



HAL
open science

De la culture à la communication au sein de l'organisation

Alexander Frame

► **To cite this version:**

Alexander Frame. De la culture à la communication au sein de l'organisation : Éléments de méthode pour une approche compréhensive des interactions. Jeunes chercheurs et recherches récentes, Jun 2009, Rennes, France. pp.138-145. hal-00441665

HAL Id: hal-00441665

<https://hal.science/hal-00441665>

Submitted on 16 Dec 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DE LA CULTURE À LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'ORGANISATION : ÉLÉMENTS DE MÉTHODE POUR UNE APPROCHE COMPRÉHENSIVE DES INTERACTIONS

Alex FRAME

Université de Bourgogne

Généralement attribué à un article paru dans un numéro de Business Week, daté d'octobre 1980 et intitulé « Corporate Culture : the hard to change values that spell success or failure »¹⁸⁷, le concept de culture organisationnelle a vite connu un grand succès, grâce, en grande partie, à la publication de deux livres, en 1982 : « In Search of Excellence » de Peters et Waterman, et « Corporate Cultures » de Deal et Kennedy. Inspirés par le « modèle » japonais, ces auteurs vantaient les mérites d'une analyse organisationnelle axée sur le facteur humain, sur l'éthique de travail et sur les représentations liées à l'organisation. L'entreprise tient les clés de son propre destin, écrivaient-ils, à condition de savoir mettre en place une « culture » propice au travail et à la réussite.

Telle qu'elle est généralement appréhendée, la culture organisationnelle regroupe un ensemble de rites, de valeurs et de représentations dominantes, partagées par les membres d'une organisation, définissant, entre autres, sa structure et la qualité des relations interpersonnelles¹⁸⁸. La culture peut également être associée à la notion de « leadership » et au culte d'un dirigeant ou d'un fondateur (Schein, 1985 : 223 et seq.) qui marque l'activité de l'entreprise. Une telle description de la culture peut laisser croire à la possibilité, pour des décideurs éclairés, de la façonner jusqu'à un certain point, notamment à travers les dispositifs de transmission formels et informels (Buchanan et Huczynski, 1997 : 523-8).

Or, la capacité des décideurs dans une organisation à intervenir sciemment pour modifier sa culture a longuement fait débat parmi les chercheurs et les spécialistes du domaine. La complexité redoutable de l'activité sociale a tendance, en effet, à mettre en échec de telles tentatives fonctionnalistes à influencer artificiellement la culture. De plus, c'est en adoptant une vision plus complexe du concept que de nombreux chercheurs en communication des organisations ont fait un outil heuristique pertinent. Les travaux de d'Iribarne (1989) ou de Sainsaulieu (1997), entre autres, mettent à profit ce concept, en adoptant une démarche davantage compréhensive, et en s'ouvrant à la pluralité culturelle¹⁸⁹.

Cependant, la complexification des travaux de recherche a encouragé le développement, au sein de la communauté scientifique, de plusieurs visions antagonistes de la culture organisationnelle. Certains considèrent la culture comme une « variable » de l'organisation : elle est partagée par les acteurs pour qui elle sert de référence commune. Pour d'autres, une organisation est composée de nombreux groupes, dont chacun cultive et défend ses repères culturels propres, alors qu'une troisième approche consiste à aborder la culture comme métaphore de l'organisation (Buchanan & Huczynski, 1997 : 514-5). Les acteurs évoluent

¹⁸⁷ « La culture organisationnelle : les valeurs difficiles à changer qui amènent à la réussite ou à l'échec ». (Notre traduction). Hofstede (1991 : 179) situe les premières utilisations de l'appellation « culture organisationnelle » aux années soixante, lorsque la notion était utilisée comme un synonyme de « climat ».

