



**HAL**  
open science

# L'opérationnalité de la culture organisationnelle au sein d'une association multiculturelle européenne

Alexander Frame

► **To cite this version:**

Alexander Frame. L'opérationnalité de la culture organisationnelle au sein d'une association multiculturelle européenne. Culture des organisations et DISTIC, Dec 2005, Nice, France. pp.116. hal-00462570

**HAL Id: hal-00462570**

**<https://hal.science/hal-00462570>**

Submitted on 10 Mar 2010

**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.

## **L'opérationnalité de la culture organisationnelle au sein d'une association multiculturelle européenne**

L'approche sémiopragmatique de la communication (Boutaud, 1998) met en avant la co-construction du sens par les acteurs dans une interaction interpersonnelle. D'un point de vue sémiopragmatique, la culture d'une organisation représente un ensemble de codes, de rôles, de rites, de valeurs et de symboles plus ou moins bien définis, dont les acteurs peuvent se servir pour structurer leurs interactions et produire du sens<sup>1</sup>. Pour comparer une culture organisationnelle à un DISTIC, nous nous intéresserons au critère de son *opérationnalité* dans les interactions interpersonnelles. L'opérationnalité d'une culture organisationnelle, dans le sens que nous réservons à ce terme, se réfère au degré auquel les acteurs ont recours à des éléments propres à cette culture pour structurer leurs interactions. Une culture qui fonctionne comme un DISTIC déterminera la nature spécifique des relations entre les membres de l'organisation.

L'étude s'appuiera sur le cas d'une ONG étudiante, AEGEE (l'Association des Etats Généraux des Etudiants de l'Europe), association multiculturelle active dans quarante-deux pays parmi les pays européens et leurs voisins proches. Une analyse sémiotique du principal dispositif technique de communication de l'association, son portail Internet, aura pour objectif de déceler les traits culturels implicites à l'utilisation de cette interface. La prise en compte de la structure de l'organisation et des tensions observées entre les niveaux permettra de resituer la vision culturelle incarnée par l'interface technique par rapport à l'ensemble des acteurs qui composent l'organigramme de l'association. Enfin, des observations résultant de l'investigation ethnographique permettront d'éclairer le rôle de la culture dans les pratiques des acteurs en situation d'interaction. Ces réflexions aboutiront à une description de l'opérationnalité de la culture d'AEGEE.

### *Le portail Internet : dispositif clé de la communication interne de l'association*

L'association AEGEE existe depuis vingt ans et comprend désormais environ 17 000 membres dans 260 villes universitaires. Sa mission, définie dans les statuts de l'association<sup>2</sup>, est de promouvoir l'intégration européenne et une vision de l'Europe garante des valeurs de liberté, de démocratie et des droits de l'homme, dans les pays européens (au sens large). Concrètement, elle intervient dans quatre domaines : l'enseignement supérieur, la promotion de la paix et de la stabilité en Europe, la citoyenneté active et l'échange culturel. Les actions entreprises sont relayées par onze groupes de travail permanents, et se traduisent par environ 250 conférences, débats ou autres manifestations par an au niveau européen, ainsi que de nombreux événements locaux. Pour réduire le risque de différends d'ordre national, l'association n'intègre volontairement pas ce niveau dans sa structure. Les deux niveaux reconnus sont local (les antennes dans les villes universitaires) et européen (neuf membres élus au « comité directeur » qui siègent à Bruxelles, et les différents groupes de travail et commissions composés d'individus à travers l'Europe).

Depuis le début des années 1990, l'association s'appuie de plus en plus sur les NTIC pour la communication interne. Outre la taille de l'association et sa structure relativement peu

---

<sup>1</sup> Cette définition de la culture de l'organisation correspond à l'intériorisation de ce que Mucchielli (2004) appelle le « *contexte organisationnel* ». Du point de vue interactionniste, les individus mobilisent leurs connaissances de la culture organisationnelle lorsqu'ils appliquent le contexte organisationnel à leurs interactions.

<sup>2</sup> « *Corpus Iuridicum Aegeense* » version 15.0 décembre 2004, disponible sur [www.aegee.org](http://www.aegee.org).

hiérarchisée, plusieurs facteurs expliquent ce choix stratégique. D'abord, la communication électronique s'avère une solution relativement efficace pour l'association, puisque les étudiants peuvent en général accéder facilement à l'équipement nécessaire grâce à leur université. Ensuite, la solution est peu onéreuse car l'association profite d'une main d'œuvre experte et gratuite parmi les adhérents, et elle trouve des partenaires extérieurs donateurs de matériel informatique. Enfin, en l'absence de locaux facilement accessibles<sup>3</sup>, Internet permet à l'association de manifester une présence (bien qu'elle soit virtuelle) auprès de ses adhérents et de ses partenaires. Cette notion de « site vitrine » sera évoquée plus loin. Outre le portail Internet, la communication interne de l'association passe par le courrier électronique et les conférences en ligne du type « MSN » ou « Skype ». Trois réunions statutaires par an constituent les seules occasions pour des représentants de la quasi-totalité des antennes de se retrouver dans un même endroit géographique. Ces rencontres physiques seront évoquées dans la dernière partie de l'étude.

