

Communication et culture organisationnelle : le concept de cultivation

Dany Baillargeon, professeur, Département de communication, Université de Sherbrooke

Nicolas Bencherki, professeur, Université TÉLUQ

Une version plus récente de ce chapitre a été publiée en tant que :

Baillargeon, D., & Bencherki, N. (2024). Communication et culture organisationnelle: Le concept de cultivation. In F. Cooren & M. Reumont (Eds.), *Communication et organisation: Une introduction* (pp. 41–68). JFD Éditions.

1. Introduction

Un nouveau travail, une nouvelle famille, une nouvelle université, un nouveau sport : chaque fois que nous entrons dans un nouveau milieu et tentons de s’y ancrer, nous faisons l’expérience que des règles, des façons de faire, de dire, d’agir semblent exister. Sans même qu’elles soient toujours énoncées clairement, ces règles, façons de faire, de dire et d’agir sont présentes et se reproduisent, et nous nous sentons de plus en plus (ou de moins en moins) en cohérence avec celles-ci. Ce que nous éprouvons, c’est une culture qui organise nos rapports ; c’est une culture organisationnelle. Pour certains, cette culture nous préexiste, comme si elle flottait au-dessus de nos têtes. Pour d’autres, elle doit être fabriquée, gérée, construite. Dans ce chapitre, nous verrons que la culture d’une organisation – un milieu de travail, une famille, une université, une association sportive – n’existe qu’à travers la communication : la culture organisationnelle se cultive dans nos interactions.

Pour présenter ce cadrage de la communication comme constituant la culture organisationnelle, nous commençons par circonscrire les différentes évolutions du concept de culture (organisationnelle) qui ont conduit à différentes perspectives pour comprendre et analyser la culture organisationnelle. Nous y verrons qu’avoir une culture ne signifie pas, pour une organisation, qu’elle peut aisément la modifier à sa guise. Avoir une culture, c’est aussi *être partie prenante de ce qui fait* cette culture : vouloir la changer, c’est donc aussi

changer qui l'on est, ce que l'on fait et comment on le fait. De là, nous ramènerons la notion de culture sur la terre ferme des interactions par le concept de **cultivation**, c'est-à-dire, que la culture se maintient et se (re)produit à travers les interactions faites dans et au nom de l'organisation. Plus encore, nous proposons le concept de **figure**, donc des entités (idées, sentiments, paroles, objets, etc.) qui rendent visibles les manifestations de cette culture, nous font agir d'une certaine façon en même temps que nous mobilisons ces figures pour faire agir d'une certaine façon.

Au final, observer la culture organisationnelle depuis la terre ferme des interactions permet de mieux comprendre la façon dont la culture émerge, est entretenue et autorise certaines actions (négatives ou positives). Une telle posture révèle le processus de *cultivation* de figures qui nous font agir et agissent sur nous, mais nous redonnent aussi du pouvoir sur cette culture.

2. De la culture unique à la culture fragmentée : les principales évolutions de la notion de culture organisationnelle

Lorsqu'il est question de culture organisationnelle, nous vient à l'esprit l'idée de valeurs qui se propagent dans l'organisation, de façons de faire, de quelque chose qui ne se décrit pas mais qui se vit. Pourquoi de telles conceptions ? D'où viennent-elles ? Dans cette première partie, nous établissons la notion de culture en l'abordant comme une métaphore pour comprendre l'organisation comme un lieu qui donne du sens à nos actions en même temps que ces actions créent du sens. De là, nous étayons différentes évolutions et cinq perspectives du concept de culture organisationnelle. Cette première partie permet donc de rappeler que la culture organisationnelle circule *dans et travers les interactions* entre les humains et les objets. Elle permet surtout de poser un fondement important : une organisation n'a pas une culture, car elle *est* une culture. Celle-ci n'est jamais figée, ni unique, ni « au-dessus » de la tête des membres de l'organisation, mais dynamique. Elle se matérialise dans les interactions.

2.1. La notion de culture comme métaphore

Bien qu'il existe plus de 300 définitions de la notion de culture (Massiera, 2007), la plupart convergent autour des mêmes composantes : un partage de sens, de valeurs, de connaissance, de croyances, de règles, de préconceptions, de vues sur le monde, comme

« un monde fait d'expériences partagées et apprises, de sens, de valeurs et de compréhension qui informent les gens et qui est exprimé, reproduit et communiqué en partie sous forme symbolique » (Alvesson, 2002, p. 6, notre traduction). Le point central ici est la notion de symbole. Pour le philosophe britannique Alfred N. Whitehead (1929/1979, p. 168), les symboles unissent des « régions de l'expérience ». Ainsi, chacun de nous fait l'expérience d'objets, de textes, de personnes, de bâtiments, etc. Les symboles nous permettent de relier ces expériences très différentes entre elles dans un tout cohérent.

Grâce à ces systèmes symboliques, nous savons comment agir, individuellement et collectivement, en faisant des liens entre des régions de l'expérience qui sembleraient autrement sans relations entre elles. Par exemple, aller à l'université, c'est faire des liens entre des horaires, des cours où il faut se rendre, des connaissances à mobiliser, des rôles (étudiant, professeur), des objets (comme ce livre !) qui viennent guider les actions attendues et conséquentes à la culture de l'apprentissage. La littérature plus conventionnelle semble supposer que les gens réagissent à des stimuli extérieurs, que les dirigeants de l'organisation pourraient « manipuler » pour changer la culture (par exemple, en mettant en place des récompenses) ; ou encore que le comportement du personnel puisse être expliqué par des caractéristiques psychologiques (motivation, valeurs, traits de personnalités, etc.). Cela dit, comprendre l'organisation sous l'angle de la culture, c'est considérer que les personnes agissent surtout en fonction de leur compréhension de la réalité qui les entoure. Cette compréhension leur assigne aussi un rôle (je suis une personne étudiante) et suggère un programme d'action (je dois étudier, assister aux cours, poser des questions, débattre de mes idées).

