du sens au fait de devenir

identifiés à ce type d'organisation?

Les catégories substantives s'y rattachant sont :

- l'entrée dans l'organisation
- le processus de sélection et le sentiment de privilège
- la représentation
- l'obtention de résultats tangibles

Relation entre l'identification organisationnelle et ses influences internes et externes :

La présente catégorie permet de mieux connaître l'UNESCO et les dynamiques d'influence qui l'animent tant dans son fonctionnement qu'à travers le rôle joué par ses fonctionnaires dans l'accomplissement des tâches leur étant imparties. Elle répond à la question QR2 :

QR2 : Comment la relation entre communication interne et externe influence l'identification des membres d'une organisation oeuvrant dans un contexte interculturel?

Elle comprend les catégories substantives suivantes :

- L'UNESCO et sa communication interne et externe
- Clash entre les pays du Nord et du Sud
- la lourdeur administrative
- les facteurs politiques, décisionnels et l'avancement de carrière

À la fin de notre étude, nous présenterons dans le chapitre 5 la matrice explicative élaborée grâce aux résultats de l'analyse. Nous y discuterons également la validité et la fiabilité de nos données et de nos résultats.

3.5. Validité et fiabilité

Avant d'effectuer notre analyse, nous avons évalué les résultats trouvés lors de l'analyse en fonction de deux critères propres à l'approche qualitative, soit la validité et la fiabilité. La première est une confirmation de la pertinence et de l'exactitude des conclusions trouvées. En effet, comme nous l'explique Comeau (1994, p.10) :

La validation signifie que les résultats obtenus concordent avec les données recueillies. Pour la démontrer, on recourt principalement à la triangulation, c'est-à-dire la vérification auprès d'autres sources (nouveaux sites d'observation, nouvelles entrevues, autres recherches) des résultats (dans Lincoln et Guba, 1985).

C'est dans ce sens que nous avons effectué une huitième entrevue afin de conforter ou moins l'émergence de certaines récurrences nous ayant fourni des pistes d'analyse.

D'autre part, la fiabilité correspond au concept de fidélité mis en avant par l'approche quantitative. Elle :

...concerne le suivi des règles de méthode et dans quelle mesure le chercheur tient compte de la variation du phénomène dans certaines circonstances. La recherche et l'analyse de cas spécifiques ou négatifs, la triangulation et la saturation peuvent servir à démontrer la fiabilité (Comeau, 1994, p.10).

Bien que nous soyons conscients du fait que les entrevues se sont déroulées dans un cadre formel, nous avons tenté au mieux de mettre en confiance les fonctionnaires interrogés. En effet, nous étions présents plusieurs jours dans l'organisation et avons eu la possibilité de faire plus ample connaissance avec les gens de manière informelle. Les questions guidant notre recherche n'étant point stratégiques ou compromettantes, plusieurs fonctionnaires se sont sentis assez à l'aise pour aller jusqu'à nous relater des faits personnels. Les biais concernant le nombre d'entrevue de même que la courte durée de notre observation seront davantage discutés dans le chapitre 5, traitant des limites de notre recherche.

Conclusion

À travers un positionnement paradigmatique à la fois interprétatif et constructionniste, nous nous proposons de mettre en lumière le phénomène d'identification organisationnelle s'opérant ou moins à l'UNESCO. Nous serons ainsi plus à même de comprendre comment les employés donnent un sens au processus d'identification qu'ils vivent au sein de l'organisation. En étudiant ce *sensemaking* (ou ces réflexions individuelles) nous verrons ce qu'il sera possible d'apprendre au sujet du rôle de la communication dans cette instance.

Notre méthodologie est qualitative et inductive, et s'inspire de la *grounded theory*. L'analyse se fera par un modèle calqué sur les travaux de Glaser et Strauss (1967), de même que de celui de Lincoln et Guba (1985) en ce qui a trait à la méthode de comparaison constante. Nous enrichirons ce modèle en le structurant suivant les étapes analytiques proposées par Comeau (1994). Après avoir effectué notre analyse, nous évaluerons les résultats ainsi obtenus.

Chapitre 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons l'analyse des données recueillies lors de notre passage à l'UNESCO. Tel que mentionné dans le chapitre précédent, la méthode inductive adoptée par la *grounded theory* nous a permis d'écarter divers thèmes expliquant les aspects que nous souhaitons appréhender dans le cadre de notre étude. Nous utiliserons à cet effet le contenu de nos entrevues, celui des documents corporatifs à notre disposition, de même que nos notes d'observation. Aussi, comme le précisions au chapitre 3, pour des raisons de confidentialité, les répondants sont désignés par la lettre P (pour Personne) et se sont vus attribuer des chiffres aléatoires.

Il est à noter que certains thèmes influencent simultanément plusieurs des éléments que nous désirons expliquer. Ces dynamiques illustrent déjà la difficulté de compartimenter les volets relatifs à l'identification organisationnelle. Pour ce faire, nous nous penchons d'abord sur les facteurs individuels entrant en jeu lors de ce processus. Cette thématique explore en profondeur les perceptions personnelles des fonctionnaires de l'UNESCO de l'identité de leur organisation et leur appréciation face à celle-ci. Elle montre également le rôle du facteur interculturel sur cette même appréciation. Par la suite, nous voyons comment s'opère l'identification dès leur entrée à l'organisation, en voyant quels facteurs freinent ou encouragent leur identification. Enfin, nous exposons la nature des échanges communicationnels internes et externes et leur influence sur ce processus.

4.1. Les facteurs individuels influençant l'identification organisationnelle

Dans le premier volet de nos entrevues, nous avons questionné les fonctionnaires au sujet du parcours personnel les ayant amenés à rentrer à l'UNESCO (voir questionnaire, Annexe 1). Tandis que certaines de leurs trajectoires pouvaient se ressembler, le véritable facteur faisant l'unanimité était leur identification à leur milieu de travail clairement interculturel. En particulier, il est intéressant de souligner qu'ils décrivent leur relation avec l'organisation en termes d'intérêt et d'affinités tous deux présentés de manière valorisée.

Trajectoire personnelle et affinités avec l'organisation

P1 exprime son attachement pour son travail comme une passion personnelle pour son domaine d'activité. Elle établit des points de ressemblance pour justifier une identification à l'organisation :

P1 : « Je suis passionnée fondamentalement par les thèmes qui font l'objet de mon travail. Par exemple, je m'intéressais déjà beaucoup au patrimoine, à l'art et à la culture. J'avais une fascination particulière pour l'archéologie ».

D'autre part, P2 lie son affinité à l'organisation au niveau des aspirations collectives des pays en voie de développement. Il valorise davantage l'objectif rassembleur de l'organisation pour se situer individuellement comme le participant d'une mission qui le dépasse :

P2 : « Moi je pense que toute personne venant des pays en voie de développement est très sensible aux messages des organisations internationales. Ces organisations symbolisent pratiquement les aspirations des pays en voie de développement et donc on est, par tradition, plus que les pays du Nord, très proches de cette coopération ».

La notion de « tradition » mentionnée ici laisse paraître l'existence d'une différence entre le degré d'identification des fonctionnaires provenant des pays du Nord et du Sud. L'utilisation de ce mot en particulier replace cet état de fait dans une sorte de justification collectivement acceptée et admise. Autrement dit, P2 nous laisse sous-entendre que son identification est en ligne avec les caractéristiques socio-économiques et historiques de son pays d'origine. Son discours et son positionnement sont le fruit d'une coutume dans laquelle il s'inscrit.

Pour P3, les circonstances de son arrivée dans l'organisation sont toutes autres. Néanmoins, elles soulignent la même influence que les affinités personnelles peuvent avoir sur le choix de rentrer à l'UNESCO. En l'occurrence, il fait des rapprochements entre ses intérêts et l'environnement de l'organisation, et expose de plus le sacrifice que l'acceptation de ce nouvel emploi a nécessité :

P3 : « J'avais un travail relativement intéressant avec un contrat à durée indéterminée, mais j'aimais beaucoup les langues, j'étudiais les langues [...]. Et c'est vrai que l'organisation pour laquelle je travaillais n'était pas internationale, et il n'y avait aucune possibilité de partir de là [...]. Au début, moi j'ai postulé pour des organisations internationales parce que j'étais suffisamment jeune pour ne pas savoir ce que je voulais faire, et quand on m'a dit qu'il y avait un poste, en même temps le nouveau chef que j'avais ne me plaisait pas (dans l'ancien emploi), je venais de me séparer de ma copine de l'époque. Enfin, c'était une phase de rupture

dans mon environnement qui a fait que j'ai eu la force et la détermination d'accepter un contrat non renouvelable pour deux ans, quittant donc un poste où j'avais déjà un poste de carrière etc. Donc il y avait deux éléments : les circonstances et aussi l'intérêt pour les langues, pour l'international qui relève sans doute de ma famille : ma mère a épousé un (étranger), par la suite mon épouse aussi (n'était pas de mon pays), donc il y a une différence culturelle dont je ne suis pas mécontent. Pendant des années, en même temps que je vivais dans mon pays, j'ai parlé d'autres langues etc. Il y a cet intérêt d'aller un peu au-delà des horizons ».

Le fait de pouvoir évoluer dans une organisation qui lui ressemble est ce qui justifie pour lui le renoncement à une certaine sécurité professionnelle. De plus, ses propos nous poussent à croire que les circonstances de la vie, parfois inattendues, jouent un rôle dans l'entrée de l'organisation. Mais dans le cas de P3, elles ont favorisé l'expression de l'intérêt premier pour ce genre de domaine professionnel. En effet, la personne ajoute :

P3 : « Du fait que j'ai un parcours et un CV qui est culturel et communicationnel, je rentre bien dans le moule en quelque sorte, c'est-à-dire que je suis dans mon esprit, dans mon travail, dans ma vocation un mondialisé ».

Son identification s'exprime par un pont clairement établi entre sa vision personnelle du monde et son emploi auquel il attribue même un « moule », ou une série de caractéristiques bien définies.

Dans la même lignée, d'autres fonctionnaires, comme P4, ont été séduits par les objectifs de l'organisation, qui semblent concorder avec leurs propres valeurs personnelles :

P4 : « Pour tout ce qui est aider les gens, pour former, pour mettre les gens ensemble, j'y crois beaucoup et cela a beaucoup fait l'objet de mon travail. [...]. Moi, je n'ai pas eu beaucoup de difficultés à m'adapter à l'UNESCO, peut-être que, je ne sais pas (rires), j'avais une ouverture d'esprit, j'avais déjà voyagé un peu dans le monde. Alors, ce n'était pas quelque chose de tout à fait nouveau pour moi. »

Là encore, à travers son discours, les facteurs favorisant l'identification sont valorisés. Nous pouvons également voir que l'expérience de vie précédant l'entrée à l'UNESCO augmente ce sentiment d'appartenance. La socialisation serait donc facilitée.

Aussi, P6 explique avec davantage de précisions comment selon elle le fait d'adhérer aux objectifs de l'organisation est fortement lié à la perception individuelle du monde, et que cette adhésion est nécessaire pour inscrire son travail dans la durée :

P6 : « Si vraiment on ne croit pas aux objectifs de l'UNESCO, si on n'est pas convaincu de leur importance, c'est très difficile de travailler dans une organisation comme celle-là, en tout cas durablement. Il faut vraiment avoir une certaine vision éthique des choses, une certaine conception du monde pour travailler durablement dans une organisation comme celle-là. Si je n'avais pas l'impression qu'en faisant de petites choses, parce que ce sont de petites choses que l'on fait en réalité, on est pas dans la bonne voie... (je ne serai pas là). [...]. Mais j'avais déjà cet état d'esprit en entrant à l'UNESCO. Je m'occupais d'une association de coopération internationale, donc j'avais déjà cette préoccupation là ».

P6 s'explique l'identification comme un processus incontournable pour évoluer réellement de manière harmonieuse dans l'organisation.

De manière plus détachée, P7 établit ses affinités avec l'organisation au niveau de son intérêt personnel pour son domaine d'expertise. Le rayonnement plus large de l'organisation est ce qui justifie, selon lui, son entrée à l'UNESCO. Il met en avant la qualification pour l'emploi qu'il occupe pour mieux expliquer sa présence dans l'organisation. Son identification est de ce fait élaborée rétrospectivement, car sa compréhension de ce qu'est l'organisation succédait son entrée effective :

P7 : « Ces domaines m'intéressent. J'ai travaillé un peu sur ces domaines dans mon pays avant de venir ici [...]. J'ai trouvé que mes collègues de l'UNESCO faisaient le même suivi, de la même manière mais au niveau global. Et dans les années soixante-dix, j'étais archéologue ce qui touche aussi une partie du travail de l'UNESCO qui m'intéresse aussi. À cette époque là j'avais travaillé quinze ans dans un autre pays, donc j'avais assez d'expérience. »

P5, pour sa part, se sent individuellement proche de l'UNESCO de par une trajectoire personnelle et un contexte familial ressemblant à la réalité de l'organisation :

P5 : « Pour moi, c'est avant tout un parcours personnel. Je suis d'origine (Asiatique), ayant grandi en France, mariée avec un américain. Enfin, j'ai un bagage assez interculturel disons. Donc le but de l'organisation qui vise à accroître le dialogue entre les peuples correspond bien à la philosophie que j'ai dans la vie ». [...]. « L'organisation me ressemble dans le sens où j'ai connu beaucoup de collègues qui ont un passé similaire, qui ont grandi dans plusieurs pays, et dans ce sens là ils ont une vision du monde qui est plus proche de la mienne que celle d'autres personnes que je pourrais rencontrer dans une organisation privée comme une banque etc. »

P5 apprécie l'organisation et s'y identifie facilement car elle lui trouve des ressemblances avec sa propre personnalité. Elle s'y sent dans un contexte familial.

En somme, nous pouvons constater que les personnes interviewées nous ont fait part du fait qu'elles connaissaient et partageaient les caractéristiques de l'organisation parfois avant

même d'y avoir fait leur entrée. Cela montre que l'image projetée par l'organisation (et/ou construite par les personnes à l'extérieur de l'organisation) influence leur identification préliminaire à l'UNESCO. Elles nous font comprendre qu'elles étaient plus à même de s'identifier facilement à l'organisation. Chose essentielle, cette identification est valorisée au point de la considérer comme indispensable à la bonne exécution de leur travail.

Nous avons pu voir que le parcours personnel est lié au choix d'une organisation au contexte interculturel. En effet, ce dernier est grandement évoqué comme un élément attirant et agréable aux yeux des fonctionnaires, parfois même comme l'une des raisons de leur entrée à l'UNESCO. Penchons-nous plus en détail sur cet élément.

Le contexte interculturel : un facteur de changement individuel

Le contexte fortement interculturel caractérisant l'UNESCO est un paramètre avec lequel tous les nouveaux employés doivent composer. Celui-ci est évoqué principalement de manière positive, ce qui n'est pas étonnant pour une organisation foncièrement politisée et axée sur les relations diplomatiques entre les pays. Néanmoins, la diversité culturelle représente au sein de l'organisation bien plus qu'un idéal vers lequel il faut tendre, puisque celle-ci fait partie des programmes stratégiques mis en place par l'UNESCO. Les fonctionnaires y semblent très attachés comme nous montrent leurs réflexions sur le sujet :

P1 : « C'est une richesse incontestable. Cela permet de mieux connaître les autres cultures et aussi à mieux connaître la sienne. L'on est aussi capable de remarquer des différences assez drôles entre les différentes cultures à travers des anecdotes. C'est vraiment une chance ».

P4 : « C'est banal ce que je vais dire, mais c'est très enrichissant. Je crois que quand je quitterai l'UNESCO, c'est la chose qui me manquera le plus. C'est ce contact avec des gens de toutes les cultures, de tous les horizons. C'est incroyable cette richesse! Parfois, quand on ne l'attend pas du tout, l'on fait des rencontres magnifiques. C'est vraiment la chose qui m'a suivie le plus à l'UNESCO. [...] L'on découvre non pas un monde mais des mondes différents. Il faut aussi apprendre à vivre avec des gens. Parce que quand on vient d'un pays où on a travaillé avec ses concitoyens, ce n'est pas facile de toujours s'adapter à tout le monde. Les gens pensent différemment. Mais c'est formidable, c'est vraiment une aventure ».

P5 : « Le milieu interculturel m'affecte dans ma vie de tous les jours disons. Par exemple, mes collègues sont grecs, islandais, allemands, espagnols etc. Donc à la moindre interaction professionnelle, il faut tenir compte du bagage culturel de chacun. L'on s'adapte à ce contexte même pour avoir une bonne communication au travail. Cela m'affecte beaucoup. Cela me fait remettre en cause certains préjugés que je peux avoir, des idées reçues dues à une certaine éducation, au contexte dans lequel j'ai grandi. Donc c'est quotidien ».