Le portail Internet ([www.aegee.org](http://www.aegee.org)) comporte actuellement de nombreux types d'informations et de fonctionnalités à destination de différents profils d'utilisateurs : des communiqués de presse, des documents à télécharger, des forums de discussion et des listes de diffusion. Tous les membres inscrits peuvent afficher des informations sur des événements futurs ou mettre à disposition de la communauté des documents téléchargeables. Le site permet également de gérer les rapports administratifs entre les antennes et le comité directeur (dépôt de rapports d'activité, par exemple) et il héberge de nombreux sites et sous-répertoires thématiques (les sites des groupes de travail, etc). Le portail a été construit progressivement par le « IT Working Group » (groupe de soutien informatique permanent) depuis une quinzaine d'années ; son évolution a été guidée par les besoins du comité directeur et par les possibilités technologiques<sup>4</sup>. La centralité du portail dans la communication interne et externe de l'association laisse supposer (ce qui reste à prouver) que ce dispositif influe de façon déterminante sur les relations qu'il médiatise.

### *Site vitrine et site portail : les deux faces de la culture*

Etant donné le manque de locaux facilement accessibles, le site (qui comprend une rubrique nommée « le bureau virtuel ») sert non seulement de portail<sup>5</sup> aux membres de l'association, mais de vitrine à de nombreux visiteurs extérieurs. Dès la page d'accueil, ces deux logiques sont apparentes. La page contient un grand nombre de rubriques diverses et des informations présentées en paragraphes-accroche, ce qui rappelle la page principale d'un journal en ligne (titres, chapeaux et liens hypertextes). La logique de la vitrine séduit l'internaute visiteur occasionnel autant par la richesse de l'offre informationnelle que par le contenu, et l'incite à « surfer » au gré de ses intérêts. La logique du portail, elle, s'adresse à l'utilisateur des services proposés. La page d'accueil permet à celui-ci d'accéder rapidement à la rubrique qui l'intéresse, soit par un lien direct (événements mis en valeur sur la première page), soit par la

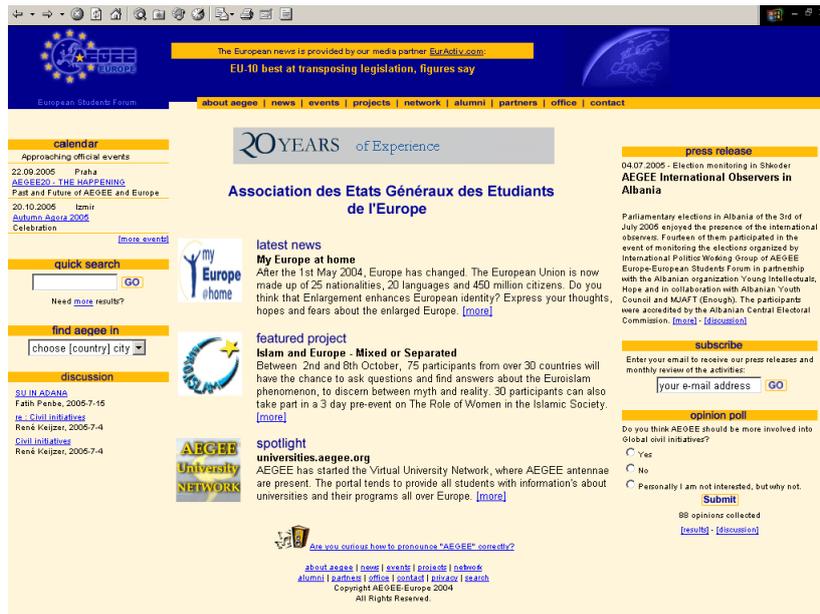
---

<sup>3</sup> Il résulte de l'absence d'une localisation géographique unique (faisant que l'association n'est pas tributaire d'un état particulier) et de l'origine culturellement diverse de ses adhérents, qu'aucune culture nationale particulière influe fortement sur la culture organisationnelle (voir Sainsaulieu, R, 1997 p185).