Comprendre la culture, suppose donc, comme le propose l'anthropologue Clifford Geertz, de découvrir ces « structures de sens » :

[...] la culture est bien mieux traitée en étant considérée purement et simplement comme système symbolique [...], en isolant ses éléments, en spécifiant les relations internes entre ces éléments, et en caractérisant d'une manière générale la totalité du système – en accord avec le noyau de symboles autour desquels elle est organisée, les structures sous-jacentes dont elle est l'expression visible, ou les principes idéologiques sur lesquels elle se fonde. (Geertz, 1973, p. 17. Notre traduction)

Ainsi, la culture ne se limite pas à l'expression, dans le langage, de principes ou de croyances, comme lorsqu'une entreprise produit un document contenant sa mission, sa

vision, ses valeurs. Elle s'exprime dans toutes nos actions, car chacune d'entre elles établit un lien entre différents aspects de la réalité et révèle, ainsi, la structure de sens qui fonde nos actions. En cela, Geertz avance ainsi que la culture n'est pas seulement ce qui est dit (les paroles, les discours, les écrits), mais bien aussi *ce qui est fait de ce qui est dit* : la culture n'existe que lorsque nous en faisons quelque chose. N'est étudiante universitaire que la personne qui pose des actions, énoncent des propos, répètent certains gestes qui s'intègrent dans la structure de sens de la culture universitaire.

En somme, une culture organisationnelle est faite d'éléments – des humains, des objets, des textes, des paroles, des stationnements, des buildings – qui portent un sens parce qu'ils sont mis en relation les uns aux autres.

2.2. Différentes perspectives sur la culture

À la fin des années soixante-dix, cette conception de la culture organisationnelle « à la Geertz » a obtenu une forte reconnaissance dans la communauté scientifique. Observer une organisation à travers le point de vue et l'expérience du sens qu'en font ses membres a également eu un fort écho dans les milieux professionnels et chez le grand public. L'étude des organisations devenait ainsi plus subjective et profonde (Denison, 1996). En revanche, cette « toile de sens », ce « système symbolique » ne pouvant être étudiée dans son entièreté et à travers toutes ses manifestations, plusieurs perspectives sont apparues pour saisir la culture organisationnelle.

Eisenberg et Riley (2001) recensent à cet égard sept perspectives de la culture des organisations (Tableau 1). En plus de les regrouper en fonction des objets à l'étude, ils rassemblent les perspectives selon qu'elles abordent la culture en termes de **processus** ou de **buts** à atteindre.

Tableau 1 - Sept perspectives communicationnelles sur la culture organisationnelle (adapté d'Eisenberg & Riley [2001])

La culture vue comme...		Caractéristique générale
Processus	Symbolisme et performance	La culture est reproduite par des actions symboliques (dont les métaphores, mythe et rituels). La culture est inscrite dans des symboles qui sont en circulation ou en performance.
	Texte	La culture est à l'œuvre dans la production de textes parlés, d'écrits et de narrations.
	Critique	La culture est investie d'intérêts (d'individus ou d'autres organisations) qui sont toujours à l'œuvre dans une organisation.

La culture vue comme...		Caractéristique générale
		Une approche critique a pour objet de dévoiler ces intérêts et de dénoncer les distorsions dans la communication qui en résultent.
	Identité	La culture agit comme vecteur d'intégration de l'individu ou sur la construction de l'identité personnelle.
	Cognition	La culture est idéationnelle et constituée de savoirs intellectualisés et partagés.
But	Effectivité	La culture est vue comme une condition de succès de l'organisation.
	Climat	La culture est vue comme un indicateur du climat – la santé générale – de l'organisation et ce qui en explique les variations.

2.3. Être ou avoir une culture

C'est d'ailleurs sous ces deux derniers ancrages – effectivité et climat – qu'au tournant des années 80 le concept de culture a connu une vive popularité pour devenir « un système de règles régissant les relations dans l'entreprise et qui présente une utilité dans la résolution des problèmes d'adaptation face à l'environnement. » (Massiera, 2007, paragr. 9). Selon cette perspective fonctionnaliste (dans la mesure où elle considère la culture comme ayant une « fonction » pour l'atteinte des objectifs de l'organisation), la culture est donc une *variable* parmi d'autres, à mettre en relation avec, par exemple, la technologie, la structure, la taille, la direction, etc. Cette culture-fonction permet d'analyser la santé du « système » organisationnel, son climat, les raisons des succès et des échecs.

Cette inclinaison fonctionnaliste et managériale soutient l'idée d'une *culture forte*, où toutes les autres sous-cultures sont considérées comme inférieures ou dysfonctionnelles (Alvesson, 2002; Martin, 2002). C'est ce qu'ont proposé, par exemple, les « gourous » de la gestion Tom Peters et Robert H. Waterman Jr. (1982) aux chefs d'entreprise voulant atteindre « l'excellence » : il faut, selon eux, créer une culture unique et forte, suscitant l'adhésion de tous les employés et éclipsant les interprétations alternatives ou les contre-cultures au sein de l'organisation. Dans la pensée fonctionnaliste, la culture sert ainsi à guider l'ensemble des employés vers des objectifs partagés et des manières de faire communes. Cette perspective de la culture demeure dominante dans les entreprises, où les services des ressources humaines cherchent à recruter des personnes dont les valeurs et croyances correspondent à celles de l'organisation et où les personnes qui ne les partagent pas sont soit « formées » pour y adhérer, soit mises de côté. Ainsi, un mécanisme important de la reproduction culturelle

réside dans le processus formel par lequel les gens sont sélectionnés pour faire partie de l'organisation et sont sanctionnés lorsqu'ils dévient des comportements attendus.