P6 : « Je dirais que cela m'enrichit. Je trouve aussi que c'est un des charmes de travailler dans cette maison. C'est peut-être même le charme le plus important. C'est de travailler avec

des gens de cultures différentes, d'origines différentes, qui ont leur vision du monde, chacun avec son identité. Le dialogue des cultures, l'on le pratique au quotidien dans cette maison, et c'est très important. [...]. Mais c'est sûr que j'ai appris beaucoup. J'ai la prétention de croire que j'ai donné un peu de ma propre culture, d'avoir apporté un peu de ma propre vision et en même temps j'ai l'impression d'avoir regardé ma propre culture un peu différemment, d'avoir pris un peu de recul, et parfois de parler à mes concitoyens en essayant de leur apporter un peu de recul. C'est là que l'on sent que l'on a été enrichi par le contact des autres, que l'on a vu son horizon s'élargir. C'est que justement, l'on se rend compte que l'on est sensibles à des perceptions, et que l'on est conscients que dans des comportements censés être bons, généreux, sympathiques, il peut y avoir des gaffes, des malentendus. C'est très important ».

P7 : « J'aime beaucoup le fait de travailler dans un contexte interculturel. Depuis que je suis rentré à l'UNESCO, je sens que le monde est devenu bien plus petit. C'est d'une part à cause des voyages et des missions, et d'autre part à cause des gens que je rencontre ici. L'on a presque tous les pays du monde dans le bureau! J'ai une meilleure compréhension, plus intéressante des cultures à travers les différents échanges que je suis amené à faire! ».

Ainsi le contexte interculturel est évoqué en termes d'enrichissement, de dialogue et d'adaptation. Bien qu'il soit « imposé », les fonctionnaires y voient un avantage clair. Il est intéressant de noter que l'identification s'observe par une reformulation personnelle des objectifs visés par l'organisation. Les fonctionnaires, tout en adhérant à ces objectifs, les justifient au point de se faire les représentants à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNESCO.

Par ailleurs, plusieurs des répondants nous ont expliqué comment le contact avec des personnes de cultures distinctes a transformé leur vision du monde jusqu'à influencer leur vie privée et leur manière d'interagir avec leurs amis. Voici comment ils ont verbalisé la manière dont cela les a affecté sur le plan individuel. Il s'agit précisément ici de la mise en œuvre pratique de l'adaptation évoquée précédemment :

P2 : « En fait, la transformation à mon sens est le contraire. L'identité n'est pas l'addition d'identités individuelles des fonctionnaires qui la constituent. Je ne pense pas. Je pense que c'est tout à fait le contraire. C'est-à-dire que c'est comme les pièces d'un puzzle. Nous remplissons une case, pour moi c'est cela ». [...] « On le retrouve dans notre comportement à l'extérieur aussi. L'on est moins portés vers le conflit. A la maison, vous le sentez. Vous n'êtes plus le type qui gronde les enfants et c'est vrai que je pense qu'il y a une reprise en main par l'organisation de ses fonctionnaires internationaux qui deviennent pratiquement à son image, avec une recherche permanente de compromis ».

L'image des « pièces de puzzle » nous renvoie au principe voulant que l'UNESCO, comme d'autres organismes spécialisés de l'ONU, se fonde sur le système de quotas par pays. Chaque État a, en effet, un nombre de fonctionnaires minimum et maximum au sein de l'organisation en vue d'en assurer la représentativité.

Pour P8, l'identification passe par une reproduction au niveau personnel des habilités nécessaires à l'exécution de son travail. Ceci se traduit notamment au niveau du respect des autres cultures. Aussi, pour lui, l'identification s'effectue par l'adéquation à une image construite de ce qu'est un fonctionnaire international travaillant à l'UNESCO :

P8 : « Après 25 ans à l'UNESCO, on finit à la fois par se constituer soi-même une image d'un fonctionnaire international qui travaille dans une organisation internationale. On a des obligations de réserve, de confidentialité. On devient un peu le miroir d'une organisation. Par respect pour toutes les cultures, on adopte soi-même une attitude de réserve et de respect. A partir de dix ans (je donne ce chiffre comme cela) on s'identifie pleinement à l'esprit de l'UNESCO. Ce n'est pas la même chose que lorsque l'on est là depuis quelques temps ».

Cette transformation au niveau individuel se transpose donc à l'extérieur de l'organisation, comme le souligne P4, par le désir collectif de « reproduire à l'extérieur » l'environnement interne de l'UNESCO :

P4 : « En fait à l'UNESCO ici, l'on dit entre nous, entre ces diverses cultures et nationalités, que c'est une bonne leçon de ce que c'est que vivre ensemble, cohabiter, qu'on aimerait bien reproduire à l'extérieur, entre les gens et les pays. Et nous le faisons à notre échelle. Cela représente la partie idéaliste peut-être, mais moi j'ai toujours cru en dans la Constitution de l'UNESCO, c'est-à-dire à la paix dans l'esprit des hommes et des femmes, et j'ai toujours aimé travailler avec les gens dans les pays, et pas seulement les officiels, les membres des gouvernements, les organisations ».

Pour d'autres, la diversité culturelle est tellement importante que son absence devient problématique. En effet, P3 nous a fait part de son sentiment de malaise lorsque venait le temps de baigner dans un environnement à la culture homogène. Pour lui l'intégration culturelle est inversée :

P3 : « Cela m'a longtemps affecté de travailler pendant un moment dans un milieu 'monoculturel'. Disons qu'après quinze ans dans l'organisation, c'est devenu ma culture maintenant. Quand je me retrouve dans un milieu monoculturel, par exemple je fais de la capoeira, je me retrouve qu'avec des Brésiliens, quand je rentre dans mon pays, je ne suis qu'avec des concitoyens. Quand je suis avec la famille de ma femme, je me retrouve qu'avec des gens de son pays. Ce sont des milieux comme ceux-là qui sont bizarres. Moi j'ai une distance par rapport à cela. Le problème (d'intégration) pour moi est plutôt inversé. Le milieu de l'ONU est le mien. Par exemple, je suis assez choqué lorsque l'on fait un cocktail et que l'on ne sert pas de boissons non alcoolisées en France. J'ai une approche très relativiste. Je ne suis pas sûr que tous mes collègues partagent cette vision. Souvent, il y a des personnes qui travaillent en milieu interculturel et qui reste très nationaux, dans leur attachement à leur communauté etc. Ce qui importe c'est que chacun se dit attribuer un sens à des comportements qui en eux-mêmes n'ont pas de signification intrinsèque. Des formes de rites de passage, la circoncision, les différents modes vestimentaires, l'interaction en les religions

et les modes vestimentaires. [...] Tout cela, moi, je le vois avec un peu de relativité. Je sais qu'ailleurs, c'est parfois par un voile que l'on s'émancipe, et qu'ailleurs encore, c'est en enlevant ce voile que l'on s'émancipe. Je vois qu'il n'y a pas d'acte qui serait en lui-même une oppression ou une libération. C'est une signification que chacun attribue. Elle est intérieure aux biais culturels, mais pas objective et définitive ».

P3 parle donc de relativisme lorsque d'autres évoquent le concept de compromis entre les cultures. Néanmoins l'idée centrale reste la même. Ces propos montrent que l'identification organisationnelle conduit à une transformation de la manière dont les fonctionnaires interagissent entre eux, dont ils se voient et dont ils se présentent dans la vie de tous les jours.

Nous pouvons souligner que cela influence la façon dont ils communiquent puisqu'ils apprennent à le faire au nom de l'organisation (Argyris et Schön, 1978; Cooren et Taylor, 1997). Nous approfondirons cet aspect dans la section réservée à la représentation et à son rapport avec l'identification.

En outre, un élément crucial ressortant de ces propos est le fait de s'identifier à une vision collective de ce qu'est l'organisation. Chaque fonctionnaire efface sa singularité culturelle au profit d'une diversité dans laquelle ils arrivent quand même à se retrouver. Cependant, toutes les expériences d'adaptation au contexte interculturel n'ont pas été positives et aisées, comme nous le verrons maintenant.

Difficultés d'identification liées au contexte interculturel

La majeure partie des personnes que nous avons rencontrées ne nous a pas fait part de grands problèmes d'adaptation au niveau interculturel. Néanmoins, P2 nous a relaté diverses situations vécues par des collègues venant de pays en voie de développement. Bien que plusieurs des personnes interviewées proviennent de ces mêmes pays, leur trajectoire de vie les a plus amenés à voyager que les personnes dont P2 fait mention. Les soucis d'ajustement concernent principalement les premiers temps dans l'organisation et s'accompagnent d'une adaptation à un nouveau pays. Comme il l'explique, les cas les plus critiques et éprouvants restent minoritaires. Cependant, étant donné que ces difficultés ont également été mentionnées indirectement dans les autres entrevues, nous jugeons nécessaire de mentionner cette réalité :

P2 : « L'on arrive et tout de suite l'on se retrouve dans une situation où il faut prouver que l'on mérite notre place. L'on vient dans un milieu où les gens proviennent de pays avancés,

donc par définition ils en savent plus que nous. Ils travaillent dans un milieu qui est le leur, l'entourage est le leur, la culture pratiquement est la leur. Donc l'on arrive avec un sentiment d'handicap. La première période est donc une phase d'adaptation psychologique pour avoir cette confiance en soi et petit à petit combler ce déficit de confiance pour pouvoir s'intégrer à une organisation interculturelle. C'est pour cela qu'il y a des personnes qui ne s'intègrent pas, très peu d'ailleurs Mais il y en qui s'intègrent très naturellement ».

Pour P2, les difficultés liées à l'identification sont exprimées par l'envie de prouver la valeur des fonctionnaires et de justifier leur présence dans l'organisation. La confiance en soi et l'effort lié à son établissement deviennent les éléments nécessaires à une expérience professionnelle harmonieuse. Les échanges interpersonnels sont dans ce cas plus délicats. La communication devient orientée vers le but de « prouver que l'on mérite [sa] place » au sein de l'organisation. C'est de ce fait un discours animé par la métaphore de la lutte en vue de l'affirmation de soi. Par ailleurs P2 ajoute que :

P2 : «... plus on est là, plus il y a deux phénomènes. Ceux qui croient en cette organisation, qui épousent ses objectifs, alors là l'on se trouve tout simplement heureux! On est bien! L'on utilise le temps de façon correcte. L'on travaille tout le temps : réunions, projets, rencontres, un coup de téléphone. Mais il y a une filière de gens, très peu nombreux qui décrochent pour des raisons et d'autres, mais surtout des gens qui n'arrivent pas à suivre. [...]. L'on les voit parce que cela se voit : celui qui décroche, qui n'est pas intégré et je pense que c'est une minorité, mais cela reste le symptôme de quelque chose. L'on n'arrive pas à motiver ces gens [...]. Mais la majorité, je les trouve intégrés ».

Nous notons ainsi que pour P2 l'adaptation au contexte interculturel est un élément apprécié au point qu'il prend soin de se détacher de ceux qui ont plus de difficultés à ce niveau là. Il en va de même pour P5 :

P5 : « J'ai changé pas mal en entrant à l'UNESCO. Tout en changeant, je n'ai pas eu de grandes remises en question parce que l'UNESCO, pour une organisation internationale, reste très française de mentalité. Et comme c'est le contexte dans lequel j'ai grandi, j'ai moins de chocs culturels que d'autres collègues du même pays qui ont grandi là-bas et qui viennent ici pour la première fois. Cela m'a un peu moins marqué que les autres ».

En somme, la connaissance du contexte culturel dans lequel baigne l'organisation est présentée positivement. Elle constitue un atout favorisant l'identification.

L'interculturel comme vecteur d'identification n'est point un aspect inconnu de la stratégie globale de l'organisation. En effet, le caractère proprement interculturel de l'UNESCO est le reflet d'une des missions de l'organisation voulant amener la paix entre les peuples. Aussi, la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles est la

cristallisation d'un travail de longue haleine entrepris par l'UNESCO. Sa pertinence est justifiée en ces termes par l'organisation :

« En s'attachant à la diversité des culturelles, la Convention contribue à faire de la « défense de la diversité culturelle un impératif éthique, inséparable du respect de la dignité de la personne humaine ». Par l'attention nouvelle portée aux expressions culturelles et dans le plein respect de leur libre circulation, les États membres de l'UNESCO manifestent leur responsabilité vis-à-vis de cette source inépuisable d'inventivité, d'innovation et d'imagination au service de la compréhension mutuelle et du dialogue entre les cultures » (UNESCO, 2005).

Le fonctionnement interne de l'organisation est le reflet d'une volonté affichée de faire de ses employé(e)s les étendards d'une vision de la société mondiale. Le contexte interculturel revêt un aspect stratégique car il répond à l'un des objectifs fixés par la mission de l'UNESCO car la représentativité de chaque pays en est un élément clé. Les fonctionnaires, en s'exprimant de manière valorisante à ce sujet s'alignent sur la vision officielle de l'organisation, s'y identifient par leur discours et sont également plus à même de la rendre tangible à l'externe (réalisations de projets, représentation, échanges informels etc.).

Le caractère international de l'organisation n'est sensible que lors d'échanges continus exprimés dans une palette de langues différentes. Parallèlement, le dialogue interculturel est particulièrement visible lors des missions et voyages que les fonctionnaires sont amenés à effectuer. C'est précisément durant ces événements que leur identification est mise à profit comme nous le verrons à présent.

Les voyages et les langues

Plusieurs des personnes interrogées ont exprimé leur enthousiasme face au fait d'avoir pu, en entrant dans l'organisation, agrandir et parfaire leurs connaissances linguistiques mais aussi élargir leurs horizons par le voyage. Ces éléments contribuant à une meilleure adaptation au contexte culturel de l'organisation sont abordés positivement. Ils représentent aux yeux des fonctionnaires un véritable atout pour l'identification de même qu'ils constituent une source de fierté pour ses membres :

P4 : « Lorsque j'ai quitté mon pays, je ne parlais pas un mot de français à l'époque. Je ne parlais qu'anglais et arabe. Je suis venue ici et j'ai commencé à faire des programmes en free-lance et petit à petit je suis rentrée à l'UNESCO ».

P6 : « Les gens trouvent que c'est extraordinaire, le contact avec l'international. L'on me dit : 'tu voyages beaucoup!'. Les voyages que l'on fait dans le travail ne sont pas de vrais voyages. L'on part une semaine, l'on va dans des colloques, des meetings, des réunions. L'on a une demi journée pour visiter, pour voir. Et puis quand l'on revient, il faut faire des rapports et refaire tout le travail que l'on n'a pas fait pendant que l'on était absent. Dans une certaine mesure, l'on ne peut pas faire beaucoup de missions, sinon l'on le paye cher. Mais bon. J'ai fait pratiquement le tour du monde, ce que je n'aurais probablement pas fait sans travailler à l'UNESCO. Il y a aussi une autre chose que j'aime bien, c'est que quand je suis rentré à l'UNESCO, comme beaucoup de Français, je parlais français et que français. Je connaissais un peu l'anglais et l'espagnol. Je parlais un peu l'espagnol par goût, mais je n'avais pas beaucoup l'occasion. Alors, depuis que je suis à l'UNESCO, je suis obligé de parler français, mais aussi anglais souvent, d'écrire et de répondre à des mails en anglais et en espagnol aussi. Je vais dans des pays hispanophones et je parle en espagnol avec facilité. Pour l'espagnol j'ai beaucoup de facilité, pour l'anglais un peu moins. Ce fait d'être passé d'une langue à une autre, qui est une épreuve en soi, c'est fatiguant. Je le prends comme un atout, comme une provocation vous obligeant de sortir un peu de vous-même. Parler dans une autre langue, ce n'est pas seulement traduire ce que l'on dit, c'est penser autrement. C'est pour cela que je suis un très fort partisan du bilinguisme. [...]. Je pense que quand on est capable de penser dans deux langues différentes, l'on peut penser dans trois ou quatre, et si l'on s'enferme dans sa propre langue, l'on traduit littéralement, donc l'on n'est pas compris et l'on ne comprend pas ce que les autres vous disent. C'est très intéressant et très utile de manier plusieurs langues. C'est un gros avantage que l'on a à l'UNESCO. Je suis très content parce que les États ont vraiment mis l'accent sur le développement du multilinguisme. Pour l'épanouissement de tout le monde, c'est une chose essentielle ».

Il est important de préciser qu'en plus du fait d'apprendre de nouvelles langues, les membres de l'organisation doivent également maîtriser le langage interne propre à l'organisation.

L'identification organisationnelle passe donc par l'apprentissage du discours de l'organisation tant au niveau de la langue que de son contenu. À ce sujet, il nous a été donné d'observer l'existence de formations concernant le protocole interne, les formulations les plus appropriées de même que les codes en usage dans l'intranet. Un guide pratique de communication est même disponible à l'attention des membres souhaitant être au diapason du langage organisationnel. Ainsi, le langage de l'UNESCO est également sujet à adaptation.

