

HEC MONTRÉAL

**ÉVOLUTION DES ATTRIBUTS CULTURELS ET IDENTITAIRES
APRÈS UN CHANGEMENT MAJEUR :
LE CAS DU RITZ-CARLTON MONTRÉAL**

Par

Estelle Gros-desormeaux

**Sciences de la gestion
(Option Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2018

© Estelle Gros-desormeaux, 2018

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2018-2910

Titre du projet de recherche : Quel est l'impact de la suspension prolongée des activités d'une entreprise sur sa culture organisationnelle ?

Chercheur principal :
Estelle Gros-Desormeaux,

Directeur/codirecteurs :
Jean-Pierre Dupuis
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 07 décembre 2017

Date d'entrée en vigueur du certificat : 07 décembre 2017

Date d'échéance du certificat : 1er décembre 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements se dirigent tout d'abord vers tous les **employés du Ritz-Carlton de Montréal** qui m'ont fait confiance et qui ont accepté de faire partie de cette aventure à mes côtés.

Je tiens également à remercier sincèrement **monsieur Andrew Torriani**, directeur de l'hôtel et sans l'accord duquel ce mémoire n'aurait pu se faire au sein de cet établissement.

Merci à **Jean-Pierre Dupuis**, mon directeur de recherche pour ses précieux conseils, son soutien infaillible, son pragmatisme, sa disponibilité et surtout sa patience.

Enfin, je tiens à remercier **mes proches, famille, amis**, pour leurs encouragements, leur confiance tout au long de cette formation et spécialement pendant ces moments de doute qui font partie de cette expérience de recherche.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

BUTS VISÉS

Cette recherche vise dans un premier temps à constater de quelle manière évoluent les attributs culturels et identitaires après un changement majeur avec pour cas d'étude l'hôtel Ritz-Carlton Montréal. Dans un second temps, il s'agit de déterminer si cette évolution s'est faite uniformément au sein de l'organisation. Deux groupes sont alors ciblés : les employés du niveau A « *top of the hierarchy* » qui effectuent des tâches administratives et les employés du niveau B « *bottom of the hierarchy* » qui constituent le personnel opérationnel.

Question de recherche : « *De quelle manière évoluent les attributs culturels et identitaires d'une organisation lors d'un changement de leadership et d'orientations stratégiques et cette évolution est-elle uniforme à toute l'organisation ?* »

APPROCHE UTILISÉE

L'approche utilisée est globalement inductive, avec un léger aspect déductif dans l'articulation des concepts généraux qui cadrent la collecte de données. L'étude est réalisée principalement par le biais d'une douzaine d'entretiens semi-dirigés au sein de l'hôtel à laquelle s'ajoutent la consultation de documents, des observations et l'analyse d'artefacts physiques pour enrichir et recouper les propos récoltés.

RÉSULTATS

La recherche menée par le biais des entretiens n'a pas permis d'analyser la dimension identitaire. Les données recueillies étant insuffisantes, la recherche s'est finalement focalisée uniquement sur la dimension culturelle.

Un changement majeur entraîne un désalignement au sein de l'organisation qui doit donc se réaligner afin que sa stratégie soit cohérente avec sa culture organisationnelle.

L'étude a, tout d'abord, permis d'identifier trois facteurs (communication interne, formations, storytelling) qui ont été utilisés à l'initiative de la direction afin de diffuser les nouveaux objectifs et de recréer un alignement entre la culture organisationnelle et la nouvelle stratégie.

Au niveau organisationnel, l'étude a ensuite permis de montrer que le changement n'avait engendré aucune modification des attributs culturels dominants (valeurs pivots) puisqu'ils ont été identifiés auprès de l'ensemble des employés, qu'ils soient anciens (arrivés avant le changement) ou récents (arrivés après le changement). Ce qui vient confirmer ce qu'attestent certains auteurs (Ashforth et Mael, 1989; Dutton et Dukerich, 1991) sur le fait qu'il soit impossible de changer des valeurs fondamentales sans que les membres de l'organisation n'imposent une forte résistance. Forte résistance qui n'a pas été constatée.

En revanche, une évolution des différents attributs culturels secondaires (valeurs périphériques) est constatée pour les deux niveaux analysés. Ces deux niveaux forment deux sous-cultures en raison de différents facteurs comme la proximité/niveau hiérarchique, l'emplacement physique ou encore les groupes de travail.

Le changement a donc affecté les valeurs périphériques de ces deux niveaux puisqu'on ne retrouve, qu'en partie, chez les nouveaux employés des attributs partagés par les anciens. De nouveaux attributs sont même identifiés. Il est également possible de supposer que ces différents attributs quels qu'ils soient, découlent en réalité des valeurs fondamentales puisqu'ils en sont très proches et que l'ensemble des employés soit plus attaché aux attributs dominants qu'aux attributs secondaires.

En résumé, la recherche a permis de montrer que :

la variation des valeurs périphériques au sein des sous-cultures, due au changement, n'affecte pas négativement les valeurs pivots organisationnelles.

Mots clés : culture organisationnelle; identité organisationnelle; sous-cultures; identités multiples; changement de leadership; changement stratégique; niveaux hiérarchiques.

TABLE DES MATIÈRES

<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>I</i>
<i>SOMMAIRE EXÉCUTIF</i>	<i>II</i>
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	<i>IV</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>VII</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>VII</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE</i>	<i>3</i>
<i>1.1 Culture organisationnelle</i>	<i>3</i>
1.1.1 Historique du concept de culture à culture organisationnelle.....	<i>4</i>
1.1.2 Trois perspectives de Joanne Martin.....	<i>5</i>
1.1.3 Culture organisationnelle : le modèle de Schein.....	<i>8</i>
1.1.4 Place de l'identité organisationnelle	<i>13</i>
<i>1.2 Changement stratégique</i>	<i>16</i>
1.2.1 Complexité.....	<i>17</i>
1.2.2 Culture organisationnelle et changement stratégique : cohérence et alignement ...	<i>17</i>
1.2.3 Identité et changement stratégique.....	<i>19</i>
<i>CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL</i>	<i>21</i>
<i>2.1 Objectifs et question de recherche</i>	<i>21</i>
<i>2.2 Positionnement</i>	<i>22</i>
2.2.1 Culture et sous-cultures	<i>22</i>
2.2.2 Identité et identités multiples	<i>28</i>
<i>2.3 Problématique</i>	<i>31</i>
<i>2.4 Cadre conceptuel</i>	<i>32</i>
2.4.1 Niveaux d'analyse.....	<i>33</i>
2.4.2 Forme de cultures/identités.....	<i>34</i>
2.4.3 Contexte d'influence.	<i>35</i>
<i>2.5 Conclusion</i>	<i>36</i>

<i>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE</i>	37
3.1 <i>Approche privilégiée</i>	37
3.1.1 Méthodologie qualitative.....	37
3.1.2 Démarche inductive.....	38
3.1.3 Etude de cas.....	39
3.2 <i>Présentation du cas</i>	41
3.2.1 Sélection du cas.....	41
3.2.2 Ritz-Carlton Montréal.....	41
3.3 <i>Collecte des données</i>	43
3.3.1 Entretien semi-directif.....	43
3.3.2 Étude de documents.....	47
3.3.3 Artefacts physiques.....	48
3.3.4 Observation (non participante).....	48
3.4 <i>Méthode d'analyse</i>	49
3.4.1 Codage des entretiens.....	49
3.4.2 Présentation des données en codes.....	50
3.5 <i>Conclusion</i>	52
 <i>CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET ANALYSE</i>	 53
4.1 <i>Analyse de l'étude de documents, d'artefacts et de l'observation non participante</i>	54
4.2 <i>Diffusion du changement stratégique</i>	56
4.2.1 Stratégie et structure.....	56
4.2.2 Processus de diffusion.....	59
4.3 <i>Attributs culturels</i>	61
4.3.1 Valeurs pivots.....	62
4.3.2 Valeurs périphériques.....	65
4.3.3 Artefacts.....	69
4.3.4 Conclusion et évolution des attributs culturels après le changement.....	72
4.4 <i>Facteurs de réduction ou de renforcement</i>	75
4.4.1 Exposition variable aux attributs culturels.....	75
4.4.2 Idée de l'image projetée.....	77
4.5 <i>Conclusion</i>	79

<i>CHAPITRE V : DISCUSSION</i>	81
<i>5.1 Évolution des attributs culturels et uniformité</i>	81
5.1.1 Type et diffusion du changement.....	82
5.1.2 Constatation des écarts.....	84
5.1.3 Uniformité de l'évolution des attributs culturels.....	88
<i>5.2 Conclusion</i>	89
<i>5.3 Limites de la recherche et futures recherches</i>	91
5.3.1 Présentation des limites.....	91
5.3.2 Recherches futures : culture et sous-cultures, identité et identités multiples	92
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	94
<i>ANNEXE I : PLAN DE L'ENTREVUE ET GRILLE D'ENTRETIEN</i>	104
<i>ANNEXE II : PROFIL DES RÉPONDANTS ET ANCIENNETÉ</i>	106

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Modèle de culture organisationnelle de Schein.....	10
Figure 2.1 : Cadre conceptuel.....	33
Figure 3.1 : Rappel des quatre postulats formulés.....	44
Figure 3.2 : Présentation des données en codes.....	51
Figure 5.1 : Schéma récapitulatif culture organisationnelle actuelle.....	90

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 : Quatre catégories d'employés participant à la recherche.....	47
Tableau 4.1 : Valeurs périphériques communes à chaque niveau.....	73
Tableau 4.2 : Tableau récapitulatif des valeurs périphériques pour les quatre groupes...	74
Tableau 5.1 : Récapitulatif des valeurs pivots	82
Tableau 5.2 : Récapitulatif des valeurs pivots et valeurs périphériques.....	86

INTRODUCTION

La culture est invisible, intangible, c'est une abstraction. Elle est au groupe ce que le caractère est à l'individu. Bien qu'abstraite, nous avons tous déjà pu expérimenter sa force, son pouvoir. Que ce soit en allant visiter un pays étranger ou encore en faisant simplement affaire avec une entreprise, la culture est omniprésente.

Schein disait qu'il ne fallait pas simplement s'y intéresser à cause de son pouvoir, mais plutôt parce qu'en la comprenant, nous pouvons expliquer et comprendre beaucoup d'expériences déroutantes ou frustrantes que nous aurions pu vivre dans notre vie organisationnelle ou sociale et qu'au-delà de tout ça, elle nous permettait simplement de mieux nous connaître.

L'identité, c'est « qui sommes-nous ? » en tant qu'individu mais aussi en tant que groupe. Elle est omniprésente au sein des organisations tout comme la culture l'est à un niveau plus profond. C'est un « concept racine » (Albert et al., 2000) qui peut être sollicité pour tenter d'expliquer des phénomènes que d'autres théories moins fondamentales ne parviennent pas à faire (Whetten, 2006).

C'est en s'intéressant à ces deux concepts, qui font encore débat dans leur conceptualisation, qu'est né le désir d'apporter une réponse à la question suivante :

« À la suite d'un changement de leadership et de nouvelles orientations stratégiques, que deviennent la culture et l'identité organisationnelles ? »

Le cas du mythique hôtel Ritz-Carlton Montréal s'est alors tout naturellement imposé. Établissement plus que centenaire, il a connu un bouleversement dans son histoire en étant racheté puis en fermant pendant plusieurs années pour rénovations. À la réouverture de ses portes, blason rénové et nouvelle stratégie en place, il était alors le lieu idéal pour démarrer une étude sur l'évolution des attributs culturels et identitaires après un changement de propriété et d'orientation stratégique.

Le projet de transformation et d'agrandissement visait à redorer le blason de l'institution mais surtout à le repositionner au premier rang des hôtels montréalais. Celui-ci comprend, entre autres, l'aménagement de 130 chambres de grand luxe et la rénovation de l'ensemble des espaces publics existants ; le réaménagement du jardin extérieur et l'agrandissement du restaurant ; l'ajout de 12 500m² afin d'intégrer 45 résidences de luxe.

La structure de ce mémoire a été montée de manière classique. Dans le premier chapitre est présentée la revue de littérature qui s'attarde à définir les principaux concepts qui sont utilisés tout au long de l'étude. Le deuxième chapitre, cadre conceptuel, énonce les objectifs généraux ainsi que le positionnement adopté en référence à la littérature précédemment présentée. Celui-ci se termine par la précision de la problématique qui débouche sur un cadre théorique représentant les liens entre les différents concepts. La méthodologie au chapitre 3, permet d'expliquer pourquoi l'étude de cas avec réalisation d'entretiens semi-directifs a été retenue comme stratégie de recherche. Elle donne également quelques précisions sur la méthode utilisée pour l'analyse des données récoltées sur le terrain. Le quatrième chapitre présente les données en les regroupant sous la forme de résultats, qui, seront ensuite discutés au cours du cinquième et dernier chapitre de ce mémoire. Celui-ci, le clôt en rapprochant les résultats trouvés à la littérature scientifique puis en présentant à la fois les contributions et les limites, qui ouvrent la voie à de futures recherches.

CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

« La culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; c'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps. »

1.1 Culture organisationnelle

Voilà l'image parlante que nous donnent Lebailly et Simon en 2004 dans leur ouvrage *Anthropologie de l'entreprise*. La culture est vue, ici, comme un support, une partie essentielle de l'organisation mais aussi, et surtout, comme une source de performance.

Alors que doit-on penser ? La culture a-t-elle une importance aussi capitale que celle de la quille d'un grand voilier ? D'où vient ce concept qui fait tant débat compte tenu du nombre de définitions existantes presque incommensurable. Kroeber et Kluckhohn (1952) auraient, en effet, relevé dans la littérature 164 définitions du concept de culture !

La culture organisationnelle est un concept utilisé très fréquemment dans la littérature en management et qui pourtant, reste encore flou et controversé (Hafsi et Demers, 2003). On s'entend pour dire qu'il s'agit d'un ensemble de croyances, de schémas conceptuels, de valeurs, de normes et de pratiques plus ou moins partagé par les membres d'une organisation. Mais au-delà, l'utilisation du concept varie énormément en fonction de l'école de pensée.

De manière générale, on pourrait distinguer trois principales écoles de pensée qui s'intéressent à la culture organisationnelle. La première, qui est la perspective dominante, considère que **l'organisation a une culture**. La culture est considérée comme étant un attribut organisationnel qui peut même devenir un levier que les dirigeants vont pouvoir utiliser pour rendre leur organisation plus performante (Killman et autres, 1985; Peters et Waterman, 1982; Ouchi, 1981; Tunstall, 1983). Pour la deuxième école de pensée, la culture doit être envisagée comme un concept plus global (Schein, 1990). Dans cette deuxième perspective, une **organisation est une culture**.

L'organisation, comme communauté humaine, développe une culture qui lui est propre compte tenu de son histoire et de ses expériences. Enfin, la troisième, et dernière école de pensée, soutient que les organisations sont rarement monolithiques (Martin et Siehl, 1983; Riley, 1983) et **qu'il n'existe pas toujours une culture organisationnelle** partagée par l'ensemble de ses membres. Certaines seraient caractérisées par la fragmentation, c'est à dire la diversité des perceptions, des valeurs et des pratiques (Hafsi et Demers, 2003).

1.1.1 Historique du concept de culture à culture organisationnelle

- **La culture en anthropologie :** *berceau théorique de tous ceux qui se sont intéressés à la culture et à la vie des sociétés humaines*

La culture organisationnelle trouve d'abord ses racines dans l'anthropologie au cours du XVIII^e siècle. C'est donc le premier champ théorique de base qui va s'intéresser à la culture bien avant le management. Elle s'y intéresse avant tout pour expliquer et comprendre différents phénomènes et de manière plus générale, la notion de culture va permettre de penser l'unité de l'humanité dans sa diversité (Cuche, 2016).

C'est à un anthropologue britannique, Edward Burnett Tylor (1871) que nous devons la première définition scientifique du concept de culture et qui la définira comme suit :

« Culture ou civilisation, pris dans son sens ethnologique le plus étendu, est ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la moral, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société. »

Cette définition fait sens lorsqu'on s'intéresse aux racines latines du mot culture qui vient du verbe latin *colere*, qui signifie dans son sens second, l'action de cultiver l'esprit et l'enrichir par l'ensemble des connaissances acquises par un individu. La voie sera ensuite ouverte pour un ensemble de chercheurs et plus particulièrement d'anthropologues américains, comme Franz Boas, Ruth Benedict et Margaret Mead, qui s'intéresseront de très près à ce concept puisqu'il sera une clé d'étude majeure compte tenu du caractère multiculturel de cette société basée depuis toujours sur une immigration diverse.

- **La Culture en management** : *tient compte de la spécificité de l'entreprise comme société humaine afin d'adapter le concept de culture*

Petit à petit, le concept de culture, d'abord utilisé en anthropologie, a fini par s'étendre à de nouveaux domaines et plus particulièrement au management qui lui trouve alors un esprit fonctionnaliste.

Elliott Jaques sera le premier à donner une définition de la culture organisationnelle en 1951:

« La culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres. »

L'expression culture organisationnelle devient populaire dans les années 70, années durant lesquelles les entreprises américaines essayaient de faire face à la concurrence japonaise de plus en plus intense et donc de trouver un moyen de mobiliser leur personnel en repensant leurs différentes pratiques managériales.

En France, c'est dans les années 80 que le concept de culture organisationnelle émerge. De l'autre côté de l'Atlantique, l'utilisation de ce nouveau concept par le patronat est faite avant tout pour tenter de réhabiliter l'entreprise à travers un discours humaniste, afin d'obtenir des salariés des comportements loyaux et efficaces (Cuhe, 2016). Bien utile après une crise économique !

Maurice Thévenet (2006) définit la culture organisationnelle comme : une manière spécifique à l'entreprise de répondre aux problèmes. C'est une caractéristique de l'entreprise et nous permet donc de la distinguer des autres. Il positionne la culture comme une ressource essentielle pour le management et surtout dans les moments de changement.