¹⁸⁸ Comme l'explique Maurice Thévenet (2003 : 78-9), la culture touche ainsi à des domaines aussi variés que l'activité de l'organisation (technicité, notions de service et d'excellence, etc), la place qu'elle réserve à l'individu (droits, devoirs, contrats implicites), le rapport au temps et à l'environnement externe (source de menaces ou d'opportunités), et les attitudes envers le futur et le changement.

¹⁸⁹ Cependant, rares sont les analyses, ostensiblement descriptives et respectueuses de la complexité, qui résistent totalement à la tentation de laisser entrevoir une application possible de leurs conclusions, afin d'améliorer les conditions de travail au sein de l'organisation étudiée. À ce titre, Sylvie Bourdin avance l'intérêt d'une « approche contingente de la culture », qui se situe à mi-chemin « entre management symbolique et émergence » (2005 : 172).

alors dans un contexte culturellement marqué, mais qui reste souvent hors de leur portée et flou : la culture subsume l'entreprise et les interactions sont marquées par l'ambiguïté et l'incertitude face à des repères incohérents ou difficiles à cerner. Joanne Martin et Debra Meyerson appellent ces visions respectives : la « perspective d'intégration », la « perspective de différenciation » et la « perspective de fragmentation ». Les trois perspectives varient dans leur orientation envers le consensus, la cohérence et l'ambiguïté.

La perspective d'intégration s'attache à tout ce qui fait la cohérence d'une culture organisationnelle : les manifestations observables au niveau de l'organisation, qui font consensus. Les valeurs, les modalités d'interaction, etc. contribuent, alors, à rendre plus claire et transparente l'activité au sein de l'organisation (absence d'ambiguïté). À l'inverse, la perspective de différenciation met en relief les contradictions inhérentes à l'activité de l'organisation et la coexistence de plusieurs (sous-)cultures en son sein, cultures qui peuvent s'accorder à certains égards et s'opposer à d'autres. Le consensus est alors partiel et souvent réservé à des sous-groupes, alors que l'ambiguïté se cache aux interstices. Enfin, la perspective de fragmentation met l'ambiguïté au centre de son analyse. Plutôt que de chercher à l'évacuer en faveur d'un modèle cohérent fondé sur le consensus, les travaux qui embrassent cette perspective partent du principe que la vie sociale, y compris dans les organisations, est caractérisée par un flux changeant dont la manifestation la plus régulière est l'ambiguïté. La cohérence transparente, tout comme l'incohérence constatée, est un état rare, et les acteurs fluctuent entre le consensus et son contraire, au hasard des événements, des urgences et de leurs états de phorie ou de fatigue. Les manifestations culturelles peuvent être interprétées de diverses manières et aucun consensus durable n'existe à quelque niveau que ce soit de l'organisation, selon cette perspective. Le tableau 1, traduit un tableau de Martin (1992 : 13), met en opposition les trois perspectives¹⁹⁰ :

<i>Perspective</i>	<i>Intégrationniste</i>	<i>Différenciationniste</i>	<i>Fragmentationniste</i>
Orientation envers le consensus	consensus au niveau organisationnel	consensus au niveau des sous-cultures	multiplicité des points de vue (absence de consensus)
Relation parmi les manifestations culturelles	cohérence	incohérence	complexité (ni cohérence ni incohérence)
Orientation envers l'ambiguïté	l'exclure	l'évacuer en dehors des sous-cultures	focaliser sur elle
Métaphores possibles	la clairière dans la jungle ; le monolithe ; l'hologramme	des îlots de clarté dans une mer d'ambiguïté	la toile ; la jungle

Tableau 1 : les trois perspectives de Martin (1992)

Pour le jeune chercheur en SIC, différencier ces trois perspectives sur la culture permet de mieux comprendre, entre autres, les rapports entre culture(s) et communication au sein des organisations. Cet article part ainsi d'une étude d'une culture organisationnelle, effectuée dans le cadre d'un travail doctoral, pour présenter une réflexion sur la notion en elle-même, et sur la manière dont elle influence la communication intra-organisationnelle.