Cette ouverture à l'international et donc à la fois ressentie comme un enrichissement, mais aussi comme une nécessité propre à leur type d'emploi. Ils ont conscience qu'elle représente un aspect indispensable au bon exercice de leur fonction. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue l'incidence que ces aspects ont sur la communication à l'intérieur de l'organisation. En effet plus qu'un élargissement de leurs horizons, l'apprentissage de nouvelles langues représente un pont supplémentaire entre les individus. Ainsi, une communication satisfaisante à l'UNESCO doit être celle qui réussit à dépasser les barrières linguistiques et culturelles. De plus, comme nous avons pu le constater dans le commentaire de P4, les contacts

interpersonnels sont soudés grâce aux échanges durant les voyages et ce volet rend plus supportable des aspects plus dérangeants de leur métier :

P4 : « Parfois quand je voyage dans un pays et que je retrouve des gens que j'ai connus, cela change tout. Simplement, c'est très bien, vraiment. Il y a une partie très lourde à l'UNESCO, c'est la partie administrative. S'il n'y avait pas ce genre d'échanges à l'extérieur, je ne pense pas que je serai là aujourd'hui. L'un compense pour l'autre ».

Nous avons pu voir comment l'identité organisationnelle de l'UNESCO était vécue, exprimée et mise en forme par les fonctionnaires au niveau individuel. À présent, rentrons au cœur du processus d'identification avec lequel ils ont du composer.

4.2. Déroulement du processus d'identification organisationnelle

Afin de mieux connaître l'expérience des fonctionnaires face à l'identité de l'UNESCO, nous les avons interrogés sur le déroulement de leur entrée dans l'organisation. Cette phase de socialisation a été facilitée par l'apprentissage des caractéristiques de l'organisation de même que par les échanges formels et informels entre collègues.

Entrée dans l'organisation

L'entrée dans l'organisation est souvent le moment où la socialisation influence le plus l'identification (ou non) des nouveaux membres de l'organisation. Cette phase peut être parfois délicate, comme nous le montre P2 :

P2 : « Quand on est au bas de l'échelle... enfin... c'est des gens qui ont de l'expérience mais qui entrent à peine à l'UNESCO... Donc, quand on commence c'est très difficile. On n'est pas préparé mentalement et culturellement. Il y a beaucoup de défis. L'on ne connaît pas les gens autour. Donc on perd beaucoup de temps parce que l'on gère mal la situation. »

À ce sujet, P1 insiste sur l'impact positif que la communication interpersonnelle informelle a eu sur son adaptation :

P1 : « Mon entrée s'est déroulée de manière très harmonieuse parce que j'ai rencontré des personnes formidables. C'est surtout les interactions avec eux qui m'ont aidée, dans les activités informelles aussi. On organise des fêtes de temps en temps, souvent de manière improvisée. On se retrouve dans les cafétérias, les restaurants. Cela se passe vraiment bien! »

L'identification suivant l'entrée dans l'organisation se fait également par l'acceptation du fait que la mission de l'organisation est un travail de longue haleine. P6 aborde cet aspect en valorisant la modestie des gens qui travaillent dans l'ombre. Cette admiration a favorisé le bon déroulement de ses premiers moments à l'UNESCO :

P6 : « Quand je suis arrivé là, je me suis rendu compte que je connaissais pas si bien que cela l'UNESCO malgré mes nombreuses années de fréquentation, parce que je connaissais la partie émergée. Mais toute cette partie de travail de fourmi qui se fait à l'intérieur, je connaissais mal. Je ne me rendais pas bien compte de ce que cela représentait. Au bout de quelques mois, j'ai fait plusieurs découvertes : la première, c'est que les moyens sont beaucoup moins importants que l'on imagine de l'extérieur. On travaille quelques fois avec beaucoup de difficultés matérielles. Mais ce que j'ai découvert aussi, c'est que les gens ont une qualité beaucoup plus grande que l'on ne peut l'imaginer, parce que ce sont des gens qui ne parlent pas ».

Pour le reste, il semble que l'entrée dans l'organisation se soit faite de manière agréable parce que les objectifs professionnels étaient clairs, et que l'accueil des autres membres a facilité le processus d'adaptation :

P7 : « Lorsque j'ai commencé le travail, j'ai passé deux semaines à Paris. J'ai rencontré quelques gens là-bas. Après cela, j'avais des idées sur les projets que je devais faire. Mon entrée s'est déroulée très tranquillement. »

P5 : « Je me suis tout de suite sentie à l'aise. Je travaille dans un service très international avec des gens très accueillants. Donc je n'ai pas eu de problème d'intégration. Comme en plus je connais Paris, l'adaptation à l'environnement externe s'est très bien déroulée aussi, sans problèmes ».

La qualité des échanges communicationnels informels de même que leur clarté a grandement contribué à la socialisation harmonieuse des fonctionnaires. Aussi, nous pouvons constater qu'ils ont eu à ajuster l'image organisationnelle externe qu'ils s'étaient construits auparavant avec la réalité interne de l'UNESCO. Le point le plus souvent évoqué est le caractère vétuste de l'organisation. Plusieurs d'entre eux projetaient sur l'organisation le fantasme d'un fleuron de la modernité, ce qui est en décalage avec les moyens financiers dont elle dispose. L'identification a donc nécessité pour certains le réajustement de leurs attentes matérielles face à l'UNESCO.

Cependant, il a également été exprimé que l'entrée à l'UNESCO constituait une chance. La rude sélection des candidats et le nombre restreint de postes à pourvoir en sont la cause.

Comme nous allons le remarquer, les quelques réajustements ont donc été éclipsés par le caractère exceptionnel de l'entrée dans l'organisation.

Processus de sélection et sentiment de privilège

Entrer à l'UNESCO est souvent le fruit d'un long processus. Même la nomination de quelqu'un à un poste est sujette à un vote de la part de diverses délégations nationales. De ce fait, dans le discours des fonctionnaires se retrouve une fierté favorisant l'acceptation de certaines contraintes liées à leur profession. Ce sentiment de privilège scelle le lien entre l'UNESCO et ses employé(e)s et influe grandement sur l'identification de ceux-ci :

P1 : « Je me considère très chanceuse de travailler ici parce que je sais que c'est très difficile d'y entrer, c'est bouché. J'ai dû passer plusieurs concours, et j'ai commencé avec un petit contrat sous-payé ».

P2 : « Les premiers temps se sont faits en plusieurs phases. Vous arrivez et le moment où l'on vous dit que vous êtes choisi, c'est quand même important parce qu'il y a une compétition rude et cette compétition arrive en étapes. L'évaluation est faite par étapes. Vous savez que parmi 200 premiers dossiers l'on a fait le tri, l'on en a gardé 60, vous êtes dans les 60. Ouf! Ce n'est pas fini! Et donc vous arrivez petit à petit jusqu'à ce que l'on appelle 'la liste restreinte' composée de trois ou quatre personnes. Et là c'est vrai que l'attente est infernale. Il en restait que deux et vraiment on ne pouvait pas nous départager. J'ai été pris parce que j'avais une quatrième langue et l'autre personne n'en parlait que trois. [...]. La personne a également insisté pour démystifier le préjugé qui voudrait que le piston soit monnaie courante pour accéder à l'ONU. L'on n'y entre pas parce que l'on est pistonné. L'on ne peut pas entrer si l'on n'a pas de compétences, cela est clair. L'on ne peut pas passer tous ces barrages là sans compétences. Et une fois que l'on est passé, il est vrai qu'entre trois candidats qui ont les mêmes compétences il faut trouver autre chose. Dans mon époque, c'étaient les langues qui servaient à départager les gens, maintenant cela est souvent une question politique ».

P5 : « J'ai passé un concours national avec les autres candidats de mon pays pour être détachée du Ministère des Affaires Étrangères pour un contrat de deux ans. Je suis d'abord venue comme cela. Ensuite, j'ai postulé pour un emploi permanent au sein de l'UNESCO ».

P6 parle d'un système de règlement interne implicite pour donner du sens au sentiment de privilège éprouvé par les fonctionnaires. Ce faisant, il en explique également la pérennité :

P6 : « À l'intérieur de la maison, il arrive souvent que l'on critique. Alors chaque fois que quelqu'un fait une critique je dis : attendez! Il y a un règlement. Article premier : nous sommes extrêmement privilégiés, nous gagnons bien notre vie. Ce n'est pas la fortune que l'on peut imaginer, mais l'on gagne quand même bien notre vie par rapport à une quantité de gens qui sont au chômage ou dans de petits emplois. L'on gagne bien sa vie et surtout en faisant quelque chose à laquelle l'on trouve du sens. Article deux : nous pouvons être exaspérés par une quantité de choses qui vont mal, par des bêtises qui sont faites sans tenir compte de nos réflexions, mais n'oublions jamais qu'il y a l'article un qui vient en premier. Voilà pour la discussion interne. [...] Il faut être réalistes. L'UNESCO est une organisation qui a beaucoup de difficultés financières, parce que les États membres ont une tendance à réduire constamment les budgets. Donc, le fait d'être à l'UNESCO est déjà un énorme

avantage. L'on n'est pas dans un monde où l'on peut se dire 'moi je veux devenir directeur, ou sous-directeur général' parce qu'il n'y a pas de postes qui s'ouvrent ».

Cette rude sélection et ce vif sentiment de privilège régulent et tempèrent quelque peu les critiques des fonctionnaires car ceux-ci sont conscients que leur travail est envié et recherché. Ils en parlent avec fierté mais aussi avec un certain pragmatisme. Paradoxalement, l'identification des fonctionnaires passe par la fierté de faire partie de l'organisation, fierté tempérée par la connaissance du cadre très compétitif de leur univers professionnel. Ils sont de ce fait les étendards de cette réalité propre au monde des fonctionnaires internationaux, réalité faite de compétition et de gratification passagère. Cependant, des aspects spécifiques liés à leur profession contribuent à alimenter leur identification à l'organisation. Ceci est le cas du rôle de porte-parole et de représentant qu'ils doivent accomplir.

La représentation

Lorsque interrogées sur les événements les faisant sentir proches de l'organisation, diverses personnes ont cité les épisodes professionnels durant lesquels elles ont été amenées à représenter l'UNESCO. Parler au nom de l'organisation est une responsabilité qui scelle leur attachement à l'organisation (voir Cooren et Taylor, 1997) :

P1 : « C'est pendant les voyages et les missions que je me sentais la plus proche de l'organisation. Ils nous permettent en étant les ambassadeurs de l'organisation de mieux défendre ses intérêts. On se les approprie pour mieux pouvoir les défendre ».

P2 : « Pour moi, c'est simple parce que je représente l'organisation un peu partout dans le monde, donc quand je vais, je ne suis pas M. X qui vient de Y. Ce n'est pas moi qu'ils reçoivent, c'est l'UNESCO qu'ils reçoivent. Moi personnellement, je suis 150 jours par an entrain de représenter l'UNESCO et prier Dieu pour dire que je réussis à projeter l'image de l'UNESCO. C'est un travail permanent, surtout que je représente l'UNESCO à des manifestations totalement différentes avec des gens complètement différents. Tantôt, vous êtes dans une conférence ministérielle, ou bien dans un séminaire avec des étudiants. Vous êtes un peu avec les journalistes, avec des gens de l'industrie ou dans un bled au Nord du Niger entrain de voir comment régler des problèmes. Donc vous êtes en train de trouver des solutions, de mobiliser des acteurs internationaux ».

P5 : « Je me sens la plus proche de l'organisation lors que je dois représenter de l'UNESCO et quand je pars en mission. Les missions sont des voyages dans les cadres des projets où on est amenés à représenter l'UNESCO dans un pays et à un événement extérieurs. Là on se sent dans l'obligation de représenter les idées de l'organisation. Les gens nous posent des questions pour savoir exactement ce que l'on fait. On est un peu le porte-drapeau de l'organisation. Donc c'est un peu là que je me sens la plus représentative de l'UNESCO ».

P7 : « Le plus direct, c'est parfois naturellement quand on donne un atelier dans n'importe quel pays : il y a des journalistes qui arrivent et donc à ce moment là, quoi que formellement,

ce n'est pas possible de ne pas représenter l'organisation. Seul le Directeur Général le fait normalement, mais nous avons à ce moment là le devoir de parler pour l'UNESCO. »

Les propos exposés ci-dessus recourent l'argument mis en avant par Cheney et Christensen (2001) en ce qui concerne l'existence d'une fluidité entre la communication interne et externe au sein d'une organisation. Les deux sont intimement liées et font l'objet d'échanges constants. En effet, nous constatons que l'identification des fonctionnaires se trouve renforcée par le fait de devoir *parler pour* l'organisation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Ce rôle de représentation, incarné par la fonction de porte-parole, efface l'individualité du fonctionnaire au profit de l'identité collective de l'organisation.

Par ailleurs, lors des événements nécessitant une représentation de l'organisation, les fonctionnaires sont amenés à défendre des projets et surtout leur réalisation concrète. L'obtention de résultats tangibles symbolisant la matérialisation de leur travail est vécu comme une source de satisfaction favorisant l'identification, comme nous allons le constater.

L'obtention de résultats tangibles

Toujours en cherchant à connaître les éléments les rapprochant de l'UNESCO, les fonctionnaires ont également exprimé la fierté ressentie lors de la concrétisation de projets sur lesquels ils ont travaillé, ou auxquels ils ont pu assister. Il est intéressant de souligner que lorsque l'organisation est présentée positivement, les fonctionnaires s'associent pleinement à l'image qu'ils veulent en projeter. En revanche, nous notons une distanciation claire entre eux et l'UNESCO lorsque sont évoqués des éléments constituant des entraves à l'exercice de leur fonction :

P1 : « J'ai pu constater que l'avantage principal de l'organisation était de pouvoir voir concrètement les réalisations que l'on fait par exemple dans la création de musées. Je me suis rendue sur place et j'ai assisté à l'ouverture étape par étape d'un musée sur lequel on a longtemps travaillé. J'ai pu voir que le musée était sur pied, viable et qu'il marche. C'est superbe! »

P2, pour sa part, a décrit le premier grand projet réalisé dès son arrivée dans l'organisation. Le fait d'avoir réussi à répondre à la demande lui ayant été faite par divers pays, en mettant ensemble divers partenaires est ce qui l'a motivé à passer outre les difficultés liées à l'apprentissage d'un nouvel emploi, et à la connaissance d'un nouveau milieu de travail :

P2 : « Ces besoins qui s'adressent à l'UNESCO par d'autres organisations vous permettent de vous réaliser dans cette mission internationale extraordinaire et voir que l'on peut mettre par exemple trois écoles d'ingénieurs à travailler ensemble très rapidement. Ils n'ont même pas posé de questions parce que c'est l'UNESCO qui a joué ce rôle de crédibilité. »

Après avoir mentionné que l'organisation est davantage connue pour son rôle dans la sauvegarde du patrimoine culturel mondial, P2 a tenu à souligner la mise en place de divers projets qui montrent les multiples facettes des réalisations organisationnelles :

P2 : « On ne va jamais dans tout ce qui est l'UNESCO. Par exemple, tous les programmes scolaires des pays ayant pris leur indépendance dans les années soixante ont été élaborés, imprimés et mis en place par l'UNESCO. Pendant quinze ans, tous les pays en développement recevaient leurs fournitures scolaires par le biais de l'UNESCO. L'histoire de l'Afrique, des populations islamiques, de l'apport des civilisations arabes au savoir scientifique, tout cela a été établi par l'UNESCO qui était, d'ailleurs, la seule organisation capable de le faire. L'ensemble des encyclopédies, des ouvrages académiques. Vous voyez près de vous une encyclopédie sur le développement durable de 200 volumes. Il y a 6000 personnes qui ont travaillé dessus. Donc ce sont des travaux d'une dimension extraordinaire ».

P3 : « Le travail régional, c'est très bien. J'ai organisé des ateliers pour produire des livres. Tout le monde pensait que j'étais folle parce qu'ils pensaient que dix jours d'ateliers ne suffisaient pas pour produire un livre, mais on a réussi. On a des résultats magnifiques Trois livres sont sortis et le quatrième est en route. Alors quand je vois cela, je me dis que c'est cela l'UNESCO pour moi ».

Ainsi, l'un des aspects importants facilitant l'identification est l'obtention de résultats professionnels tangibles. P8 va plus loin dans ce sens en expliquant que l'obtention de résultats de même que leur destruction est tout aussi intense :

P8 : « Lorsqu'il y a des conflits comme le bombardement de Dubrovnik en 1991, je me suis sentie très proche de l'UNESCO. Lorsque vous avez construit un projet et que vous le voyez détruit, comme le musée de Kinshasa ou de Bagdad vous devenez personnellement lié à ce genre d'opérations ».

À travers leur discours, nous pouvons voir que cette matérialisation donne aux fonctionnaires le sentiment d'avoir accompli des choses essentielles *au nom de* l'organisation. Le fait de le ressentir en travaillant et en parlant pour l'organisation est l'indice d'une identification située dans le fait de ne faire plus qu'un avec l'UNESCO. Ce n'est pas que lors de la mise en place de projets que cela s'opère. P8 explique qu'en tant de crise, assister à des événements historiques ou voir ses accomplissements détruits renforce l'identification à l'organisation :

P8 : « C'était surtout dans des moments de crise que je me suis senti proche de l'organisation. Le départ des États-unis en 1984, le retour des États-unis en 2002. Lorsqu'il y a des conflits. Le bombardement de Dubrovnik en 1991. Les différents conflits qui ont soulevé le monde.