<sup>4</sup> Faute de place, il ne sera pas posé ici la question de la poule et de l'œuf, à savoir quelle est la part de déterminisme de la volonté de la « direction », des contraintes technologiques, et des usages préexistants dans la mise au point du dispositif actuel.

<sup>5</sup> Pignier et Drouillat (2004, p202) précisent que « le site portail a pour vocation de proposer une matière très éditoriale à l'internaute. C'est une interface qui propose des ressources sur une ou plusieurs thématiques commune(s) à un groupe d'utilisateurs. Sa structure est caractérisée par un U renversé, où l'ordonnement des blocs de contenu suit une logique de présentation permettant d'afficher une densité d'information importante. »

barre de navigation. La logique est fonctionnelle et informative, et permet à l'utilisateur d'accéder de façon efficace (en nombre de cliques) à une grande densité d'informations.



(figure 1 : aperçu de la page d'accueil)

Le fait que le site puisse être appréhendé comme une vitrine (et cela autant par les membres de l'association que par les visiteurs) ou comme un portail est déterminant pour sa stratégie énonciative à la fois symbolique et démonstrative. Cela occasionne un décalage entre le plan narratif (*valeurs implicites*)<sup>6</sup> et les pratiques culturelles induites (*valeurs opérantes*).

### *Le plan narratif : de jeunes professionnels idéalistes*

Du point de vue narratif, le site met en valeur l'application pragmatique d'un projet idéologique. Les objectifs du projet associatif sont inscrits sur une page à l'intérieur du site, et la plus grande partie des autres pages / rubriques témoignent du passage de l'idée en actes, montrant comment les membres de l'association réalisent les objectifs de celle-ci. La tension entre idéologie et pragmatisme se traduit dans la façon dont les acteurs sont présentés : comme il le sera démontré, les identités étudiante et associative (*valeurs déclarées*) cèdent la place au professionnalisme et à la bureaucratie (*valeurs implicites*).

L'identité étudiante de l'association est présente dans le nom de l'association, ainsi que dans une grande partie du contenu du site, où il est question d'universités, d'échanges, etc. Un esprit étudiant se fait ressentir à travers la présence et le style des témoignages sur les activités, et dans certains titres d'événements plutôt ludiques. Le portail peut-être comparé au genre du site collaboratif, dans la mesure où les informations affichées proviennent de contributeurs différents avec des niveaux de langue différents. Cela fait ressortir l'esprit associatif : la présence du nom du contributeur ainsi que la date (récente) d'affichage de l'information renforcent l'image d'une association active mobilisant de nombreux adhérents.

<sup>6</sup> Nous reprenons ici la distinction entre les *valeurs déclarées* d'une organisation et ses *valeurs opérantes* (voir par ex. Thévenot, 2003) et rajoutons un niveau intermédiaire : les *valeurs implicites*. Celles-ci se distinguent des *valeurs déclarées* explicites, tout en restant sur le plan du discours. Les *valeurs opérantes* sont liées aux pratiques et parfois absentes du plan discursif.

Les forums de discussion et les sondages ponctuels jouent sur l'interactivité pour renforcer cette impression.

Malgré cette culture « jeune » apparente, le graphisme du site reste sobre et classique. La page-type est divisée en quatre zones de façon conventionnelle avec la barre de navigation en haut et le sous-menu à gauche. Mis à part l'unique animation et un fichier sonore cliquable sur la page d'accueil, le contenu se compose de textes, parfois illustrés par des icônes ou logotypes. Le conformisme de la charte graphique, ainsi accessible à des internautes d'origines diverses, peut s'avérer rassurant pour les partenaires institutionnels de l'ONG car il témoigne d'un pragmatisme qui l'emporte sur l'idéologie étudiante. Tous les éléments de contenu créés par les divers collaborateurs sont soumis à la même charte et à un agencement typographique normalisé, dans une logique bureaucratique de codification et de standardisation des informations. Cette présentation graphique conventionnelle est partout respectée, sauf dans la partie « faux back-office<sup>7</sup> », où l'interface est minimaliste et technique. La technicité en elle-même, ici rendue visible, met en avant les compétences des membres de l'association : la complexité du portail avec ses diverses composantes sert de gage de professionnalisme.

### *Une culture peut en cacher une autre*

Si la narration du site tire ainsi l'identité étudiante associative vers une image davantage professionnelle, où l'idéologie de préservation de la diversité culturelle (*valeurs déclarées*) cède la place à des logiques bureaucratiques de standardisation<sup>8</sup> (*valeurs implicites*), un décalage semblable peut être constaté sur le plan des pratiques (*valeurs opérantes*). A ce niveau, professionnalisme devient élitisme, et logique bureaucratique se transforme en logique d'exclusion.