1.1.2 Trois perspectives de Joanne Martin

Dans son livre *Culture in Organizations : Three perspectives* publié en 1992, l'auteure nous présente les différentes approches dans l'étude de la culture organisationnelle.

Selon Martin, ces approches ont toutes des biais qui sont susceptibles d'influencer à la fois la manière avec laquelle on collecte les données mais également celle avec laquelle nous les analysons. Nous pensons qu'il est donc intéressant, voire même pertinent dans un mémoire de recherche dont un des concepts majeurs de l'étude est la culture organisationnelle, de présenter ces différentes approches afin d'en avoir une idée claire.

- **Intégration (paradigme 1)**

La première de ces approches et de loin la plus répandue, est celle de l'intégration. La culture est souvent définie comme celle qui est partagée par une organisation unique et/ou un groupe donné (Clark, 1970, Schein, 1985, Smircich, 1983b). Elle est donc vue comme un **mécanisme d'intégration** qui permet de tisser un lien social entre les personnes d'un groupe diversifié au sein d'une même organisation. Cette approche possède les trois caractéristiques suivantes : la cohérence concernant les manifestations culturelles, le consensus entre les membres et, enfin, le rôle prépondérant du leader dans la construction de la culture. Les chercheurs, dans ce cas, vont avoir tendance à (trop) se focaliser sur des points communs (ex : valeurs partagées, langage commun) dans les phénomènes étudiés et qui, une fois identifiés, vont pouvoir être utilisés pour expliquer beaucoup d'autres choses. Les chercheurs se retrouvent alors à amplifier certains phénomènes et, de ce fait, en ignorent d'autres. Une impression de cohérence émerge alors qu'elle est simplement due au fait que l'on ne se concentre que sur des manifestations qui sont cohérentes les unes avec les autres. Dans un souci de cohérence, l'ambiguïté n'est pas permise, voire même niée. Webster (1985) définit l'ambiguïté par ce qui n'est pas clair, inexplicable et qui peut avoir au moins deux significations ou davantage. Ceci a des conséquences directes en cas d'études sur un changement de culture organisationnelle.

- **Différenciation (paradigme 2)**

Contrairement au paradigme 1 qui se concentrait sur l'intégration et l'homogénéité, le deuxième selon Martin et Meyerson (1987), est caractérisé par la différence et la diversité. Ici, la culture est vue comme un **système ouvert**, influencé aussi bien par l'intérieur que par l'extérieur de l'organisation. Il n'existe donc pas une culture dominante mais, au contraire, elle est composée d'un ensemble de valeurs et de manifestations qui peuvent

être contradictoires. Les chercheurs qui utilisent cette approche (Louis, 1983, Nord, 1985) mettent l'accent sur les incohérences ainsi que le manque de consensus. Le cas de valeurs adoptées incompatibles avec les pratiques actuelles (Christenson et Kreiner, 1984, Meyer et Rowan, 1997) peut en être un exemple.

Les organisations complexes comportent un ensemble d'identifications qui peut être de nature professionnelle, hiérarchique, raciale, ethnique, etc. (Beyer, 1981, Trice et Beyer, 1984, Van Maanen et Barley, 1984). Ces différentes sources de diversité vont entraîner l'existence de sous-cultures qui peuvent être en harmonie (Martin, Sitkin et Boehm, 1985), en conflit (Martin et Siehl, 1983) ou indifférente (Gregory, 1983, Van Maanen et Barley, 1984) envers la culture dominante. Le paradigme 2 tempère le rôle et surtout le poids du leader comme source d'influence de la culture organisationnelle. Des chercheurs avec des positions extrêmes comme Gregory (1983) soutiennent que les organisations sont des réflexions et des amalgames des cultures environnantes (nationales, professionnelles et ethniques). Qu'importe les positions extrêmes, l'important est de toujours replacer la culture organisationnelle étudiée dans son contexte environnemental. Ladite culture est, en effet, immergée dans un environnement, lui-même riche d'une culture sociétale. Enfin, en canalisant l'ambiguïté et en se restreignant à ce qui est clair, le paradigme 2 limite ses effets potentiellement déroutants et paralysants.

- **Fragmentation (paradigme 3)**

Dans cette troisième et dernière perspective, la culture est **ambiguë**, inconnaissable et elle est surtout considérée non pas comme un attribut de l'organisation mais comme étant la nature inhérente à l'organisation elle-même. « *We will treat culture as a metaphor of organization, not just as a discrete variable to be manipulated at will.* » (Smircich, 1983a). Elle diffère donc des deux autres dans son traitement de l'ambiguïté. La complexité et le manque de clarté pourraient être légitimés et même faire l'objet d'attention : du point de vue de ce paradigme, des interprétations irréconciliables sont simultanément envisagées et les paradoxes sont adoptés. La culture, ici, n'a aucun ensemble de valeurs intégrées et partagées, si ce n'est la conscience de l'ambiguïté elle-même.

Ici, l'ambiguïté n'est donc pas un état temporaire en attendant la découverte de la « vérité »; la consistance et le consensus sont vus comme des illusions abstraites créées par la direction (Siehl, 1984) uniquement à des fins de contrôle. Les différences de sens, de valeurs et de normes comportementales sont considérées comme incommensurables et inconciliables.

En conclusion, on retiendra que ces trois approches diffèrent dans leur manière de considérer la place qu'elles accordent à l'ambiguïté au sein des organisations et donc de la culture organisationnelle. Les deux premières approches minimisent l'expérience de l'ambiguïté. Le paradigme 1 va même jusqu'à la nier en se concentrant uniquement sur ce qui est clair, cohérent et partagé. Le paradigme 2 va canaliser l'ambiguïté et l'envisager uniquement lorsqu'il y a rencontre de sous-cultures au sein de l'organisation. Enfin, pour le dernier paradigme, culture « égale » ambiguïté.

Dans l'article *Culture Change : An integration of three different views* de Martin et Meyerson publié en 1987 qui détaille ces trois approches avant de nous présenter leurs conséquences sur le changement de culture, on comprend que les résultats des études menées sur la culture organisationnelle dépendent donc avant tout de l'approche utilisée et privilégiée par le chercheur.

1.1.3 Culture organisationnelle : le modèle de Schein

Edgar Schein (1985, p.18) définit la culture de la manière suivante :

« The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. »

Pour Schein, la culture répondrait à notre besoin de stabilité, de cohérence et de signification. Il s'inscrit donc dans la première approche, celle de **l'intégration**, de Martin et Meyerson (1987) que nous avons vue précédemment.

Dans la culture, il y a une notion importante de **temporalité** puisque selon lui tous les groupes de personnes ne vont développer une culture commune. Il faut impérativement qu'il y ait un groupe de personnes globalement stable qui aura le temps de s'inscrire dans une histoire et de faire un apprentissage partagé. Les cultures organisationnelles varieront, d'ailleurs, en force et en stabilité en fonction de la longueur et de l'intensité émotionnelle de leur histoire réelle à partir du moment où elles ont été fondées. Il y a également une notion de **changement** ou du moins d'évolution en même temps qu'une notion de stabilité, de continuité, comme Schein nous le décrit très bien lorsqu'il fait mention de l'ordre social. Selon lui, c'est en effet les règles de cet ordre social qui vont permettre de prédire les comportements sociaux, d'avoir de bonnes et saines relations avec les autres ainsi que de trouver un sens à ce que nous faisons. La culture serait aussi constamment reconstituée et créée par nos interactions avec les autres et façonnée par notre propre comportement. L'auteur ne pense d'ailleurs la culture qu'uniquement dans le cadre du collectif, ce qui sera d'ailleurs critiqué par plusieurs chercheurs (voir notre conclusion sur le modèle de Schein).

Enfin, Schein nous parle également du lien très étroit qui existe entre la culture et le leadership. C'est elle qui sera responsable de la création des critères pour le leadership et qui, par conséquent, déterminera qui pourra ou non être un leader. En contrepartie, le leadership percevra les éléments fonctionnels ou dysfonctionnels de la culture existante, gèrera ses évolutions et ses changements afin que le groupe puisse survivre aux modifications de son environnement.

Schein va au-delà d'une définition de la culture, il nous en présente un modèle d'analyse qui la décompose en trois niveaux (figure 1.1) : artefacts, valeurs et postulats fondamentaux. Ces trois éléments sont catégorisés en fonction du niveau de conscience de leur manifestation. Ce sont ces trois éléments que nous allons décrire dans les sections suivantes afin d'avoir une idée plus précise des différentes composantes de la culture organisationnelle selon l'auteur.

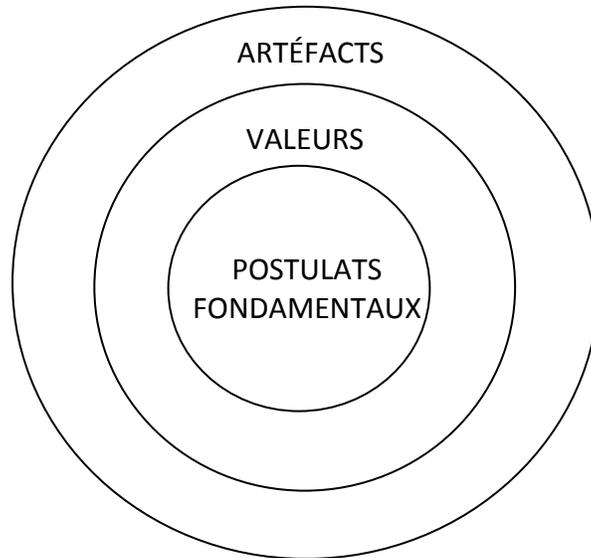


Figure 1.1 : Modèle de culture organisationnelle de Schein

- **Artefacts : manifestations visibles de la culture organisationnelle**

Les artefacts sont tous les phénomènes que nous pouvons voir, entendre, ressentir lorsque nous sommes au contact d'un groupe avec une culture non familière (Schein, 2010). Autrement dit, c'est la partie émergée, visible, qui correspond aux éléments apparents du groupe comme son environnement physique, le langage, la technologie, le code vestimentaire, la manière dont les gens interagissent ainsi que les mythes et les histoires qu'on raconte au sujet de l'organisation. Les valeurs affichées, les rituels observables ainsi que les cérémonies sont également des artefacts. Le climat, dont Schein nous met en garde, et qu'il ne faut pas confondre avec la culture, mais considérer comme une de ses manifestations, peut-être intégré aux artefacts.

Faciles à observer mais difficiles à interpréter, les artefacts doivent être étudiés en relation avec le deuxième niveau pour bien les comprendre car ils contribuent à la reproduction des valeurs et des postulats fondamentaux (ou hypothèses de bases sous-jacentes).

- **Valeurs : normes qui guident le comportement des membres de l'organisation**

Les valeurs sont un niveau de liaison entre la partie visible (artefacts) et la partie invisible (postulats fondamentaux) et sont donc connectées aux deux autres éléments.

Celles-ci guident les comportements des membres de l'organisation. Plus difficilement observables que les artefacts, les valeurs partagées par le groupe reposent elles-mêmes sur des croyances plus profondes que sont les postulats fondamentaux.

Notons qu'il est nécessaire de dissocier deux types de valeurs au sein des organisations : on parlera de « valeurs déclarées » qui sont explicitées dans la communication et de « valeurs opérantes » qui, entre autres, sous-tendent les décisions (Thévenet, 1999).

La notion de valeurs de Schein fait l'objet de critiques puisqu'elle omettrait une des deux dimensions que jouent les valeurs dans la constitution de la culture (Godelier, 2009). En effet, les valeurs auraient une fonction normative sur les façons de penser et de se comporter qui permettrait d'inclure ou d'exclure du groupe. Fonction qui ne serait pas incluse dans la notion des valeurs de Schein.

- **Postulats fondamentaux : croyances profondes, paradigme culturel de l'organisation**

Les postulats fondamentaux sont des croyances profondes dont le groupe n'est pas conscient et qui sont généralement pris comme acquis, « *taken for granted* » comme nous le dit Schein. Ces postulats se développent lorsque des comportements associés à des succès se répètent et donnent naissance à des valeurs plus générales qui favorisent, à leur tour, la reproduction de ces comportements. Avec le temps, les différents acteurs deviennent moins conscients des valeurs qui orientent leurs comportements, ces valeurs se transforment alors en postulats fondamentaux. Ce qu'on appelle paradigme culturel, c'est l'ensemble des postulats fondamentaux de l'organisation. Cet ensemble cohérent de croyances profondes régit l'adoption des normes et des valeurs qui guident les comportements et les créations des membres de l'organisation.

- **Interaction de ces trois niveaux**

Ces différents niveaux sont **interdépendants** et **interagissent** entre eux. Lorsqu'une valeur est vraiment partagée au sein d'une organisation, et non pas uniquement proclamée, elle est en cohérence avec le paradigme culturel et se manifeste également au niveau des artefacts.

Une des caractéristiques clés de la culture est donc sa cohérence et, en conséquence, sa stabilité dans le temps. Une culture d'organisation se développe lentement pour aboutir à un système cohérent d'hypothèses de base, de normes et de valeurs et leurs manifestations, les artefacts. Ce sont l'interdépendance des trois niveaux et l'absence de réflexion des acteurs sur leurs hypothèses de base qui rendent difficile le changement d'une culture d'organisation.

Schein est assurément un auteur qui fait autorité avec sa définition et son modèle de la culture en trois niveaux présentés précédemment. Sa grille d'analyse est d'autant plus pertinente qu'elle nous permet d'étudier la culture organisationnelle dans un contexte de changement puisque nous pouvons en observer les effets sur chacun de ces trois niveaux. Pourtant, certains auteurs nous mettent en garde sur la définition en niveaux de Schein.

Selon Thévenet (2006), cette définition montre ses limites lorsque la description de la culture se réduit aux signes extérieurs sans signification en soi, si ce n'est qu'ils aiguissent la curiosité de l'observateur extérieur. Godelier (2009), qui regarde les lacunes de la définition d'un point de vue anthropologique et sociologique, remarque qu'elle se focalise d'emblée sur les représentations et la résolution de problèmes. Dans sa conception de la culture, le groupe qui l'incarne existe dans et pour l'action. Il ne tient donc pas compte de l'individu, seulement du collectif. Cette définition n'envisage pas le fait qu'avant même le début de l'action collective, un individu ou un groupe est déjà façonné par une culture locale ou professionnelle. Au contraire, elle semble considérer que tous les phénomènes de groupe puissent être analysés dans le cadre d'actions collectives.

Toujours selon Godelier (2009), rien n'est dit sur la nature de ces valeurs. Sont-elles homogènes ou hétérogènes, fixées historiquement une fois pour toutes ou évolutives ? Communes à tous les groupes de l'entreprise ou spécifiques ? Chaque groupe défend-il un ensemble cohérent et strictement délimité de valeurs contre celles d'un autre groupe ? S'agit-il des valeurs affichées ou des valeurs réelles d'une personne ou d'un groupe ?

« C'est de l'identité qu'est née la différence. »

(Heinz Pagels, 1985)

1.1.4 Place de l'identité organisationnelle

Le concept d'identité organisationnelle est présenté en 1985 par Albert et Whetten comme ce qui est central, persistant et distinctif dans le caractère d'une organisation. Cette définition vaporeuse peut être une source de confusion. En effet, il pourrait être aisé de confondre les deux concepts d'identité et de culture organisationnelles. Proches mais pourtant bien différents, la recherche en identité organisationnelle est devenue au cours des dernières années de plus en plus conséquente.

Généralement la culture est vue comme étant composée d'éléments idéationnels et matériels (Smircich, 1983; Martin, 2002). De son côté, l'identité se réfère à un ensemble plus étroit de **structures de significations** axées sur « Comment les membres expriment et projettent leur sens organisationnel » (Hatch et Schultz, 2000). Elle représente la perception et les croyances des membres internes concernant ce qui distingue leur organisation des autres.

L'identité pourrait donc être définie comme étant la réponse à la question : « Qui sommes-nous et que faisons-nous en tant qu'organisation ? » (Albert et Whetten, 1985, Navis et Glynn, 2010). Elle est perçue en fonction des caractéristiques centrales, distinctives et durables d'une entreprise (Albert et Whetten, 1985), ou continues (Gioia, Patvardhan, Hamilton et Corley, 2013), ou en tant que revendication d'une catégorie d'adhésion, positionnant l'organisation dans l'espace social. L'identité c'est aussi le « Qui sommes-nous ? » et le « Qui suis-je ? » à d'autres niveaux d'analyse, y compris au niveau individuel et collectif ou au niveau du groupe (Ashforth, Rogers et Corley, 2011).

La littérature sur l'identité organisationnelle nous indique l'existence d'une relation récursive à plusieurs niveaux entre les deux concepts (identité et culture), de sorte que la culture influence la dynamique identitaire tout comme l'identité affecte les processus culturels (voir Hatch et Schultz, 1997, 2002).

- **Influence de la culture sur l'identité**

Hypothèse 1 : La culture aide-t-elle les membres à donner un sens à leur identité ?

Les chercheurs semblent généralement d'accord sur le fait que la culture a une influence sur l'identité, particulièrement au niveau organisationnel de l'analyse, mais continuent cependant de débattre sur la manière dont cette relation se produit.

Certains suggèrent que la culture organisationnelle **soutient la stabilité et la cohérence** de l'identité organisationnelle au fil du temps. C'est le cas, par exemple, de Ravasi et Schultz (2006) qui ont constaté que la culture organisationnelle favorise la construction cohérente de *sensmaking* et de *sensgiving* chez les dirigeants et les employés face aux menaces identitaires, permettant une identité organisationnelle durable. Dans le même ordre d'idées, Anteby et Molna'r (2012) ont montré que les organisations peuvent utiliser et réviser la mémoire collective en tant que mécanisme culturel pour assurer l'endurance identitaire au sein d'une entreprise.

À l'inverse, d'autres chercheurs ont indiqué que la culture était **une source potentielle de changement** d'identité organisationnelle. Comme Rindova et al. (2011) qui ont montré que les changements dans la culture organisationnelle nécessitaient une révision des revendications identitaires de l'organisation.