Lorsque vous avez construit un projet et que vous le voyez détruit, comme le musée de Kinshasa ou de Bagdad. Personnellement vous êtes liés à ce genre d'opérations ».

Par ailleurs, les attentes de la communauté internationale se font parfois très pressantes. Cet aspect exprimé sous la forme d'une contrainte externe, indépendante de la volonté et donc de la responsabilité de l'UNESCO, est évoquée avec détachement. Toutefois, P6 se rapproche de l'organisation en précisant qu'elle essaye de s'adapter à cette donne. C'est ainsi que les diverses critiques formulées par les États ont abouti à un changement organisationnel explicité comme ceci :

P6 : « Il faut constamment justifier ce que l'on fait, parce que l'on a récemment introduit une notion qui a beaucoup bouleversé les mentalités [...]. C'est la *RBM : Result Base Management*. Cela veut dire que dans un programme vous pouviez avoir inscrit autrefois que vous alliez faire une réunion sur un thème donné. Prenons un sujet totalement au hasard : le développement des relations interculturelles entre les pays d'Afrique et les pays du Moyen-Orient. Alors vous vous dites 'je vais faire un colloque. Je vais réunir des experts très compétents des deux côtés, je vais faire cela en deux, trois ou quatre langues et je vais produire un document'. Et quand vous finissez ce travail, donc vous avez fait votre réunion, vous avez produit un document, vous avez trouvé un éditeur pour le publier, vous vous dites j'ai fait mon travail. Eh bien, maintenant on vous dira que ce n'est pas assez. Où sont les résultats là-dedans? En quoi votre colloque aura servi à quelque chose? Sinon que l'on va mettre le livre dans une armoire à côté du livre qui a été fait deux ans avant, et du colloque qui a été fait quatre ans avant, et avant celui qui sera fait deux ans après. Alors, cela sert à quoi? Maintenant, on a introduit des instruments de mesure pour essayer de faire bouger les choses, d'obtenir de vrais résultats. On nous fait une programmation avec des objectifs stratégiques et des résultats attendus qui sont en terme de modification profonde de la réalité, d'avoir obtenu une transformation de la situation actuelle. Cela n'a pas besoin d'être extraordinairement ambitieux, il faut être raisonnable par rapport à ce que l'on fait. Mais le principe c'est que même ce que l'on fait au niveau le plus bas doit contribuer à influencer les résultats supérieurs. De telle sorte, pour caricaturer, qu'à la fin, quand vous allez faire votre petit colloque, vous saurez que ce que vous obtiendrez par emboîtements successifs va servir à la cause de la paix dans le monde qui est votre objectif principal. Mais cela ne se fait pas comme cela. Il ne suffit pas de proclamer, il faut montrer que si vous avez réuni les personnages-clés pour obtenir un résultat qui va vous permettre de sensibiliser des décideurs importants, ceux-ci vont prendre ensuite des décisions qui auront, elles, une portée sur la situation donnée que vous voulez changer ». [...] « Et j'ajoute que pour une organisation comme l'UNESCO, c'est plus compliqué que pour une organisation qui s'occupe d'autres domaines parce qu'il s'agit de choses intellectuelles. Faire évoluer les mentalités, faire changer des comportements, sensibiliser n'est pas aussi facile à mesurer que si vous deviez obtenir des résultats quantifiables. L'UNESCO travaille dans le qualitatif, et les instruments de mesure sont par nature plutôt quantitatifs. Donc, l'on a beaucoup de difficulté à trouver le bon indicateur qui permette de mesurer des résultats qualitatifs, avec tout de même une part de quantitatif ».

Nous pouvons remarquer que ce changement organisationnel est vivement défendu par P6, et que toute entrave à sa bonne exécution est justifiée par la difficulté liée à la vocation qualitative et intellectuelle de l'organisation. Autrement dit, P6 comprend tout ce processus comme étant un mal nécessaire puisque l'objectif de l'UNESCO est bien plus vaste. Il prend

clairement partie pour son organisation, recoupant ainsi ses précédents propos concernant l'existence d'une règle implicite voulant que le fait de travailler pour un tel organisme soit déjà un immense privilège. Par la suite, il a insisté sur la satisfaction procurée par l'obtention de résultats concrets. Une fois de plus, ces propos montrent comment selon lui, toutes ces difficultés sont nécessaires pour atteindre un objectif plus large, objectif avec lequel il s'identifie totalement :

P6 : « J'ai vécu la convention sur le patrimoine immatériel et, plus récemment, celle sur la diversité des expressions culturelles. Je dois dire que le fait d'être arrivés par ce long cheminement de discussions entre les États à les mettre d'accord pour adopter des bases juridiques, cela donne brusquement l'impression d'un grand moment, de quelque chose d'important. [...]. Dans les industries culturelles, nous avons essayé de soutenir des initiatives. L'on a très peu de moyens, mais l'on arrive quand même à mettre ensemble des partenaires. Nous essayons de soutenir des micro initiatives. L'on y est arrivé 50 fois en 6 ans! Quand l'on y arrive, l'on se dit que cela sert à quelque chose ».

Par ailleurs, plusieurs personnes interrogées ont tenu à nous exprimer ce qui, selon elles, représentait le véritable rôle de l'UNESCO, ce qui, justement, semble contraster avec les attentes formulées à leur égard par la communauté internationale :

P5 : « Tout ce qui est dans le long terme, c'est-à-dire ce qui est fait en éducation, dans les échanges interculturels et des choses comme cela, qui ne donne pas de résultats immédiats mais qui je pense est important. Si l'UNESCO ne s'en occupait pas, je pense vraiment qu'il y aurait un déficit à ce niveau là ».

P6 : « C'est un peu l'image des bâtisseurs de cathédrales. Chaque ouvrier qui a mis sa pierre ou qui a sculpté n'importe quel élément dans une cathédrale n'a pas fait la cathédrale, mais il a eu conscience de participer à l'élaboration d'une chose qui le dépasse énormément, mais d'y contribuer. Et la plus belle impression que l'on puisse avoir, opinion, image que l'on puisse se faire en travaillant à l'UNESCO, c'est d'être un bâtisseur de cathédrales. Il y a tous les niveaux. Le grand architecte de l'univers ce n'est pas moi! (rires). Mais le petit ouvrier qui a construit une pierre qui peut durer, c'est cela qui compte. Il faut une certaine vision du monde, une certaine philosophie. [...]. Jacques Rigaud, qui a été directeur de la station de radio RTL, a dit qu'une organisation comme l'UNESCO doit être conduite en sachant qu'il s'agit d'un paquebot et non pas d'une barque. Cela veut dire que lorsque l'on veut faire un changement de cap, il faut s'y prendre comme cela. Si vous voulez tourner, vous ne tournez pas aussi facilement qu'en voiture. Vous devez prendre un grand mouvement et vous savez que c'est très lent. Cela ne veut pas dire que le mouvement n'existe pas, mais cela ne se fait pas en cinq minutes, et cela ne se fait pas tout seul ».

P7 : « Moi, j'ai travaillé dans le secteur public, et je trouve que quand on est dedans, il y a des gens qui pensent qu'il va y avoir un grand changement, qui va être visible en deux secondes. Mais en fin de compte, les seuls qui peuvent faire ce genre de changement, ce sont les politiciens. Les changements dans le secteur public sont lents. Si on avance pour sauver un enfant, deux enfants, c'est déjà une étape de progrès ».

Donc, nous pouvons noter une certaine acceptation de la contrainte liée à ce type d'emploi, totalement incorporée dans la vision que les fonctionnaires se font de leur emploi. En outre, ils semblent avoir accepté le fait de travailler à long terme sur des projets dont ils ne verront peut-être pas la réalisation durant leur mandat. La contrainte de temps est de ce fait bien assimilée et acceptée. Elle est, encore une fois, associée à l'individu dans sa définition de ce qu'est un fonctionnaire international.

Au-delà des affinités et réalisations individuelles, l'identification organisationnelle est aussi sujette à l'influence de paramètres internes et externes jouant un rôle certain dans l'appréciation des fonctionnaires face à l'organisation.

4.3. Relation entre l'identification organisationnelle et ses influences internes et externes

L'adaptation des employés passe par une connaissance de plus en plus aiguë de l'organisation. Cette simple connaissance ne garantit pas leur identification. C'est pourquoi, l'UNESCO a mis en place des stratégies de communication interne pour la favoriser.

L'UNESCO et sa communication interne et externe

L'appréciation de ce qui se déroule à l'intérieur de l'organisation est influencée par divers éléments mis en place par l'UNESCO. En particulier, lorsque l'affectation au siège de Paris semble problématique, il existe la possibilité pour les fonctionnaires d'être envoyés dans des pays qui leurs sont plus familiers :

P2 : « Même lorsque l'on n'arrive pas à s'intégrer, l'organisation permet au personnel d'avoir un deuxième niveau d'intégration, c'est-à-dire d'aller dans un bureau hors siège. Donc si la personne se sent complètement déboussolée ici, peut-être que le bureau de l'UNESCO au Caire, à Athènes, à Bangkok, ou je ne sais où, pourrait lui permettre de faire les premiers pas au niveau régional avant de venir dans une organisation où il y a plus de 190 nationalités différentes ».

En expliquant cela, P2 souligne une sorte de prévenance qu'il accorde à l'UNESCO. Son discours illustre pour lui l'attention portée par l'organisation à ses employés. C'est cette attention qui évoque un visage humain de l'organisation malgré le fait qu'elle soit composée de « plus de 190 nationalités différentes ». L'identification est justifiée par la noblesse d'une telle prise en compte de l'individu dans un milieu professionnel si cosmopolite.

La création toute récente d'un service de communication semble répondre au besoin émis par les fonctionnaires de vouloir faire parler à l'extérieur des réalisations multiples de leur organisation. Ils souhaitent sortir de l'évocation dominante du travail sur le patrimoine mondial et culturel. À cela s'ajoute également le désir d'effacer le décalage entre les échos externes et la réalité interne de l'organisation, mais aussi la mise en avant des réalisations concrètes de l'UNESCO :

P2 : « L'on travaille sur une stratégie de communication pour la première fois. L'on a embauché quelqu'un qui essaye de voir la meilleure chose. Ce n'est pas de parler des actes de l'UNESCO mais plutôt de faire en sorte que les actes de l'UNESCO parlent d'eux-mêmes, c'est-à-dire de mettre en avant les réalisations de l'UNESCO et souvent ces réalisations ne sont malheureusement pas connues et donc l'idée est maintenant de faire cela de manière plus directe ». [...].

Ici, en disant vouloir que « les actes de l'UNESCO parlent d'eux-mêmes », P2 nous montre un réel changement dans l'optique communicationnelle de l'organisation qui devient beaucoup plus pragmatique. Aussi, au fait que les employés parlent *au nom de* l'organisation s'ajoute la volonté de l'organisation de faire en sorte que leur propre parole devienne importante. Les actes de l'organisation seront éloquentes car ils scelleront la fusion de l'organisation et de ses employés, autrement dit l'expression de l'identification dans l'action. C'est dans cette optique que l'un des volets prioritaires de la communication externe de l'organisation veut mettre en exergue les résultats concrets réalisés par l'UNESCO. Nous constatons ainsi que P2 s'identifie clairement à cette perspective, et il l'exprime en reformulant par ses propres mots les objectifs collectifs de l'organisation. C'est de la sorte qu'il donne du sens à la réalité interne actuelle.

Par ailleurs, P3 va dans le sens des propos de Cheney et Christensen (2001) dans la mesure où son identification s'effectue par un va-et-vient de construction de sens basé sur le contenu de la communication interne et externe. Ces dernières s'alimentent mutuellement pour lui permettre de se faire sa propre vision de ce qu'est l'organisation :

P3 : « Je lis les flashes infos transmis par l'UNESCO. Je sens que les diverses choses que l'on fait, même dans d'autres domaines comme l'éducation, cela m'appartient aussi. Je me tiens informé, parce que dans l'élaboration de mes projets, j'ai une vision intersectorielle. Donc, je n'ai pas l'impression d'être dans mon trou. Je travaille aussi sur d'autres projets, dans d'autres secteurs, donc j'envisage l'organisation dans son ensemble. Je ressens dans ma chair la crise de l'organisation face à la réforme des Nations Unies, les défis que nous avons comme organisation par rapport à la réforme des Nations Unies, la nécessité de nous garantir une survie digne de ce nom et tout cela. Pour moi, c'est prioritaire ».

En outre, l'un des objectifs principaux du nouveau service de communication a été la mise en place d'activités permettant à l'ensemble des fonctionnaires de mieux connaître le travail effectué par leurs collègues provenant d'autres départements. C'est ainsi qu'est née l'initiative appelée « Soixante minutes pour convaincre » où chaque département était appelé à définir son champ de compétence. Cela a permis à tous d'obtenir de plus amples informations, en vue de mieux pouvoir parler de l'organisation dans son ensemble :

P4 : « A l'intérieur, il y a eu un ensemble de présentations qui s'appelaient ' Soixante minutes pour convaincre'. C'était intéressant parce que l'on pouvait voir qui était de bon niveau et qui pas. Quand on a un événement pareil qui se passe, il faut trouver le temps d'y aller. Je n'ai pas tout vu, juste quelques présentations, mais je trouve cela très important ».

P2 : « La personne concernée a organisé pendant toute l'année un exercice qui s'appelait 'Soixante minutes pour convaincre' et elle a demandé à chaque équipe de venir pendant une heure défendre ce qu'elle fait devant les collègues, entre 14h et 15h chaque mardi et ce pendant soixante semaines. L'on était l'un après l'autre en train de dire ce que faisaient les gens, ce qu'ils réalisaient, quelles sont leurs difficultés. Elle était là en tant qu'animatrice et elle a vu passer tout le monde. Elle a vu de façon claire que l'on avait quelque chose à dire. Nous lui faisons confiance ».

Ce genre d'événements a eu également pour conséquence de favoriser la cohésion et l'esprit de groupe au sein de l'organisation. Il en va de même pour d'autres activités liées avec enthousiasme par P5 et P7 :

P5 : « Il y a souvent des événements organisés au niveau des divisions où l'on parle de travail, mais aussi lors d'événements spéciaux, l'on essaye de fêter et de marquer le coup. Ensuite, il y a l'aspect interpersonnel à savoir les affinités personnelles avec les gens avec qui vous allez déjeuner. À plus grande échelle, il y a des fêtes qui sont organisées au sein de l'organisation ».

P7 : « À Paris, il y a toujours des expositions, des réunions, des fêtes. Pour Noël, tous les enfants des employés et pas mal d'enfants de Paris vont être invités dans les grandes salles de l'UNESCO. Il va y avoir une fête de l'UNESCO avec le Père Noël etc. Et même ici, le Directeur Général envoie des cadeaux à tous les employés qui ont des enfants. Il y a une sensibilité même si l'on est à Montréal. Et nous avons des événements ici aussi ».

En plus, des éléments cités par les fonctionnaires, il nous a été possible d'observer, durant notre cueillette de données, l'existence d'autres événements et services mis en place par l'UNESCO. Les voici :

- Il existe le système des *retraites*, pour les mises au point entre les fonctionnaires de l'UNESCO, propre au système des Nations Unies. Cela consiste en un rassemblement

de quelques jours, souvent dans un endroit isolé à l'extérieur de la ville (campagne, montagne etc.) durant lequel les fonctionnaires se réunissent pour faire le bilan de l'avancement des projets, exprimer des difficultés ou proposer de nouvelles idées. Ces retraites sont comme une sorte de réunion de brainstorming et de planification organisationnels, de même qu'elles incluent des activités récréatives pour tous.

- L'UNESCO comporte aussi en son sein comme une « deuxième ville dans la ville », avec tous les services (banque, poste, agences de voyages etc.), qui offre à ses fonctionnaires, en même temps que plusieurs facilités vu l'accessibilité des services, de véritables référents communs.