L'analyse du site fait apparaître des tensions au sein de l'association par rapport à son positionnement sur l'axe sémantique social / élitiste. D'un côté, l'idéologie associative privilégie une mission sociale à portée universelle ; mais le rôle d'AEGEE auprès des institutions européennes attire un profil d'élite parmi une population étudiante déjà favorisée. Bien que les valeurs déclarées de l'association soient sociales, quelques éléments du contenu du site (les rubriques sur les partenaires, les opportunités professionnelles pour les membres, et la nature des activités organisées) suggèrent que son activité reste élitiste<sup>9</sup>.

Les tensions entre volonté de transparence et logique élitiste sont à l'œuvre également dans les restrictions d'accès aux informations contenues sur le site. Impératif sécuritaire et gage de sérieux, l'accès restreint aux données s'impose, mais le choix d'afficher les liens vers les informations inaccessibles (partie publique, partie réservée aux membres, partie réservée à l'administration technique et au comité directeur) révèle une volonté de transparence qui ne fait que renforcer, paradoxalement, les barrières perçues entre les différents statuts d'utilisateur. L'internaute anonyme est invité à s'inscrire ou à s'identifier afin d'accéder

---

<sup>7</sup> Le « back office » est la partie d'un site non-visible à l'internaute, réservée à l'administration. Ce que nous appelons le « faux back-office » est l'interface technique épurée dans le style des « back offices » dédiée à la gestion des bases de données, mais ici visible au public.

<sup>8</sup> La rubrique présente en bas de la page d'accueil « *How to pronounce AEGEE correctly* » (« *la présentation correcte d'AEGEE* ») est symptomatique de cette tendance.

<sup>9</sup> Le choix de la langue anglaise uniquement pour une grande partie du site, contrairement à la politique déclarée de l'association par rapport à la diversité linguistique, est un autre exemple de cette tendance. D'après des témoignages d'acteurs au niveau local, leur insuffisance en anglais malgré une maîtrise du français, deuxième langue officielle d'AEGEE, constituerait un frein à leur activité au niveau européen.

éventuellement à des informations complémentaires, en fonction de son statut. La consigne du recours ultime est de « contacter le siège » : le portail comporte une serrure, la vitrine protège les informations enfermées à l'intérieur, et l'internaute doit souvent rester à l'extérieur. Ce n'est qu'en cherchant l'accès aux services proposés sur le site que l'utilisateur découvre la face cachée de la machine administrative, avec son jargon, ses règles procédurières et complexes et ses guides utilisateurs rédigés suivant une logique techniciste binaire. La face impersonnelle nécessaire à toute bureaucratie est celle qui gère les relations quotidiennes entre les membres au niveau local et la direction européenne.

La figure 2 propose une représentation graphique du système des valeurs identifié dans le site :