Étudier une culture organisationnelle suppose l'élucidation d'un ensemble de savoirs partagés, dont la configuration repose sur une structuration en profondeur, selon le modèle proposé par

¹⁹⁰ Bien que Martin et Meyerson utilisent les perspectives, au départ, comme une typologie permettant de caractériser les divers travaux sur la culture organisationnelle, elles insistent également sur leur *complémentarité* en tant que postures de recherche ou éclairages différents d'un même objet, et suggèrent que ce n'est qu'en alternant les perspectives que le chercheur peut prétendre à l'exhaustivité face à son objet de recherche.

Edgar Schein, dans son ouvrage séminal de 1985¹⁹¹. Sa modélisation à trois niveaux est constituée des *artefacts* (superficiels), reposant sur des *valeurs*, elles-mêmes fondées sur les *présupposés de base* (Schein, 1985 : 14). La compréhension d'une culture, au niveau des présupposés de base, nécessite, selon Schein (1985 : 109), l'explicitation de la manière dont les présupposés de base forment des paradigmes cognitivement cohérents, pour les membres de la culture. L'objectif ultime, de l'analyse des artefacts culturels, devient alors de faire le lien entre ces manifestations objectivables et le système interprétatif qui leur donne un sens pour les acteurs sociaux. L'approche empirique que prônent Edgar Schein (1985 : 114-8)¹⁹², Geert Hofstede (1991 : 183 *et seq.*) ou encore Stephen Barley (1991)¹⁹³, a recours à une combinaison de la méthodologie ethnographique et d'un travail d'élucidation effectué à l'aide d'un ou de plusieurs informateurs. L'analyse part de ce qui surprend le regard externe à l'organisation¹⁹⁴, et procède à l'élucidation du système de communication qui permet de transformer ces éléments surprenants en faits culturellement attendus.

D'un point de vue méthodologique, ces approches reposent sur deux opérations analytiques et deux phases d'investigation plus ou moins distinctes. Une première étape consiste à relever diverses manifestations de la culture organisationnelle. Elle est suivie d'une deuxième phase de mise en relation des différents éléments, pendant laquelle le chercheur tente, à l'aide d'informateurs, d'associer les manifestations culturelles aux valeurs et aux présupposés de base.

Pour aider le chercheur dans cette démarche, notamment lors de la première phase, Joanne Martin (1991 : 36-43) propose un outil qui sert à enregistrer les manifestations superficielles de la culture : le « cadrage matriciel » (« *Matrix Framework* »). À l'aide de ce dispositif, le chercheur construit une matrice, à partir des différents éléments observés, en vue d'interroger leurs rapports internes. La culture est appréhendée à travers la configuration des interprétations qui sous-tendent la matrice (1991 : 38). Présentée comme une grille de lecture à renseigner par l'observateur de l'organisation, le cadrage matriciel distingue les « thèmes discursifs » des « pratiques » et des « formes » culturelles :

<i>thèmes discursifs</i>		<i>pratiques</i>		<i>formes</i>			
<i>externes</i>	<i>internes</i>	<i>formelles</i>	<i>informelles</i>	<i>histoires</i>	<i>rites</i>	<i>jargon</i>	<i>dispositifs physiques</i>

figure 1 : un exemple de cadrage matriciel proposé par Martin (1992)¹⁹⁵

À côté des thèmes discursifs dominants au sein de l'organisation, Martin préconise de noter les pratiques, formelles et informelles, qui semblent y être reliées, qu'elles aillent ou non dans

¹⁹¹ Il anticipe ainsi les travaux d'Hofstede (1991 : 9), de Trompenaars et Hampden-Turner (1993 : 23), et de Spencer-Oatey (2000 : 5) sur la structuration de la culture (le célèbre « modèle de l'oignon »).

¹⁹² Schein développe en dix étapes son approche, qualifiée de « clinique », car elle vise à remonter, grâce à un travail de consultation avec des acteurs impliqués dans l'organisation, des « symptômes » culturels observables, aux causes systémiques profondes.