Il a souvent été fait mention d'un décalage entre la réalité interne de l'UNESCO et sa perception externe, notamment face aux médias. Ceci a, comme nous l'avons vu, abouti à la création d'un service de communication par l'organisation. P2 a tenu à souligner le rapport parfois délicat que l'organisation a du entretenir avec les médias. En fait, il a été nécessaire de faire en sorte que l'UNESCO puisse répondre adéquatement à ces critiques. Par-dessus tout, ces explications nous montrent qu'en défendant leur organisation, les fonctionnaires tendent toujours à vouloir prouver que l'UNESCO est une organisation bien trop grande et complexe pour gérer adéquatement les reproches des uns et des autres :

P2 : « L'énorme crise que l'UNESCO a passé était au sujet des médias. Pour l'UNESCO, l'existence de 4 agences de presse qui façonnaient le monde était insuffisante. Il faut que le monde ait le droit de réponse. Quel que soit l'événement, l'on le voit à travers le regard de ces grandes agences. Donc l'UNESCO a fait en sorte que chaque pays ait sa propre agence de presse. C'était une grande avancée. Après, l'on s'est dit que pour faire réellement face à ces grandes agences, il fallait s'unir, donc l'on a fait l'agence de presse africaine, sud-américaine, arabe etc. Et l'on a fait un effort extraordinaire sur une commission internationale qui s'appelait 'un monde, mais plusieurs voix'. Et cela a été un champ de bataille énorme entre l'Occident et l'UNESCO, et l'on a dénigré l'organisation de façon extraordinaire, l'on a caricaturé en fait ce que l'UNESCO fait. L'on a fait une campagne de presse épouvantable et nous étions là. Que pouvions-nous faire? La presse est libre de dire ce qu'elle veut et nous ne pouvons rien dire. La plupart des fois la presse a raison, l'on est désarmé ici. Parce que l'UNESCO, c'est qui? Nous sommes tous des pays, des gouvernements, des fonctionnaires et tout cela c'est l'UNESCO. Qui va répondre? L'on ne sait pas. Quand l'on critique les Nations Unies, qui va répondre? Des pays eux-mêmes qui votent une loi ou qui ne la votent pas... Qui critiquer? Le secrétariat? Et donc l'on se dit que c'est nous les fonctionnaires qui travaillons ici qui sommes à blâmer et c'est cela qui me gêne un peu. Cette identification fautive que l'organisation est équivalente à ses fonctionnaires, est égale à ses fonctionnaires. Rien n'est moins vrai. Les fonctionnaires peuvent être critiqués pour la valeur des rapports qu'ils préparent, mais l'on ne prend pas de décisions. Au contraire l'on les subit souvent ».

P2 insiste sur le fait qu'il est difficile pour une organisation aussi vaste de répondre aux critiques. Aussi, il explique tout cela en prenant bien soin de distinguer le rôle des fonctionnaires qui sont toujours les cibles les plus faciles, puisque les plus visibles. De ce fait, c'est en sa fonction d'employé qu'il se sent le plus touché. Les attaques sont vécues difficilement en lien avec sa définition individuelle du concept de fonctionnaire international. Pour lui l'amalgame se situe dans ce qu'il appelle « l'identification fausse que l'organisation est équivalente à ses fonctionnaires ». Pour lui, l'organisation ne représente pas toujours ses fonctionnaires, en particulier lorsqu'on leur fait des reproches sur lesquels ils n'ont pas d'emprise. Cette identification erronée se reflète dans une communication de détachement.

P3 va dans ce sens en invoquant le fait qu'une organisation d'une telle envergure doit faire l'objet d'une recherche tout aussi conséquente de la part des médias. Encore une fois, l'identification est alimentée en présentant l'organisation comme une entité incomprise de par sa complexité et l'envergure des facteurs influençant son fonctionnement :

P3 : « À Chaque fois que je lis un dossier et que je lis un article sur l'UNESCO il y a un décalage total parce qu'il est rare d'avoir de l'information de qualité. Souvent, l'on parle de l'UNESCO sans connaître, comme l'on parle de beaucoup de choses. Je ne suis pas du tout sensible à un discours sur l'opinion générale et sur l'opinion dans sa volubilité, dans sa politique, c'est-à-dire que je ne surfe pas dans la vague de l'opinion publique. Ce n'est pas mon métier. »

Par ailleurs, voici ce que d'autres fonctionnaires avaient à nous dire concernant leurs réactions face aux critiques ou aux louanges faites à l'égard de leur organisation :

P4 : « Cela me fait toujours plaisir d'entendre des gens dire du bien de l'UNESCO parce que j'ai un sentiment d'appartenance, cela est sûr. Et quand l'on le critique, tout de suite je sors le côté positif. Mais je me retrouve parfois à critiquer plus qu'avant à cause de cette lourdeur administrative, qui tue toute initiative maintenant ».

P5 : « Cela me touche quand je vois un article dans le journal qui critique l'UNESCO. C'est là que je me sens, peut-être pas blessée, mais atteinte dans un sens où je ne m'identifie pas complètement. Mais quand le monde extérieur le critique ou le loue, je ne suis pas indifférente ».

Pour P8, le fait que certains pays aient quitté l'UNESCO a créé un sentiment de culpabilité et de responsabilité chez les fonctionnaires. Leur identification à l'organisation devient ainsi presque fusionnelle :

P8 : « Quand un pays décide de quitter l'organisation, on est déboussolé. Cela représente 25% de budget en moins pour l'UNESCO. On ressent cela comme un échec. On se dit que l'idéal de l'organisation ne correspond plus au monde. On se sent un peu responsable de ce qui se passe. On a tous pensé qu'il y avait un manque ».

Le choc provoqué par ces départs a affecté personnellement les fonctionnaires. Ce « manque » est défendu par l'envie de prouver aux interlocuteurs externes toute la pertinence de l'UNESCO, en véhiculant un contenu fidèle à la réalité. P6, qui a été journaliste par le passé, se sentait particulièrement préoccupé par la qualité du contenu véhiculé à l'externe :

P6 : « Quand je vois la presse écrire des choses approximatives, je ressens deux sensations : l'une c'est d'être triste parce que je me dis que c'est dommage que le travail n'ait pas été fait plus en profondeur. La seconde, c'est un peu d'indulgence parce que je sais comment se font parfois ces papiers de la presse. Mais tout de même je regrette quand des articles sont élaborés visiblement sans une enquête suffisante, ce n'est pas seulement vrai pour l'UNESCO. Il y a des articles qui ne sont pas très bons souvent parce qu'ils sont bâclés ».

P7 : « Il faut avoir une réponse assez honnête pour dire que dans toute organisation, il y a toujours des améliorations qui peuvent être faites. Il faut rester ouverts aux suggestions qui peuvent mener à une amélioration. Mais en même temps, quelqu'un qui va me dire une chose qui n'est pas correcte, je vais lui répondre ».

Nous voyons à travers leurs opinions qu'ils se sentent également attaqués, en gardant toutefois une certaine objectivité critique face à leur organisation. Néanmoins, leur premier réflexe reste celui de prendre la défense de l'UNESCO. D'autres répondants se sont appliqués à expliciter les raisons ayant amené une mauvaise presse à l'organisation. Ces raisons sont la lourdeur administrative du fonctionnement interne et sa lenteur. À ce propos, les fonctionnaires veulent mettre en évidence les réalisations de l'UNESCO et montrent qu'ils se sont identifiés au discours de l'organisation :

P7 : « Il n'est pas vraisemblable de dire qu'il n'y a aucun problème à l'UNESCO, mais en même temps, les problèmes du monde sont si importants qu'il faut rester optimistes quand au fait que l'UNESCO peut répondre aux besoins des pays en développement. Je reste toujours optimiste. [...] Ce n'est pas simple que cela. Tout le monde à l'UNESCO dit qu'il ne peut pas tout voir et encore, c'est la même chose à l'extérieur. Les gens ne connaissent pas le tout. Il y a toujours des équipes, des secteurs dedans et à l'extérieur qui marchent bien et moins bien. C'est plus une question organique ».

P2 : « Je trouve que l'UNESCO a un mandat très large. Quand on a un mandat comme cela, c'est difficile de montrer les réalisations. Et donc, chaque fois que l'on va parler de l'UNESCO pour montrer ses réalisations, l'on va parler des pyramides, ce que l'on a sauvé etc. L'on ne va jamais dans tout ce qui est l'UNESCO ».

En somme, lorsque l'UNESCO est attaquée les fonctionnaires prennent en général sa défense. En outre, ils s'expliquent ses dysfonctionnements en la caractérisant comme étant une organisation vaste et complexe. Le message qu'ils tendent à envoyer est que l'organisation est incomprise. Aussi, ils gardent une lucidité face aux difficultés auxquelles elle doit faire face. Cela prouve bien que la conception de ce qui est l'identité organisationnelle est fragmentée, et ne prend pas la forme d'un monolithe homogène, car comme le dit P2 « l'on ne va jamais dans tout ce qui est l'UNESCO ». C'est ce qui explique les divers degrés d'identification à l'organisation en fonction de certains de ses aspects constitutifs.

À présent, nous allons nous pencher plus précisément sur le volet justifiant les perceptions externes divergentes de l'organisation et sur la manière dont cela est expliqué et compris par les fonctionnaires.

Clash entre les pays du Nord et du Sud

Lorsqu'interrogés au sujet de la perception externe de l'organisation, plusieurs fonctionnaires ont exprimé une différence entre l'opinion des pays développés et celle des pays en voie de développement. Ce nouvel élément insiste sur des différences culturelles et économiques qui, une fois de plus, soulignent l'existence de paramètres échappant à leur contrôle. Ils n'ont pas de réel impact dessus. Ils s'en détachent et peuvent ce faisant utiliser leur propre subjectivité culturelle pour se l'expliquer :

P2 : « L'UNESCO en particulier est perçue très différemment selon où l'on se trouve. En Europe, en général, l'UNESCO est perçue comme le gardien du patrimoine historique. Dans beaucoup de pays en développement, l'on le mélange avec l'UNICEF. L'on pense que c'est l'agence qui travaille avec les enfants. Mais l'UNESCO, en général, le nom sonne bien. Il y a beaucoup de gens qui se disent 'c'est quelque chose' sans savoir pourquoi parfois. La couche qui connaît l'UNESCO un peu mieux, c'est la couche universitaire, les centres de recherche etc. C'est cette couche qui dans les pays en développement a sans exception bénéficié de l'UNESCO soit leurs institutions mêmes ont été créées par l'UNESCO ou bien équipées par l'UNESCO ou bien le cadre est formidable est protégé par l'UNESCO. De là, il y a une reconnaissance de l'image. Ce qui me choque, c'est quand vous sortez dans la rue : les gens voient cet acronyme 'UNESCO' vous les trouvez entraînés de se demander 'mais qu'est-ce que c'est que cela?' Ils essaient de deviner : 'Union Nationale...' ? Ils ne savent pas ce que c'est ».

Face à des perceptions divergentes, P3 met l'accent sur la nécessité de faire un tri basé sur la pertinence des interlocuteurs à retenir et auxquels l'UNESCO doit rendre des comptes. Ce faisant, il exprime une vision de l'organisation qui se construit en interaction avec l'extérieur. En particulier, il nous montre que l'UNESCO ne peut prétendre conquérir un public général.

Elle oriente sa communication externe vers certains interlocuteurs spécifiques (états membres, médias spécialisés, autorités gouvernementales, universités, partenaires locaux etc.) :

P3 : « L'organisation est perçue selon le milieu car l'extérieur n'existe pas en tant que tel. Nous avons un certain nombre d'interlocuteurs. Bien évidemment, il y a des interlocuteurs qui ne nous connaissent pas et qui entendent parler de nous. Une fois, j'ai entendu un habitant du quartier face à une voiture qui était mal garée, elle avait une plaque verte, il disait : 'ça c'est le connards de l'UNESCO'. Ils nous ont perçus comme des connards de cet arrondissement de Paris. Nous sommes perçus comme des gens très bien par d'autres gens, comme les gens de la pompe à essence qui nous reconnaissent par la plaque verte et qui se disent 'voilà les gens de l'UNESCO. Ils sont très courtois et ils payent toujours'. Et donc on est perçus comme des gens exquis par d'autres personnes. Cela dépend du public. Pour ceux qui connaissent l'UNESCO, l'on perçoit une organisation avec un certain nombre de défauts, de problèmes, mais qui en quelque sorte est irremplaçable par sa fonction. Si l'UNESCO venait à disparaître, il faudrait inventer une plate-forme qui viendrait accomplir les mêmes fonctions. C'est comme le fait de penser que les Ambassadeurs sont très mous et même il faut voir lesquels. Mais en même l'on ne peut pas supprimer les Ambassades. Il faudrait inventer d'autres mécanismes pour faire du bilatéral. C'est la même chose pour l'UNESCO. Je pense que lorsque l'on considère cela, ce sont ceux qui connaissent l'UNESCO et qui connaissent la situation qui peuvent réellement comprendre la réalité. Bien sûr on est lents, et 'sectorialisés' ».

Pour P4, les pays demandent trop à l'organisation. Ce faisant, il adhère totalement à l'objectif voulant montrer davantage ce que l'UNESCO arrive à faire malgré diverses contraintes :

P4 : « Dans les pays industrialisés, pas très bien j'ai l'impression. L'UNESCO est encore un espoir beaucoup de monde. Il est admiré. L'on est respectés dans ces pays là. Il y a encore une aura pour l'UNESCO. Quand j'écoute les débats du Conseil exécutif de l'UNESCO, les pays en voie de développement veulent que l'organisation fasse quelque chose pour eux et encouragent l'UNESCO à faire beaucoup plus. L'Occident critique souvent mais pas tout. Il y a des choses que l'on fait avec les pays développés qui sont bien. Le problème est toujours le même et je le dis depuis longtemps : c'est que l'UNESCO n'a pas les moyens de ses ambitions. C'est ce qui explique tout en fait. L'on veut tout faire. Peut-être que l'UNESCO est victime de son propre succès à l'origine. Tout le monde veut maintenant que l'UNESCO fasse quelque chose, mais personne ne veut augmenter ses cotisations. C'est facile aussi, je critique, mais il n'y a pas beaucoup d'argent et l'on peut utiliser l'argent différemment à mon avis. Aussi parce que quand l'UNESCO a été créée c'était pour l'éducation, la science et la culture. C'est vaste! Les autres agences spécialisées de l'ONU sont pour la santé, l'agriculture, les enfants etc. Nous ici, c'est très vague et c'est très difficile de se concentrer sur certaines activités, de choisir quoi faire. Trop! L'on demande trop de l'UNESCO! Il y a cela aussi. Il faut être justes. L'UNESCO n'est pas un fond, il donne des services. L'UNICEF est un fond, le PNUD est un fond. Tout le monde a plus d'argent que nous dans le système des Nations Unies ».

P5 : « Cela dépend vraiment de à qui l'on parle et dans quel pays. Je sais qu'au Japon, l'UNESCO a une très très bonne image, notamment avec le travail que l'on fait dans le domaine du patrimoine mondial. C'est perçu comme une belle organisation qui fait énormément de choses et beaucoup de gens sont attirés. [...] Je pense que l'UNESCO ne communique pas très bien, vu de l'extérieur. L'on a l'image d'une super organisation, avec

des bureaucrates, des diplomates avec un train de vie incroyable, avec des super projets, soit l'on a l'image de quelque chose de très monolithique où il ne se passe rien. La réalité, c'est un peu des deux je pense. Les gens n'ont pas une image assez réelle de ce qui se passe dans l'UNESCO. [...]

P6 : « Si vous allez dans les pays en voie de développement, vous êtes frappés de voir que la perception de l'UNESCO n'est pas si mauvaise que cela. Vous voyez que l'on demande à l'UNESCO d'être présent sur le terrain et que par de petites réalisations, et des plus grandes, la présence de l'UNESCO est assez forte. Dans les pays industrialisés, cela dépend. Quelques fois, l'on est moins conscients, et même dans le pays du siège, de tout ce que l'UNESCO représente. L'on y voit plutôt une grosse organisation bureaucratique. Ces images là collent à la peau. L'on a beau faire tout ce que l'on peut, l'on a beau changer les programmes, cela colle à la peau. Parfois, c'est un peu en amélioration, mais cela colle à la peau. Néanmoins, il y a un facteur encourageant qui est la consultation de notre site web. L'on se trompe lorsque l'on pense que l'UNESCO n'est pas connu et qu'il n'intéresse personne. Nous avons des taux de fréquentation énormes. Les gens vont y prendre de l'information. Cela ne veut pas dire qu'ils vont adhérer à forcément. Cela veut dire qu'ils prennent l'UNESCO pour une source sérieuse. C'est déjà pas mal. [...] Il faut se dire que l'on peut faire mieux. Comme disait André Gide : ' nous sommes tous sur une planche qui est en biais, donc si l'on ne monte pas, l'on descend' ».

P7 : « Quelques fois, l'on entend avec les pays de l'OCDE que c'est une grande bureaucratie, que l'on gaspille beaucoup d'argent etc. Cela on ne l'entend presque jamais de la part des pays en voie de développement. Aussi, les bailleurs de fond comprennent plus que c'est une grande organisation internationale, avec un réseau qui intéresse tout le monde, et qu'il y a toujours des problèmes de gestion et de cohérence. Le Directeur Général a bien fait de dresser ces problèmes, mais c'est quelque chose qui n'est jamais résolu tout de suite. Et partout dans le monde, dans n'importe quelle organisation avec un peu de grandeur, les objectifs, la politique et l'organisation changent tout le temps. Ce qu'il faut c'est une organisation qui s'active pour répondre aux besoins ».

Les différences majeures quant aux critiques formulées à l'égard de l'organisation seraient à mettre en lien avec l'origine, ou du moins l'appartenance géopolitique des États qui s'expriment. En outre, le travail d'investigation journalistique pourrait lui aussi être remis en cause. Toutefois, nous pouvons avancer que les propos exprimés par les fonctionnaires sont peu critiques face à l'organisation elle-même. En effet, il s'opère soit une relativisation de l'importance des critiques formulées, soit la mise en œuvre de justifications explicitant ces mêmes critiques.