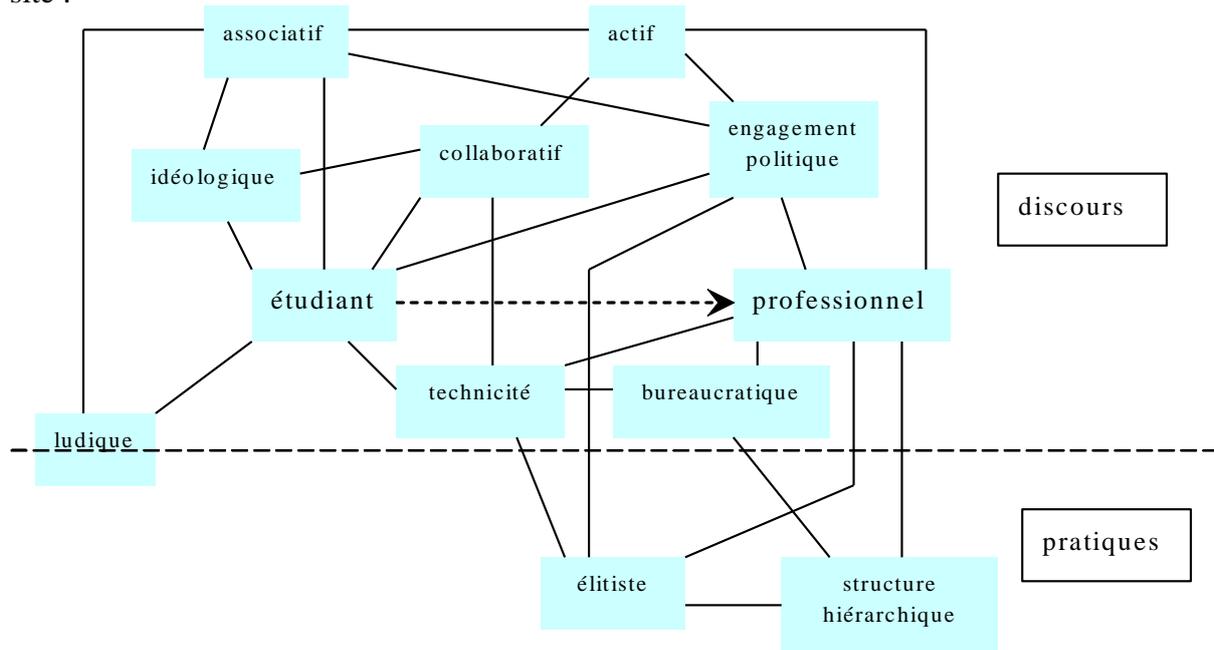


Figure 2 : le système des valeurs

Cette figure fait apparaître les liens entre les différentes valeurs, avec une lecture de gauche à droite qui correspond à la narration du site (passage des *valeurs déclarées* aux *valeurs implicites*) et une distinction dans l'axe vertical entre les valeurs relevant du discours, et celles qui ressortent au niveau des pratiques.

### *Tensions culturelles dans la structure d'AEGEE*

Si un dispositif technologique peut ainsi sembler privilégier certaines valeurs à travers son utilisation, il faut considérer la façon dont ces valeurs sont perçues par les différents acteurs de l'organisation afin de comprendre la relation entre le dispositif et la (ou les) culture(s) de l'organisation. Dans le cas d'AEGEE, ces acteurs se répartissent entre (au moins) trois niveaux de sa structure : les actifs au niveau européen (comité directeur, commissions et groupes de travail) ; les actifs au niveau local (membres des comités locaux) ; et les membres passifs, non impliqués dans la gestion de l'association. Des tensions relationnelles peuvent être observées<sup>10</sup> entre ces différents niveaux. Les actifs au niveau local reprochent aux

<sup>10</sup> Les arguments développés dans cette partie s'appuient en partie sur des données collectées dans une démarche d'observation participante au sein d'AEGEE, en cours depuis janvier 2005. Les données, issues d'une recherche doctorale, ne peuvent pas être explicitées ici. Elles feront l'objet d'une présentation lors des journées doctorales

membres passifs de se désintéresser de l'idéologie de l'association, tout en appréciant qu'ils permettent à AEGEE de survivre financièrement. Parallèlement, ils reprochent parfois aux instances européennes en général et au comité directeur en particulier d'être déconnectés de la réalité du terrain, et de mal représenter les intérêts de l'association. Ces dernières reproches se formalisent dans les remarques de certains informateurs, mais également dans les discussions sur la liste de diffusion principale (AEGEE-L). Suite aux communiqués de presse dans lesquels le comité directeur, au nom de l'association, a exprimé sa déception face aux refus populaires français et néerlandais du projet de constitution européenne, un échange particulièrement véhément de messages entre certains membres et le comité directeur a questionné la légitimité de ce dernier pour parler au nom de tous. Bien que statutairement la légitimité du « CD » ne puisse être remise en cause, au cours du débat l'opinion a été plusieurs fois exprimée selon laquelle le comité directeur est composé de carriéristes trop proches des institutions européennes pour être impartiaux<sup>11</sup>.

Une telle analyse des motivations des uns et des autres trouve un appui dans les informations publiées par le comité directeur lui-même. Dans une présentation générale de l'association à destination des individus qui cherchent à monter une antenne, trois profils d'adhérents sont identifiés : les « carriéristes », les « idéalistes », et les membres « sociaux » qui ne viennent que pour participer aux activités sociales (soirées étudiantes, etc). Tout en évitant de tomber dans une analyse réductionniste, nos observations préliminaires semblent attester de la pertinence de ces catégories quant aux motivations de certains adhérents, bien que les trois attitudes ne soient souvent pas mutuellement exclusives. Il semble également plausible qu'il y ait une corrélation partielle entre ces attitudes et les trois niveaux d'activité (voir *supra*) au sein de l'association<sup>12</sup>. Compte tenu de ces réflexions, il semble difficile de défendre l'idée qu'il existerait une seule culture de l'association (perspective d'*intégration*<sup>13</sup>) qui serait partagée par l'ensemble des acteurs.

La perspective de *différentiation* postule l'existence de différents systèmes de valeurs, propres à des sous-cultures dans l'organisation. Or, essayer d'associer une sous-culture propre à un groupe particulier serait sûrement réducteur dans le cas d'AEGEE, car on peut observer une grande mobilité des membres entre les différents sous-groupes et profils identifiés. De ce fait, d'un point de vue interactionniste et pragmatique, nous nous intéresserons à l'influence du contexte sur les références culturelles mobilisées par les acteurs dans une situation donnée.