¹⁹³ Barley démontre de manière convaincante la pertinence de la méthode sémiotique mise au service de l'analyse de la culture organisationnelle (1991 : 39 *et seq.*).

¹⁹⁴ C'est bien le chercheur qui porte la première pierre à l'édifice. Maurice Thévenet souligne la différence entre le *climat* qui peut régner dans une organisation, et sa *culture*. Une étude qui repose sur les représentations des acteurs, écrit-il, est susceptible de parler du climat, de l'ambiance générale à un moment donné, mais de ne révéler que peu sur le système de significations qui sous-tend les pratiques sociales (Thévenet, 2003 : 53). Puisque la culture est, en effet, enfouie dans le sous-conscient, les acteurs ne l'extériorisent pas spontanément à travers leurs propos, ce qui invalide les méthodes analytiques qui prennent en compte uniquement ceux-ci.

¹⁹⁵ Martin, 1992 : 38-9 ; notre traduction. Martin préconise d'adapter les intitulés des formes (deuxième ligne de la troisième colonne) en fonction des données relevées.

le sens des discours¹⁹⁶. Les formes culturelles, divisées en différents types, peuvent présenter divers degrés de cohérence par rapport aux pratiques et aux thèmes discursifs sur une même ligne de la matrice. Une fois la phase initiale d'observation terminée et la grille remplie, celle-ci peut servir de support d'entretien, pendant la deuxième phase, pour clarifier les rapports entre des éléments à première vue contradictoires. Les membres de l'organisation peuvent, alors, être amenés à expliquer l'éventuelle cohérence de ces éléments, à aider le chercheur à départir les influences respectives de plusieurs cultures au sein de l'organisation, ou encore à confirmer certains décalages entre les discours et le système interprétatif profond, voire des tensions entre les différents présupposés de base¹⁹⁷.

Or, l'étude d'une culture organisationnelle est rarement un but en soi : elle sert souvent à informer une analyse communicationnelle. C'est alors que les « trois perspectives » de Martin et Meyerson semblent particulièrement pertinentes. Car, si elles peuvent refléter, à certains moments, les repères partagés par les membres d'une organisation (*perspective d'intégration*), les interactions sont également susceptibles de mettre en avant les tensions symboliques et les incohérences sémiotiques entre différents groupes en son sein (*perspective de différenciation*). L'observation des interactions peut aussi amener le chercheur à remettre en cause l'idée d'un quelconque consensus intra-organisationnel fondé sur des repères partagés, clairement définis (*perspective de fragmentation*). En effet, comme l'illustre l'ouvrage de Joanne Martin (1992), les témoignages des acteurs organisationnels font souvent état d'hésitations ou de tiraillements entre des interprétations ou des lignes d'action différentes, notamment dans des situations sociales qui font appel à des identités et à des allégeances plus ou moins opposées. La transparence, la certitude, et les positions universellement partagées, habituellement impliquées, semble-t-il, par la notion de culture organisationnelle, font plutôt figures d'exceptions dans la communication au sein des organisations. Par bien des aspects, cette troisième perspective paraît la mieux adaptée pour rendre compte de l'expérience intra- ou inter-subjective de la communication intra-organisationnelle. Comment expliquer, alors, ce décalage entre, d'une part, les perspectives d'intégration et de différenciation (description de la / les culture(s) au sein de l'organisation) et, d'autre part, la perspective de fragmentation (vécu des cultures organisationnelles sur le plan intersubjectif) ?