Cela dit, une culture forte peut aussi être un frein à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Certains auteurs ont montré que les organisations qui ont une culture unitaire ont davantage tendance à tolérer des manquements éthiques, voire des activités criminelles, puisque les personnes susceptibles de tirer la sonnette d'alarme – et donc qui ne partagent pas les valeurs de la majorité – sont marginalisées ou même congédiées (Ashforth & Anand, 2003). Nous approfondirons cette idée dans l'étude de cas plus bas. La difficulté à changer la culture provient du fait qu'on la considère, justement, comme un objet que l'on peut modifier à sa guise, une chose que l'organisation possède, comme on peut avoir une marque-employeur forte, des liquidités à la banque, une main-d'œuvre qualifiée ou d'autres ressources que l'on peut acquérir, exploiter, modifier et dont on peut, ultimement, se débarrasser. La chercheuse américaine Joanne Martin (2002) a proposé que la culture n'est pas quelque chose que l'on a, mais bien quelque chose que l'on est. Comme le résumait bien Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983), la culture n'est pas « une partie du casse-tête, mais le casse-tête lui-même ».

C'est ainsi qu'il importe, du point de vue de la *communication* organisationnelle, de faire la distinction entre la culture unique souhaitée et les cultures qui circulent dans une organisation. Ainsi, différentes structures de sens s'éprouvent, qui font tout autant partie de la culture prétendument « centrale ». À l'Université se côtoient donc, avec autant de pertinence, certes la culture de l'apprentissage, mais également la culture de la performance, la culture de l'excellence, la culture de la recherche, la culture de contestation... Chacune de ces cultures ont leur propre système de valeurs, d'objets, de personnes, d'actions, tout en étant interreliées pour former le grand tout culturel qu'est l'université. Surtout, une posture communicationnelle sur la culture organisationnelle nous invite à voir celle-ci comme un **processus dynamique** et non comme un état figé de l'organisation. C'est la posture que nous adoptons dans ce texte et que nous présentons dans la prochaine section.

3. La culture comme processus communicationnel

Prendre le pas d'une culture dynamique qui n'est ni unique, ni surplombante nous invite donc à regarder les manifestations de la culture – la matérialisation dans les discours, les objets, les actions – de cette culture et leur émergence dans les interactions.

3.1. Les manifestations de la culture

Plusieurs auteurs considèrent que la culture devient apparente à travers différentes manifestations. Driskill et Brenton (2019) les regroupent en cinq grandes catégories: les **valeurs**; les **éléments symboliques** (logos, histoires, langage et métaphores) ; les **rôles** (héros et rebelles) ; les **éléments interactionnels** (rituels, règles, humour et style de communication) et les **variables contextuelles** (histoire et lieu). Or, et c'est ici un point majeur de notre argument, *toutes ces manifestations n'existent socialement que parce qu'elles sont communiquées dans des interactions*. Une personne agit comme étudiante (rôle) lorsqu'elle interagit avec un professeur (rôle) dans une classe (lieu) autour d'une matière (langage) lorsqu'elle fait une présentation (rituel). Cette même personne ne s'exprime plus nécessairement comme étudiante si elle côtoie ce professeur dans un autre contexte, comme une manifestation sportive. Le professeur et l'étudiant agiront alors en fonction de la culture des manifestations sportives (applaudir, chanter l'hymne national, huer l'autre équipe). Il serait insensé que l'un fasse une présentation pendant que l'autre prend des notes.

La communication de certaines actions ou de certains gestes ne fait donc pas que représenter des valeurs ou des croyances et permettre leur transmission ; elle joue aussi un rôle fondamental dans la manière dont on constitue nos identités, nos rôles les uns face aux autres, dont on régule les actions des autres à la lumière de ces rôles, et dont on produit des discours qui peuvent parfois être contraignants. Dit simplement, lorsque nous applaudissons une équipe ou que nous présentons une théorie en classe, cette communication vient réitérer ce nous sommes censés faire ou dire dans cette culture. En même temps, applaudir ou présenter constitue et réaffirme une fois de plus cette culture. En ce sens, la communication est **performative**, c'est-à-dire qu'elle (re-)produit les valeurs, principes, croyances... bref, la culture, qu'elle prétend représenter.

3.2. La communication comme matérialisation de la culture

La culture a souvent été décrite comme quelque chose d'évanescence et d'insaisissable. Par exemple, pour Edgar Schein (1984), l'un des « pères fondateurs » de la notion de culture organisationnelle, elle serait la partie submergée de l'iceberg, dont on ne peut percevoir que certaines manifestations superficielles. Elle relèverait de croyances profondes que l'on partagerait sans même s'en rendre compte, jusqu'au jour où un événement majeur – un « incident critique » dans le vocabulaire de Schein – les remettrait en cause et, donc, les révélerait. Or, du moment où l'on considère la communication comme performative et que la culture *se re-produit donc* dans nos actions, nos paroles et nos écrits, alors cette culture apparaît, en fait, comme quelque chose qui se *matérialise* constamment dans ce que nous disons, écrivons et faisons ensemble.

Par exemple, nous faisons l'expérience de la culture de l'excellence universitaire lorsque sont remis des prix aux meilleurs travaux d'étudiants. C'est cette matérialisation qui nous permet d'éprouver la culture de cette organisation. La communication, prise dans un sens large qui inclut les corps et les actions, n'est donc pas qu'une description de la culture, comme si la culture existait indépendamment de cette description. La culture existe *dans* la communication, qui en est le matériau. Autrement dit, *décrire* et *re-produire* la culture sont une seule et même chose.

Ce rapport entre culture et communication est important aussi pour rendre compte de la durabilité de la culture. Si la culture existait uniquement de manière abstraite ou dans nos esprits, alors comment expliquer qu'une culture puisse être plus ou moins stable dans le temps ? Comment peut-elle rester sensiblement la même malgré le départ de certains employés et l'arrivée de nouveaux ? Lorsque nous considérons la communication comme la matérialisation de la culture, alors nous comprenons que la culture perdure, car elle est inscrite dans nos affiches, dans les histoires que nous écrivons ou enregistrons, mais aussi dans les technologies que nous mettons en place.