Ces contradictions soulignent la nécessité de faire des travaux de recherche empirique plus approfondis qui expliqueraient, plus en détail, comment la culture affecte l'identité dans les organisations en comprenant les mécanismes qui engendrent la cohérence et la différence des liens entre culture et identité à des niveaux d'analyse différents.

- **Influence de l'identité sur la culture**

Hypothèse 2 : L'identité aide-t-elle les membres à donner un sens à la culture ?

Un autre pan de la littérature suggère que l'identité, à plusieurs niveaux, sert de **référence** dans de nombreux processus culturels essentiels à la vie organisationnelle. C'est le cas de Fiol (1991) dont l'étude repose sur l'idée que l'identité organisationnelle contextualise la compréhension par les membres des normes culturelles.

Aussi, Schein (1985) et d'autres spécialistes de la culture organisationnelle (Pettigrew, 1979) insistent sur le rôle de l'identité du leader dans la création de la culture interne d'une organisation, suggérant que les identités et les idéologies des dirigeants servent de base pour les valeurs et les croyances culturelles plus larges qui englobent l'organisation. Brickson (2005, 2007) a démontré que les organisations ont des orientations identitaires, c'est-à-dire individualistes, relationnelles et collectivistes, qui guident à la fois leurs cultures internes ainsi que la manière dont les interactions se font avec les parties prenantes externes. Gioia et al. (2013, p.176) ont également souligné que l'identité organisationnelle était « **la base générative de la culture** » dans les entreprises, ce qui suggère que l'identité précède et guide la formation de la culture organisationnelle.

- **Identités multiples et niveaux hiérarchiques**

Il semblerait qu'il soit possible qu'il n'y ait pas une identité mais bien de multiples identités organisationnelles (Albert et Whetten 1985). Qu'il s'agisse de plusieurs identités qui coexistent dans différentes parties de la même organisation *ideographic multiplicity identities* ou d'identités multiples détenues par tous les membres de l'organisation, *holographic multiplicity*. Ashforth et Mael (1996) l'expliquent par le fait que l'identité organisationnelle est un construit social. Il est donc normal, selon les auteurs, que des individus situés à des niveaux hiérarchiques différents aient des perceptions différentes concernant ce qui est central et distinctif dans l'organisation.

Dans son article *Defined by our strategy or our culture*, Corley (2004) nous montre que les membres des niveaux hiérarchiques supérieurs sont plus sensibles à l'image

organisationnelle, c'est à dire aux perceptions extérieures. Les membres des niveaux hiérarchiques inférieurs sont moins affectés par l'image projetée de l'organisation et, pour eux, l'identité est une excroissance de la culture organisationnelle : elle serait donc plus stable et moins changeante que celle des niveaux supérieurs.

« Quelles que soient les raisons de la décision de changer, le changement consiste en une transformation des relations aux autres. Il se traduit par la création de nouvelles règles, et n'a lieu que par le sens donné à ces nouvelles relations. »

(Bernoux, 2004)

1.2 Changement stratégique

Le changement fait intégralement partie de la vie et donc de la vie des organisations; volontaire ou non, à un moment de leur histoire, les organisations sont amenées à changer. Il n'est pourtant pas toujours évident à mener d'un point de vue des gestionnaires ou à vivre d'un point de vue des autres membres de l'organisation. Pourtant, unanimement il est reconnu que certaines entreprises mènent avec succès des changements lorsque d'autres s'en trouvent complètement ébranlées.

Le changement peut venir de toute part, aussi bien de l'environnement externe qu'interne. On note cinq facteurs principaux pouvant influencer la capacité de changement (Hafsi et Fabi, 1997). L'environnement, la culture et la structure sont des facteurs dits « déterministes ». Ils contraignent le comportement des organisations et ont tendance à le rendre plus prévisible. À l'inverse, la finalité de l'organisation et les dirigeants sont les facteurs dits « volontaristes », ils auraient plutôt tendance à stimuler l'action vers une direction choisie (Hafsi et Demers, 2003).

Notons, que la culture organisationnelle intervient à plusieurs niveaux dans le cas d'un changement stratégique. Elle peut être un facteur de succès, un support, en facilitant le changement stratégique ou, à l'inverse, dans certains cas, une source de résistance. Enfin, il arrive qu'un changement stratégique doive entraîner un changement de culture organisationnelle.

1.2.1 Complexité

Les facteurs décrits précédemment ne jouent pas le même rôle et n'ont pas le même poids tout au long de la vie de l'organisation (Greiner, 1972). Mintzberg (1981) présente trois stades de complexité des organisations. Le premier, le mode de gestion entrepreneurial, correspond au niveau de complexité le plus bas. Dans ce cas précis, l'organisation est simple et les caractéristiques du leadership sont dominantes et les questions de structures et de culture sont embryonnaires (Schendel et Hofer, 1979; Andrews, 1987; Chandler, 1962). Lorsque le niveau de complexité augmente, l'organisation passe à un mode de gestion par planification. La structuration et les valeurs culturelles prennent une grande importance au détriment du leadership qui devient plus collectif. Enfin, le mode adaptatif correspond au niveau de complexité le plus élevé; le leadership joue un rôle crucial mais la structure et la culture continuent à être importantes (Hafsi et Demers, 2003).

Il est donc impératif de juger ou du moins d'apprécier le niveau de complexité d'une organisation avant de prétendre pouvoir faire l'analyse d'un changement.

1.2.2 Culture organisationnelle et changement stratégique : cohérence et alignement

Un changement stratégique devrait-il ou non nécessairement induire un changement de culture organisationnelle ?

Selon Thévenet (1999), la **culture** est pour la **stratégie** à la fois un élément de diagnostic et une référence pour la mise en œuvre. Baird, Harrison et Reeve (2007) considèrent qu'il existe une relation entre ces deux concepts. Ils font également valoir qu'ils devraient être alignés pour le succès de l'organisation. Ces affirmations ne viennent pas contredire les propos de Scholz (1987) qui insistait sur la force du lien entre la stratégie et la culture afin de créer un ajustement stratégique.

Dans un contexte de changement, le dirigeant devrait tenir compte de la culture à la fois dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie. Particulièrement, dans le champ dynamique qui caractérise la capacité de l'organisation à renouveler et à recréer ses compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant.

Les capacités stratégiques intègrent des éléments peu formalisés tels que la manière spécifique de prendre des décisions, la nature des relations interpersonnelles, l'existence d'un esprit entrepreneurial, voire la place laissée aux intuitions, donc la culture.

- **Différents types de changements culturels**

Dans le cas où un changement stratégique mène à un changement de culture organisationnelle, il est important de montrer qu'il peut en exister différents types. Ceux-ci dépendent en effet de la conception ou encore des différentes écoles de pensées qui existent en culture organisationnelle. Les trois sections suivantes nous permettront de décrire les trois types de changement culturel qui peuvent avoir lieu au sein des organisations.

- **Changement culturel apparent**

Le changement culturel apparent selon Gagliardi (1986) correspond à un changement qui se situe surtout au niveau des artefacts culturels et des manifestations superficielles de la culture. En réalité, la culture change pour mieux rester la même. Dans ce cas, les postulats fondamentaux sont un moteur de changement. La possible réussite de ce changement dépendra de la cohérence entre les exigences du contexte et la nature des postulats fondamentaux (Hafsi et Demers, 2003).

- **Révolution culturelle**

On peut qualifier un changement de révolution culturelle lorsque le changement implique un remplacement des postulats fondamentaux et des valeurs profondes. Contrairement au changement culturel apparent, dans ce type de changement, il y a une opposition entre certains éléments de la culture profonde et les nouveaux éléments que la direction voudrait intégrer (Hafsi et Demers, 2003). Ce type de changement est donc très difficile à mener et, selon Schein (1985) et Gagliardi (1986), il correspondrait même à une destruction de l'ancienne organisation et à la construction d'une nouvelle à la place.

- **Incrémentalisme culturel**

Les auteurs qui considèrent que la culture est une communauté culturelle insistent sur le fait que la culture est évolution. C'est le cas de Hatch (1993) pour qui la culture est stable mais néanmoins pas statique. Le contexte évoluant en permanence, les organisations n'ont pas d'autres choix que de s'adapter et, de ce fait, leurs cultures s'en voient modifiées sans les remettre en cause profondément. Il s'agit alors d'un processus de changement émergent naturel. La modification progressive de certaines valeurs et certains postulats fondamentaux par les membres de l'organisation pourra, à terme, mener à un changement de la culture de manière significative. Cependant, selon Gagliardi, les nouvelles valeurs ne doivent pas être en opposition avec les valeurs actuelles afin qu'il n'y ait pas une destruction de l'organisation existante.

1.2.3 Identité et changement stratégique

Dans des circonstances normales, les revendications identitaires et les croyances sont une **source de cohérence et de stabilité** pour les organisations (Albert et Whetten, 1985). Les membres vont donc avoir naturellement tendance à s'opposer aux initiatives incompatibles avec les croyances identitaires en les trouvant difficiles à comprendre et inappropriées pour l'organisation (Reger et al, 1994).

Lorsqu'il y a un écart entre les performances actuelles et les ambitions des dirigeants, la littérature note que cela les incite à s'engager dans un changement stratégique qui ne correspond pas nécessairement à l'identité de l'organisation (Gioia et Thomas, 1996; Kjergaard et al., 2011; Rindova et al., 2011). Dans ces circonstances, les mécanismes stratégiques sont susceptibles de refléter une identité et une image nouvelles tout à fait différentes de l'identité actuelle (Gioia et Thomas, 1996). En revanche, le reste de l'organisation est ainsi moins porté à reconnaître la nécessité d'un changement d'identité (Corley, 2004), ou de s'y opposer (Humphreys et Brown, 2002; Nag et al., 2007).

Les chercheurs ont observé que les dirigeants s'engagent dans diverses formes de **régulation de l'identité** afin d'obtenir des employés qu'ils adaptent leur compréhension de l'organisation et d'eux-mêmes en tant que membres.

Toutefois, les revendications et les croyances identitaires peuvent s'inscrire dans des modèles de pouvoir (Humphreys et Brown, 2002), de savoir et de pratique (Nag et al., 2007) qui incitent les individus à résister aux changements qui remettent en question les équilibres établis.

La reconnaissance et la gestion appropriées par les dirigeants d'un « **fossé identitaire** » (croyances actuelles versus aspirations futures) (Reger et al., 1994) sont essentielles. Auxquels cas, les identités non ou mal gérées peuvent entraîner des croyances multiples et partiellement divergentes au sein des membres de l'organisation.

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL

L'objectif de ce deuxième chapitre est de proposer et présenter une grille d'analyse qui sera appliquée lors de l'examen des données récoltées sur le terrain sélectionné pour cette étude : l'hôtel Ritz-Carlton Montréal. Cette grille a été développée dans le but d'apporter des réponses à la question initiale présentée dans le chapitre d'introduction. Nous présenterons également le positionnement choisi vis à vis de la revue de la littérature exposée précédemment et enfin, nous formulerons une question de recherche s'articulant autour des concepts centraux de cette recherche.

2.1 Objectifs et question de recherche

La recherche sur les concepts de culture, d'identité organisationnelles et de changement est de plus en plus élaborée et de nombreux chercheurs tentent de lier ces différents concepts afin d'en tirer des conclusions, des applications concrètes et des clés de compréhension pour l'analyse des dynamiques organisationnelles. La réalité, est qu'il y a autant d'organisations différentes que de cultures et d'identités organisationnelles différentes.

La poursuite de la recherche empirique et des études de cas, sera donc nécessaire afin d'apporter des réponses qui pourront, si possible, s'adapter à un maximum de situations.

Nous allons donc étudier les différents impacts d'un changement de leadership et de stratégie sur la culture ainsi que sur l'identité organisationnelles.

La recherche a principalement **deux objectifs** :

- (1) Observer si ces changements ont été uniformes à toute l'organisation.**
- (2) Montrer si oui ou non la culture ainsi que l'identité organisationnelles sont amenées à évoluer après un changement de leadership et de stratégie et si oui, dans quelles mesures.**

Plus précisément, nous allons chercher à savoir si ces changements ont lieu uniformément au sein de l'organisation.

Ce deuxième objectif, qui sera détaillé dans une autre section, découle de l'idée de Corley (2004) dans son article *Defined by our strategy or our culture ?* de séparer l'organisation par niveaux hiérarchiques pour mener son étude.

- Niveau hiérarchique supérieur
- Niveau hiérarchique inférieur

C'est en tentant de répondre à ces deux objectifs que nous allons pouvoir lier les trois concepts abordés dans la revue de littérature : culture – identité – changement autour d'une problématique qui serait la suivante :

« À la suite d'un changement de leadership et de nouvelles orientations stratégiques, que deviennent la culture et l'identité organisationnelles ? »

Cette question de recherche initiale va devoir être précisée avant de pouvoir être utilisée dans l'élaboration du cadre conceptuel qui sera appliqué lors de l'analyse des données.

2.2 Positionnement

Il est temps de prendre position et de choisir un axe pour la poursuite de cette recherche. Nous avons vu dans le chapitre précédent les différentes écoles de pensée concernant la culture et l'identité organisationnelles. Les chercheurs ont des conceptions qui peuvent être très différentes et il est nécessaire de se positionner pour aborder une recherche qui utilise ces thèmes.

2.2.1 Culture et sous-cultures

Martin et Siehl (1983), et Riley (1983), sont de ces auteurs qui affirment que les organisations sont rarement monolithiques. D'après leur expertise, il n'existe donc pas toujours une culture organisationnelle partagée par l'ensemble des employés, mais bien souvent une culture dominante qui cohabiterait avec des sous-cultures. Ce serait même une évolution naturelle de l'organisation : affaiblissement de la culture dominante au profit de sous-cultures.

Pourtant, on remarque que dans la littérature actuelle, aucun lien n'est vraiment fait entre la possible **cohabitation d'une culture dominante et des sous-cultures**. Si on reprend les différentes perspectives de Martin (1992), on remarque que l'existence d'une culture unique et intégrée ne peut pas permettre l'existence de sous-cultures et inversement.

Il y a donc une dualité entre les chercheurs qui se concentrent sur les cultures fortes (et qui vont donc avoir tendance à mettre de côté l'existence de sous-cultures) comme Kotter & Heskett (1992) ainsi que O'Reilly (1989), et les chercheurs qui s'attardent sur l'existence des sous-cultures comme Rose (1988), Sackmann (1992), Trice et Beyer (1993) (et qui envisagent à l'inverse, rarement l'existence d'une culture forte).

Aucune de ces deux conceptions n'est vraiment intéressante lorsqu'on souhaite analyser ce qui se passe au niveau de la culture et/ou sous-cultures d'une organisation complexe. En conséquence, nous allons adopter le postulat suivant en s'appuyant sur l'article *The Role of Subcultures in Agile Organizations* de Boisnier et Chatman (2002) :

Postulat 1 : L'existence d'une culture dominante au sein d'une organisation n'empêche pas la présence de sous-cultures.

Heureusement, ce postulat n'est pas incompatible avec la définition de la culture organisationnelle proposée par Schein (1985;1988) qui nous servira de référence tout au long de cette recherche. En effet, l'auteur observe que les valeurs peuvent varier au sein de l'organisation et que certains membres ont à cœur certaines valeurs plus que d'autres en distinguant les valeurs pivots (*pivotal*) et les valeurs périphériques (*peripheral*).

- **Valeurs pivots et valeurs périphériques**

Les valeurs pivots sont essentielles au fonctionnement d'une organisation. Les membres sont tenus d'adopter et d'adhérer aux normes comportementales dérivées de ces valeurs et sont généralement rejetés par l'organisation s'ils ne le font pas (Chatman, 1991; O'Reilly et Chatman, 1996). Les valeurs périphériques, contenues dans les sous-cultures, sont souhaitables; les membres ne les considèrent donc pas comme essentielles au fonctionnement d'une organisation.

Ils sont encouragés à les accepter, mais peuvent les rejeter et continuer à fonctionner pleinement en tant que membres. Ainsi, le degré de conformité ou d'adhésion des membres aux normes périphériques peut considérablement varier.

À l'inverse des organisations culturelles fortes qui empêchent l'émergence de valeurs périphériques et, implicitement, de sous-cultures (O'Reilly et Chatman, 1996; Schein, 1961, Van Maanen et Barley, 1984), la plupart des organisations professionnelles ne fonctionnent pas avec une seule culture (Trice et Beyer, 1993).

Bien que Schein ait discuté du rôle des valeurs essentielles pour les organisations, il n'a pas considéré leur rôle potentiel dans les sous-cultures. Nous proposons que les valeurs pivots et périphériques soient plus pertinentes pour certaines parties de l'organisation que pour d'autres. Plus précisément, les valeurs périphériques peuvent être importantes pour les sous-cultures au sein d'une organisation tout en étant moins essentielles à l'identité et au fonctionnement des membres de la culture organisationnelle dominante.

Postulat 2 : Tous les membres d'une organisation ne souscrivent pas nécessairement aux valeurs « périphériques » à l'inverse des « pivots » auxquelles ils n'ont d'autres choix que d'adhérer.

▪ **Relation entre culture dominante et sous-cultures**

Contrairement à ce qu'a pu souligner bon nombre de chercheurs et aux idées reçues (Cohen, 1955; Hebdige, 1979; Webster, 1993; Willis, 1993; Yinger, 1970), les sous-cultures ne sont pas toujours en opposition avec la culture dominante. Cette conception dichotomique de la relation entre culture dominante et sous-cultures provient peut-être de l'anthropologie et de la sociologie où ce terme de sous-cultures a souvent été associé à des images de déviants, de non-conformistes (Boisnier et Chatman, 2002).

Certains ethnographes organisationnels ont trouvé divers types de sous-cultures, qui ne sont pas toutes fondées sur l'expression de points de vue opposés (Bloor et Dawson, 1994, Jermier, Slocum, Fry et Gaines, 1991, Martin et Siehl, 1983 et Sackmann, 1992). Cela s'explique par le fait que la sous-culture émerge des valeurs de la culture dominante.

Aussi, certaines valeurs sous-culturelles sont susceptibles d'entrer en conflit avec la culture dominante tandis que d'autres ne le peuvent.