La réponse proposée ici repose sur une compréhension particulière des rapports entre la culture et la communication. Si une culture est définie comme un ensemble de savoirs développé dans le cadre d'un groupe social, et associé à ce groupe, il s'ensuit qu'une organisation peut héberger, à la fois, une culture propre (*perspective d'intégration*), et des cultures associées à différents sous-groupes, voire des cultures transversales non limitées à l'organisation en question, telles des cultures de métier, des cultures régionales, et ainsi de suite (*perspective de différenciation*). La reconnaissance de la pluralité des cultures qui se rencontrent dans l'organisation conduit à un déplacement de la problématique culturelle des organisations. L'on ne peut plus penser la culture organisationnelle, indépendamment des « *cultures dans les organisations* », pour emprunter volontairement le titre de l'ouvrage de Joanne Martin. Les gestionnaires sont appelés, alors, à s'interroger sur la manière dont ils peuvent comprendre et faciliter l'interaction de plusieurs cultures au sein de l'organisation. Comment la culture de l'organisation, les cultures de métier, les cultures ethniques revendiquées ou non, les cultures départementales, les différentes cultures nationales

¹⁹⁶ La grille ne différencie pas, ainsi, les valeurs déclarées et les valeurs opérantes. Quel que soit leur degré de fiabilité (souvent difficile à établir pendant la phase initiale d'observation), l'ensemble des discours font partie de l'environnement organisationnel décrit par la matrice. Ce n'est que plus tard, lors de la phase de modélisation de la culture, que le chercheur s'attache à la qualité des relations entre les différents éléments de la grille. À ce moment-là, l'incohérence entre la thématique et des formes ou des pratiques qui semblent aller à l'opposé, permet d'identifier le thème comme faisant ou non partie des présupposés de base de la culture.

¹⁹⁷ Pour une discussion plus détaillée, et une illustration de l'utilisation de la grille matricielle, cf. Frame, 2008.

présentes au sein d'une organisation, pèsent-elles sur les interactions ? Certes, ces différentes cultures influencent l'évolution de la culture organisationnelle propre (Chevrier, 2003), mais elles interviennent aussi, plus directement encore, sur l'activité sociale entre les membres de l'organisation.

Il faut alors considérer l'individu comme le porteur de multiples identités sociales, identités qu'il peut mobiliser lors d'une interaction, implicitement ou explicitement et consciemment ou non, pour revendiquer l'appartenance à différents groupes, afin de négocier la relation intersubjective, organiser et faire sens de la situation sociale. L'organisation peut fournir une ou plusieurs de ces identités : membre de l'entreprise, du site X, du département Y, etc., identités assorties, à chaque fois, à des traits culturels *préfigurés* plus ou moins exclusifs, conscientisables, et repérés par les différents acteurs sociaux. Les identités et les traits culturels associés sont activés en fonction de l'interprétation que fait chaque acteur de la situation. Dans une situation de travail entre collègues d'un même département, la culture du département (à travers le jargon, les habitudes de travail du personnel), liée à celle de l'organisation, pourrait servir de référence principale. Cela n'exclut bien évidemment pas le recours simultané ou non à d'autres références culturelles, lors de la mobilisation d'autres identités. Face à un collègue d'un autre service, une stratégie possible consiste à se référer à une culture commune d'appartenance, celle de l'entreprise, par exemple, pour fonder la relation et tenter d'augmenter la prévisibilité mutuelle. Inversement, le sujet peut adopter une posture identitaire différenciatrice, mettant en avant ce qui la distingue de son interlocuteur, afin de préserver une plus grande distance dans la relation interpersonnelle, pour faire valoir des rapports hiérarchiques entre les services, par exemple.