Comparons une université où l'accès aux locaux requiert de scanner une carte d'employé, empêchant ainsi les étudiants d'y accéder sans avoir un rendez-vous ; et une autre université où, au contraire, le public peut entrer sans ambages et cogner à la porte d'un professeur ou d'un membre du personnel. Dans le premier cas, le système de cartes d'accès ne fait pas que « représenter » une valeur ou un principe – par exemple, une

certaine fermeture envers les personnes extérieures. La porte est *littéralement* fermée ! Quand bien même les employés ou la direction affirmeraient accueillir les étudiants et le public, ceux-ci ne pourraient pas entrer. On peut ainsi dire que ce dispositif matérialise, dans sa systématisme, une certaine culture du contrôle. À l'inverse, un employé de la seconde université pourrait toujours rencontrer des personnes étudiantes dans les couloirs et se retrouver à devoir discuter avec elles : qu'il « croit » ou non à l'ouverture comme valeur, il doit composer avec elles et avec cette culture ! Tant que les technologies de contrôle d'accès ne sont pas changées, le rapport entre les employés et les étudiants (ou le public) continuera d'être affecté par leur absence ou leur présence dans les couloirs de l'université, quoiqu'en pensent les individus.

Ainsi, en cultivant récurrentement, fréquemment les mêmes actions, paroles, discours, textes, règles, rituels, les interactions performant et entretiennent la culture. C'est ce que nous appelons la **cultivation**.

3.3. Analyser la culture par la communication : l'idée de *cultivation*

Comment peut-on analyser la culture lorsqu'on adopte une posture véritablement communicationnelle ? Pour répondre à cette question, il faut retourner aux origines mêmes de la notion de culture. Étymologiquement, la culture prend racine dans le latin *cultivare*, qui signifie « labourer la terre ». Le mot *cultura* renvoie, quant à lui, littéralement à l'agriculture. Ce n'est que plus tard, vers le XVII^e siècle, que la comparaison avec le travail de la terre a mené à d'autres usages, par exemple à l'idée d'une personne raffinée par l'éducation – elle est « cultivée » – ou encore au « culte » religieux. Cette racine étymologique révèle que la culture suppose un travail constant pour prendre soin et développer ce à quoi l'on tient. Comme une plante que nous arrosions régulièrement, la culture à laquelle nous sommes attachés ne peut subsister que grâce aux soins que nous lui prodiguons.

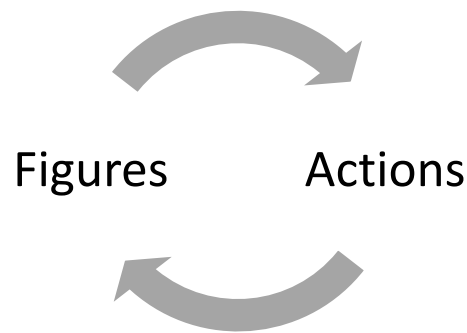
Lorsque l'on « cultive une culture » (ce pléonasme est important !), on prend soin (volontairement ou involontairement) d'éléments très concrets. Il peut s'agir de façons de parler (des accents, des expressions, des styles d'interaction), de comportements (des rituels, des techniques, des gestes, des traditions), et des choses qui nous tiennent à cœur (des artefacts, des outils, des idées, des histoires), bref, toutes ces manifestations que nous avons décrites dans la section précédente. Mais en fait, la liste est potentiellement infinie,

puisque l'on peut cultiver une grande variété de « choses » dans nos actions. Or, nous cantonner à des catégories peut parfois nous empêcher de voir et de décrire la culture organisationnelle de façon riche et collée sur l'expérience des gens qui l'éprouvent.

C'est pourquoi les tenants du principe de cultivation proposent un terme réunissant toutes ces manifestations, qu'ils appellent **figures** (Baillargeon, 2018; Bencherki, Cooren, Brummans, Benoit-Barné, & Matte, 2020; Cooren, 2010). En anglais, le terme « figure » est celui qu'utilisent aussi les ventriloques pour désigner leur marionnette. L'art des ventriloques est de jouer sur l'origine de la parole : est-ce que ce sont eux qui parlent, ou est-ce leur marionnette ? Utiliser le terme de figure souligne de la même manière que lorsque nous cultivons ensemble une croyance, par exemple, alors c'est aussi cette croyance qui nous travaille en retour, par exemple, en nous faisant dire des choses. Cultiver une valeur – par exemple, l'ouverture aux autres – c'est donc aussi permettre à cette valeur de nous faire agir d'une manière ouverte : laisser la porte de son bureau ouverte, accepter de discuter des préoccupations des étudiants, etc.

En ce sens, la culture n'est pas quelque chose qui se forme dans l'esprit de chaque personne, puis qui est partagée, comme le proposent parfois certaines théories. Si la culture est partagée, c'est que nous la cultivons ensemble, dans nos interactions quotidiennes, et que nous agissons ensemble en fonction des figures que l'on cultive collectivement. Ainsi, si une valeur (par exemple, l'ouverture) est cultivée dans une organisation, nous devons analyser comment elle amène les gens à parler et à agir de manières spécifiques, c'est-à-dire des manières qui cultivent cette valeur, qui la matérialisent de manière récurrente. En ce sens, la culture est *réursive*, c'est-à-dire qu'elle fonctionne de manière circulaire : par nos actions, nous cultivons des figures qui, en retour, guident ces mêmes actions (voir la Figure 1). On peut penser à cette récursivité comme à une forme de conversation, non pas entre des personnes, mais entre les personnes et les figures qu'elles cultivent. Comme certaines personnes prétendent parler à leurs plantes pour savoir ce dont elles ont besoin, on peut aussi imaginer qu'une employée d'une organisation se demande, par exemple, « Quelles sont les valeurs auxquelles je suis attachée et que je veux promouvoir et que me dictent-elles de faire ? ».