Il faut néanmoins bien distinguer les sous-cultures des contre-cultures (Wolfgang et Ferracuti, 1970, Zellner, 1995). Les sous-cultures représentent des **écarts tolérés** qui ne perturbent pas la solidarité normative des valeurs de la culture dominante. En revanche, les membres des contre-cultures ont des **valeurs discordantes** et, en raison de leur appartenance, s'opposent explicitement à certains aspects de la culture dominante. Les contre-cultures sont donc inacceptables pour les membres de la plus grande organisation. Sachant que toutes les sous-cultures ne sont pas des contre-cultures, il peut être utile d'en distinguer les différents types. Pour cela, Martin et Siehl (1983) nous proposent une typologie des sous-cultures organisationnelles : renforcement, orthogonales et contre-cultures, et dans laquelle chaque type illustre un niveau différent de **congruence** avec les valeurs de la culture dominante. L'intégration des notions de valeurs pivots et périphériques à cette typologie de sous-culture permet d'envisager comment les sous-cultures peuvent exister dans une organisation sans nuire à la solidité de la culture dominante.

Les membres des **sous-cultures de renforcement** adhèrent aux valeurs dominantes de la culture organisationnelle de façon encore plus enthousiaste que les membres du reste de l'organisation. Ils adhèrent aux valeurs pivots et périphériques et sont en accord avec les valeurs fondamentales de l'organisation.

Les membres des **sous-cultures orthogonales** adhèrent aux valeurs de la culture dominante, mais possèdent aussi leur propre ensemble de valeurs distinctes, mais non conflictuelles. Ce sont donc eux qui portent les valeurs périphériques. Puisque les valeurs qui diffèrent entre les membres de la sous-culture et les membres de la culture dominante sont moins importantes pour le fonctionnement et l'identité de l'organisation que les valeurs pivots, l'existence d'une sous-culture n'est pas une menace pour la culture dominante.

Les enjeux sont en revanche complètement différents pour les membres d'une **contre-culture** puisqu'ils sont en désaccord avec les valeurs fondamentales de la culture dominante et détiennent des valeurs qui sont directement en conflit avec les valeurs organisationnelles fondamentales. La contre-culture peut par conséquent directement menacer la force de la culture globale.

Tout ceci nous amène donc au postulat numéro trois qui est le suivant :

Postulat 3 : À l'inverse des contre-cultures, l'existence de sous-cultures au sein d'une organisation ne représente pas nécessairement, pour elle, une menace.

- **Changement et sous-cultures**

D'autres chercheurs voient l'existence de sous-cultures comme un phénomène qui peut favoriser un changement en offrant un éventail de façons de faire et de penser, déjà expérimentées par certains groupes à l'intérieur même de l'organisation (Wilkins et Dyer, 1988). Les différents cas de figure suivants pourraient se produire : la culture dominante pourrait être remplacée par une des sous-cultures existantes, une nouvelle culture pourrait émerger de la synthèse de la culture dominante avec certains éléments des diverses sous-cultures ou encore, il pourrait y avoir une fragmentation culturelle. La fragmentation, tout comme la paralysie organisationnelle peut survenir lorsqu'il y a conflit entre les différentes sous-cultures (Hampden-Turner, 1982; Schein, 1985).

Les deux types de valeurs décrites précédemment ne sont pas adoptés unanimement par les membres de l'organisation qu'ils appartiennent à la culture dominante ou à des sous-cultures. L'adhésion à ces valeurs peut varier indépendamment les unes des autres, pour la simple et bonne raison qu'elles ont des qualités et des fonctions distinctes au sein des organisations. Nous retiendrons que les valeurs fondamentales qui sont liées aux identités organisationnelles et à celles des membres seront difficiles à changer. Il y aura toujours une **résistance** importante à leur transformation comme le remarquent Ashforth et Mael (1989) ou encore Dutton et Dukerich (1991). En revanche, les valeurs périphériques, contenues dans les sous-cultures, sont plus susceptibles de changer. Aussi, nous admettrons que **la majorité des membres de sous-cultures est plus profondément**

attachée aux valeurs fondamentales de l'organisation qu'aux valeurs périphériques de leur sous-groupe; valeurs périphériques qui peuvent être plus faciles à modifier que les valeurs pivots (Chatman et Cha, 2002).

Les sous-cultures étant généralement plus petites, sont plus malléables et réactives qu'une culture organisationnelle globale. Les petits groupes ont plus de chances d'obtenir un degré d'autonomie, celui-ci, est bien moins viable dans de grandes organisations centralisées (Boisnier et Chatman, 2002). Dans certains cas, de plus petits groupes sont associés à une stratégie faible et, par conséquent, ils ne sont pas menaçants (par exemple, Galunic et Eisenhardt, 2001). En effet, certaines organisations gardent volontairement de petites sous-unités afin de stimuler l'innovation (Tushman et O'Reilly, 1996). Leur capacité à changer et à s'adapter permet dans certains cas aux organisations de répondre aux demandes évolutives d'un environnement changeant.

- **Formation et sous-cultures**

Les sous-cultures peuvent se former en fonction de diverses **caractéristiques sociétales, organisationnelles et individuelles**. Les sous-cultures organisationnelles peuvent être basées sur l'appartenance à divers groupes tels que les départements, les groupes de travail et les équipes mais aussi les niveaux de hiérarchie, tels que le personnel de gestion par rapport au personnel de soutien; les affiliations professionnelles; l'emplacement physique dans l'organisation; les catégories sociodémographiques telles que le sexe, l'origine ethnique, l'âge ou la nationalité; des groupes informels comme ceux formés par les amitiés; ainsi que des variables liées à la performance telles que l'engagement organisationnel et la performance au travail (Jermier, Slocum, Fry et Gains, 1991; Rose, 1988; Trice et Beyer, 1993; Van Maanen et Barley, 1984, 1985).

Boisnier et Chatman (2002) suggèrent que les sous-cultures se forment en fonction des trois facteurs suivants :

- (1) **Des propriétés structurelles** qui rendent les organisations propices à leur formation;
- (2) **Des processus de groupe** qui amènent les individus à se regrouper pour en former;
- (3) **La propension** des membres à former et rejoindre les sous-cultures.

Concernant le premier de ces facteurs, les chercheurs retiennent que les sous-cultures sont plus susceptibles d'émerger dans les grandes organisations, avec une différenciation importante des tâches, de nombreuses divisions et/ou groupes professionnels et plus de pouvoir et de décision décentralisés, que dans des petites organisations qui sont, elles-mêmes, moins différenciées et avec un pouvoir et une prise de décision plus centralisés. Aussi, les sous-cultures seront davantage susceptibles d'émerger dans les organisations opérant dans des environnements dynamiques que statiques.

Au niveau des processus de groupe, il semblerait que les groupes de travail opérant dans des environnements dynamiques seront plus aptes à se transformer en sous-cultures.

Enfin, les personnes qui éprouvent un niveau élevé de réactance, une satisfaction et un engagement normatif plus faibles seront susceptibles d'adhérer aux sous-cultures orthogonales ou aux contre-cultures contrairement aux personnes dont le niveau de réactance est plus faible associé à une satisfaction et un engagement normatif plus élevés.

2.2.2 Identité et identités multiples

Comme expliqué dans la revue de littérature, certains chercheurs comme Albert et Whetten (1985), ont progressivement amené l'idée de l'existence non pas d'une identité organisationnelle unique, mais bien d'identités organisationnelles multiples. Comme c'est le cas pour la culture organisationnelle. Ces chercheurs ont également expliqué le lien et les différents rapports qui pouvaient exister entre ces deux concepts. Ils avancent le fait que la culture peut être un **référent identitaire**. Autrement dit, lorsque les membres essaient de répondre à la question identitaire « Qui sommes-nous ? » la culture ou plus précisément certains de ses éléments pourraient faire partie de la réponse. Cette observation fait écho aux résultats des premières recherches sur la culture organisationnelle indiquant que les manifestations culturelles telles que les histoires ou encore les rituels, servent de véhicules pour les revendications d'unicité (Martin, Feldman, Hatch et Sitkin, 1983). Aussi, les valeurs partagées définissent le caractère fondamental de l'organisation, l'attitude, qui la distingue des autres créant ainsi un sentiment d'identité pour ses membres (Deal et Kennedy, 1982). La culture peut donc être envisagée, ici, comme une **boîte à outils** pour la construction de l'identité organisationnelle.

- **Identités multiples**

Les chercheurs sont unanimes pour reconnaître que l'un des débats les plus importants concernant la recherche sur l'identité organisationnelle concerne son caractère potentiellement « multiple » (Corley et al., 2006). Non seulement, il y a encore débat sur le fait qu'il puisse y avoir des identités multiples au sein des organisations (Corley et al., 2006: 91), mais parmi les auteurs qui reconnaissent que cette hypothèse est valide, il existe encore une fragmentation des points de vue. Du caractère dit « multiple » de l'identité, découle de nombreuses implications. Par exemple, des engagements divergents (Foreman et Whetten, 2002), des conflits intra-organisationnels et la paralysie (Pratt et Foreman, 2000: 22-23), ou de multiples associations corporatives et positionnements (Brown et al., 2006: 100). Nous en sommes donc encore au stade où la majorité des études suivant une perspective de construction sociale considère les identités multiples comme une hypothèse de départ existante. Étant socialement construites, elles reconnaissent que les organisations ont des identités multiples mais cela reste une hypothèse de départ qui n'est pas vraiment étudiée. Seules quelques études développent réellement une évaluation adéquate de cette multiplicité et proposent également une discussion sur la manière dont les identités multiples peuvent légitimer l'organisation (Illia, 2010).

Dans une **perspective interprétativiste**, Pratt et Foreman (2000) nous expliquent que ces multiples identités permettent à l'organisation d'offrir plusieurs facettes à montrer aux différentes parties prenantes, permettant ainsi de répondre facilement aux diverses attentes qui lui sont adressées. En revanche, ils mettent en garde sur le fait que ces multiples identités puissent être une source de tensions internes.

- **Gestion des identités multiples**

Toujours selon Albert et Whetten (1985), l'identité multiple peut prendre plusieurs formes. L'**identité holographique** va imprégner l'ensemble de l'organisation, tandis que dans le cas d'une **identité idéographique**, chaque sous-partie de l'organisation a adopté une des identités en présence (Chédotel, 2004).

Cette dernière est source d'une plus grande variété, mais elle comporte des risques liés à la plus grande différenciation entre les sous-unités qu'elle génère. Dans le cadre de leurs recherches sur les identités multiples, Pratt et Foreman (2000) proposent une typologie de méthodes de gestion que nous allons très rapidement expliquer. D'une part, il est possible d'occulter ou de chercher à faire exister et mettre en avant la spécificité de chaque identité ("nombre d'identités"). D'autre part, les relations entre elles peuvent être gérées de manière qu'elles deviennent plus convergentes ou divergentes ("synergie"). En fonction de ces décisions apparaissent quatre options pour gérer une identité multiple :

Compartmentation (forte pluralité, faible synergie)

Les identités sont conservées sans aucune tentative d'augmentation de leurs interdépendances. Dans ce cas, les identités sont légitimées par des parties prenantes importantes et elles se diffusent peu au sein de l'organisation.

Suppression (faible pluralité, faible synergie)

Les gestionnaires travaillent consciemment pour définir les identités normatives et cultiver la conformité, ou pour exclure les identités ou limiter le nombre d'identités organisationnelles adoptées. La suppression peut être nécessaire lorsque les parties prenantes ont retiré leur soutien aux identités existantes, lorsque les ressources sont limitées, ou encore lorsque les identités existantes sont incompatibles et que la réalisation de l'interdépendance devient trop difficile. Exercée intensivement, la suppression produira une seule identité hégémonique.

Agrégation (forte pluralité, haute synergie)

L'agrégation cultive à la fois la variété et l'interdépendance en forçant des liens plus étroits entre divers éléments. Les différents éléments doivent être compatibles et les parties prenantes doivent généralement les approuver. L'agrégation peut conduire à l'émergence d'une méta-identité qui réconcilie les contradictions potentielles entre les identités.

Intégration (faible pluralité, forte synergie)

L'intégration implique la fusion de multiples identités organisationnelles individuelles en une identité globale ou collective plus large et distinctement nouvelle. Ceci est efficace sous les pressions combinées du faible soutien des parties prenantes pour les identités existantes et des ressources limitées.

- **Identités multiples et changement**

Les phénomènes de déconstruction et de reconstruction des identités sont à étudier lorsque l'on parle de changement et d'identités. Rappelons, que la construction de l'identité est liée à un processus d'identification à l'organisation (Weick, 1987) et surtout qu'il s'agit d'un concept peu stable, sujet à évoluer au cours du temps. L'identité serait même difficile à définir en raison de son caractère fluctuant (Cuche, 2016). En abordant le sujet de la déconstruction et de la reconstruction, nous faisons en réalité référence aux **phénomènes d'identification et de désidentification**.

Certains chercheurs, comme Gagliardi (1986) considèrent que l'organisation n'a d'autre choix que de rester plus ou moins la même sous peine d'un désengagement et d'une apathie de ses membres (Fiol, 2001) lorsque d'autres reconnaissent que l'identité organisationnelle est potentiellement dynamique (Albert et al., 2000; Garcia-Prieto et al., 2003; Hogg et Terry, 2000). Certains vont même jusqu'à affirmer que c'est cette souplesse qui permet aux organisations de s'adapter aux fluctuations de l'environnement (Gioia et al., 2000) comme c'est le cas pour les sous-cultures. L'organisation et principalement les gestionnaires doivent donc constamment gérer l'équilibre entre les composantes stables et instables de l'identité organisationnelle.

2.3 Problématique

Les principaux postulats que nous avons formulés au début de ce chapitre et les différentes précisions apportées sur les concepts de cette recherche vont nous permettre de définir la problématique de recherche. Il n'est donc plus uniquement question d'une culture unique et dominante mais d'une culture possiblement en cohabitation avec des sous-cultures définies, entre autres, par un ensemble de valeurs pivots et périphériques. Idem pour l'identité organisationnelle qui n'est plus nécessairement unique mais bien au contraire multiple. La question de l'évolution de ces éléments après un changement devient donc plus précise et introduit également l'uniformité puisque le niveau d'analyse ne se contente plus d'être uniquement organisationnel.

Nous pouvons donc reformuler la question de recherche énoncée précédemment :

« À la suite d'un changement de leadership et de nouvelles orientations stratégiques, que deviennent la culture et l'identité organisationnelles ? »

En la problématique suivante :

« De quelle manière évoluent les attributs culturels et identitaires d'une organisation lors d'un changement de leadership et d'orientations stratégiques et cette évolution est-elle uniforme à toute l'organisation ? »

2.4 Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel est « la carte du territoire exploré par le chercheur » (Miles et Huberman, 1994). Idéalement, il devrait permettre de :

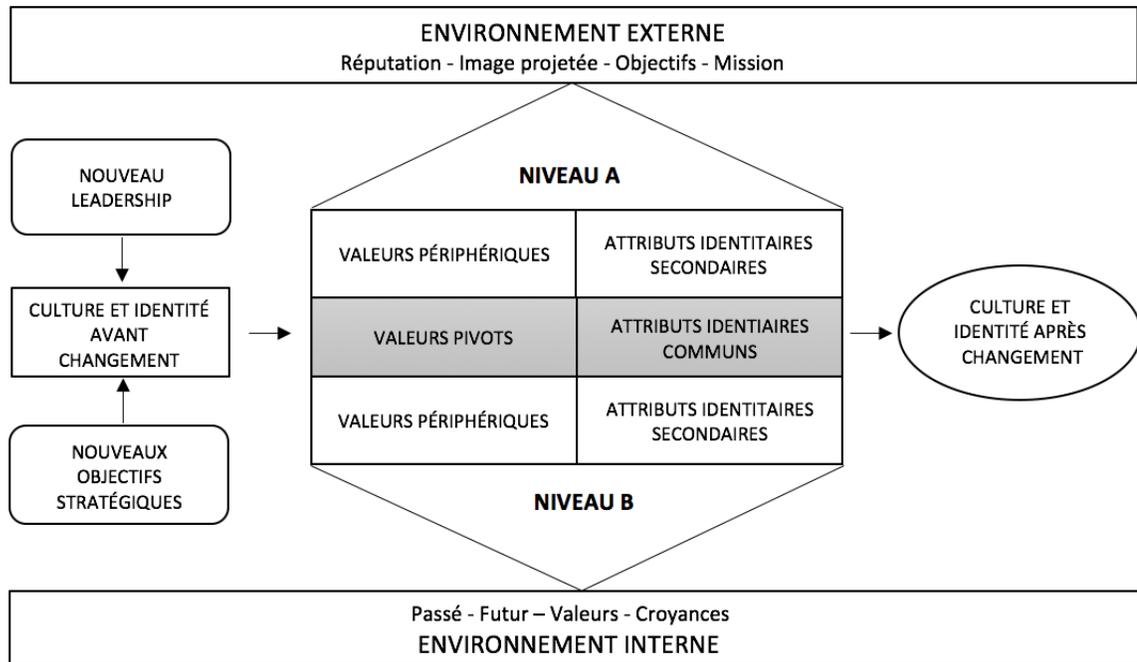
- Délimiter la recherche en définissant ses principaux objets d'études;
- Proposer une ébauche de réponse à la problématique en établissant des relations présumées entre les concepts;
- Guider la formulation des outils de collecte de données.

Le cadre conceptuel, ci-dessous, reprend la théorie présentée dans les premières sections de ce chapitre et se divise en trois grands ensembles avec leurs composants théoriques spécifiques :

(1) Niveaux d'analyse : Niveau A et Niveau B

(2) Forme de cultures/identités: Attributs culturels et identitaires A et B

(3) Contexte d'influence : Environnement Externe et Interne



- Conditions contextuelles
- Divergences perçues de cultures et d'identités
- Résultats liés à la culture et identité

Figure 2.1 : Cadre conceptuel

2.4.1 Niveaux d'analyse

Le cadre conceptuel présenté comporte deux niveaux d'analyse qui sont à différencier afin de pouvoir apporter une réponse à la problématique élaborée. Ils se distinguent en fonction de leur niveau hiérarchique : le niveau A correspondant à un niveau hiérarchique supérieur, tandis que le niveau B correspond à un niveau hiérarchique inférieur. Nous verrons plus tard, qu'à des fins de simplification pour le cas à l'étude, le niveau A sera constitué du personnel administratif (ou de bureau) tandis que le niveau B sera constitué du personnel opérationnel.