La multiplication des cultures et des identités constitue un début d'explication quant à l'incertitude et l'ambiguïté ressenties par les acteurs sociaux, et mises en avant par la perspective de fragmentation. Or, l'existence de plusieurs cultures ne signifie pas que les interactions ont lieu dans un flou symbolique, dans lequel chacun est libre de se conduire comme bon lui semble. Les interactions se déroulent dans un *contexte* marqué par l'organisation, qui *configure* les rapports entre les différents groupes (les services, la hiérarchie managériale, mais encore les sexes, les groupes ethniques, etc.). Le « contexte organisationnel » d'Alex Mucchielli (2004) se rapproche de ce que Martin décrit comme la « culture comme métaphore » de l'organisation. Lorsque ce « contexte interprétatif commun », que Mucchielli compare à un cadre expérientiel goffmanien, est activé, les individus décodent les actes symboliques des uns et des autres selon les normes de la culture organisationnelle performée. Le contexte organisationnel configure ainsi les rapports sociaux normés entre services, entre métiers, mais aussi entre les sexes, les ethnicités, et ainsi de suite, au sein de l'organisation. Ce contexte est appris à travers la socialisation dans l'organisation et fait ainsi partie de la culture de celle-ci. Un membre de l'organisation connaît et reconnaît les attentes sociales normées en vigueur, lorsque le cadre social de l'organisation est activé. De manière analogue, un contexte lié à un département ou à un service peut exister, plus ou moins distinct de celui de l'organisation, constituant le reflet des normes culturelles préfigurées au niveau du sous-ensemble.

D'un point de vue pragmatique, le contexte organisationnel est souvent associé à un ou plusieurs (méta)contextes situationnels, par exemple : une réunion de travail, un repas de fin d'année, une rencontre dans les toilettes, Ces métacontextes viennent surdéterminer les attentes préfigurées des acteurs, conformément à la théorie de Goffman (1991). L'activation du contexte organisationnel comme cadre de l'expérience n'implique pas non plus la présence des interlocuteurs au sein de l'organisation. Des collègues en voyage d'affaires peuvent invoquer le contexte organisationnel pour faire sens de leurs (inter)actions, tout comme, à certains moments pendant la journée de travail, des interactions dans l'enceinte de l'organisation peuvent échapper à ce contexte.

Les notions d’alternance voire d’hybridation des cadres, en fonction de la situation sociale, permettent de dynamiser ce concept afin d’en faire un outil pertinent pour l’analyse des interactions sociales. Elles ouvrent également sur le troisième niveau de structuration des repères de signification, à côté des traits *préfigurés* et des contextes sociaux qui *configurent* : celui de la *performance*, ou de la *figuration*. Ce niveau est nécessaire pour bien comprendre le rapport entre la culture et les interactions, mis en avant par la perspective de fragmentation. Car si les repères de signification utilisés par les acteurs sociaux, dans une situation donnée, sont préfigurés par les différentes cultures et configurés par le contexte social, ils sont également *performés* pendant la rencontre. Autrement dit, les interlocuteurs actualisent et négocient le sens de certaines références communes, liées à des traits préfigurés et configurés, et valables pour la rencontre en cours. La performance se situe au niveau des acquis de la conversation : en invoquant les différents traits, pour leur attribuer ensemble un sens particulier, ou simplement pour les identifier (implicitement ou explicitement) comme références communes, les sujets tissent une toile de repères de signification actualisées et partagées. Ils se réfèrent prioritairement, dans la suite de la rencontre, à ces repères sémiotiques et symboliques communs, pour interpréter les actes et gestes de leurs interlocuteurs, afin de montrer qu’ils sont « sur la même longueur d’onde ».

L’approche des interactions interpersonnelles décrite ici est celle de la sémiopragmatique de la communication (Boutaud, 1998, 2005 ; Frame, 2008). Les relations entre les trois niveaux de structuration du sens, sur lesquels elle repose, peuvent être formalisées ainsi :