Ceci est directement lié à l'adaptation de l'UNESCO à l'évolution de la notion de culture et à son ajustement aux événements historiques ayant changé le visage géopolitique du monde.

Comme le mentionne le texte de la convention sur la diversité culturelle, l'UNESCO a souhaité prendre en compte :

« ...l'élargissement du concept de culture en tant que production artistique à celui d'identité culturelle (années 50 et 60). Pendant cette période l'UNESCO s'attache à la défense des cultures pour répondre à des situations particulières comme celles nées de la décolonisation, en reconnaissant l'égalité des cultures » (UNESCO, 2005).

De ce fait, nous pouvons déjà noter le grand sentiment d'appartenance ressenti par les personnes interrogées. Aussi, elles reprennent les grandes lignes évoquées par leur service de communication concernant la nécessité de montrer l'action concrète de l'organisation et ce en soulignant l'existence de différences historiques entre les pays.

Cependant, en ce qui a trait à la lourdeur administrative caractérisant leur type d'emploi les fonctionnaires se montrent beaucoup plus critiques. L'acceptation de cet aspect est plus problématique.

La lourdeur administrative

Le volet administratif de l'emploi semble constituer un aspect repoussant ou une contrainte obligatoire avec lesquels les fonctionnaires doivent composer. Les fonctionnaires en parlent de manière détachée encore ici, puisque cela est indépendant de leur volonté :

P4 : « Malheureusement, l'administration a pris une bonne partie de nos journées maintenant. Pour faire des contrats, il y a beaucoup d'allers et venues pour les signatures, ce que l'on appelle le visa. Et finalement quand le contrat sort, l'on fait les demandes de paiements. Il y a beaucoup de contraintes comme celles-la qui font que parfois, il faut beaucoup plus que le temps qui serait nécessaire ou normal pour accomplir une tâche. Ensuite, le deuxième paiement arrive quand le projet est terminé. Les gens envoient leurs bilans financiers, un rapport d'activités et toutes les factures qui justifient les dépenses que l'UNESCO a financées, et cela est un cauchemar! Parfois, les factures sont dans d'autres langues, il faut les traduire, il faut comprendre. L'on n'accepte pas tel ou tel document pour telle ou telle raison etc. L'on passe des heures dessus! »

P8 : « On a la frustration de voir que les décisions ne sont pas prises assez vite contrairement à ce qui se passe au niveau national. On a par exemple le système des visas. Soit on les signait soit on devait les faire signer. Il y a toute une série d'étages à dépasser. Il y a des rapports, des documents, des lettres qui, soigneusement rédigés, évitent les incidents diplomatiques. Ce système lui-même est soumis à des évaluations, des grilles de lecture qui sont culturelles. Ce processus est donc très long. »

P5 : « Je passe un tiers de mon temps à faire des tâches administratives, c'est-à-dire répondre aux lettres, faire les comptes, répondre aux demandes des États etc. A peu près un autre tiers où je fais de la réflexion pure sur la formulation des projets. Et pour le reste il y a beaucoup de réunions. »

P6 nous a mieux expliqué le mode de fonctionnement de l'élaboration des projets de même que les délais y étant liés. Cela se déroule parallèlement au travail le plus pressant. Ce faisant, il s'associe pleinement à ce mode de fonctionnement malgré les difficultés qui s'y rattachent. La manière dont il présente les choses donne presque une dimension 'héroïque' aux

fonctionnaires qui, malgré toutes ces embûches, arrivent à exécuter leur travail. L'acceptation de ces contraintes est exprimée par P6 comme un véritable défi que les fonctionnaires relèvent au quotidien :

P6 : « Nous travaillons en même temps sur le programme suivant qui commencera deux ans après. Comme ce processus d'élaboration, qui fait appel à des consultations, est très long, il faut le commencer dès que le premier programme est mis en oeuvre. Il y a un service central qui s'occupe de la programmation stratégique, le BSP, mais ils ne le font pas tous seuls. Ils font les six premiers mois, où il y a des consultations sur le terrain, des consultations nationales etc. Mais tout de suite après, il va y avoir les résultats de ces consultations, et de premières propositions vont être élaborées pour les soumettre au conseil exécutif. Ensuite, le conseil exécutif va se prononcer sur ces propositions : il va les approuver ou pas, ou les modifier un peu. En général, ils les approuvent avec des bémols. Le conseil exécutif se prononce vers mai, juin. Il va approuver les propositions et ensuite la conférence générale va les approuver définitivement avec les recommandations du conseil au mois d'octobre. Nous n'arrêtons jamais! ».

Les divers travers de cette lourdeur administrative ont même conduit une des personnes interrogées à considérer une retraite anticipée. Malgré l'identification claire aux valeurs de son travail, et l'allusion à tout ce qui allait lui manquer, cette personne nous a dit que la lourdeur administrative avait eu raison de son enthousiasme. L'élément central de ces constatations est le fait de vouloir excuser l'UNESCO qui est vu comme non responsable d'une contrainte lui étant imposée par les protocoles en vigueur dans le monde de la diplomatie. Aussi, l'identification est maintenue et exprimée par une distinction faite entre cet aspect de leur travail et l'identité de l'organisation. L'identification reste forte en fragmentant le discours sur l'organisation en divers éléments constitutifs, et en mettant de l'avant le mérite que les fonctionnaires ont de travailler malgré la lourdeur administrative. Au lieu de la production d'une communication qu'ils jugent fade et répétitive, ils préfèrent la communication par l'action.

Ainsi, nous avons constaté comment l'influence des contraintes liées à l'organisation sont vécues par ses fonctionnaires. Le facteur interne qui semble le plus sensible est celui du volet politique de l'organisation. Comme nous le verrons à présent, il est lié aux processus décisionnels au sein de l'organisation de même qu'aux perspectives d'avancement envisageables par ses membres.

Facteurs politiques, décisionnels et avancement de carrière

Le contexte politique international influence l'environnement interne et le fonctionnement de l'organisation, puisque le pouvoir décisionnel effectif repose sur les États membres. Les

fonctionnaires sont conscients de l'impact que cela a sur eux et sur l'exécution de leurs tâches :

P1 : « Lorsque je suis rentrée à l'UNESCO, dans les années 80, c'était drôle de voir les interactions entre les cultures dans un contexte géopolitique assez particulier, c'est-à-dire la séparation Est-Ouest. Les tensions, les enjeux politiques et culturels étaient beaucoup plus visibles à l'époque. C'était très intéressant! Avec le temps, et depuis la chute du mur de Berlin, le contexte es beaucoup plus fluide ».

P2 : « L'on s'adapte à la culture non écrite, non dite de l'organisation. L'UNESCO est une idée au départ et un compromis dans la pratique. Vous avez 190 pays, avec 190 volontés politiques différentes. Ils ont tous des résolutions à adopter, c'est donc compromis. Ce n'est jamais totalement une bonne chose [...], dans le sens où ce n'est pas tout le temps une recherche de l'excellence, mais plutôt une recherche du possible. [...] Les gens oublient la mission initiale de l'UNESCO qui est le renforcement de la compréhension mutuelle à travers une coopération dans le domaine de l'éducation, des sciences, de la culture et de la communication. Il faut toujours rappeler cela. Je pense que chaque fois que l'on retourne au sens, il y a un retour aux sources. Souvent on transforme une organisation purement politique et intellectuelle, comme la nôtre, en organisation technique. C'est un danger mortel. L'UNESCO n'est pas là pour mettre des clous dans des monuments historiques. Elle veut mobiliser la communauté internationale pour qu'elle protège les monuments historiques. L'on oublie souvent cela. Il faut résister à la tentation de faire, pour faire faire. Pour vraiment faire son travail, il ne faut pas le faire! (Rires). C'est cela la coopération internationale. L'on est là pour cela. L'on réussit quand l'on ne fait pas, mais quand l'on fait faire à travers une coopération ».

P5 : « Pour l'instant je n'ai pas de conflits avec les objectifs de l'organisation, si ce n'est que c'est une organisation politique avec des États membres. Donc il y a plusieurs aspects géostratégiques qui sont incontrôlables par les fonctionnaires dont je fais partie ».

Ayant travaillé au sein d'une commission nationale, P6 voit une différence entre le pouvoir décisionnel politique, et celui des fonctionnaires internationaux :

P6 : « Quand on est fonctionnaire international, l'on est derrière, l'on prépare les documents, l'on tient compte des décisions, l'on les applique, l'on les interprète, éventuellement, l'on les prépare un peu, mais l'on est quand même beaucoup plus réservés. Alors cela vous change quelque peu, beaucoup même. Cela vous apprend la réserve, la modestie, toutes ces obligations qui font l'honneur de la fonction publique internationale. Je peux parler, mais je parle beaucoup moins qu'avant ».

P2 nous a parlé de compromis. Pour sa part, P6 aborde cet aspect caractéristique de l'organisation comme étant une symbiose :

P6 : « L'UNESCO est une symbiose. L'on peut avoir une foi religieuse, l'on peut ne pas en avoir. L'on peut être plutôt tournés vers les religions occidentales ou orientales, l'on peut avoir toutes sortes d'origines. [...] Au fond, je pense que cette philosophie là est totalement celle de l'UNESCO ».

Il ne faut perdre de vue que l'avenir peut sembler incertain de par le fait que l'ONU est en pleine réforme. Il s'agit d'un processus de changement en profondeur de son mode de fonctionnement interne stratégique et pratique. Cela alimente le débat sur l'avenir de l'UNESCO, comme nous le fait remarquer P2 :

P2 : « Les gens qui sont ici disent que cela ne va pas continuer. Les gens qui comme moi vont bientôt sortir se disent que l'organisation sera toujours là. Ce n'est pas propre à l'UNESCO mais à tout le système des Nations Unies. Une chose est certaine : le système des Nations Unies peut fonctionner beaucoup mieux, et cela ne fonctionne pas bien car notre façon de travailler consiste à réagir à des demandes venant de pays. Quand vous réagissez à la demande, il faut savoir dire non. Malheureusement, chaque agence de l'ONU connaît juste un peu plus ce que font les autres agences de l'ONU et donc on ne sait plus qui fait quoi. Deuxièmement, le coût du système est trop élevé. Le budget de l'UNESCO est celui d'une petite université en province. Ce n'est pas énorme, mais quand même près de 50% du budget part dans le fonctionnement de l'organisation, c'est beaucoup ».

Pour P7, la formulation même d'une possibilité d'avenir à l'UNESCO est difficile de par le caractère imprévisible du renouvellement de son contrat :

P7 : « Il me reste deux ans de contrat. J'aime bien. Il y a quelques aspects que j'ai aimés dans d'autres postes. Mais j'ai beaucoup plus d'affinités et de sentiments avec ce poste-ci (celui que la personne occupe) qu'avec n'importe quel autre poste que j'ai occupé dans ma vie. Donc, je voudrais bien rester mais je ne sais pas. Je ne peux pas savoir. »

En somme, la dimension très politique de l'organisation nécessite de la part de tous une quête de compromis, soit un alignement vers un objectif collectif plutôt qu'un effort d'avancement individuel. Par ailleurs, le fait de vivre actuellement une réforme du système des Nations Unies rend d'autant plus incertain leur propre avenir dans l'organisation. Nous notons ici encore une sorte de 'déresponsabilisation' de la part des fonctionnaires. Cela suggère une sorte d'absence d'identification face à certaines réalités organisationnelles. Paradoxalement, ces éléments sont vécus avec détachement et acceptation, sans réelle inquiétude. L'objectif plus large de l'organisation légitime, selon eux, l'envie de faire passer les intérêts individuels au second plan.

Conclusion

Nous avons présenté les données et les thèmes de notre analyse. Il nous a été possible de mieux comprendre le déroulement de l'identification organisationnelle au sein de l'UNESCO. Aussi, nous avons pu constater que plusieurs thèmes sont liés et influencent simultanément plusieurs aspects de l'identification.

À présent, il nous semble intéressant de tracer les grandes lignes des thématiques ressortant régulièrement durant les entrevues. À notre sens, cela permettra de mieux apprécier les caractéristiques décrivant trois éléments essentiels de notre mémoire, à savoir l'identité et l'identification organisationnelles, de même que le contexte interculturel. Le tableau 5 ci-après, illustre ces constats.

Tableau 5. Éléments récurrents de l'identité et de l'identification organisationnelles et influence du contexte interculturel

Identité organisationnelle	Identification organisationnelle		Contexte interculturel
<ul style="list-style-type: none"> - plurielle et fragmentée - orientée vers le compromis - en constant changement de par la réforme des Nations Unies 	Éléments positifs la favorisant	Éléments négatifs la freinant	<ul style="list-style-type: none"> - enrichissement réciproque - source de changement au niveau individuel - les voyages, les langues - les difficultés
	<ul style="list-style-type: none"> - diversité culturelle - affinités personnelles - représentation - obtention de résultats tangibles - sentiment de privilège - rôle joué par l'organisation elle-même (monde interne, service de communication, événements formels et informels, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - difficulté d'adaptation - lourdeur et lenteurs administratives - les attentes externes de la communauté internationale 	

Dans le chapitre 5 qui suit, nous allons résumer nos résultats, leurs implications de même que les limites de notre recherche.

Chapitre 5 : CONCLUSION

Introduction

L'objectif initial de cette étude a été de nous pencher sur l'identification organisationnelle en contexte interculturel en prenant comme cadre d'observation l'UNESCO. Notre modèle théorique se veut le résultat de la jonction entre l'école interprétative et l'école constructionniste. Nous avons privilégié une approche inductive et avons fait le choix de suivre une méthodologie basée sur la *grounded theory*. L'opérationnalisation de la recherche s'est effectuée par une collecte de données primaires (entrevues semi dirigées avec huit fonctionnaires de l'UNESCO) et secondaires (observation, recherche documentaire). Nos questions de recherche étaient :

QR1 : Comment les membres d'une organisation oeuvrant dans un contexte interculturel vivent et ressentent l'expérience de l'identification qui se produit à travers la communication?

QR1.a : Comment les membres donnent du sens au fait d'être identifiés à ce type d'organisation?

QR1.b : Comment les membres de l'UNESCO donnent du sens au fait de devenir identifiés à ce type d'organisation?

QR2 : Comment la relation entre communication interne et externe influence l'identification des membres d'une organisation oeuvrant dans un contexte interculturel?

Dans ce dernier chapitre, nous présentons les résultats de notre investigation en répondant à ces questions. Par la suite, nous exposons les limites de la recherche et voyons enfin les pistes restant à approfondir par les théoriciens de la communication organisationnelle sur ce thème si actuel. Nos résultats s'articulent autour de trois grands thèmes que nous allons synthétiser à présent.

5.1. Discussion des résultats

L'expérience individuelle de l'identification

L'identification à l'UNESCO est vécue par les employés comme un phénomène valorisant et valorisé. La manière dont ils s'expriment au sujet de leur propre expérience au sein de l'organisation suggère en effet qu'ils considèrent leur identification comme liée de manière intrinsèque à la qualité du travail qu'ils y effectuent. Aussi, ils s'identifient en s'appropriant le discours de l'organisation tout en l'adaptant à leur individualité. Certains feront des rapprochements avec leur culture d'origine, d'autres avec leur parcours de vie.

Les fonctionnaires établissent clairement des liens de ressemblance entre leur identité individuelle et leur propre vision de l'identité organisationnelle. Pour eux, les affinités qu'ils ont avec l'organisation sont le moteur de leur identification à une organisation qui devient le prolongement de leur personnalité. Pour certains, les valeurs communes partagées avec l'UNESCO les rendaient identifiés avant même leur entrée dans l'organisation. Pour d'autres cette même entrée à l'UNESCO était la suite logique de leur cheminement professionnel et personnel. Ils donnent forme à leur identification par le biais de récits anecdotiques empreints d'attachement émotif soulignant la place de l'UNESCO dans leur vie. L'identification devient palpable par une appropriation du discours de l'organisation et son adaptation au cheminement individuel des fonctionnaires. C'est ainsi que la vision que les employés ont de leur propre identité individuelle est perpétuée par un filtre conscient ou inconscient visant à privilégier les éléments confortant leur définition de ce qu'est l'UNESCO (une organisation intellectuelle, complexe, aux objectifs larges, très sollicitée etc.).

De plus, nous avons trouvé que l'identification est construite de manière continue par une série de conversations formelles et informelles entre collègues. Chacun alimente la définition de l'identité organisationnelle. Cependant, la vision de l'identité que les fonctionnaires attribuent à l'UNESCO est celle d'une quête de consensus dictée à la fois par le caractère interculturel et politique de l'organisation.