2.4.2 Forme de cultures/identités

Ces deux niveaux se distinguent l'un de l'autre par les caractéristiques culturelles et identitaires qui leurs sont propres. En accord avec la littérature, le niveau A est à l'initiative de la culture et de l'identité globale de l'organisation (il comprend la direction ainsi que le personnel qui est directement en lien avec celle-ci). En effet, de nombreux travaux montrent la proximité existante entre le leadership et la culture organisationnelle (Schein, 2010). C'est également le cas pour l'identité organisationnelle puisqu'elle serait, en partie, influencée par différents canaux de communication qui sont de ce fait, plus accessibles et à disposition de la direction (Cheney, 1983). À l'inverse, le niveau B peut, quant à lui, reprendre ou non totalement ou en partie la culture et l'identité partiellement formulées par le niveau A et donc former ou non une sous-culture et posséder une autre identité (Albert et Whetten, 1985). Nous avons vu que la coexistence d'une culture forte et dominante avec une ou des sous-cultures faisait toujours débat au sein de la littérature en management; comme c'est d'ailleurs le cas en ce qui concerne l'identité organisationnelle.

Il est donc impératif de rappeler les postulats formulés précédemment dans ce chapitre :

Postulat 1 : L'existence d'une culture dominante au sein d'une organisation n'empêche pas la présence de sous-cultures;

Postulat 2 : Tous les membres d'une organisation ne souscrivent pas nécessairement aux valeurs « périphériques » à l'inverse des « pivots » auxquelles ils n'ont d'autres choix que d'adhérer;

Postulat 3 : À l'inverse des contre-cultures, l'existence de sous-cultures au sein d'une organisation ne représente pas nécessairement, pour elle, une menace.

Rappelons également la relation récursive existante entre ces deux concepts de culture et d'identité. Les revendications identitaires sont explicites contrairement aux structures de signification culturelle qui sont de nature tacite.

Toutefois, ces deux concepts sont étroitement liés (Hatch et Schultz, 2002) et s'influencent l'un l'autre même si la nature de cette influence fait toujours débat dans la littérature. Ce qui nous amène au quatrième et dernier postulat qui est le suivant :

Postulat 4 : Culture et identité organisationnelles sont deux concepts bien distincts mais qui sont au sein d'une relation récursive.

Dans le but de pouvoir étudier l'évolution de ces deux concepts, ceux-ci ont été réduits à des « attributs ». Les attributs culturels seront composés des valeurs pivots (partagées par l'ensemble du personnel) et des valeurs périphériques (partagées par un seul niveau). De même, pour les attributs identitaires qui seront composés des communs (partagés par l'ensemble du personnel) et des secondaires (partagés par un seul niveau).

2.4.3 Contexte d'influence

Les deux niveaux d'analyse sont plus ou moins influencés par un contexte différent. Des auteurs influents comme Corley (2004) soutiennent que le niveau hiérarchique le plus élevé serait davantage influencé par l'externe (les parties prenantes externes) et donc l'image que renvoie l'organisation. À l'inverse, le niveau hiérarchique inférieur serait quant à lui davantage influencé par l'interne (la culture, stratégie). Attention, il n'est pas question de dire que ces deux niveaux d'analyse sont influencés exclusivement par l'interne ou par l'externe mais d'admettre que l'influence est plus ou moins appuyée et intense.

Les deux concepts d'identité et de culture organisationnelles sont des construits sociaux (Ashforth et Mael, 1996) qui sont donc interprétés différemment par les groupes organisationnels et à des moments différents.

En se basant sur les travaux de Corley (2004), les différentes variables suivantes vont être amenées à influencer la culture et/ou l'identité organisationnelles après un changement de leadership dont découlera un changement de stratégie.

Niveau A : Niveau hiérarchique supérieur

Ce niveau va être beaucoup plus influencé par l'externe, c'est à dire par l'image projetée et perçue par l'environnement ainsi que la réputation de l'organisation. Ce niveau, par sa proximité avec la direction, va également être influencé par la mission (« l'énoncé de l'orientation future de l'organisation qui permet de communiquer ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue » ; Thompson et Strickland 2003), ainsi que les différents objectifs.

Niveau B : Niveau hiérarchique inférieur

De son côté, le niveau B va être davantage influencé par des éléments internes à l'organisation comme les valeurs, les croyances profondes et la temporalité (le passé de l'organisation ainsi que son futur).

2.5 Conclusion

Compte tenu de la problématique présentée, les travaux de Corley (2004) ont été retenus afin d'élaborer un cadre conceptuel à cette recherche. Ils permettent, en effet, d'analyser un changement en distinguant les conséquences de ce changement sur deux niveaux d'analyse : le niveau hiérarchique supérieur (appelé niveau A) ainsi que le niveau hiérarchique inférieur (appelé niveau B).

Ainsi, en lien avec la problématique de recherche énoncée, il sera possible de voir de quelle manière le changement de leadership puis de stratégie ont impacté la culture et l'identité organisationnelles à deux niveaux d'analyse différents (niveau A et niveau B). Pour cela, les deux principaux concepts sont décortiqués en attributs culturels (valeurs pivots – valeurs périphériques) et attributs identitaires (communs – secondaires).

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée pour répondre à la problématique présentée au chapitre précédent. Le choix de la méthodologie y est décrit ainsi que l'entreprise choisie comme cas pour mener à bien cette étude.

La méthodologie est « l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances » (Avenier et Gavard-Perret, 2008). Elle fait partie des étapes cruciales dans l'élaboration d'une démarche de recherche et doit être pensée et préparée très attentivement par le chercheur. Il faut dans un premier temps faire un choix entre les deux principaux types de méthodes : quantitative ou qualitative.

La méthode quantitative a pour principe selon Hlady Rispal (2002), la construction, la reconstruction ou la réfutation de théorie. Elle repose sur l'utilisation d'outils d'analyse mathématiques et statistiques dans un but précis : celui de décrire, expliquer et prédire des phénomènes. La méthode qualitative, quant à elle, est un ensemble de « techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes » (Coutelle, 2005). Elle permet principalement d'expliquer ou encore de théoriser un phénomène. Une section entièrement dédiée à ce deuxième type de méthodologie est présentée ci-dessous.

3.1 Approche privilégiée

3.1.1 Méthodologie qualitative

Les systèmes sociaux sont complexes et pour tenter de les comprendre il est fortement recommandé d'adopter une **vision holistique**. La culture étant un phénomène humain ancré dans une interaction, une histoire commune, l'approche qualitative semble être la plus adaptée lorsqu'on cherche à répondre à une problématique portant sur ce concept. Yin (2014), qui est l'un des auteurs faisant autorité dans la littérature sur la méthodologie qualitative, nous explique que les sujets humains sont placés au cœur de cette méthodologie. En effet, elle tient compte de leur perspective et de leur point de vue, des

conditions du contexte social, institutionnel et environnemental dans lequel ils évoluent ce qui permet l'émergence de concepts qui peuvent aider le chercheur à expliquer leurs différents comportements sociaux. Cela s'explique, entre autres, par la possibilité qu'ils ont de répondre de manière libre et non contrainte à une série de questions préparées comme ce serait le cas dans une enquête faite par des réponses à un questionnaire.

Une deuxième caractéristique de cette méthode avancée par Yin (2014) est qu'elle nous permet aussi d'utiliser **différentes sources d'informations**. En plus des entrevues, le chercheur peut multiplier ses sources d'informations en utilisant, par exemple, l'observation ou l'analyse de documents. Une triangulation de ces différentes sources d'informations est donc possible afin d'assurer la crédibilité et la fiabilité de l'étude menée.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que la méthode de recherche qualitative, et principalement celle qui repose sur l'étude de cas, est jugée comme étant la plus adaptée pour le type de problématique que l'on peut étudier dans la recherche en management. Dans les sections suivantes, ce type de méthodologie ainsi que l'étude de cas sélectionnée pour répondre à la problématique seront exposés.

Enfin, la méthodologie qualitative doit, comme la méthodologie quantitative, être rigoureuse. Afin de garantir la qualité de ses résultats, le chercheur doit s'assurer de garantir la crédibilité et la fiabilité de sa démarche.

3.1.2 Démarche inductive

Au cours des deux premiers chapitres, de nombreuses contradictions ont été révélées suite à l'étude de la littérature reliée aux concepts centraux de cette recherche : culture, identité et changement. Les chercheurs s'accordent donc à dire que de plus amples recherches empiriques seraient les bienvenues pour apporter des réponses plus claires sur les différents mécanismes d'interaction entre ces différents concepts (Lockwood et Glynn, 2015).

La recherche qualitative valorise **l'exploration inductive** et élabore une connaissance holistique de la réalité (Anadón et Guillemette; 2007).

La connaissance est en effet produite à partir des données par opposition au raisonnement déductif où les connaissances théoriques précèdent la lecture de la réalité. Rappelons qu'en recherche qualitative, la finalité est de comprendre les significations que les individus donnent à leur propre vie et à leurs expériences (Blais et Martineaux, 2006).

Thomas (2006) affirme que l'utilisation de l'analyse inductive permettrait de :

- (1) Condenser des données brutes, variées et nombreuses, dans un format résumé;
- (2) Établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des données brutes;
- (3) Développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes.

Autrement dit, c'est un **processus émergent** qui vise à approcher un problème de recherche en laissant les éléments récoltés sur le terrain s'exprimer avant de les articuler en une théorie (Charmaz, 2006; Miles et Huberman, 1994). Cependant, aucune recherche qualitative n'est faite avec une approche totalement inductive. Certaines étapes, comme par exemple celle de l'échantillonnage théorique, nécessitent une approche de type déductive. Il est impératif d'approcher le terrain avec des éléments théoriques qui vont permettre de sélectionner les situations dans lesquelles recueillir les données jugées pertinentes (Glaser et Strauss, 1967). Ces phases déductives sont toutefois au service d'une démarche globale de type inductive. Aussi, en tant que chercheur, il faut bien évidemment être conscient que nous portons une sensibilité théorique, des préjugés qui pourraient orienter la manière dont l'étude est envisagée. Il est dangereux voire même illusoire de penser que la recherche est appréhendée en étant totalement vierge de tout *a priori*.

3.1.3 Étude de cas

Yin (1994) présente les différentes stratégies de recherches suivantes : l'expérimentation, l'étude de cas, l'enquête, l'analyse des archives et l'étude historique. Toujours selon l'auteur, l'étude de cas s'avère particulièrement utile dans les situations suivantes : quand il s'agit **d'éclairer les *comment* et les *pourquoi* des phénomènes**, lorsque les chercheurs

ont peu de contrôle sur les événements étudiés, et dans les situations où l'attention est dirigée vers des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle. Elle est particulièrement appropriée quand on s'intéresse aux liens dans le temps qui unissent des éléments, aux fréquences ou aux incidences, et cela plus spécialement lorsque les liens sont trop complexes pour des stratégies d'enquêtes ou des stratégies expérimentales (Yin, 1994).

Yin en distingue deux types : l'étude de cas multiples et **l'étude de cas unique**. L'étude de cas multiples consiste à identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations. L'étude de cas unique suppose plutôt une analyse en profondeur des divers aspects d'une situation pour en faire apparaître les éléments significatifs et les liens qui les unissent cela afin d'en saisir la dynamique particulière. L'étude de cas est une méthode qui est, en revanche, souvent critiquée, elle connaît certaines limites comme le manque de rigueur ou la difficulté à pouvoir en généraliser les résultats.

La présente recherche vise principalement à étudier les **interactions des différents concepts** qui se construisent au cours du temps ainsi que d'explorer le **vécu des personnes** qui ont pris part à ces changements. L'étude de cas comporte un ensemble de caractéristiques qui s'accorde parfaitement à la recherche menée (Yin, 2014 : 14). Tout d'abord, c'est une méthode adaptée pour étudier un phénomène actuel. L'analyse de l'impact d'un changement de leadership et de stratégie sur la culture et d'identité organisationnelles est de toute évidence un phénomène actuel. Cette méthode vise également à appréhender des phénomènes sur lesquels aucun contrôle n'est à la fois souhaitable et possible, le chercheur, de ce fait, ne peut avoir de contrôle sur les événements étudiés. Cette méthode convient aussi aux études dans lesquelles il n'est pas évident et/ou possible de délimiter une frontière entre le phénomène observé et son contexte. Ici encore, l'analyse de l'impact d'un changement de direction et de stratégie sur des phénomènes sociaux, comme le sont la culture et l'identité organisationnelles, ne peut être faite en dehors de son contexte. Enfin, cette méthode permet l'utilisation d'un ensemble de sources d'informations diverses qui s'avèreront utiles dans l'analyse de ce phénomène et donc de cette recherche.

3.2 Présentation du cas

La présentation du cas est une mise en contexte ainsi qu'une clé de compréhension impérative pour le lecteur qui pourra également évaluer la portée des résultats trouvés en ayant un ensemble de détails et de précisions pertinentes (Johns, 2006 : 389).

3.2.1 Sélection du cas

Yin (2014), présente plusieurs critères afin de faire un choix de cas optimal. Bien évidemment, le caractère commun du cas en est l'un des principaux. L'argument étant que si le cas sélectionné arbore des caractéristiques ordinaires, alors, les résultats obtenus devraient rendre compte de la réalité de tous les jours pour ce type d'objet d'étude. Dans cette perspective, la présente étude, qui vise à déterminer si un changement de leadership et de stratégie a un impact sur la culture et sur l'identité organisationnelles à différents niveaux, doit être représentative pour être ensuite discutée dans d'autres cas.

3.2.2 Ritz-Carlton Montréal

La description et les précisions présentées de l'hôtel Ritz-Carlton Montréal sont volontairement succinctes afin de répondre aux exigences de confidentialité émises par la direction de l'hôtel.

Le Ritz-Carlton, établissement mythique de la ville de Montréal, est un hôtel de luxe qui a ouvert ses portes **au début du XX^{ème} siècle** au sein du prestigieux quartier Golden Square Mile. Premier hôtel Ritz-Carlton dans le monde, il est connu pour avoir accueilli au sein de ses murs de nombreuses célébrités. Il est aussi, au cours de son histoire, le théâtre d'événements notables, comme le premier appel téléphonique transatlantique ou encore le mariage d'Elizabeth Taylor avec Richard Burton dans les salons de l'hôtel. L'hôtel a traversé différentes phases qui ont enrichi à la fois sa culture ainsi que son identité organisationnelles. Longtemps dirigé à distance depuis Washington par la chaîne, le Ritz-Carlton Montréal a, au cours de son histoire moderne, vécu un changement qui peut être qualifié de changement majeur. En effet, en 2006, l'hôtel est racheté par de nouveaux propriétaires : un fond privé suisse et la famille d'hôteliers Torriani. Le **rachat de l'hôtel** conduit à sa fermeture en 2008 dans le but d'y effectuer des rénovations importantes.

Cette décision prise par la **nouvelle direction de l'hôtel** conduira à la suspension totale de ses activités sur une période de quatre ans. Les rénovations entreprises auront plusieurs conséquences majeures afin d'atteindre un objectif : redorer le blason de l'établissement. Tout d'abord, le **nombre de chambres sera réduit** pour passer de 229 avant les rénovations à 98 chambres et 31 suites à la réouverture de l'hôtel. Les chambres sont donc plus spacieuses et surtout bien plus modernes. Le salon ovale, le jardin ainsi que la façade et les espaces publics de l'hôtel seront aussi restaurés.

Un deuxième élément important concernant cette période précise du Ritz est la décision par les nouveaux propriétaires de se lancer dans un projet de construction de résidences de luxes : les Résidences Ritz-Carlton. Cette décision est prise principalement dans le but de trouver un moyen de financer les rénovations voulues par les nouveaux propriétaires plutôt que dans un but de diversification stratégique. Les 45 résidences sont gérées de manière indépendante de l'hôtel mais les acheteurs peuvent cependant bénéficier de tous les services proposés par celui-ci.

Au niveau structurel, les membres du **personnel syndiqué (opérationnel)** auront l'opportunité de réintégrer leurs postes à la réouverture. Cependant, nombre d'entre eux ne le fera pas (retraite ou choix personnel). C'est donc une **centaine d'employés syndiqués qui réintègrera son poste à la réouverture de l'hôtel**. Concernant, le **personnel de bureau** (non syndiqué), seul un petit groupe continuera de travailler aux côtés de la direction pendant la fermeture. **Peu d'employés non syndiqués constituent l'équipe actuelle** et la direction a été revue et restructurée pour être alignée avec les objectifs stratégiques du nouveau Ritz-Carlton.

Enfin, le changement de direction a surtout conduit à un **changement stratégique important**. En effet, la nouvelle direction s'est donnée pour **objectif** d'accéder à une **précieuse distinction internationale** dans le domaine de l'hôtellerie. De nombreuses normes et objectifs sont respectivement appliqués et affichés au sein de l'hôtel afin d'y parvenir.

3.3 Collecte des données

L'étude de cas permet d'utiliser un ensemble de sources d'informations diverses pour collecter des données (Yin, 2014). C'est une opportunité pour le chercheur qui peut en profiter pour enrichir les données et ainsi garantir un niveau de rigueur élevé. Cette étude s'est donc basée principalement sur les entretiens menés dans l'hôtel mais également sur de la documentation, des observations ainsi que des artefacts physiques comme supports secondaires.

L'utilisation croisée de ces différentes sources a parfois eu lieu au cours des entretiens afin de solliciter et de stimuler le dialogue avec les différents participants (Foster, 1994) ainsi que lors de l'analyse dans laquelle ils servent à corroborer ou bien à remettre en question les propos récoltés. Cette méthode, appelée triangulation (Jick, 1979) permet de renforcer la validité de l'étude (Miles et Huberman, 1994; Yin 2014).