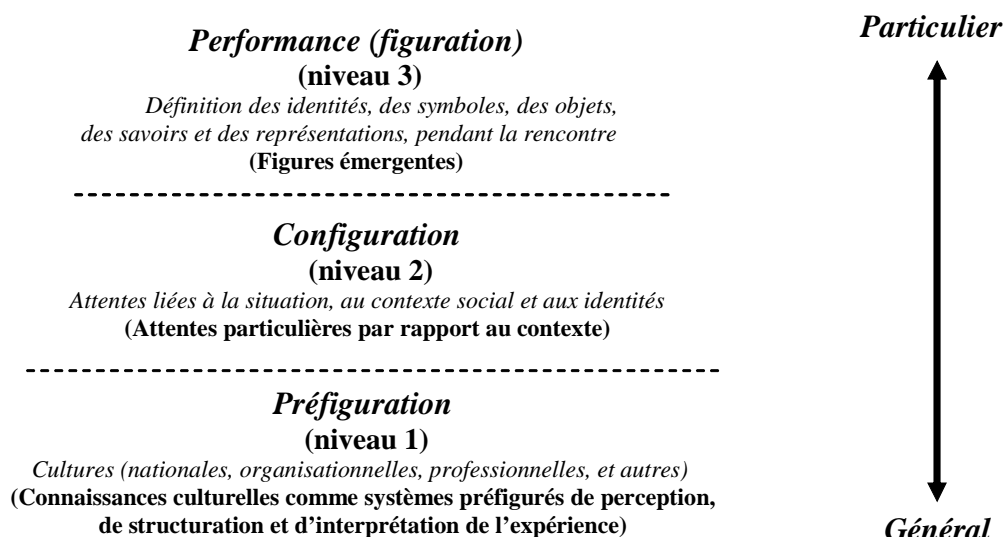


figure 2 : les trois niveaux de structuration du sens lors d’une interaction en milieu organisationnel

Dans cette représentation, chaque niveau repose sur le niveau inférieur. Le passage entre le premier et le troisième niveaux correspond au passage entre le général et le particulier, entre les savoirs de l’individu socialisé, membre d’une organisation, et les repères significatifs « explicités » dans la figuration, en passant par les attentes non actualisées de l’individu par rapport à la configuration de la rencontre, marquées, le cas échéant, par le contexte organisationnel.

Une telle conception de la relation entre cultures (préfigurées et préfigurant-es) et communication (construction intersubjective du sens, fondée sur la performance collective des repères de signification) permet de repenser les rapports entre les trois perspectives sur la culture organisationnelle identifiées par Martin. Elles correspondent, en réalité, à différentes manières d’aborder cette notion. Les perspectives d’intégration et de différenciation impliquent la description d’un ou de plusieurs ensembles de traits, mis en évidence par des outils tels la grille matricielle, et partagés par les membres de l’organisation ou de différents

groupes en son sein. La perspective de figuration, en revanche, adopte le point de vue de l'individu en tant qu'acteur social, et, associée à la notion de performance, participe à la déconstruction d'une vision trop figée du concept de culture. En effet, la perspective de fragmentation nous rappelle que la culture n'est qu'une idéalisation imparfaitement partagée par les membres d'un groupe, et évolutive. La culture n'a pas d'existence matérielle propre : elle est un système de savoirs, intériorisé, de manière idiosyncrasique, par chacun. L'ambiguïté et l'incertitude, mises en avant par la perspective de fragmentation, proviennent ainsi, en partie, selon la situation, du besoin de s'assurer que ses interlocuteurs partagent bien les mêmes traits. Mais elles proviennent également, comme le montrent bien les travaux de Martin et nos propres recherches, d'un certain degré d'incohérence, intrinsèque à la culture, jusqu'au niveau des présupposés de base. Les acteurs sociaux doivent, alors, déterminer lequel des traits ou des valeurs (contradictaires) va l'emporter sur l'autre, en les négociant dans l'interaction. Or, ce travail intersubjectif est en grande partie inconscient (semi-automatique), échappant généralement aux choix subjectifs. D'un point de vue pragmatique, la manière dont les traits préfigurés sont performés dépend en grande partie de la configuration, dans la mesure où celle-ci met en scène de multiples identités et cultures. Souvent, les traits sont performés de façon à les rendre compatibles avec le plus grand nombre d'identités activées, voire avec les plus importantes d'entre elles, sur les plans symbolique et intersubjectif¹⁹⁸.