### *L'« agora » : un moment fort de l'expérience AEGEE*

L'agora est le nom qui désigne l'assemblée générale semestrielle de l'association, un événement statutaire de quatre jours réunissant environ 800 personnes : des délégués de toutes les antennes et les groupes de travail. L'agora valide les rapports d'activité des différentes instances, fixe les grandes lignes stratégiques de l'association pour le semestre à venir et élit un nouveau comité directeur. Le planning chargé fait alterner ateliers et séances plénières

---

de la SFSIC en novembre 2005. La thèse de doctorat sera présentée et soutenue publiquement à l'Université de Bourgogne en 2006.

<sup>11</sup> La citation exacte : « [Europe's] biggest student association has an « elite » sponsored by multi-national companies, and who is only in search for some fu\*\*\*\*g bureaucrat position, and don't give a shit in what the peoples/students of Europe are trying to tell them » (extrait d'un message envoyé à la liste de diffusion AEGEE-L le 31.05.05).

<sup>12</sup> Typiquement, les membres passifs peuvent être davantage « sociaux » qu'« idéalistes » ou « carriéristes », bien qu'ils puissent être motivés également à un degré quelconque par les deux autres considérations.

<sup>13</sup> Pour les perspectives d'*intégration*, de *différentiation*, et de *fragmentation* dans l'analyse de cultures organisationnelles, voir Buchanan, D & Huczynski, A, 1997 ou Thévenet, M, 2003.

dans un cadre culturellement structuré et structurant. Les procédures et les objectifs de l'agora font l'objet d'une présentation pour les nouveaux membres avant l'ouverture de l'assemblée, présentation qui inclut des observations sur le folklore associé à l'événement. Plus tard, les membres chevronnés expliquent aux nouveaux des éléments moins formalisés mais tout aussi institutionnalisés de ce folklore : par exemple, le jeu entre le podium et la « chair team » (les modérateurs des séances) selon lequel ceux qui parlent essayent de faire durer leur temps de parole, alors que l'équipe de modération joue à faire respecter, de façon autoritaire, le temps imparti<sup>14</sup>. A l'agora, il se crée une grande partie de la mythologie de l'organisation : des histoires de personnes ou de coups de théâtre associés à des agorae passées circulent dans le réseau.

Les interactions à l'agora sont marquées par une tension entre une procédure stricte (incarnée par l'équipe de modération) et une célébration de l'association (l'idée que chacun fait avancer cette institution qui les réunit). La dichotomie entre le programme « sérieux » du jour et le programme social de la nuit reflète ces deux pôles mais, même à l'intérieur des séances plénières, une oscillation s'opère entre des moments marqués par la procédure routinière et d'autres émotionnellement chargés (la signature de conventions avec de nouveaux locaux, par exemple). Sur le plan culturel, les codes, les rites et les symboles sont nombreux, ce qui renforce l'impression d'appartenance au groupe pour tous ceux qui les appliquent. L'identité de membre du groupe sert de garantie des valeurs de chacun : le groupe œuvre pour la promotion de l'ouverture et de l'échange culturels, l'individu se doit d'incarner ces valeurs à travers ses interactions. Les rapports interpersonnels, en apparence informels, sont strictement codifiés. La première rencontre entre inconnus se fait par défaut en langue anglaise (par la suite une autre langue commune peut être adoptée si elle convient davantage aux différents partis) et, en général, les sujets évoqués sont l'origine géographique de la personne, son expérience dans l'association et, le cas échéant, des connaissances communes par le biais du réseau. Le tact et le consensus sont de rigueur, et les relations sont très amicales entre étrangers : chacun apporte un *a priori* positif sur autrui du fait de son appartenance à l'association.

Dans ces valeurs et pratiques il se retrouve un mélange des valeurs identifiées dans l'analyse de l'interface web. L'impératif administratif figure dans les contraintes formelles liées à l'agora, et l'esprit d'élite est présent dans les jeux de pouvoir au sommet de la structure de l'organisation. En même temps, des valeurs proches de l'esprit de la mission politiquement correcte de l'association (*valeurs déclarées*) sont mobilisées dans les rencontres interpersonnelles informelles pour former un cadre de socialisation permettant l'interaction entre individus d'origines culturelles nationales diverses<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> D'une façon générale, les éléments qui composent la culture associée à un événement ou à l'association sont transmis par les métadiscours des instances formelles de formation interne, par des conversations informelles entre les membres, et par la participation des intéressés aux pratiques visées. Le dispositif formel de formation interne de l'association comprend des séminaires de formation à différents niveaux, ainsi qu'une documentation sous forme de guides-conseils. L'évolution rapide des effectifs explique l'importance de la transmission des connaissances (et corollairement de la transmission culturelle) pour l'association. Un groupe de travail, « *AEGEE Academy* » se consacre uniquement à la formation interne.