3.3.1 Entretien semi-directif

De nombreux auteurs comme Strauss et Corbin (1990), Rubin et Rubin (2001) ou encore Yin (2014) décrivent ce type d'entretien qui est particulièrement adapté lorsque la problématique est déjà identifiée comme c'est le cas pour cette étude.

Ce type d'entretien est comme son nom l'indique à mi-chemin entre l'entretien directif et l'entretien libre. Il réalise **un compromis entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche** (Romelaer, 2005). Le répondant a donc la possibilité de s'exprimer sur les thèmes qu'il souhaite et dans son propre langage. Pour le chercheur, c'est l'occasion de récolter des informations sur ce qu'il cherche *a priori* ainsi que des données auxquelles il n'aurait pas nécessairement pensé (thèmes émergents).

Ces nouvelles informations peuvent ensuite être utilisées afin de remanier les questions ou simplement en suggérant de nouveaux thèmes aux futurs répondants; ce qui a, dans certains cas, été fait au cours de cette étude.

- **Collecte : contenu**

Plusieurs postulats ont été présentés dans le chapitre précédent et le contenu des entretiens est, de ce fait, basé sur ces différents postulats :

Postulat 1 : L'existence d'une culture dominante au sein d'une organisation n'empêche pas la présence de sous-cultures;

Postulat 2 : Tous les membres d'une organisation ne souscrivent pas nécessairement aux valeurs « périphériques » à l'inverse des « pivots » auxquelles ils n'ont d'autres choix que d'adhérer;

Postulat 3 : À l'inverse des contre-cultures, l'existence de sous-cultures au sein d'une organisation ne représente pas nécessairement, pour elle, une menace;

Postulat 4 : Culture et identité organisationnelle sont deux concepts bien distincts mais qui sont au sein d'une relation récursive.

Figure 3.1 : Rappel des quatre postulats formulés

Afin d'évaluer si le changement de leadership et de stratégie a eu un impact sur la culture et l'identité organisationnelles des deux niveaux hiérarchiques analysés, deux populations ont été ciblées au sein de l'hôtel. Deux grilles d'entretiens légèrement différentes ont donc été conçues à cet effet (une seule est présentée en annexe I, la seconde ayant été adaptée verbalement).

Les entretiens effectués avec les répondants pourraient être déconstruits en deux parties. La première permet d'amener les répondants à identifier les principaux attributs culturels et identitaires de l'hôtel Ritz-Carlton. Dans la deuxième partie de l'entretien, le but est d'explorer avec les répondants la relation entre le changement de leadership et de stratégie avec ces attributs.

Les questions préparées n'ont pas été fournies aux répondants avant les entretiens. Cela permet d'éviter que les répondants se présentent à l'entretien avec des idées ou des réponses qui pourraient être « biaisées », en revanche, cela ne leur donne pas le temps de réfléchir au préalable aux questions.

Tout au long des entretiens, des exemples, situations, images et anecdotes concrètes ont été demandés et du temps a été laissé aux répondants afin qu'il puisse développer leurs propos issus de leur processus de « *sensmaking* » (Weick, 2005). Dans certains cas, des documents sont présentés aux répondants pour susciter davantage de réflexion, leur exploitation sera utilisée lors de l'analyse.

La grille d'entretien utilisée est principalement issue des différents thèmes présentés par Schein dans son livre *Organizational Culture and Leadership* (2010). Au cours des premiers entretiens, la grille fut modifiée et devint de plus en plus pointue de manière à explorer avec les répondants suivants le thème « identité » qui émergea.

Ces entretiens ont eu une durée comprise entre vingt-cinq minutes et une heure avec une moyenne d'environ trente-cinq minutes. Ils ont été menés sur une période de deux mois : du 4 février au 26 mars 2018. Douze employés ont participé à cette étude, un entretien réalisé avec le directeur de l'hôtel, Andrew Torriani, a duré environ une heure.

▪ **Collecte : échantillons**

Cette section a une approche déductive au sein d'une recherche qualitative qui est davantage de type inductif. Des hypothèses qui permettent de séparer les employés de l'hôtel en catégories sont donc générées à partir du terrain et de ses spécificités. Ce qui, dans une recherche totalement inductive ne pourrait être fait puisque les catégories devraient émerger à posteriori.

Le personnel de l'hôtel peut être séparé en deux catégories bien distinctes :

- **Employés de bureau (niveau A)** : personnel non syndiqué, travaillant dans les bureaux dans un des étages de l'hôtel et étant moins/pas au contact direct de la clientèle.
- **Employés opérationnels (niveau B)** : personnel syndiqué, travaillant directement au contact de la clientèle.

Cette séparation nous permet d'avoir une « **variété des perspectives** » comme le dit Rubin et Rubin (2005). Les deux auteurs avancent le fait que la réalité étant complexe, il existe de nombreuses façons de la concevoir. Dans le but d'analyser un problème de manière interprétative avec nuance, il faut obligatoirement avoir recours à des points de vue complémentaires.

En prenant en considération à la fois la littérature du sujet étudié ainsi que les différentes spécificités du terrain; voici les deux critères qui ont été retenus pour la sélection des participants à l'étude :

(1) Catégorie d'emploi : Les employés sont-ils fortement en contact ou non avec la clientèle ? Sont-ils fortement ou non exposés aux nouvelles normes et objectifs en raison du changement stratégique ? En raison de la nature même du travail qu'ils effectuent ces deux groupes vont pouvoir faire ressortir des attributs de la culture et de l'identité organisationnelles qui seront divergents ou non. Dans le cas de la relation avec le changement, ils pourront également commenter l'impact qu'a eu le changement de direction et de stratégie sur les attributs culturels et identitaires. Ces facettes différentes vont donc être explorées par l'étude.

(2) Ancienneté : Établissement centenaire, il est évident que les employés qui y ont travaillé plusieurs années avant le rachat (2006) et ceux qui ont été embauchés après la réouverture (2012) n'auront pas le même recul pour parler des attributs identitaires et culturels ainsi que de l'histoire de l'hôtel. Il était donc essentiel de pouvoir comparer les points de vue de ces deux catégories distinctes d'employés (anciens/récents). Aucune personne employée par l'hôtel depuis moins d'un an n'a été retenue pour participer à l'étude afin d'avoir des participants avec une idée et un vécu précis des différents concepts.

Finalement, les douze participants se retrouvent dans l'une des quatre catégories suivantes :

Employés Opérationnels / Anciens	Employés Opérationnels / Récents
- Trois participants	- Trois participants
Employés de bureau / Anciens	Employés de bureau / Récents
- Deux participants (dont un gestionnaire)	- Quatre participants (dont deux gestionnaires)

Tableau 3.1 : Quatre catégories d'employés participant à la recherche

L'objectif, est de comparer si les attributs culturels et identitaires révélés par les employés ayant le plus d'ancienneté sont les mêmes que ceux révélés par les employés arrivés après le rachat et le changement stratégique. Si ce n'est pas le cas, voir de quelles manières ils ont évolué.

Il est important de noter que la séparation des participants en quatre catégories plutôt que simplement en deux (anciens/récents) permettait de voir émerger des attributs de sous-cultures ou identitaires multiples.

3.3.2 Étude de documents

Nous avons vu précédemment que l'étude de cas permettait l'utilisation de sources d'informations diverses (Yin, 2014) comme peuvent l'être certains documents produits par l'organisation. La consultation de trois documents concernant l'organisation a été possible lors de cette étude.

- (1) L'organigramme de l'hôtel;
- (2) Un petit dépliant commun à l'ensemble de la chaîne Ritz-Carlton;
- (3) Le livre *No Ordinary Hotel* écrit par Adrian Waller.

Ces documents ont été volontairement suggérés, puis fournis au chercheur lors d'un entretien par un des gestionnaires participant.

3.3.3 Artefacts physiques

Tout comme l'étude de documents, les artefacts physiques peuvent être une **source complémentaire de données** lors d'une étude de cas (Yin, 2014). Pour certains auteurs, comme Silverman (2011), les artefacts physiques sont même semblables aux documents puisqu'ils partagent la marque des normes et de la culture de l'organisation étudiée. C'est donc une porte qui s'ouvre vers la difficile mais nécessaire quête de la découverte des attributs culturels et identitaires.

Les artefacts physiques ont été relevés lors des entretiens effectués sur place au sein de l'hôtel. Ils ont été soit clairement présentés par des membres du personnel ou alors simplement constatés par le chercheur qui a pu, à l'occasion, poser quelques questions sur les artefacts en question.

3.3.4 Observation (non participante)

L'observation permet au chercheur d'être **directement exposé aux comportements** de certains des membres de l'organisation et, de ce fait, aux normes et à la culture organisationnelle (Lapan, Quartaroli, Riemer, 2011; Yin, 2014). Les comportements s'inscrivent dans un contexte et un moment précis, ils sont donc riches d'exemples pour l'analyse. Ils sont également **complémentaires aux entretiens** puisque les réponses faites aux questions sont pensées et réfléchies à l'inverse des comportements observés qui sont, eux, spontanés.

L'observation non participante s'est faite avant, entre ou après des rendez-vous fixés pour les entretiens directement au sein de l'hôtel. Elle a permis d'observer les dynamiques de communication entre les membres du personnel, leur apparence ainsi que les interactions entre le personnel de bureau et le personnel opérationnel.

L'examen de ces différents éléments (documents, artefacts physiques et observation non participante) se fera dans la première section du chapitre suivant, *Résultats et Analyse*.

3.4 Méthode d'analyse

Les entretiens restent la principale source d'informations utilisée pour cette étude alors que les artefacts et les observations seront utilisées comme source secondaire pour trianguler les données (Jick, 1979; Miles et Huberman, 1994). La majorité de l'analyse a donc été faite dans l'étude méticuleuse du contenu des différents entretiens réalisés.

3.4.1 Codage des entretiens

Le codage des entretiens est certainement l'une des étapes les plus importantes et rigoureuse dans l'élaboration d'un processus de recherche. C'est en grande partie de cette étape que découleront les résultats qui seront présentés par le chercheur aux termes de l'étude.

Bien que les travaux de certains auteurs tels que Yin vantaient les mérites du texte narratif pour retranscrire les données recueillies par le chercheur, d'autres auteurs, au contraire, comme Huberman et Miles (1991) ou encore Van de Ven et Poole (2002), le remettaient en question. Ils soulignaient que le volume de données collectées dépassait les capacités de traitement des chercheurs. Ces chercheurs proposaient alors une stratégie de simplification des données : le codage.

Le codage consiste à attribuer un code à un segment de texte afin de produire un **assemblage organisé d'informations** qui permet au chercheur de tirer des conclusions (Huberman et Miles, 1991).

L'analyse des entretiens menés se fait donc par un processus de codage dit « **itératif** » dans lequel des catégories sont créées et assemblées afin de pouvoir constituer une structure hiérarchique de données (Strauss et Corbin, 1990). Cette structure part directement des propos récoltés et avance jusqu'à un niveau abstrait où l'apport théorique de la recherche se dégage sous la forme d'hypothèses et de liens inter-catégories (Langley et Abdallah, 2011).

La première étape, le codage ouvert, consiste à attribuer des codes aux différentes phrases pertinentes relevées lors des entretiens. De préférence, le nom de ces codes découle

directement des mots utilisés par les répondants mais, si cela n'est pas possible, un intitulé fidèle et proche est utilisé par le chercheur.

Au cours de la deuxième étape, les codes révélés sont regroupés afin de former des catégories. Il faut évidemment s'assurer que les catégories soient le plus représentatives possible des propos récoltés lors des entretiens et trouver un équilibre entre l'homogénéité de chaque groupe et le nombre total.

Lors de la troisième étape, le chercheur tente de faire émerger des liens entre les différentes catégories en prenant de la hauteur par rapport aux données : c'est le codage axial. C'est à cette étape que le chercheur laisse parler son intuition car le codage devient plus abstrait.

Enfin, les catégories de second ordre, issues du codage axial, sont agencées entre elles en dimensions générales. Celles-ci représentent alors, le cœur de la théorie présentée et utilisée tout au long de cette étude.

3.4.2 Présentation des données en codes

Le tableau, ci-dessous, présente les résultats des données sous forme de codes en commençant par les différents thèmes identifiés. Ces thèmes sont ensuite agglomérés afin de former des catégories. Ces catégories seront par la suite regroupées en grandes dimensions :

- (1) Diffusion du changement stratégique;
- (2) Attributs culturels;
- (3) Facteurs de réduction ou de renforcement.

Les valeurs pivots et périphériques qui composent les attributs culturels sont distinctement identifiées en se basant sur l'hypothèse préalable suivante :

→ *Les valeurs pivots sont celles communes à tous les employés de l'hôtel à l'inverse des valeurs périphériques qui surviennent uniquement à l'intérieur des catégories préétablies.*

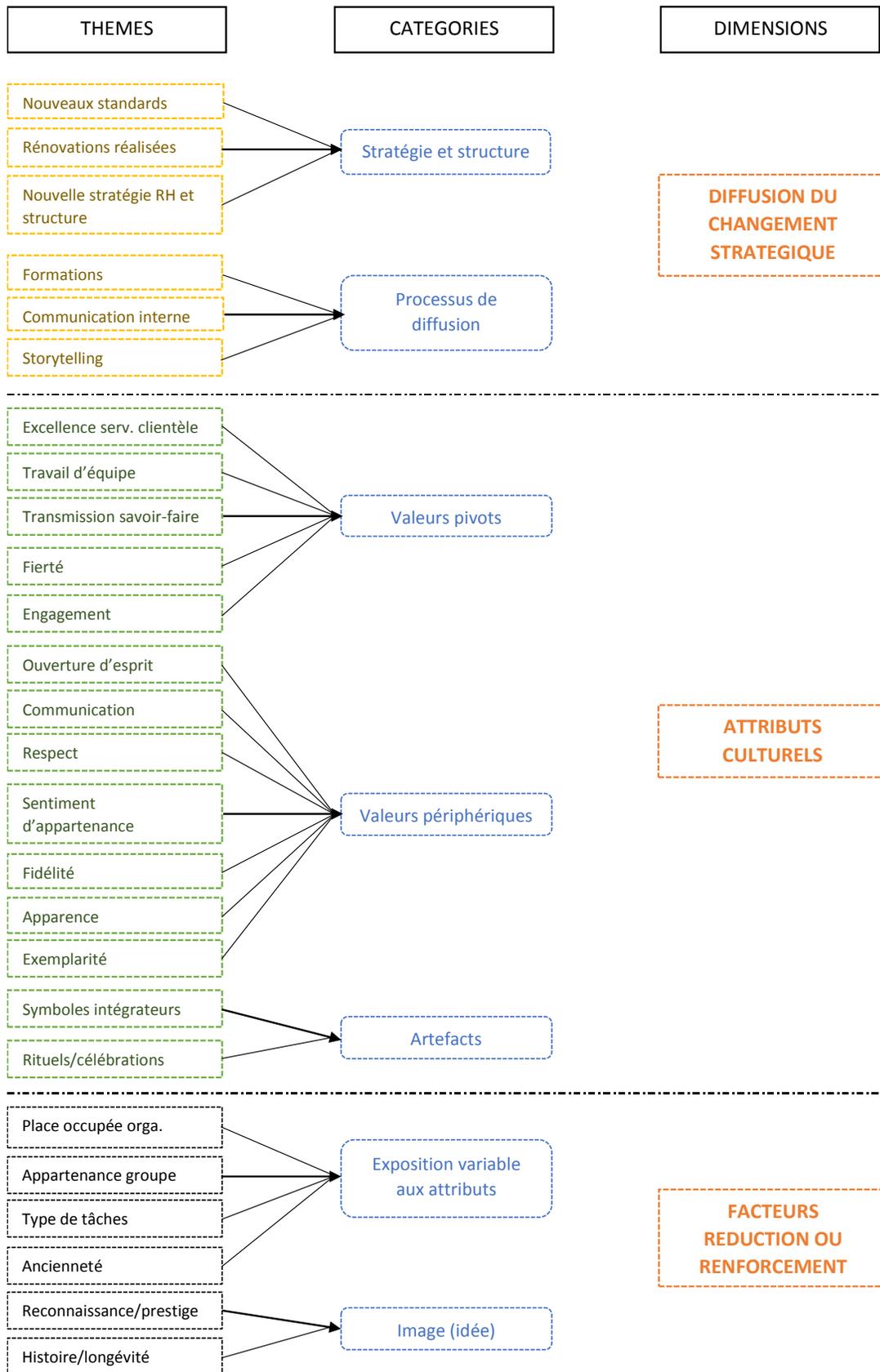


Figure 3.2 : Présentation des données en codes

3.5 Conclusion

En résumé, cette recherche vise à déterminer **comment un changement de direction et de leadership peut faire évoluer les attributs culturels et identitaires de l'organisation et si cette évolution se fait de manière uniforme ou non dans toute l'organisation.**

L'approche utilisée est d'ordre **qualitative** à travers une étude de cas réalisée au Ritz-Carlton Montréal. Au sein de l'établissement, douze personnes sont vues en entretien individuel; six d'entre-elles ayant connu l'ancien Ritz-Carlton et six autres arrivées après la réouverture de l'hôtel. Ces participants sont issus de deux niveaux A et B qui correspondent respectivement à des employés de bureau pour le premier et des employés opérationnels pour le second.

La méthodologie suivie est principalement **inductive** bien qu'il y ait un aspect déductif puisque les catégories d'observation sont déterminées à l'avance. Elle est menée grâce à des entretiens semi-structurés qui offrent aux répondants une certaine liberté de réponse. En plus de ces entretiens, l'analyse d'artefacts physiques et des observations seront réalisées.