Enfin, la performance apparaît aussi comme la clé de l'évolution des cultures, organisationnelles ou autres. Les interactions constituent le lieu privilégié de la transmission, mais aussi des innovations culturelles. Non seulement les différents traits sont-ils actualisés pendant les rencontres, mais ce qui s'y passe donne lieu à de nouveaux repères partagés qui, s'ils sont repris par d'autres dans des interactions ultérieures, peuvent aussi devenir de nouvelles références culturelles. En assurant ce lien entre les niveaux micro- et macro- de l'analyse (les interactions et les cultures respectivement), la sémiopragmatique de la communication ouvre la voie vers une meilleure compréhension, à la fois, des phénomènes culturels au sein des organisations, et des rapports qui peuvent exister entre la communication, les cultures et les identités, en milieu professionnel.

Bibliographie sélective :

- BARLEY, S, « Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture » *in* Frost P, Moore L, Louis M R, Lundberg C, & Martin J (éds.), 1991, pages 39 à 54
- BOURDIN, S, « Culture organisationnelle et TIC : contribution à une approche communicationnelle de la culture » *in* ALEXIS, H & BATAZZI, C (éds.) – *Culture des organisations et DISTIC* – Nice : Université de Nice Sophia Antipolis, 2005, pages 171 à 175
- BOUTAUD, J-J – *Le sens gourmand. De la commensalité – du goût – des aliments* – Paris : Editions Jean-Paul Rocher, 2005
- BOUTAUD, J-J – *Sémiotique et communication* – Paris : L'Harmattan, 1998
- BUCHANAN, D & HUCZYNSKI, A – *Organisational Behaviour* – Hertfordshire : Prentice Hall, 1997
- CHEVRIER, S – *Le management interculturel* – Paris : PUF, 2003
- D'IRIBARNE, P – *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* – Paris : Editions du Seuil, 1989
- FRAME, A - *Repenser l'interculturel en communication. Performance culturelle et construction des identités au sein d'une association européenne* – Thèse de doctorat, Université de Bourgogne, 2008

¹⁹⁸ Pour une discussion circonstanciée de ces phénomènes, cf. Frame, 2008 : 435-538.

- FROST P, MOORE L, LOUIS M R, LUNDBERG C, & MARTIN J (éds.) – *Reframing Organisational Culture* – Newbury Park, Calif. : Sage, 1991
- GOFFMAN, E – *Interaction Ritual* – New York : Anchor Books, 1992 (première éd. 1967)
- GOFFMAN, E – *Les cadres de l'expérience* – Paris : Éditions de Minuit, 1991
- GOFFMAN, E – *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. la présentation de soi* – Paris : Editions de Minuit, 1973
- HOFSTEDE, G – *Culture and Organisations : Software of the Mind* – Londres : McGraw Hill, 1991
- MARTIN, J – *Cultures in Organizations. Three Perspectives* – New York / Oxford : OUP, 1992
- MEYERSON, D & MARTIN, J, « Cultural Change : An Integration of Three Different Views » in *Journal of Management Studies* 1987, n°24, pages 623 à 647
- MUCCHIELLI, A, « Le "contexte organisationnel" : essai de définition d'un concept nécessaire pour les études sur les organisations » in *Bulletin de liaison Org&Co* décembre 2004, n°9, pages 3 à 7
- SAINSAULIEU, R – *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* – Paris : Presses de Sciences Po / Dalloz, 1997
- SCHEIN, E, « What is Culture? » in Frost P, Moore L, Louis M R, Lundberg C, & Martin J (éds.), 1991, pages 243 à 253
- SCHEIN, E – *Organizational Culture and Leadership* – San Francisco : Jossey Bass, 1985
- THÉVENET, M – *La culture d'entreprise* – Paris : PUF, 2003
- TROMPENAARS, F & HAMPDEN-TURNER, C – *Riding the Waves of Culture* – Londres : Nicholas Brearley, 1993