<sup>15</sup> Peut-on définir la culture d'AEGEE comme ce « quelque-chose en commun » qui permet et structure la communication entre ses membres ? Un adhérent grec dont les paroles ont été sélectionnées pour figurer sur le site définit l'association de la façon suivante : « *I like that people so different in many aspects have something in common, AEGEE !* » (« *J'aime que des individus si différents sur bien des aspects aient quelque-chose en commun : AEGEE* »)

L'analyse d'un deuxième type d'événement permet de qualifier ces observations. Le programme phare associé à l'échange culturel est l'organisation des « universités d'été » par un grand nombre d'antennes chaque année. L'université d'été d'AEGEE-Lyon en juillet 2005 a regroupé vingt-et-un participants de quatorze pays pour quinze jours d'activités autour du thème « science et environnement ». A cette occasion, le même esprit d'ouverture, d'enthousiasme et de tolérance a pu être observé dans les relations interpersonnelles informelles, montrant qu'il dépasse le seul cadre de l'agora. Peut-on identifier là une culture fidèle aux valeurs déclarées de l'association, propre à AEGEE ou, du moins, à ce type d'association multiculturelle ?

Une réserve majeure s'impose face à une telle analyse. Bien que le degré de formalisation de la rencontre et la taille du groupe ne semblent pas beaucoup affecter la qualité des rapports interpersonnels, celle-ci peut changer considérablement si les individus concernés sont d'origine nationale identique ou proche<sup>16</sup>. Entre compatriotes, notamment si l'identité de groupe national est ressentie comme pertinente dans les rapports sociaux, le cadre culturel national peut replacer en partie ou totalement celui de l'association dans les interactions<sup>17</sup>. Des îlots composés d'individus d'une même nationalité, parlant une langue incompréhensible pour autrui et se conformant à des codes et des rites d'interaction qui ne sont pas ceux de l'association ont pu être observés lors des événements.

#### *L'opérationnalité de la culture au sein d'AEGEE*

Pour conclure, la culture propre à cette organisation multiculturelle peut-elle être élevée au statut de DISTIC ? Si notre réponse est positive, elle comporte d'importantes réserves. D'un point de vue interactionniste, si la confrontation de cet ensemble d'éléments culturels plus ou moins hétérogènes semble révéler l'existence d'une culture commune à l'œuvre dans les interactions, cette culture n'est ni profonde, ni applicable à tous les groupes dans tous les contextes. Ce n'est pas une culture (d'organisation) avec un pouvoir d'acculturation permanente telle que Sainsaulieu entend ce terme<sup>18</sup>, mais plutôt un cadre de socialisation s'appuyant sur une identité commune, gage de valeurs, qui fournit des codes et des rites communs, mobilisables en situations d'interaction pour faciliter les relations entre individus d'origines culturelles nationales diverses. Ce cadre de socialisation n'est qu'une possibilité de structuration des relations parmi d'autres, pouvant être activé ou non selon le contexte. Ses limites en termes d'intensité et de profondeur des relations qu'il peut engendrer, la durée pour laquelle il reste pertinent, et son utilité dans des situations conflictuelles restent à établir.

En cherchant la culture à un niveau plus profond que ses seules manifestations dans les interactions, nos observations suggèrent qu'elle serait fondée sur des valeurs incohérentes et même opposées. Différents acteurs privilégient différentes configurations de cet ensemble de valeurs dans différents contextes. Si la direction européenne semble prédisposée à adopter une vision bureaucratique de l'activité de l'association et des rôles des uns et des autres à son sein,

---

<sup>16</sup> Le statut de l'identité nationale pour l'association (dans les discours ou encore dans les pratiques interactionnelles observées) est une riche question qui ne peut être développée ici. Dans certains contextes et à un degré plus ou moins limité, une culture nationale commune constitue un cadre de socialisation alternatif au cadre culturel de l'association.

<sup>17</sup> Une telle analyse s'appuie sur une théorie de l'identité (« *Identity Theory* » : Stryker, 1980 ; Stets et Burke, 2000 ; Stryker et Burke, 2000), qui explique en termes d'identités activées les cadres culturels mobilisés lors d'une interaction (« *identity salience* »).