Enfin, l'objectif recherché n'est pas tant de répondre de manière péremptoire à la question en présentant une réponse qui pourrait être considérée comme « vraie » mais de présenter le point de vue, le parcours, le ressenti, la vision des employés de l'hôtel de la manière la plus honnête possible. **Le but ici est donc d'apporter non pas « la » mais « leurs » réponses de manière fidèle à la problématique formulée.** Les résultats seront bien évidemment discutés et permettront idéalement d'apporter une pierre à l'édifice au vaste champ portant sur la culture et l'identité organisationnelles.

CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET ANALYSE

** Dans le présent chapitre, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin. **

Le chapitre résultats et analyse permet de présenter les éléments qui découlent du processus de codage ainsi que de l'analyse des documents étudiés, des artefacts physiques et de l'observation non participante.

C'est en se basant sur la méthodologie décrite par Corley (2014) que seront présentés les différents éléments du niveau de la dimension agrégée jusqu'au niveau empirique des *verbatim*. Les données récoltées au cours de l'étude sont présentées et groupées par dimensions et suivant un ordre précis :

- Dimension de la **diffusion du changement stratégique** qui permet de voir par quels mécanismes le changement a été conduit;
- Dimension des **attributs culturels** qui permet de voir quels éléments ont pu évoluer en raison du changement de leadership et de stratégie ainsi que leur uniformité;
- Dimension des **facteurs de réduction ou de renforcement** qui permet de comprendre le processus de changement des attributs culturels.

La recherche et les entretiens qui ont été réalisés n'ont pas permis d'explorer de manière satisfaisante la dimension des attributs identitaires. Une partie importante des données tirées des entretiens n'a pu être clairement identifiée comme relevant spécifiquement de l'identité et non de la culture organisationnelle. Les éléments qui, en revanche, ont été identifiables ne sont pas suffisamment nombreux pour pouvoir être retenus à des fins d'analyse dans ce chapitre IV : *Résultats et Analyse*. C'est donc pour cette raison que les attributs identitaires n'apparaissent pas dans la figure 3.2 *Présentation des données en codes* à la fin du chapitre précédent.

Rappel des quatre groupes de répondants :

Niveau A : *Top of the hierarchy*

- Employés « anciens » (arrivés avant les rénovations) : 2
- Employés « récents » (arrivés après les rénovations) : 4

Niveau B : *Bottom of the hierarchy*

- Employés « anciens » (arrivés avant les rénovations) : 3
- Employés « récents » (arrivés après les rénovations) : 3

4.1 Analyse de l'étude de documents, d'artefacts et de l'observation non participante

L'analyse de ces éléments est une source complémentaire de données. Elle permet d'orienter ou d'apporter des précisions aux données issues du processus de codage, qui représente la principale source de données pour la recherche.

Étude de documents

- (1) L'organigramme de l'hôtel : a permis d'identifier les membres du comité exécutif, les différents départements ainsi que les relations fonctionnelles.
- (2) Un petit dépliant commun à l'ensemble de la chaîne Ritz-Carlton que possèdent tous les employés et qui présente :
 - a. Le crédo du Ritz-Carlton Montréal
 - b. La promesse de l'employé
 - c. La devise de l'hôtel
 - d. Une prestation de service en trois étapes
 - e. Les valeurs liées au service à la clientèle

- (3) Le livre *No Ordinary Hotel* écrit par Adrian Waller, journaliste, à l'occasion des soixante-quinze ans de l'hôtel publié en 1989. Le livre retrace les moments importants ainsi que les principaux événements de l'histoire du Ritz-Carlton Montréal.

Les trois documents suivants ont été étudiés sur proposition d'un des gestionnaires participant à la recherche. Ils ont principalement permis d'identifier les relations fonctionnelles au travers de l'organigramme, les mots clés qui reviennent dans les documents internes ainsi que les phases importantes de l'histoire de l'hôtel grâce au travail du journaliste et auteur du livre *No Ordinary Hotel*.

Artefacts physiques

- (1) Un nombre important de directives affichées et à respecter pour le service à la clientèle;
- (2) L'affichage de la valeur de la semaine visible par l'ensemble des employés;
- (3) L'exposition, dans les parties communes, de distinctions décernées à l'hôtel;
- (4) De nombreux tableaux et autres objets représentant le positionnement luxe de l'hôtel.

Les artefacts physiques ont principalement permis de noter la ferme volonté de la chaîne et de la direction de l'hôtel de mettre l'accent à la fois sur l'importance des valeurs et comportements indispensables à un service à la clientèle de très haute qualité ainsi que sur les précieuses distinctions décernées à l'hôtel.

Observation non participante

- (1) L'utilisation combinée par les employés du français et de l'anglais dans leurs échanges;
- (2) Une apparence très soignée de l'ensemble du personnel;
- (3) Une séparation physique entre le personnel de bureau et le personnel opérationnel.

Enfin, l'observation a, quant à elle, permis de constater la séparation physique très marquée entre les deux catégories d'employés (bureau et opérationnel) au sein de l'hôtel.

4.2 Diffusion du changement stratégique

Rappelons, en quelques dates importantes, l'histoire du Ritz-Carlton Montréal :

1912 : Ouverture des portes de l'hôtel

2006 : Rachat de l'hôtel par le groupe Mirelis et le groupe Torriani

2008 : Fermeture pour rénovations majeures

2012 : Réouverture des portes de l'hôtel

2018 : Réalisation des entretiens avec les participants à l'étude

Le changement stratégique découle avant tout du rachat de l'hôtel et donc de la mise en place d'un nouveau leadership. Le changement stratégique a entraîné différentes mesures afin de pouvoir : « Redorer le blason de l'hôtel Ritz-Carlton Montréal. » La première et principale de ces mesures étant la complète rénovation de l'hôtel. L'un des objectifs stratégiques étant de réussir à décrocher une prestigieuse distinction internationale qui permettrait à l'hôtel d'étoffer son palmarès de prix et récompenses.

Nous verrons dans les deux sections suivantes de quelle manière la diffusion de ce changement stratégique a été effectuée selon les différents intervenants interviewés.

4.2.1 Stratégie et structure

- **Nouveaux standards exigeants**

L'atteinte de ce nouvel objectif stratégique (obtention d'une distinction prestigieuse) passe en premier lieu par le respect de nombreux standards devenus plus exigeants. L'hôtel doit, en effet, se soumettre à ces différents standards pour prétendre décrocher cette précieuse distinction comme nous le rapporte un ancien employé du niveau B : « *Nos tâches ont beaucoup augmentées depuis la réouverture de l'hôtel, les standards à respecter sont bien plus exigeants qu'auparavant.* ». Un employé récent du niveau B va même jusqu'à confier que c'est ce qui l'a frappé lors de sa prise de poste à l'hôtel :

« En tant que 5 étoiles, tous les standards à respecter m'ont vraiment frappé lorsque je suis arrivé, c'est impressionnant de voir tous les détails sur lesquels nous sommes évalués. ».

- **Rénovations réalisées**

Les rénovations ont rendu l'hôtel plus luxueux et surtout entraînées de profondes modifications de l'architecture interne de l'hôtel (diminution importante du nombre de chambres). De ce fait, tous les employés du niveau B et anciens (3/3) qui ont accepté de répondre à cette étude confirment que la charge de travail a augmenté depuis les rénovations. Grâce à leur ancienneté, ces employés sont capables de comparer les différentes charges de travail avant et après rénovations.

Surcharge de travail et stress

Un employé du niveau B confie : « Depuis la réouverture, la charge de travail est beaucoup plus grosse en raison de la nouvelle configuration des chambres qui demande plus de travail. Je dirai même que sur la charge de travail, on a fait 25 ans en arrière, ça s'était amélioré mais là on est revenu en arrière, on a perdu au niveau de la qualité de vie au travail et ça, à cause des rénovations. ». Cet employé va même plus loin en parlant de « stress négatif » dû à la surcharge de travail. Il poursuit, « ça créé des tensions pour les superviseurs aussi, du coup, ils ont moins de patience. ». Les deux autres employés notent également l'augmentation de la charge de travail mais n'insistent pas sur sa pénibilité.

- **Nouvelle stratégie RH et structure**

Un élément qui a émergé et qui est revenu plusieurs fois au cours des entretiens réalisés, concerne la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines ainsi que de la structure de l'organisation. Il est important de rappeler que l'hôtel ayant fermé ses portes pendant plusieurs années pour rénovations, moins de la moitié du personnel est revenu à la réouverture. Le niveau A a particulièrement été renouvelé ce qui a entraîné un changement important dans le leadership. Les ressources humaines ont adopté une nouvelle stratégie post réouverture afin d'avoir un alignement avec le nouveau Ritz-Carlton.

Jeunesse et manque d'expérience

Un employé du niveau B ancien décrit et déplore cette nouvelle stratégie RH : « *Maintenant, ils veulent des gens gradués qui ont fait des écoles d'hôtellerie mais qui malheureusement, ne savent pas tenir un plateau!* ». Un autre employé du niveau B confirme ce premier propos : « *Il y a beaucoup plus de jeunes depuis la réouverture, parfois ça manque un peu d'expérience. Le staff a changé, même les superviseurs sont jeunes maintenant.* ». Ces deux employés opérationnels avec beaucoup d'ancienneté regrettent le manque d'expérience ainsi que la jeunesse du personnel engagé. Un employé du niveau B soulève la question du profil des candidats qui pourraient être recherchés par l'hôtel : « *Je ne crois pas qu'il y ait un profil type, pour ma part ça s'est passé au niveau de la personnalité et du feeling.* ».

Apparence

Enfin, le dernier employé du niveau B avec beaucoup d'ancienneté souligne le fait que l'apparence joue un rôle plus crucial qu'auparavant dans le processus de recrutement : « *J'ai toujours eu l'impression qu'on s'arrêtait trop à l'image et moins sur les compétences profondes et ça, davantage depuis la réouverture.* ».

Confiance

Un point très important est revenu à plusieurs reprises (6/12; cinq employés du niveau B et un employé du niveau A) concernant les ressources humaines et la supervision de manière générale. Il s'agit du sentiment qu'au Ritz-Carlton, on « donne sa chance ». Plusieurs répondants ont insisté sur ce point en parlant même de leur propre expérience. Voici les mots d'un employé du niveau A récent : « *L'hôtel n'a pas peur de donner une chance aux jeunes de prouver ce qu'ils valent.* ». Un employé ancien du niveau B parle de sa propre expérience : « *C'était ma première expérience en hôtellerie, on m'a donné ma chance, ici, ils te donnent toujours des chances lorsque tu commences.* ». Il continue : « *Pour certains postes bien évidemment qu'il faut vraiment de l'expérience mais pour des postes moins exigeants, ils te donnent ta chance.* ».

Structure adaptée et stabilité

Au niveau structurel, un ancien employé du niveau B se réjouit de la nouvelle structure mise en place : « *Ce sont des hôteliers qui ont acheté l'hôtel, ils ont mis en place une structure bien plus adaptée.* ». Ces propos sont confirmés par un autre employé du même niveau : « *Notre ancien directeur n'était pas organisé, maintenant il y a une meilleure organisation.* ». En revanche, un employé du niveau A relève un manque de stabilité structurel dans les termes suivants : « *Il y a eu quatre structures différentes en quatre ans et demi, il n'y a pas suffisamment de stabilité.* ».

4.2.2 Processus de diffusion

Les processus de diffusion représentent les éléments qui permettent de communiquer la nouvelle stratégie ainsi que d'adopter les nouveaux comportements qui lui sont désormais compatibles. Au cours de l'étude, il y a principalement trois éléments qui ont été mis en lumière.

- **Formations**

Un employé du niveau B ancien remarque qu'il y a davantage de formations dispensées depuis la réouverture de l'hôtel : « *Des formations il y en avait moins avant, maintenant ils nous donnent davantage d'outils.* ». Le même employé continue : « *Ce ne sont pas uniquement des formations pour les standards, ce sont aussi des formations qui nous aident à nous ménager et à apprendre les bons mouvements pour ne pas se blesser.* ». Cet élément est confirmé par un employé récent du niveau A qui confie : « *On a beaucoup de formations pour atteindre nos objectifs.* ».

- **Communication interne**

La communication est un élément qui est revenu dans les quatre groupes de répondants. Ils font mention de la communication interne comme vecteur des objectifs stratégiques *top to bottom* mais également comme outil pour faire remonter des informations *bottom to top*. Un employé ancien du niveau B l'exprime en ces termes : « *Si t'as quelque chose à dire, de bien à apporter ils t'écoutent, pourquoi ils ne le feraient pas, tous les matins on*

a un line-up c'est un bon moment pour s'exprimer, ils sont très ouverts avec nous. ». Un autre employé ancien du niveau B fait une comparaison avec l'ancienne direction: « Avant on parlait dans les nuages, on nous écoutait sans tenir compte de ce que l'on disait, et ça je crois que c'est vraiment en train de changer. ». Le même employé continue et insiste sur l'importance de savoir communiquer : « Il faut savoir communiquer et s'exprimer, il y a de l'ouverture, on peut parler mais ça n'amène pas toujours à quelque chose... en tout cas, il faut s'exprimer. ». Concernant la communication des objectifs stratégiques, un employé ancien du niveau A confie : « L'objectif c'est de décrocher cette distinction, tout est donc fait en ce sens, si on ne la décroche pas...on ne peut pas ne pas la décrocher ! ».

Trois employés déplorent cependant, le manque de communication entre les employés opérationnels et les employés de bureau; les départements seraient trop cloisonnés. Voici les propos retranscrits d'un employé du niveau A récent : « C'est vrai que les départements travaillent en silo et qu'il faudrait améliorer la communication entre les différents départements mais chaque mois il y a une table ronde avec un employé de chaque département, le directeur général et la directrice des ressources humaines. ». Un autre employé du même groupe confirme ces propos : « Il faut améliorer la communication et les interactions entre chaque département, mais il faut reconnaître que c'est pris au sérieux par la direction depuis un an et demi. ». Le même employé poursuit en manifestant son souhait de voir ce point évoluer : « J'aimerais qu'il y ait davantage d'échanges entre les employés de bureau et les employés opérationnels. ».

- **Storytelling**

L'hôtel, plus que centenaire, a été le lieu de nombreux événements qui ont marqué, au fil des ans, son histoire. L'ensemble des répondants a, à un moment ou un autre au cours de l'entretien, parlé de l'importance de ces événements marquants. Ils mentionnent que certains de ces événements sont racontés sous forme de récits au moment de la journée d'intégration après l'embauche, ou encore dans des discussions entre employés. Il s'agit d'un processus de *Sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Ashforth et al., 2011). « On parle des moments marquants comme la fermeture et la réouverture de l'hôtel.

Le Ritz a plus de 100 ans, Elizabeth Taylor s'est mariée ici, c'était aussi le premier hôtel avec une salle de bain par chambre et la présence d'un grand escalier pour permettre une entrée spectaculaire était une des conditions pour porter le nom de Ritz. » confie un répondant du niveau B ancien. Les quatre employés récents du niveau A ajoutent une précision supplémentaire. Les deux premiers en insistant sur la journée d'intégration : « *Il y a une journée d'intégration pour tous les nouveaux employés, on parle de l'histoire de l'hôtel et des différentes anecdotes.* » ; « *À la première journée d'intégration on nous parle de l'histoire du Ritz, les petites histoires et anecdotes c'est quelque chose qui revient.* ». Le troisième confirme l'importance du storytelling à l'interne mais aborde le thème de la confidentialité qui aura son importance un peu plus loin : « *On ne parle pas de ces choses-là, c'est très confidentiel ça fait partie de nos valeurs.* ». Enfin, le même employé confie qu'une histoire qui revient souvent ne concerne pas l'hôtel mais plutôt l'histoire du directeur actuel (histoire qui est particulièrement liée à l'hôtel lui-même) : « *On parle beaucoup de l'histoire du directeur Andrew Torriani qui a commencé en tant que serveur ici il y a une trentaine d'années mais aussi de l'histoire de l'hôtel et ce, pas uniquement au moment de l'embauche.* ». Selon un des employés du niveau B ancien, cette tendance de raconter et de se remémorer des moments importants de l'hôtel serait accentuée depuis le changement de direction et de stratégie : « *Depuis la réouverture on parle plus qu'avant de ces anecdotes grâce à la journée d'intégration, on parle de moments comme le mariage d'Elizabeth Taylor ou encore de la venue du Prince de Monaco pour la réouverture de l'hôtel en 2012.* ».

4.3 Attributs culturels

Il est illusoire de penser que les entretiens réalisés, l'observation ou encore l'analyse de quelques documents internes ont permis de déterminer quelle est la culture organisationnelle du Ritz-Carlton Montréal. Une étude beaucoup plus longue sur le terrain avec des entretiens plus nombreux aurait été indispensable pour pouvoir identifier la culture organisationnelle de l'établissement et, encore là, il n'est pas impossible que certains éléments n'aient été occultés. En revanche, certains attributs culturels ont émergé de cette étude et ils seront présentés tout au long de cette section. Ils permettent d'apprécier des éléments forts de la culture organisationnelle de l'hôtel.

4.3.1 Valeurs pivots

Les trois valeurs pivots sont, selon l'hypothèse préalable formulée, celles qui sont communes à l'ensemble des employés de l'organisation.

L'ensemble des employés rencontrés en entretien a cité les cinq valeurs suivantes :

- **Excellence du service à la clientèle**
- **Travail d'équipe / entraide**
- **Transmission du savoir faire**
- **Fierté**
- **Engagement**

Excellence du service à la clientèle

Un nouvel employé du niveau B le rapporte en ces termes : « *Le plus important c'est le bonheur du client, c'est la priorité, il doit repartir heureux, comblé; il faut aller même au-delà de ses attentes.* ». Un employé du niveau B, mais ancien, révèle qu'en raison des standards, le **service à la clientèle** est encore plus exigeant et important que jamais : « *Tu es au Ritz, ton service doit être impeccable [...] la relation client/employé a changé, le lien qu'on a avec lui, un lien beaucoup plus personnel, lien de confiance, il faut par exemple l'appeler par son nom et se renseigner pour vérifier sa satisfaction. C'est devenu encore plus exigeant.* ». Cela est confirmé par un employé nouveau du niveau A : « *Il faut aller au-delà des attentes des clients et chercher à anticiper leurs besoins. On devient de plus en plus professionnel au niveau du service pour décrocher la distinction qu'on essaye d'avoir.* ». Un autre employé du niveau A, nouveau, parle de la nécessité d'avoir une personnalité qui permet d'offrir un service d'exception aux clients : « *Il faut donner son 100% au niveau du service, c'est primordial d'aimer ça, la personnalité va donc faire en sorte que tu es bon ou pas dans cet emploi.* ».