Figure 1 - La culture comme itération des figures et des actions



Une telle vision implique que nous ne sommes pas les seuls auteurs de nos actions, puisque nous les partageons avec les figures que nous cultivons et, donc, la culture que nous créons ensemble. Ainsi, décider que je suis le seul auteur de mes actions ou, au contraire, me dégager de ma responsabilité pour mes actes, c'est mettre en scène – dans ma manière de parler ou d'agir – le rapport entre figures et action. Par exemple, si je m'indigne lorsqu'un collègue est impoli avec moi, je peux invoquer la figure du respect pour justifier ma réaction. Ce n'est donc pas que mon indignation qui s'exprime à travers cette réaction de ma part (risquant de me faire paraître susceptible, par exemple), mais aussi l'impératif de respect qui, selon moi, se doit d'être cultivé. Parler au nom la figure du respect et donc la « ventriloquer », c'est la mettre en scène comme agissante à travers moi et comme me prêtant son autorité pour défendre, promouvoir ou soutenir ma position (par exemple, lorsque je dis : « On ne traite pas les gens comme cela ici », ce qui renforce l'idée d'une culture du respect).

Une telle approche communicationnelle de la culture nous invite donc à analyser ce que les gens disent ou font, pour y percevoir comment ils cultivent des figures qui les font agir en retour. La culture n'est donc pas abstraite, mais bien matérialisée dans les paroles, les objets et les actions. Chaque fois que des personnes expriment ou défendent une idée, prennent position, se positionnent par rapport à un enjeu, et ce de manière répétée, c'est aussi cette idée, cette position ou cet enjeu qui sont cultivés et qui acquièrent ainsi de l'importance. Cette importance vient aussi de *l'attachement* qu'ont ces mêmes personnes à ces figures, un attachement qui les amène donc à parler au nom de ces figures. Pour analyser la culture, on n'a donc jamais à quitter la « terre ferme » des interactions, puisque la culture existe justement dans nos interactions.

4. Étude de cas : Hockey Canada et sa culture de violence

Hockey Canada, l'organisation nationale régissant les activités de hockey partout au pays a comme mission de « [d]iriger, développer et promouvoir des expériences enrichissantes au hockey »¹. En mai 2021, l'organisation s'est cependant retrouvée au cœur d'une controverse alors que l'on découvrait l'existence d'un « fonds d'indemnisation secret — financé en partie avec les frais d'inscription des joueurs — servant à payer les actes qui ne sont pas assurables, comme les agressions sexuelles et les allégations de harcèlement »². La découverte de ce fond a conduit à une vaste enquête, au cours de laquelle de nombreuses parties prenantes – le gouvernement canadien, les commanditaires, d'anciens joueurs – ont réclamé un « changement de culture » chez Hockey Canada. Nous utilisons ici un passage des audiences du Comité de la Chambre des communes, disponible sur le site de la chaîne d'affaires publiques CPAC, se penchant sur Hockey Canada et sa gestion des allégations d'agression sexuelle³ pour tenter de comprendre 1) comment s'est construite cette culture ; 2) comment les membres de Hockey Canada conçoivent cette culture ; 3) appliquer les concepts de figures, cultivation, matérialisation à ce passage. Les échanges que nous reproduisons ci-dessous ont eu lieu en anglais et nous les avons transcrits à partir du sous-titrage français qu'offre CPAC.

4.1. La culture de la direction ou la culture d'Hockey Canada?

Voyons un premier segment, qui démarre à 36 minutes et 45 secondes après le début de l'enregistrement de CPAC. C'est au tour du député du Parti libéral du Canada, Chris Bittle, d'interroger les représentants de Hockey Canada.

Chris BITTLE (CB) : J'aimerais revenir à ce que monsieur Nater a abordé. À savoir, nous avons une reconnaissance de la part des gens ici présents, qu'il y a eu un échec du point de vue de la culture. Mais les individus devant nous ici, ils sont là depuis des décennies, remontant jusqu'à Sheldon Kennedy et quand ces allégations ont été faites... Monsieur Smith, vous êtes à Hockey Canada depuis 30 ans... pourquoi pensez-vous que maintenant, les Canadiens devraient vous faire confiance, faire confiance à

¹ <https://www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about>

² <https://www.lapresse.ca/sports/hockey/2022-11-04/rapport-cromwell/l-enquete-sur-hockey-canada-recommande-plus-de-transparence.php>

³ <https://www.cpac.ca/l-episode?id=8f11f8af-070f-4bec-8342-b471a429a5c7>

la haute direction de Hockey Canada ? Vous avez été impliqué dans ces processus depuis des décennies, qu'est-ce qui a changé maintenant ?

Scott SMITH (SS) : Tout d'abord, je veux être très clair : j'ai une relation personnelle et d'affaire qui dure depuis très longtemps avec Sheldon Kennedy. Je le respecte, comme tout le monde ici le respecte. Ce fut difficile de lire ses commentaires hier, mais je le respecte toujours énormément, comme je l'ai dit. J'estime avoir l'expérience nécessaire pour apporter les changements nécessaires à Hockey Canada et à notre sport. Je pense que nous avons l'appui de notre personnel. Je pense que j'ai l'appui de notre conseil d'administration et de nos membres. Et je- je veux être tenu responsable pour qu'on me fasse confiance, pour ce qui est de changer la culture de Hockey Canada. Mais si notre conseil des ministres ou notre conseil d'administration décide que je ne suis pas cette personne, je vais accepter la décision. Mais, je veux être tenu responsable, pour la mise en œuvre de ce plan d'action.

CB : Un document a été préparé par Hockey Canada, avez-vous embauché quelqu'un pour ce plan d'action ?

SS : Le contenu a été mis au point par du personnel de Hockey Canada et des individus qui sont responsables pour le sport sécuritaire, un avocat du gouvernement, quelqu'un qui s'occupe de stratégies de développement des affaires, quelqu'un qui s'occupe de la diversité et l'inclusion, notre directeur des finances, et moi-même. Nous avons cherché des services et des appuis, ailleurs. À titre d'exemple, le Centre des agressions sexuelles de Waterloo [*The Sexual Assault Center of Waterloo*] qui travaille avec la Ligue de hockey de l'Ontario et qui a donné des formations ce mois-ci auprès de nos programmes de hautes performances à Calgary.