Comme nous l'avons vu, la sélection rigoureuse en vigueur à l'ONU et le prestige lié à la fonction publique internationale renforcent leur identification. Par conséquent, notre étude montre que les employés cessent de s'identifier temporairement dès qu'ils évoquent les aspects de l'organisation qui les contrarient. Cela contraste particulièrement avec le discours

qu'ils ont face aux aspects positifs de l'UNESCO. L'identification y est toujours exprimée par le biais d'une communication valorisée par des notions de fierté, de prestige et de héroïsation du travail. Toutefois, quand sont mentionnées les difficultés auxquelles elle doit faire face, sa représentation est fragmentée.

Le contexte interculturel : un élément stratégique de l'identification

Le contexte interculturel caractérisant l'organisation est plus stratégique qu'il n'y paraît. En effet, il est à la fois le fruit d'une politique de représentativité des divers pays membres de l'UNESCO et un reflet du modèle de société que l'organisation souhaite implanter à travers le monde. Il provoque un changement identitaire chez les fonctionnaires. Ils deviennent plus ouverts, plus alertes ou plus modestes. L'influence des autres cultures les transforment au point de revoir la manière dont ils interagissent avec les gens et ce même en dehors de leur cadre de travail.

La nécessité d'un consensus dicté par leur type d'emploi où il faut tenir compte de l'opinion de divers pays les pousse à relativiser davantage les différences individuelles. Ils s'identifient non pas à une organisation interculturelle mais plutôt à l'idée d'un environnement de mélange et de diversité culturelle.

Le rôle de l'UNESCO

L'identification se produit aussi par le biais de la représentation à savoir quand les fonctionnaires parlent au nom de l'organisation (Cooren et Taylor, 1997). La délégation de la parole est un puissant moteur d'identification. L'employé s'efface pour laisser parler l'organisation, qui elle-même souhaite lui donner la parole à l'interne et à l'externe. Donc, la notion de représentation tend à rendre floue la frontière existant entre la communication interne et externe. L'identification projetée à l'externe est le résultat d'un ensemble de conversations internes visant à définir l'identité organisationnelle

Ainsi, l'identification se nourrit à la fois de l'environnement interne de l'organisation et de ses influences externes (médias, acteurs politiques, bailleurs de fonds, bénéficiaires des projets etc.). L'identification s'opérerait donc au carrefour des influences internes et externes à l'organisation.

L'une des constations primordiales de cette étude aura été de remarquer que ce qui peut constituer un frein à l'identification par moments peut également être un élément la favorisant. Cela est notamment le cas des facteurs politiques et décisionnels. En effet, ces derniers font le prestige de l'organisation de même qu'ils ralentissent son action. Les fonctionnaires le ressentent à la fois comme un atout et un handicap. La communication liée à cet aspect est régulatrice dans le sens où elle limite le discours critique des employés face à leur organisation.

Afin de mettre davantage en perspective les conclusions présentées ci-après, nous avons élaboré une matrice explicative résumée dans le tableau 6 ci-dessous. Nous tenons à rappeler que son élaboration est directement inspirée des travaux d'Yvan Comeau (1994). Elle expose d'une part le lien existant entre la catégorie formative et les diverses catégories substantives qui la composent. D'autre part, elle résume les conséquences que ce lien engendre sur l'interprétation des faits étudiés.

Tableau 6. Matrice explicative

Thème	Catégorie substantive	Implications
Les facteurs individuels favorisant l'identification	Trajectoire personnelle et affinités avec l'organisation	La trajectoire de vie des fonctionnaires leur permet d'établir des affinités personnelles très enracinées avec l'organisation
	le contexte interculturel : un facteur de changement individuel	Le contact avec l'interculturel a changé la vision du monde des fonctionnaires, leur apportant du recul face à autrui, plus d'ouverture d'esprit et de tolérance. Ils ont aussi l'impression de changer les autres. C'est réciproque.
	Les difficultés d'identification liées au contexte interculturel	Les difficultés sont présentées avec détachement et toujours en parlant des autres. Le facteur interculturel est valorisé.
	Les voyages et les langues	L'apprentissage et la pratique de nouvelles langues, de même que le contact avec l'international, permis à travers les voyages professionnels, favorisent le rapprochement avec la réalité du terrain et des projets collectifs.
	L'obtention de résultats tangibles	L'obtention de résultats tangibles lors du travail est une source de motivation, de même qu'elle confirme la pertinence de la coopération et du travail d'équipe collectif.
	L'UNESCO et sa communication interne et externe	La nouvelle stratégie de communication donne aux fonctionnaires l'impression que leur voix est écoutée. Leur individualité alimente la construction de l'identité organisationnelle.
	Le processus de sélection et le sentiment de privilège	Les fonctionnaires ont le sentiment d'être privilégiés parce qu'ils ont réussi à entrer dans l'organisation, car

		ils connaissent la réalité très sélective du milieu onusien.
Le processus d'identification	La représentation	Le fait de représenter l'organisation à l'extérieur (missions, médias) les efface momentanément, pour les laisser 'parler pour' l'organisation. C'est là qu'ils se sentent les plus proches de l'organisation. Le rôle de représentation et de porte-parole de l'organisation lors d'événements externes est vécu comme un facteur de fierté et de rapprochement avec l'UNESCO.
	L'UNESCO et sa communication interne et externe	Les activités formelles mises en œuvre par l'organisation au niveau de la communication externe sont considérées comme une nécessité pour faire connaître la réalité interne de l'organisation aux divers interlocuteurs externes.
	Les difficultés d'identification liées au contexte interculturel	L'UNESCO fait en sorte de trouver des solutions pour aider ces fonctionnaires (bureaux hors siège) lorsqu'ils éprouvent des difficultés d'adaptation.
	les facteurs politiques, décisionnels et l'avancement de carrière	Le fait que le pouvoir décisionnel soit concentré au sein des États membres rend l'initiative sectorielle plus difficile. Il faut chercher le compromis.
Relation entre l'identification et des influences internes et externes	Clash entre les pays du Nord et du Sud	La vision de l'identité organisationnelle diffère en fonction du bagage géopolitique et de l'origine culturelle des employés.
	les facteurs politiques, décisionnels et l'avancement de carrière	Le fait que le pouvoir décisionnel soit concentré au sein des États membres rend l'initiative sectorielle plus difficile. Il faut constamment chercher le compromis.

Notre étude a permis de souligner la difficulté d'une compartimentation claire entre les éléments internes et externes influençant l'identification. En outre, elle a mis en relief l'importance de la représentation pour souder les liens entre les employés et leur organisation. Toutefois, l'étude comprend des limites qu'il est essentiel de mentionner à présent en vue de mieux préparer des recherches futures sur ce thème.

5.2. Les limites de la recherche

Nous avons tenté au mieux de garantir la validité de nos données en effectuant une entrevue supplémentaire pour vérifier l'exactitude des catégories ayant émergé par induction. Ce faisant, nous avons pu comparer les résultats observés et les préciser davantage. Cependant, la taille de l'échantillon réduit la représentativité de l'étude ainsi que les extrapolations.

Malgré la pertinence des informations que les fonctionnaires nous ont fournies, nous sommes conscients que ce nombre reste restreint, et que la sélection pourrait être plus ciblée.

D'autre part, une plus longue présence dans l'organisation aurait pu permettre d'accroître la validité de l'observation. Les interactions entre les fonctionnaires auraient été creusées davantage.

Aussi, nous réalisons que les entrevues sont des situations d'interaction réglementée, malgré le caractère ouvert de nos questions (Alvesson, 2003). Les personnes interviewées n'étaient pas forcément naturelles et accomplissaient un rôle de représentation. Donc, l'aspect très valorisé de l'identification peut être biaisé et se doit d'être nuancé. L'entrevue ne nous renseigne que sur la manière dont les individus donnent un sens à leur identification. Elle ne nous montre pas l'identification en action à travers les interactions. C'est pourquoi, il est important d'enrichir les données par une observation détaillée.

De même, le fait de considérer le facteur interculturel comme un enrichissement est également prévisible de la part de fonctionnaires oeuvrant en diplomatie. De par la récurrence de certains éléments observés, nous considérons néanmoins que la fiabilité des résultats reste satisfaisante.

En vue d'approfondir les éléments constatés par notre étude, des recherches futures pourraient s'appliquer à étudier divers départements au sein de l'organisation en vue d'en extraire des différences culturelles ou des similarités. D'autre part, il serait intéressant de se pencher sur d'autres organisations nationales et internationales pour pouvoir comparer et contraster les résultats trouvés dans cette étude. Par ailleurs, l'on pourrait aussi analyser l'environnement social et national qui les entourent pour mieux saisir l'éventuelle influence des acteurs externes (médias, acteurs politiques, opinion publique etc.) sur la construction de l'identité organisationnelle. Enfin, il serait pertinent d'étudier plus spécifiquement les interactions entre les membres de l'organisation en filmant des réunions, des présentations, des conversations de corridors etc.

À travers ces quelques pistes d'exploration, nous encourageons vivement les chercheurs en communication organisationnelle à se pencher sur l'identification comme un phénomène important au sein des organisations. Selon nous, il est essentiel de comprendre ce phénomène

et de sensibiliser les organisations en vue de valoriser l'individualité des employés. Cette dernière peut se révéler garante de l'adaptation des nouveaux acteurs organisationnels.

Conclusion

Ce mémoire a permis de s'intéresser à une organisation unique de par son mandat, ses objectifs et sa vocation éducative. Il a montré comment l'identification organisationnelle pouvait s'exprimer dans un contexte interculturel. Plus spécifiquement, l'UNESCO a tout intérêt à poursuivre ses efforts de cohésion interne entrepris par la division de communication. Ceux-ci contribueront à renforcer l'importance du rôle joué par chaque membre de l'organisation pour atteindre les objectifs vastes et ambitieux mis en avant par l'ONU. De même, l'UNESCO devrait continuer à mettre en valeur la diversité culturelle au sein même de ses employés pour maintenir ce rôle de modèle de coopération entre les nations. À l'externe, cela enverra un message de paix fort et encourageant à la communauté internationale.

Or, cette étude ne s'adresse pas uniquement aux fonctionnaires internationaux mais bien à l'ensemble des organisations qui devront désormais tenir compte de ces réalités cruciales dans un contexte mondial de mobilité des populations. Ce même contexte spécifique à la mondialisation rend cette thématique actuelle d'autant plus pertinente. L'identification à une organisation n'est donc plus seulement le fait d'un monobloc culturel mais bien celui d'employés au profil culturel cosmopolite. Au Québec, le vieillissement de la population sonne le glas des visions simplistes de la communication organisationnelle et offre la possibilité à une nouvelle vague d'acteurs de l'organisation d'interagir.

Le fait qu'une instance aussi vaste réussisse globalement à mettre en valeur l'individualité de ses membres laisse supposer que les organisations plus petites peuvent en faire autant. La recherche future en communication organisationnelle doit s'appliquer à fournir plus de pistes de compréhension à ce sujet.

BIBLIOGRAPHIE

Albert, S. & Whetten, D.A. (1985) Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, vol. 7. Greenwich, CT:JAI Press, pp.263-295.

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, vol. 28, Iss. 1: 13 p.

Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, vol.11, n° 3, pp.373-394.

Anakwe, U.P; Greenhaus, J.H(1999). Effective socialization of employees: Socialization Content Perspective. *Journal of Management Issues*, vol. 11, n° 3, pp. 315-329.

Argyris,C; Schön,D (1978). What is an organization that it may learn? *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Cambridge MA, Addison-Wesley, Chap.1, pp.8-29.

Ashfort, B & Mael, F. (1989) social identity and the organization. *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, pp. 20-39.

Ashmore, Deaux & McLaughlin-Volpe (2004). An Organizing Framework for Collective Identity: Articulation and Significance of Multidimensionality. *The American Psychological Association*, vol.130, n° 1, pp. 80-114.

Barge, J.K. & Schlueter, D.W. (2004). Memorable Messages and Newcomer Socialization. *Western Journal of Communication*, vol. 68, n° 3, pp. 233-256.

Barnard, C. (1938). *The function of executives*. Cambridge: Harvard University Press. 334 p.

Baudrillard, J. (1981). *Simulacres et simulation*. Paris : Galilée. 235 p.

Bauer, T.N; Morisson E.W; Callister R.R. (1998). Organizational Socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16, n° June, pp. 149-214.

Bekri, C. (1991). *L'UNESCO, une entreprise erronée?* Paris : Publisud. 300 p.

Bowen, TN; Ledford GE; Nathan, BR. (1991). Hiring for the Organization, not the Job. *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 4, pp. 35-51.

Burke, K. (1950). *A rhetoric of motives*. New York: Prentice Hall. 530 p.

Cable, D.M; Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and Person-Organization fit. *Personnel Psychology*, vol. 54, n° 1, pp. 1-23.

- Charreire-Petit, S. & Huault, I. (2005). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, pp. 31 - 55.
- Cheney, G. (1983). The Rethoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, vol. 69, n° 2, pp. 143-158.
- Cheney, G. & Christensen, L.T. (2001). Public relations as contested terrain : A critical response. In R.L.Heath & G.Vasquez (Eds), *Handbook of public relations*. Thousand Oakes, CA : Sage Publications, pp. 167-182.
- Claude, R. (1988). *Voyages à travers la galaxie ONU*. Paris : La Pensée universelle, 340 p.
- Cooren, F., & Taylor, J. R. (1997). Organization as an effect of mediation: Redefining the link between organization and communication. *Communication Theory*, vol.7, pp.219–259.
- Comeau, Y. (1994). L'analyse de données qualitatives. *Cahiers du CRISES*. Collection Études théoriques . 31 p.
- Dameron, S. (2001). *Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation*. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Faculté des sciences de l'administration. Québec : Université Laval. 31 p.
- Debord, G. (1988). *Commentaires sur la société du spectacle*. Paris : Éditions Gérard Lebovici. 97 p.
- Demers, C. Giroux, N. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management International*. Montréal, vol. 2, n°2, pp. 17-32
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1142 p.
- Dutton, J.E. Dukerich, J.M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, vol. 34, n°3, pp. 517-554
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational Images and member Identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 2, pp. 239-263.
- Dutton, J. & Penner, W.J. (1993). The importance of organizational identity for strategic agenda building. In J.Hendry and G. Johnson (eds.). *Strategic Thinking: Leadership and management of change*. New york: *Strategic Management society*, pp. 89-113.
- Elsbach, K. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 1, pp. 57-88.
- Elsbach & Kramer (1996). Member's Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, pp. 442-476.

- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press, 402 p
- Giddens, A. (1981). Agency, institution, and time-space analysis. *Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro- and macrosociologies*. Dans K. Knorr-Cetina & A. V. Cicourel (Eds.). London: Routledge & Keegan Paul, pp. 161-174.
- Giroux, N. (2001). *La gestion discursive des paradoxes de l'identité*. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 29 p.
- Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management International*, vol. 3, n°1, pp. 1-14.
- Glaser, B. G. & Strauss. A.L. (1967). *The discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, NY, 271 p.
- Goodall, H. L., Jr. (2000). *Writing the new ethnography*. Walnut Creek, CA: Alta Mira Press, 224 p.
- Hall, D., Schneider, B. & Nygren, H. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, vol.15, n° 2, pp176-190.
- Hall, D. (1972) Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 3, pp.340-350.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2002). The dynamic of organizational identity. *Human Relations*, vol. 55, n° 8, pp.989-1018.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, vol. 31, n° 5/6, pp. 356-365.
- Holmer-Nadessan, M. (1996). Organizational Identity and Space Action. *Organization Studies*, vol. 17, n° 1, pp. 49-81.
- Kramer, Roderick M. (1993). Cooperation and organizational identification. In J.K.MUmingham (eds). *Social Psychology in Organisations*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 244-269
- Kuhn, T., Nelson, N. (2002). Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification. *Management Communication Quarterly*, vol. 16, n° 1, pp.5-38.
- Kvale. S. (1996). *An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage, Thousand Oaks, CA, 344 p.
- Laclau, E. (1990). *New Reflections on The Revolution of Our Time*. London: Verso, New York, 263 p.

- Laclau E. & Mouffe, C. (1987). Hegemony and Socialist Strategy: Towards a radical Democratic Politic. *Canadian Journal of Political and Social Theory*, vol. 11, n° 3, 130 p.
- Laperrière, A. (1982). Pour une construction empirique de la théorie, la nouvelle école de Chicago. *Sociologie et sociétés*, vol. 14, n° 1, pp. 31-41.
- Laramée, A. (2000) *La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique*. Presses de l'Université du Québec ; Télé-université, Sillery ; Sainte-Foy. 302 p.
- Larcon J.P & Reitter R. (1979). L'identité de l'entreprise, un facteur clé de sa survie. *Direction et Gestion*, n°3, pp. 11-16.
- Larkey, L. & Morrill, C. (1995) Organizational commitment as symbolic process. *Western Journal of Communication*. Salt Lake City, vol. 59, n°3, 193 p.
- Le Gall, J-M. (2000). L'apprentissage communicationnel. *Revue française de gestion*, n° 130 (septembre-octobre), pp.31-44.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 416 p.
- Louis, M.R.(1990). Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers. In *Organizational Climate and Culture*. Ed. B.Schneider. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 85-129.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp.226-251.
- Lueke, S.B; Svyantek, D.J. (2000). Organizational socialization in the host country: The missing link in reducing expatriate turnover. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 8, n°4, pp. 385-386
- Mael, F. & Ashforth, B.(1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp.103-23.
- Marcus, A.A. & Goodman, R.S.(1991). Victims and Shareholders: the dilemma of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, vol.34, pp. 281-305.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 404 p.
- McPhee, R. D. (1985). Formal structure and organizational communication. *Organizational communication: Traditional themes and new directions*. Dans R. D. McPhee & P.K. Tompkins (Eds.), Beverly Hills, CA: Sage, pp. 149-177.
- Moingeon, B., et Ramanantsoa, B. (1997). Understanding Corporate Identity : the French School of Thought. *European Journal of Marketing*, vol. 31, n°5/6, pp.383-395.

- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The case for Qualitative research. *The Academy of Management Review*, vol. 5, n°4, pp. 491-500.
- Morgan, J., Reynolds, C., Nelson, T., Johanningmeier, A., Griffin, M., Andrade, P. (2004). Tales from the Fields: Sources of Employee Identification in Agribusiness, vol.17, n°3, pp.360-395.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on new-comer socialization. *Journal of Applied Psychology*, vol.78, pp.173-183.
- Mucchielli, A. (1986). *L'identité*. 1ère édition. Coll. Que sais-je? Paris: Presses universitaires de France, 127 p.
- Pandit, N.R. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, vol, n°4, 10 p.
- Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie : l'observation*. La découverte éd, 123 p.
- Phillips, N. & Hardy, C. (1997) Managing Multiple Identities: Discourse, Legitimacy and Resources in the UK Refugee System. *Organization*, vol. 4, n° 2, pp.159-185.
- Scott, C.R.; Corman, S.R & Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*. Oxford, vol. 8, n°3, pp. 298-337.
- Strauss, A. L. (1987), *Qualitative Analysis For Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge, 319 p.
- Sutton R.I, Callahan A.L. (1987).The Stigma of Bankruptcy : Spoiled Organizational Image and its Management. *Academy of Management Journal*, vol 34, pp 405-436.
- Tedeschi, J.T. (1981). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press, 369 p.
- Weber, M. (1970). *The interpretation of social reality*. 1ère édition. London: Joseph. 302 p.
- Weber, M. (1949). *The methodology of social sciences*. New York: Free Press, 188 p.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of organizing*. Addison Westley, Reading, Mass., 2ème édition, 121 p.
- Weick, K.E, et Sutcliffe, K.M & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Linthicum, vol. 16, n° 4, pp. 409-451
- Zavalloni, M., Louis-Guérin, C. (1984). *Identité sociale et conscience : introduction à l'égo-écologie*. Marisa Zavalloni, Christiane Louis-Guérin. Privat ; Presses de l'Université de Montréal, Toulouse : Montréal, 284 p.

Sites Internet:

Article Pandit, N.R. (1996) :

<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>

UNESCO, 2007a : Histoire de l'organisation :

http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=6207&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

UNESCO, 2007b : Champs d'actions

http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=6406&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

UNESCO, 2007c : Les cinq fonctions de l'organisation

http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=6330&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

UNESCO, 2007d : 60 ans d'existence et quelques dates clés :

http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=14606&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Tableau annexe 3: Répartition géographique des fonctionnaires de l'UNESCO à la date du 1^{er} juillet 2006 :

http://recrutweb.unesco.org/geographical/summarylist_fr.asp?selLanguage=country_f&B1=Submit

Discours de réforme de l'ancien Secrétaire Général de l'ONU, M.Koffi Annan:

<http://www.un.org/french/reform/chap1.htm>

Documents UNESCO:

Stenou, K. (2004). *L'UNESCO et la question de la diversité culturelle : bilan et stratégies, 1946-2004*. Version révisée, Paris, 40 p.

UNESCO. (2005). *Dix clés pour la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. Adoptée par la 33^{ème} session de la Conférence générale de l'UNESCO, Paris, 14 p.

UNESCO. (2000). *Diversité culturelle, conflit et pluralisme*, Rapport mondial sur la culture, Paris, 28 p.

UNESCO. (1998). *Culture, créativité et marchés*, Rapport mondial sur la culture, Paris, 528 p.

ANNEXE 1

Questionnaire :

Thème 1 : Les facteurs individuels de l'identification organisationnelle :

- 1) Qu'est-ce que l'UNESCO?
- 2) Pour quelles raisons avez-vous commencé à travailler ici?
- 3) Considéreriez-vous avoir des affinités personnelles avec les buts et la mission de l'organisation? (Si oui, à quel niveau? Si non, pourquoi?)
- 4) Vous travaillez en milieu interculturel. Comment cela se déroule-t-il pour vous?
- 5) En quoi jugez-vous que cette organisation vous ressemble, vous représente?

Thème 2 : Le déroulement du processus d'identification organisationnelle :

- 6) Comment s'est déroulée votre entrée dans l'organisation?
- 7) Comment vous y êtes-vous intégré(e) et senti(e)?
- 8) Pourriez-vous me donner des exemples d'événements qui vous font sentir proche de votre organisation?

Thème 3 : Relation entre l'identification organisationnelle et ses influences internes et externes:

- 9) Comment pensez-vous que votre organisation est perçue à l'extérieur?
- 10) Quelle réaction avez-vous par rapport à cette perception là?
- 11) Existe-t-il un décalage entre cette perception et la réalité interne de l'UNESCO?
- 12) Comment vous sentez-vous lorsque votre organisation est valorisée ou dévalorisée par l'environnement externe?
- 13) Pouvez-vous me décrire les moyens de communications mis en place par votre organisation pour influencer son image à l'interne et à l'externe?

Questions supplémentaires :

- Comment envisagez-vous votre avenir à l'UNESCO ?
- Auriez-vous des commentaires à ajouter ?

ANNEXE 2

Extrait du plan de réforme de l'ancien Secrétaire Général de l'ONU, M. Koffi Annan :

I. Investir dans le capital humain

Problématique

20. L'impératif d'une fonction publique internationale hautement qualifiée et indépendante posé par la Charte des Nations Unies vaut autant de nos jours qu'il y a 60 ans. De la qualité de son capital humain dépend le succès de l'Organisation, qui ne pourra s'acquitter des mandats de plus en plus complexes qui lui sont confiés que si elle sait attirer et garder à son service des personnes de valeur.

21. Durant mon mandat, j'ai pris un certain nombre d'initiatives en vue d'améliorer la façon dont l'Organisation gère et valorise ses ressources humaines, initiatives qui ont consisté notamment à définir les valeurs fondamentales et compétences de base à retenir dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines – recrutement, valorisation et évaluation et notation; à instituer un système de recrutement en ligne; à habiliter les responsables à choisir leurs collaborateurs; à instituer une politique d'encouragement à la mobilité; et à prendre des mesures pour renforcer la sûreté et la sécurité du personnel partout où l'ONU est présente.

22. Ce sont là autant d'acquis non négligeables, mais force est d'admettre que nos systèmes ne sont plus à la mesure des impératifs auxquels nous devons répondre. Alors que plus de la moitié de ses 30 000 fonctionnaires travaillent sur le terrain (voir fig. 4 ci-dessous), l'ONU conserve un dispositif de gestion des ressources humaines exerçant l'essentiel de ses activités dans la sérénité de ses villes sièges. Les mandats de plus en plus complexes confiés à l'Organisation requièrent un nouveau profil de compétences propre à lui permettre de répondre, en toute cohérence, à des sollicitations nouvelles dans des domaines aussi divers que l'aide humanitaire, le maintien de la paix, l'assistance électorale, le contrôle des drogues et la lutte contre la criminalité. Il lui faut pouvoir recruter et garder à son service des cadres, des gestionnaires et des personnels capables de gérer de vastes opérations multidisciplinaires complexes dotées de budgets de plus en plus conséquents. Trop de fonctionnaires nous abandonnent, déçus par l'absence d'une organisation des carrières qui leur permette de saisir toute la gamme de débouchés qu'offre notre organisation mondiale.

23. Il ressort d'une enquête sur la physionomie du personnel dite « A Picture of UN Staff », réalisée en 2005, qui a suscité 5 320 réponses, que deux des aspects les plus démotivants aux yeux des fonctionnaires sont l'absence de perspectives de carrière et de promotion et les frustrations causées par une bureaucratie trop lourde.

24. La plupart des fonctionnaires de l'ONU n'ont que trop conscience des problèmes administratifs et de carrière auxquels se heurtent leurs collègues, tout comme ceux qui cherchent à entrer à l'ONU. Je pense notamment :

a) Au cadre qualifié candidat à un poste à l'ONU qui, maintenu trop longtemps dans l'incertitude quant au sort réservé à sa candidature, décide d'accepter un emploi ailleurs.

C'est que malgré tous les efforts qui ont pu être faits pour pourvoir rapidement le poste, les milliers de candidatures reçues n'ont pu être traitées assez vite;

b) À la collègue qui, ayant passé de nombreuses années au service de l'Organisation dans diverses zones de conflit, aspire à rejoindre sa famille mais découvre que son expérience sur le terrain ne lui donne pas plus de chances d'obtenir un poste dans un lieu d'affectation autorisé aux familles;

c) À l'agent des services généraux qui, s'étant dévoué à l'Organisation durant de nombreuses années au cours desquelles il a par ailleurs su acquérir les diplômes et l'expérience voulus pour prétendre à un poste d'administrateur, obtenant notamment un bon classement aux concours annuels de recrutement dans la catégorie des administrateurs, ne parvient jamais à passer dans cette catégorie en raison du nombre limité des postes réservés à cet effet. On lui dit qu'en démissionnant de l'ONU et en posant de l'extérieur sa candidature à un poste d'administrateur, il accroîtrait ses chances, mais il ne peut se permettre de lâcher la proie (ses revenus actuels) pour l'ombre d'une promotion.

25. Des systèmes et procédures complexes, démodés et fragmentaires empêchent l'Organisation de s'adapter. En particulier :

a) Bridé par un véritable corset de directives parfois contradictoires émanant des organes délibérants, par l'émiettement des responsabilités et par des textes compliqués, incohérents et souvent obscurs, le Secrétaire général, qui est, aux termes de l'Article 97 de la Charte des Nations Unies, le plus haut fonctionnaire de l'Organisation, n'a ni les moyens ni les pouvoirs voulus pour gérer celle-ci avec efficacité;

b) Le recrutement est tout simplement trop lent et pas assez anticipatif pour répondre aux exigences en constante évolution d'une organisation à vocation de terrain. Les procédures sont trop complexes et les formalités administratives prennent trop de temps. En moyenne, il faut 174 jours entre la parution d'un avis de vacance de poste et le choix du candidat;

c) Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes – deux éléments essentiels à une fonction publique internationale véritablement diversifiée. Seul un cinquième des départements ont atteint l'objectif d'accroître le recrutement de ressortissants d'États Membres non représentés ou sous-représentés. Étant de 38 % seulement, la proportion de femmes dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur demeure inacceptable;

d) Des postes de tout premier plan dans des lieux d'affectation clefs restent vacants pendant trop longtemps, ce qui entame l'aptitude de l'Organisation à s'acquitter de ses mandats. Ainsi, le tiers des postes d'administrateur des missions de maintien de la paix sont vacants en permanence, ce qui est inadmissible et intenable. En revanche, dans les lieux d'affectation classiques et les villes sièges, les postes vacants sont trop peu nombreux et les mouvements de personnel trop rares, ce qui nuit aux perspectives de carrière;

e) Les nominations sur le terrain relèvent de procédures différentes de celles applicables aux villes sièges, ce qui prive l'Organisation d'un corps d'agents uniforme et est source d'incohérence dans l'application de ses règles et normes;

- f) Du fait de la complexité des conditions à remplir, les fonctionnaires – en particulier ceux affectés sur le terrain – ne peuvent prétendre sur un pied d'égalité à un poste ailleurs dans l'Organisation, si bien que les responsables sont privés du plus large vivier de compétences possible, les perspectives de carrière étant limitées et les cloisonnements entre le terrain et les villes sièges accentués;
- g) Le personnel n'est pas assez mobile, une pléthore de directives restrictives, qui circonscrivent notamment le pouvoir du Secrétaire général de décider des mouvements de personnel lorsque l'intérêt de l'Organisation le dicte, venant décourager ces mouvements. Les groupes professionnels sont entourés de tels remparts qu'il est devenu difficile d'en sortir, même en début de carrière;
- h) L'Organisation propose toute une kyrielle de contrats différents qui sont autant de formules lourdes, difficiles à administrer et sont source d'inéquité, de mécontentement, de ressentiments et de lenteurs administratives, qui ne l'aident guère à attirer et à conserver les meilleurs;
- i) Le fonctionnaire onusien côtoie des collègues d'autres organisations du système des Nations Unies qui jouissent de meilleures conditions d'emploi sur le plan pécuniaire et sur celui de la qualité de vie, qui tiennent principalement dans le traitement réservé aux membres de la famille de ces derniers et dans le temps de repos et de récupération qui leur est ménagé lorsqu'ils sont affectés sur le terrain;
- j) L'Organisation n'investit pas assez pour valoriser et gérer les talents à tous les échelons, ne consacrant que 1 % de son budget « personnel » aux activités de formation et de perfectionnement, auxquelles d'autres organisations internationales affectent une enveloppe trois ou quatre fois plus consistante;
- k) La plate-forme informatique de gestion des ressources humaines n'est pas à la hauteur quand on sait que l'Organisation déploie de nos jours ses activités dans le monde entier;
- l) Lent et lourd, le système de justice interne ne permet pas de concilier les prérogatives légitimes de l'Administration et le droit du fonctionnaire au respect de la légalité administrative.

ANNEXE 3

Répartition géographique des fonctionnaires de l'UNESCO à la date du 1^{er} juillet 2006

Représentation supérieure à la normale	Représentation normale	Représentation inférieure à la normale	Pays non représentés
Algérie	Afghanistan	Afrique du Sud	Angola
Belgique	Albanie	Arabie Saoudite	Antigua-et-Barbuda
Bénin	Allemagne	Arménie	Azerbaïdjan
Brésil	Andorre	Bahamas	Bahreïn
Cameroun	Argentine	Bangladesh	Belize
Canada	Australie	Bhoutan	Brunéi Darussalam
Danemark	Autriche	Bolivie	Cap Vert
Espagne	Barbade	Botswana	Émirats Arabes Unis
Éthiopie	Bélarus	Chili	Guinée-Bissau
Fédération de Russie	Bosnie-Herzégovine	Chine	Iles Marshall
France	Bulgarie	Chypre	Iles Salomon
Italie	Burkina Faso	Djibouti	Jamaïque
Jordanie	Burundi	El Salvador	Kiribati
Liban	Cambodge	Estonie	Koweït
Maroc	Colombie	Etats-Unis d'Amérique	Lesotho
Népal	Comores	Fidji	Micronésie (États fédérés de)
Nouvelle-Zélande	Congo	Gabon	Myanmar
Pakistan	Costa Rica	Ghana	Nauru
Pérou	Côte d'Ivoire	Grenade	Nioué
Roumanie	Croatie	Guatemala	Palaos
Sénégal	Cuba	Guinée Équatoriale	Qatar
Soudan	Dominique	Guyana	République démocratique du Timor-Leste
Sri Lanka	Égypte	Haïti	République dominicaine
Tunisie	Équateur	Honduras	Saint-Vincent-et-les-Grenadines
Uruguay	Érythrée	Iles Cook	Slovénie
	Ex République yougoslave de Macédoine	Indonésie	Suriname
	Finlande	Iraq	Tadjikistan
	Gambie	Islande	Tuvalu
	Géorgie	Jamahiriya arabe libyenne	Vanuatu
	Grèce	Kazakhstan	
	Guinée	Kirghizistan	
	Hongrie	Libéria	
	Inde	Luxembourg	
	Iran (république islamique d')	Maldives	
	Irlande	Malte	
	Israël	Monaco	
	Japon	Mongolie	
	Kenya	Namibie	
	Lettonie	Oman	
	Lituanie	Paraguay	
	Madagascar	République centrafricaine	
	Malaisie	République de Moldova	
	Malawi	République	

	Mali Maurice Mauritanie Mexique Mozambique Nicaragua Niger Nigeria Norvège Ouganda Ouzbékistan Panama Papouasie Nouvelle- Guinée Pays-Bas Philippines Pologne Portugal République arabe syrienne République de Corée République démocratique du Congo République populaire démocratique de Corée République Tchèque République Unie de Tanzanie Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord Samoa Serbie Seychelles Sierra Leone Somalie Suède Thaïlande Togo Trinité-et-Tobago Turquie Yémen Zambie Zimbabwe	démocratique populaire lao Rwanda Sainte-Lucie Saint-Kitts-et-Navis Saint-Marin Sao Tomé-et-Principe Slovaquie Suisse Swaziland Tchad Tonga Turkménistan Ukraine Venezuela Viet Nam	
25	80	57	29
Total : 191			