<sup>18</sup> Sainsaulieu, 1997, p254: « *Loin d'être un isolat sociotechnique, l'entreprise « culturelle » serait un véritable outil de développement sociétal par l'ampleur des phénomènes d'apprentissage culturels qu'elle engendre et reproduit au cœur même de l'intensité des relations vécues en organisation.* »

vision activée plus particulièrement dans des contextes formels tels que les réunions statutaires, d'autres membres fondent le plus souvent leurs actions sur l'idéologie, par exemple. Dans ce contexte, parler d'une culture unique (vision *intégrationniste*) semble difficile, à moins d'assumer l'incohérence profonde des valeurs qui la sous-tendent. D'un autre côté, adopter une perspective de *différentiation* conduit à associer des groupes à des sous-cultures, ce qui a pour effet de sous-estimer l'importance du contexte dans la configuration des valeurs adoptée. Notre analyse, plus proche d'une perspective de *fragmentation*, dessine une culture comportant des valeurs incohérentes, associées à des rôles sociaux au sein de l'association, rôles sélectionnés par les acteurs en fonction du contexte et de leur stratégie de figuration identitaire. Dans ce sens, la culture d'AEGEE peut s'apparenter à un DISTIC, car elle fournit non seulement un cadre exploitable par les membres pour structurer certaines de leurs interactions, mais un ensemble disparate de valeurs et de rôles identitaires par rapport auquel les acteurs peuvent se positionner pour augmenter leur prévisibilité mutuelle lors de ces interactions.

#### Bibliographie :

- ABRIC, J-C, *Pratiques sociales et représentations*, PUF, Paris, 2001
- BLOMMAERT, J & VERSCHUEREN, J, *The Pragmatics of International and Intercultural Communication*, John Benjamins Publishing Company, Philadelphie, 1991
- BOUTAUD, Jean-Jacques, *Sémiotique et communication : du signe au sens*, L'Harmattan, Paris, 1998
- BUCHANAN, D & HUCZYNSKI, A, *Organisational Behaviour*, Prentice Hall, 1997
- CAMILLERI, C & VINSONNEAU, G, *Psychologie et culture : concepts et méthodes*, Armand Colin, Paris, 1996
- CAMILLERI, C & COHEN- EMERIQUE, M, *Chocs de cultures : concepts et enjeux de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris, 1989
- CUCHE, Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris, 2001
- GIDDENS, Anthony, *Modernity and Self-Identity*, Stanford University Press, Stanford, 1991
- GOFFMAN, Erving, *Interaction Ritual*, Anchor Books, New York, 1967
- GOFFMAN, E, *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, Paris 1991
- HOFSTEDE, Geert, *Culture's Consequences : International differences in work-related values*, Sage, Beverley Hills, 1984
- ISANI, S, *Culture et communication en milieu professionnel interculturel*, Université de Stendhal, Grenoble, 2001
- KAUFMANN, Jean-Claude, *L'invention de soi*, Armand Colin, Paris, 2004
- LANDOWSKI, Eric, *Présences de l'autre*, PUF, Paris, 1997
- MUCHIELLI, A, « Le 'contexte organisationnel' : essai de définition d'un concept nécessaire pour les études sur les organisations », in *Org&co – Bulletin de liaison bimestriel n°9 – décembre 2004*, SFSIC, 2004
- PIGNIER, N & DROUILLAT, B *Penser le Webdesign*, L'Harmattan, Paris, 2004
- SAINSAULIEU, Renaud, *L'identité au travail*, PFNSP, Paris, 1977
- SAINSAULIEU, Renaux, *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*, Presses de Sciences Po / Dalloz, Paris, 1997
- STETS, J & BURKE, P, *Identity Theory and Social Identity Theory*, in *Social Psychology Quarterly*, n°63 vol 3 Septembre 2000
- STRYKER, Sheldon, *Symbolic Interactionism: Social Structural Version*, Benjamin Cummings Publishing Co., 1980

- STRKYER, S & BURKE, P « The Past, Present and Future of an Identity Theory » in *Social Psychology Quarterly*, n°63 vol 4 décembre 2000
- TAJFEL, Henri, *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982
- TROMPENAARS, Fons, *Riding the Waves of Culture*, NB Publishing, Londres, 1993
- THEVENET, Maurice, *La culture d'entreprise*, PUF, Paris, 2003 (4<sup>éd</sup>)
- VERVILLE, D & LAFRANCE, J-P « L'art de bavarder sur Internet » in *Réseaux 97 vol.17*, CENT Hermès, Paris, 1999
- WINKIN, Yves, *Anthropologie de la communication*, De Boeck, Bruxelles, 1996