Lorsque le député libéral Chris Bittle commence à interroger Scott Smith, le président de Hockey Canada, sur cette « culture problématique », il souligne que l'équipe de direction et les autres dirigeants du hockey — dont font partie Dan Mackenzie, président de la Ligue canadienne de hockey et David Branch, commissaire de la Ligue ontarienne de hockey — sont en place depuis des décennies. Aussi lui demande-t-il comment, maintenant, croient-ils faire les choses différemment. On note que la question de Chris Bittle laisse entendre que ces valeurs, croyances et façons de faire de Hockey Canada *se cultivent* depuis pas mal de temps, ce qui suppose aussi que les trois hommes ne pourront pas les changer aussi rapidement et simplement qu'ils le prétendent. Surtout, M. Bittle met l'accent sur le fait qu'ils ont eux-mêmes contribué à cultiver ces valeurs, croyances et ces manières de faire problématiques. Cette intervention survient alors que plusieurs voix, dont celle de Sheldon Kennedy, ancien joueur vedette et lui-même victime d'abus dans sa carrière, réclament la

démission de l'équipe de direction de Hockey Canada, justement pour apporter des perspectives différentes⁴.

Comme on le constate, la réponse de Scott Smith consiste, dans un premier temps, à affirmer qu'il continue de respecter Sheldon Kennedy, malgré les appels à la démission de ce dernier. Dans un deuxième temps, il évoque sa propre « expérience », qui lui permettra, selon lui, de mener Hockey Canada « à un nouvel endroit », tentant ainsi de faire un pont entre le passé de l'organisation et le futur que son interlocuteur désire pour elle. Pour établir qu'il est la bonne personne, il indique aussi avoir le soutien de son personnel, de son conseil d'administration et de ses membres. À ce moment, on pourrait alléguer que Smith semble montrer qu'il est davantage attaché et animé par sa propre équipe et son organisation, puisqu'il en appelle à la figure des « membres » de Hockey Canada plutôt que d'invoquer celle des victimes, du public ou d'autres parties prenantes qui lui attribueraient cette compétence. À ses yeux, sa légitimité est un problème *interne* et les personnes les plus aptes à en juger semblent être celles qui sont les plus proches de lui.

Lorsque Scott Smith déclare qu'il veut être responsable de l'implantation d'un plan d'action, Chris Bittle l'interroge alors sur les auteurs de ce plan d'action. Sans surprise, le dirigeant de Hockey Canada répond que c'est sa propre équipe. Encore une fois, il appelle en renfort les figures des membres de son personnel qui ont participé à la rédaction du plan, dont des responsables du développement des affaires, de la stratégie et des finances. Cette réponse indique qu'à ses yeux, il s'agit des personnes les plus appropriées pour rédiger un plan d'action contre le harcèlement sexuel et, conséquemment, pour changer cette culture problématique. Encore une fois, Scott Smith semble estimer que les valeurs, croyances et façons de faire qui prévalent à Hockey Canada ne sont pas problématiques et peuvent donc continuer à prévaloir, si tant est que l'on s'attaque à résoudre le problème du harcèlement. Les organisations spécialisées sur les enjeux en question ne sont là que pour offrir des « services », comme de la formation pour les équipes individuelles.

⁴ <https://www.rds.ca/hockey/hockey-sheldon-kennedy-demande-la-demission-en-bloc-des-dirigeants-de-hockey-canada-1.15970889>

4.2. Une culture en-dessous de son management

Semblant insatisfait des réponses de Scott Smith que nous venons de voir, Chris Bittle relance les dirigeants de Hockey Canada encore plus explicitement sur la question de la culture organisationnelle (à partir de 38 minutes et 15 secondes) :

CB : La Ligue canadienne de hockey– je sais que d'un point de vue juridique, vous n'êtes pas responsables pour ce qui s'est passé lors du gala de Hockey Canada, mais pour ce qui est de la culture qui a sévi au sein de la Ligue canadienne de Hockey, ne voyez-vous pas qu'il y a un sérieux problème culturel qui pourrait mener inévitablement à ce qui s'est produit à London ?

Dan MACKENZIE (DM) : Notre expérience, pour ce qui est de la culture de l'organisation, cela dépend énormément des différents scénarios touchant différentes équipes. Quelle est l'équipe d'entraîneurs, quelle est l'équipe de leadership, quelles formations ont reçu les responsables ? Nous estimons que c'est tout à fait propre à chacune des équipes. Je pense que pour ce qui est du type de conduite dont cette audience fait l'objet, les actes répréhensibles, chaque ligue- pour comprendre les dynamiques de chaque équipe, a essayé de mettre en place des programmes, pour traiter de ce genre de problèmes au niveau de l'équipe. Si c'est possible, Madame la Présidente, pour aider à répondre à la question, de donner la parole à certains commissaires de la Ligue qui seraient mieux habilités à y répondre ?

Madame la Présidente : Il nous reste une minute alors pourriez-vous, s'il-vous-plait, être bref dans vos réponses ?

DM : Je vais demander à monsieur Branch de répondre. Comme monsieur Smith l'a dit, il travaille au niveau régional.

MP : Monsieur Branch ?

David BRANCH (DB) : Merci, je serai bref. Comme on a déjà dit, en 2015, nous avons mis au point un programme, la coalition ontarienne des centres pour victimes d'agressions sexuelles [*Ontario Coalition of Rape Crisis Centers*] et ce programme est désigné pour enseigner à chaque joueur leur responsabilité, le respect à l'égard des femmes, et nous travaillons beaucoup sur cette question de l'égalité des sexes. Nous sommes en train d'élargir ce programme, et ça, c'était avant qu'on convoque cette audience et on comprend bien l'importance pour nos joueurs de bien comprendre le rôle qu'ils doivent jouer.

Lorsque Chris Bittle pose la question encore plus directement, à savoir si les dirigeants du Hockey se rendent compte qu'il y a un problème avec la culture du hockey, c'est Dan Mackenzie, le président de la Ligue canadienne de hockey, qui lui répond : selon son « expérience », la culture est un enjeu propre à la situation de chaque équipe. On voit dès lors que Mackenzie présente la culture comme quelque chose d'extérieur à Hockey Canada, puisque c'est au niveau des équipes et de leurs entraîneurs ou gestionnaires qu'il

situe les problèmes possibles (bien que ces éléments fassent tous partie de l'organisation). Cette manière de présenter la culture semble limiter Hockey Canada à son conseil d'administration, qui peut donc gérer ces problèmes sans être lui-même mis en cause. Puis, il passe la parole à David Branch, le commissaire de la Ligue ontarienne de hockey. Ce dernier explique qu'un programme existe en effet pour « enseigner » aux joueurs leur « responsabilité » en termes de respect des femmes. Pour lui, parler du respect des femmes est un « genre » de choses que l'on enseigne, terme qui peut montrer son manque d'intérêt ou de connaissance pour le contenu précis de la formation.

Ces deux interventions semblent donc, d'une part, estimer que la culture toxique n'atteint ni le conseil d'administration, ni les dirigeants, mais qu'elle est le fait des équipes et des joueurs eux-mêmes. D'autre part, elles laissent entendre qu'une nouvelle culture peut être « enseignée » et que ce type de formation suffit pour produire un changement durable. Autrement dit, il n'y a pas lieu de changer les dirigeants, puisque les valeurs, croyances et manières de faire de ces derniers n'auraient finalement rien à voir avec cette culture toxique dans la mesure où ils ont mis en place, selon eux, des mesures suffisantes. Encore une fois, l'organisation de Hockey Canada a une culture qu'elle peut changer parce qu'elle n'en ferait pas partie ni y contribuerait.

En comparant les réponses de Scott Smith à celle de ses deux collègues, on voit qu'alors que le premier invoquait différentes figures internes à l'organisation pour renforcer sa légitimité, les deux autres évoquent plutôt l'extérieur, à savoir les joueurs et leurs équipes comme figures contribuant à la culture toxique. Ce changement s'explique potentiellement par le fait que Chris Bittle confronte directement les trois hommes sur le « problème sérieux » qu'est la culture de Hockey Canada. Ainsi définie, cette culture problématique ne pouvait les contenir : il était impossible pour eux de continuer à situer cette culture dans leurs propres murs. Il leur fallait donc la localiser ailleurs.

4.3. Analyse : à définition erronée, culture défailante

Ce que cette analyse nous montre, c'est que la manière dont les intervenants parlent de leur culture révèle certains figures la composant. Pour Scott Smith, la culture est principalement l'affaire de son équipe, qui peut décider qui est la meilleure personne pour la façonner à travers un plan d'action. Il ne perçoit pas de problème à vanter sa propre feuille de route, qu'il cultive en invoquant des figures comme l'« expérience », « Sheldon

Kennedy » (et sa relation avec lui), l'« expertise » et les « compétences ». Quant à Dan Mackenzie et David Branch, la manière dont ils parlent de la culture de Hockey Canada montre qu'ils la conçoivent comme un problème local qui peut être résolu avec de la formation dont le contenu précis importe peu en fin de compte. Il fait parler la figure du programme de la coalition ontarienne des centres pour victimes d'agressions sexuelles comme matérialisant, en fait, le changement possible de culture. Qui plus est, il conçoit la relation des joueurs avec les femmes comme un « rôle » qu'ils doivent jouer.

M. Branch reprend ainsi une autre conception erronée de la culture organisationnelle : selon cette conception, pour maintenir une culture forte, les gens n'ont qu'à jouer le rôle attendu par cette culture, mais peuvent avoir une vraie nature en dehors de ce rôle. Or jouer le *rôle* d'être respectueux envers les femmes ne fait qu'entretenir, justement, une culture problématique : la (nouvelle) culture forte et dominante peut sembler respectueuse, mais ne l'est, finalement, que superficiellement, alors que les pratiques, actions et discours courants perpétuent une autre culture, celle que dénoncent justement les détracteurs de Hockey Canada. Ensemble, les trois hommes démontrent ce que les membres du comité parlementaire, mais aussi les journalistes et le public, ont interprété comme une déconnexion vis-à-vis des victimes et des personnes affectées par la culture toxique qui prévaut dans le hockey.

En semblant se présenter comme seuls aptes à résoudre le problème tout en balayant celui-ci du côté des joueurs, ils semblent minimiser l'enjeu et ne pas chercher sérieusement à le résoudre. Le seul fait qu'aucun joueur, parent, arbitre ou entraîneur ne soit des discussions dans la conception des plans et des programmes démontre, en effet, que la direction conçoit la culture comme quelque chose que seules les personnes en position d'autorité peuvent changer, ce qui laisse aussi entendre, comme on l'a vu, que ces personnes en position d'autorité ne font pas partie du problème. Autrement dit, ils continuent d'entretenir une vision fonctionnaliste de la culture, la percevant comme quelque chose que leur organisation *a*, sans réaliser qu'elle ne l'a que parce qu'elle l'est aussi.

5. Implications

Alors que plusieurs ouvrages continuent de présenter la culture comme quelque chose qu'une organisation contrôle et peut modifier à souhait, pourquoi adopter une

approche de la communication comme constitutive de la culture organisationnelle, voire de la réalité même de l'organisation ? Comment cette posture, qui s'attarde sur les figures cultivées, peut-elle apporter un éclairage plus riche que les grandes catégories traditionnellement analysées dans les ouvrages en management ou en ressources humaines ?

Tout d'abord, si l'on n'admet pas que la culture se reproduit *dans* et *à travers* les interactions – que celles-ci soient stratégiquement planifiées ou en apparence anodines et quotidiennes – nous risquons de perpétuer l'idée que la culture surplombe l'organisation, qu'elle existe en elle-même comme une entité mystérieuse et insaisissable qui nous *dicte* la marche à suivre. Si nous maintenons cette conception de la culture unique et surplombante, nous risquons de donner l'impression qu'on peut contrôler cette culture en martelant des programmes de changements organisationnels, ces programmes ayant le chic de rendre tangible une culture souhaitée et ainsi rassurer les dirigeants.

Toutefois, cette vision descendante de la culture n'est, selon nous, pas viable, puisqu'elle ne tient pas compte de ce qui engendre et maintient véritablement la culture, c'est-à-dire, toutes les actions, tous les discours, tous les rituels, etc. qui cultivent des figures qui font agir les membres de Hockey Canada d'une certaine façon et qui justifie, en l'occurrence, l'existence d'un fond pour protéger la carrière de hockeyeurs même lorsqu'ils enfreignent la loi. En concevant la culture organisationnelle sous l'angle de la cultivation et des figures qu'on entretient, nous évitons ainsi de nous embourber dans des distinctions conceptuelles. Par exemple, le respect de femmes, est-ce que c'est une valeur ou une croyance ? M. Smith est-il un héros ou un hors-la-loi ? Le plan d'action est-il un rituel ou un texte ? En analysant les interactions, nous pouvons repérer les matérialisations concrètes de cette culture et la façon dont leur apparition récurrente les élève au rang de « figures culturelles » (Cooren, 2013). Ainsi, étudier la culture organisationnelle par le prisme de la cultivation, c'est observer cette circulation de figures et tenter de comprendre la façon dont elles orientent les actions, les paroles, les discours et les décisions.

Qui plus est, étudier la performativité de la culture organisationnelle, qui est donc agissante sur nos actions mêmes, c'est prendre acte que cette culture ne fait pas que nous enfermer, nous précéder ; elle est aussi entretenue, maintenue. Conséquemment, nous pouvons l'influencer par nos actions, nos paroles, nos gestes concrets. Il faut donc, en

quelque sorte, partir à la chasse aux figures qui nous incitent à agir d'une manière contraire à ce que nous considérons comme éthique, voire contraire à la légalité, que ces figures soient personnelles ou sociales, et ainsi cocréer une culture qui soit éthiquement et socialement plus responsable. Évidemment, il serait utopique voire illusoire de prétendre que par nos seules actions et paroles nous puissions changer la culture d'une organisation : comme nous l'avons vu, c'est le caractère récursif de nos cultivations qui, à travers le temps, finira par favoriser de nouvelles figures et changer graduellement l'organisation. Si les théories plus conventionnelles de la culture, qui veulent que l'organisation contrôle cette dernière, étaient juste, alors les cas comme celui de Hockey Canada ne feraient pas les manchettes, puisqu'il suffirait aux dirigeants d'inviter tous les membres à changer leurs croyances, valeurs et comportements pour que ce soit le cas. Or, l'étude de cas a bien montré que les dirigeants de l'organisation cultivent eux-mêmes des croyances quant au harcèlement sexuel et à la responsabilité individuelle des joueurs et de leurs entraîneurs, croyances qui les amènent à se déresponsabiliser. Paradoxalement, alors qu'ils croient être en contrôle de la culture, c'est aussi leur propre culture, qu'ils ne parviennent pas à changer même lorsqu'ils sont convoqués en comité parlementaire, qui les aveugle.

6. Conclusion

Comme le rappellent Driskill et Brenton (2019), une grande partie de notre vie se déroule au sein d'organisations : à l'école, au travail, dans des équipes sportives, mais également dans les formes plus ou moins organisées que sont nos familles, nos groupes d'amis et nos autres implications informelles. Aussi convient-il de bien saisir comment ces cultures influencent notre quotidien et forment nos destinées. Pour cela, il faut d'abord prendre acte qu'une organisation a une culture car elle est une culture. Que cette dernière est maintenue dans et à travers les actions de communication qui produisent et reproduisent des figures qui orientent nos actions et par lesquelles nous orientons les actions des autres. C'est donc une invitation à être sensible à ces figures au-delà du fait qu'elles puissent être des valeurs, des croyances, des symboles, des mythes, etc. Penser la culture organisationnelle comme un phénomène dynamique, comme le fruit d'une cultivation, nous permet de mieux la saisir dans sa matérialisation, même si elle nous apparaît en apparence évanescence et insaisissable.

Références

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage publications.
- Baillargeon, D. (2018). Articuler pratiques stratégiques, régionalité et institution. Un point de vue ventriloque sur la créativité en agence. *M@n@gement*, 21(2), 921-942. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-management-2018-2-page-913.htm>
- Bencherki, N., Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., Benoit-Barné, C., & Matte, F. (2020). La culture en tant que cultivation : Vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (29), 89-109. <https://doi.org/10.4000/communiquer.5674>
- Cooren, François. (2010). Ventriloquie, performativité et communication. Ou comment fait-on parler les choses. *Réseaux*, 163, 33-54. <https://doi.org/10.3917/res.163.0033>
- Cooren, François. (2013). *Manières de faire parler : Interaction et ventriloquie*. Lormont: Éditions du Bord de l'Eau.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate ? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Driskill, G. W., & Brenton, A. L. (2019). *Organizational culture in action : A cultural analysis workbook* (3 Edition). New York: Routledge.
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2001). Organizational Culture. Dans F. M. Jablin & L. Putnam (Éds.), *The new handbook of organizational communication : Advances in theory, research, and methods* (p. 291-322). Thousand Oaks: Sage publications.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures : Selected essays* (Vol. 5043). New York: Basic books.
- Keyton, J. (2010). *Communication and Organizational Culture : A Key to Understanding Work Experiences: Volume 2* (2 édition). SAGE Publications, Inc.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture : Mapping the terrain*. London: Sage publications.
- Massiera, B. (2007). Culture d'entreprise, l'échec d'un concept. *Communication*, 25(2),

131-147. <https://doi.org/10.4000/communication.885>

Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communications Monographs*, 50(2), 126-147.

<https://doi.org/10.1080/03637758309390158>

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Putnam, L., & Pacanowsky, M. E. (Éds.). (1983). *Communication and organizations, an interpretive approach*. Sage Publications.

Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5 édition). Wiley.

Smircich, L. (1983). Studying Organizations as Cultures. Dans G. Morgan (Éd.), *Beyond method : Strategies for social research* (p. 160-172). Beverly Hills: Sage publications.