Travail d'équipe / entraide

La deuxième valeur qui ressort, peu importe le niveau auquel appartient l'employé et son ancienneté, est le travail d'équipe. « *Le travail d'équipe fait partie de nos valeurs* » rapporte un employé nouveau du niveau A.

Un de ses collègues avec beaucoup d'ancienneté explique pourquoi le **travail d'équipe** dans un établissement comme celui-ci est indispensable : « *Nous sommes un établissement ouvert 24 heures, n'importe qui peut être appelé à n'importe quel moment pour aider, même si cela est complètement différent de ses tâches de travail. Il faut être prêt à aider, on est une famille, le service doit être aussi latéral entre employés, et tout le monde doit être polyvalent.* ». Pourtant, un employé du niveau A remarque qu'il pourrait y avoir davantage d'outils pour la cohésion des équipes : « *On ne fait pas de team building et j'aimerais vraiment que ce soit développé.* ».

Transmission du savoir faire

La troisième valeur partagée par l'ensemble des employés rencontrés en entretien est la transmission du savoir-faire. Un employé nouveau du niveau B en parle comme suit : « *Ici, au Ritz, chacun à quelque chose à transmettre de sa profession.* ». Un employé ancien du niveau B confie qu'il a appris en grande partie par ce **mécanisme de transmission** : « *J'avais 19 ans quand j'ai commencé, tout ce que j'ai appris je l'ai appris ici sur le terrain, j'ai tout appris des anciens.* ». Le même employé regrette cependant de voir ce mécanisme de transmission devenir de plus en plus rare : « *Il n'y a plus la même transmission aujourd'hui, certaines personnes ne veulent pas faire ci ou ça, avant on apprenait davantage de grandes personnes, de gens d'expérience.* ». Deux nouveaux employés du niveau A confirment cependant qu'ils utilisent énormément ce mécanisme pour apprendre : « *95% de ce que j'ai appris, je l'ai appris au Ritz et c'est mon supérieur qui me l'a appris.* » ; « *J'ai appris certaines choses par moi-même en faisant du essai/erreur mais j'ai aussi beaucoup appris grâce à ma supérieure.* ». Deux anciens du niveau A affirment avoir développé leurs compétences grâce à leurs anciens collègues, aujourd'hui retraités : « *J'étais très timide mais à force de voir les plus anciens avec les clients, je me suis dit que je pouvais l'avoir moi aussi.* » ; « *J'ai appris plein de choses dans cet hôtel, des gens qui étaient là avant, de l'expérience des autres, de mes erreurs. Il y a beaucoup de transmission, j'ai beaucoup appris en regardant les autres, j'ai donné mon temps mais il faut aussi être disposé à apprendre.* ».

Fierté

L'ensemble des participants ont exprimé à un moment ou un autre de l'entretien la **fierté** qu'ils avaient de travailler au sein de l'établissement. Cette fierté semble être liée au prestige et donc à l'image que renvoie l'hôtel. Les employés l'identifient et l'expriment très clairement : « *Ce sentiment de fierté je ne l'ai eu qu'ici; t'as le goût de te lever pour venir travailler ici.* » confie un employé nouveau du niveau B. Un employé nouveau du niveau A explique même que cela enlève de la pression : « *Ça enlève de la pression parce que ça fait partie d'une fierté, c'est établi c'est plus quelque chose qu'on a à prouver, c'est là, c'est ancré.* ». Un de ses collègues associe cette fierté au décor et à la richesse des biens et mobiliers présents à l'hôtel : « *C'est une fierté de travailler ici, les lustres, les plafonniers, les salles, les œuvres d'art... c'est clair que c'est une fierté.* ».

Les employés les plus anciens s'entendent pour dire que cette fierté est restée la même et à en croire deux d'entre eux elle a même tendance à être encore plus accentuée depuis les rénovations : « *C'est une vraie fierté de travailler là et cette fierté est restée même après la fermeture de l'hôtel, elle ne nous a jamais quitté.* ». Un collègue du niveau B ancien soutient : « *J'étais fière avant, encore plus maintenant, on est revenus plus forts.* ». Un autre a le sentiment que cette fierté est peut-être davantage présente chez les anciens : « *La fierté est plus importante pour les anciens oui, le Ritz c'est le Ritz, les plus jeunes je ne sais pas, est-ce qu'ils sont conscients...je ne sais pas !* ».

Tous les nouveaux employés ont, pourtant, bien exprimé leur fierté de travailler au sein de l'établissement.

Engagement

La cinquième et dernière valeur pivot à avoir été identifiée est l'**engagement**, appelé parfois dévouement par certains participants de l'étude. Un nouvel employé du niveau B le traduit dans les termes suivants : « *On veut être les meilleurs, il faut tout donner et atteindre les objectifs, ça amène une bonne pression, un bon stress.* ». Un collègue ancien du même niveau l'énonce très simplement sous forme de conseil : « *Pour travailler ici, il faut donner le meilleur de toi-même.* ». En lien avec l'image et la réputation de l'hôtel, un employé du niveau A nouveau explique :

« On représente une marque de prestige, c'est exigeant, il faut toujours offrir un service exceptionnel. ». Même si ce n'est pas dit explicitement, le participant sous-entend qu'il faut être dévoué envers l'hôtel. L'engagement ferait partie de la culture en raison de l'exigence que requiert le milieu de l'hôtellerie de luxe comme l'explique un employé du niveau A nouveau : « Avec le type de clientèle qu'on a, c'est un hôtel de luxe avec des clients très exigeants, ils sont habitués à se faire respecter et très bien traités sans avoir à demander quoi que ce soit. Je travaille beaucoup et fort, le travail est très exigeant ! ».

4.3.2 Valeurs périphériques

Les valeurs périphériques sont les valeurs auxquelles n'adhèrent pas nécessairement tous les employés d'une organisation. On les retrouve dans des sous-groupes et ne sont pas en conflit avec les valeurs pivots. Tous les employés des quatre groupes n'ont pas fourni le même nombre de valeurs dites « périphériques ».

- **Niveau A : Top of the hierarchy**

Rappelons que les employés du niveau A sont des employés de bureau. Ils travaillent dans les bureaux situés à l'étage de l'hôtel et sont, de ce fait, moins en contact direct avec la clientèle. Ils sont en revanche à proximité ou font partie de la haute direction.

Anciens (2) : ouverture d'esprit, respect, sentiment d'appartenance et fidélité

Les deux employés anciens du niveau A ont insisté sur le fait que **l'ouverture d'esprit** ainsi que le **respect** étaient des valeurs importantes au Ritz-Carlton Montréal. « Ici c'est un milieu très multiculturel, il y a plus de 40 nationalités différentes il faut donc être ouvert d'esprit et capable d'évoluer au sein de personnes venant de tous horizons. » rapporte un des deux employés. Cette valeur étant également liée au respect, le même employé continue : « Cela va bien évidemment avec le respect, il est et doit être présent entre les employés eux-mêmes mais aussi envers les clients, c'est primordial. ».

Le **sentiment d'appartenance à la famille Ritz-Carlton Montréal** ainsi que la **fidélité** sont également ressortis des entretiens effectués auprès des deux répondants de cette catégorie d'employés.

Le sentiment d'appartenance est clairement énoncé par un de ces deux employés : « *On est une famille, ça, ça n'a jamais changé. Je me sens chez moi.* ». Le terme fidélité n'a pas été clairement énoncé par les deux participants de ce groupe, mais certains passages des entretiens suggèrent que c'est un élément important. Cela se traduit également dans le parcours professionnel de ces deux employés qui ont pratiquement fait l'intégralité de leur carrière au sein de l'établissement : « *Après plus de trente ans de carrière dans cet hôtel, je lui dois beaucoup, j'ai appris tellement de chose et j'ai aussi développé des compétences que je devais déjà avoir en moi.* » rapporte le participant. Le deuxième participant exprime sa fidélité envers l'hôtel dans son choix d'avoir réintégré son poste après la fermeture pour les rénovations : « *Quand j'ai commencé à travailler à l'hôtel, je faisais partie des jeunes, j'avais beaucoup appris des gens d'expérience qui travaillaient là avant. En revenant, j'étais plus âgée que la moyenne, je voulais à mon tour pouvoir transmettre ce que j'avais appris, je voulais à mon tour apporter quelque chose au Ritz.* ».

Récents (4) : respect, sentiment d'appartenance et apparence

Trois des quatre employés du niveau A nouveaux expriment aussi le **respect** comme étant une des valeurs du Ritz-Carlton Montréal, ce qui rejoint ce qu'avancent les deux employés du même niveau mais anciens. L'un d'eux l'exprime de manière très évidente : « *Le respect est clairement une de nos principales valeurs.* ».

Le **sentiment d'appartenance** est aussi très présent auprès des employés plus récents du niveau B qui utilisent également le terme de « famille » à plusieurs reprises au cours des entretiens : « *On est amis, on est une famille* » confie un employé nouveau. Un de ses collègues affirme que c'est une source de réconfort dans des moments un peu plus compliqués ou stressants : « *On est une grande famille, parfois le climat est stressant, mais on se soutient et ça devient plus facile.* ».

Trois des quatre participants de ce groupe évoquent aussi l'**apparence** comme étant un élément important et qui pourrait être considéré comme un attribut culturel. Encore là, ce souci de l'apparence peut être mis en lien avec l'image que renvoie le Ritz en évoluant dans un créneau luxe : « *On représente une marque de prestige, notre apparence et ce que l'on renvoie est très important.* ». Un autre participant profite de ce sujet de l'apparence pour parler du code vestimentaire :

« *L'apparence est très importante, on doit y faire attention, il y a une politique vestimentaire à respecter et de manière générale notre apparence physique doit être très soignée.* ». Un collègue confie que l'hôtel : « *met vraiment l'emphase sur le code vestimentaire et l'apparence physique.* ».

→ Il semblerait que les valeurs périphérique communes aux deux groupes de ce niveau A soit le **respect et le sentiment d'appartenance**. Ce sont en tout cas les seules et uniques valeurs communes amenées par tous les employés de ce niveau au cours des six entretiens réalisés.

▪ **Niveau B : *Bottom of the hierarchy***

Les employés du niveau B sont tous les employés dits « opérationnels » et qui sont donc en contact direct avec la clientèle de l'hôtel.

Anciens (3) : communication, respect, ouverture d'esprit et loyauté

Les trois employés de ce groupe ont parlé de **communication** et de **respect**. Ils prétendent que la communication est très importante et surtout au cœur du fonctionnement de l'hôtel.

« *La communication est super importante, il faut s'assurer de bien comprendre et de bien retransmettre un message, une information, ici, tout passe par la communication.* » confie

un employé de ce groupe. Un autre parle plus spécifiquement de la communication avec la hiérarchie : « *Les supérieurs sont très ouverts et à l'écoute, ils entendent ce qu'on a à leur dire et le line-up est un moment privilégié pour faire passer un message; oui, ils nous écoutent et nous aident.* ».

Mais les employés insistent autant, comme leurs collègues du niveau A, sur le respect : « *Le manque de respect est inacceptable ici au Ritz, il y a toujours des rappels sur ce sujet et c'est une bonne chose.* ».

Un autre employé affirme son ressenti sur le respect : « *Ici on se sent vraiment respecté que ce soit par les collègues ou encore la hiérarchie, il y a de l'écoute de l'aide, le mauvais langage est très mal vu.* ».

L'**ouverture d'esprit** est également présente à ce niveau B chez les employés avec le plus d'ancienneté comme l'explique un des participants de ce groupe : « *Il ne faut pas avoir de préjugés car c'est un endroit très multiethnique, il faut donc avoir cette ouverture-là.* ».

Enfin, les employés anciens de ce niveau ont employé le terme de **loyauté** pour caractériser leur attachement à l'hôtel. L'un des participants en parle très simplement au moment où il parle de sa fierté à travailler pour l'établissement : « *En plus de la fierté, il y a de la loyauté vis à vis de l'hôtel.* ». Les deux autres employés de ce groupe abordent ce sujet au moment de parler de leur ancienneté : « *Après plus de vingt ans à travailler pour cet hôtel, on m'a beaucoup donné, on m'a fait confiance; à la réouverture j'ai voulu revenir parce que j'aime mon travail et aussi parce que je savais qui avait racheté l'hôtel. Il y a sans aucun doute une forme de loyauté envers le Ritz.* ».

Récents (3) : communication et exemplarité

Le groupe des employés récents du niveau B est le seul des quatre groupes étudiés qui ne fait pas ressortir le respect comme étant une des valeurs périphériques. En revanche, on retrouve la **communication** comme le verbalise un des employés de ce groupe : « *Ce qui m'a frappé ici, c'est la communication entre les différents travailleurs.* ». Un autre employé remarque qu'à l'hôtel : « *on s'écoute et on se parle beaucoup.* ». Tous, mentionnent les line-up qui sont les petits rassemblements en équipes effectués tous les matins à l'hôtel entre les employés et leurs superviseurs où il y a échange d'informations et visiblement une possibilité encouragée de s'exprimer.

Dans les entretiens réalisés avec les participants de ce groupe, l'**exemplarité** est un élément qui est également revenu à plusieurs reprises (2/3 participants). Par exemplarité, ils n'entendaient pas spécifiquement apparence physique mais plutôt comportement en général : « *Avec la clientèle que nous avons, il est primordial d'adopter un comportement exemplaire. On se doit d'être irréprochable dans notre comportement.* ». Un employé de ce groupe l'énonce clairement : « *L'exemplarité est importante, il faut avoir un bon comportement, un comportement droit, adapté à notre clientèle. C'est obligatoire pour assurer un excellent service.* ».

- ➔ Il semblerait que la valeur périphérique commune aux deux groupes de ce niveau B soit la **communication**. C'est en tout cas la seule et unique valeur commune amenée par tous les employés de ce niveau au cours des six entretiens réalisés.

4.3.3 Artefacts

Comme mentionné dans la revue de littérature, les artefacts sont les manifestations visibles de la culture organisationnelle. Dans le cadre de cette étude, deux principaux artefacts ont été constatés et abordés avec les participants dans les différents entretiens. Il s'agit de symboles intégrateurs, plus précisément l'aménagement et de rites et célébrations que l'on pourrait appeler dans ce cas la reconnaissance.

- **Symboles intégrateurs**

Les symboles intégrateurs révèlent la façon dont évoluent les groupes pour se caractériser eux-mêmes, ce qui peut ou non être apprécié consciemment, et qui s'incarne dans les **bâtiments**, les **agencements des bureaux/espaces** ainsi qu'autres **artefacts matériels** (Schein, 2010). Au cours des entretiens, il a été question d'abord l'agencement et l'aménagement des bureaux et espaces de travail avec l'ensemble des employés.

Niveau A

Les deux anciens employés sont globalement satisfaits de l'aménagement des bureaux de travail : « *Moi je suis bien, mais c'est vrai que certaines personnes ne le sont pas. Le directeur a toujours voulu quelque chose d'ouvert pour tout le monde, où tout le monde travaille ensemble, c'est plus facile pour communiquer.* ». Le deuxième employé explique selon lui pourquoi tous les employés de bureau sont à l'étroit : « *Je ne veux pas critiquer, mais on est un peu serrés... la stratégie c'est de rentabiliser chaque mètre carré car chaque mètre carré à une valeur, il faut maximiser l'espace de vente !* ». Le même employé poursuit en faisant une comparaison avec l'aménagement des bureaux avant les rénovations : « *Il faut reconnaître que les bureaux étaient pires avant les rénovations, ça a un peu changé, mais très peu.* ».

Tous les employés du niveau A récents déplorent l'aménagement des bureaux de travail. Un des employés de ce groupe apporte une précision sur l'organisation des espaces de travail, il avance :

« Les personnes qui sont là depuis longtemps ont leur propre bureau; les autres sont dans un espace ouvert c'est bien pour communiquer mais cela peut aussi être très bruyant. ». Un autre confie que cela a été problématique à sa prise de poste car il était au milieu de ses employés et donc ne pouvait pas communiquer avec certains en toute discrétion : « L'aménagement des bureaux est déplorable, au début je n'avais pas de bureau j'étais dans une pièce avec mes employés, j'ai dû faire le nécessaire pour obtenir la construction d'un bureau mais bon, j'ai dû par exemple amener ma propre chaise. ». Le même employé mentionne qu'il y a des bruits de couloir concernant la possible rénovation des bureaux mais reste cependant très sceptique : « On entend parler de la rénovation des bureaux mais je crois qu'il y a peu de chances que ça se produise... ». Un autre révèle qu'il y a eu de petites modifications depuis son arrivée : « L'aménagement est horrible, c'est vieux et mal fait ; par exemple dans l'open space tout le monde crie. Il y a eu quand même quelques petites modifications depuis que je suis arrivée. ». Enfin, le dernier des employés fait le parallèle entre ce que montre l'hôtel à ses clients et ce qu'il se passe dans les coulisses : « Les coulisses sont un peu moins beaux, on est serrés mais on est tranquilles, de manière générale on est quand même bien. ».

Niveau B

Les employés du niveau B ne travaillant pas dans les bureaux sont davantage axés sur les espaces communs tel que les vestiaires, les espaces pour manger ou encore pour se détendre. Ils se prononcent également au sujet des rénovations. Ont-elles amené ou non une charge de travail supplémentaire ? À l'inverse des employés anciens du niveau A, les anciens du niveau B (2/3) sont peu satisfaits de l'aménagement des espaces de travail et de détente depuis les rénovations. L'un d'eux considère que les changements effectués sont cohérents avec la nouvelle stratégie de l'hôtel (ex : diminution du nombre de chambres) : « Après les rénovations, il y a moins d'espace, c'est plus restreint, mais je trouve que c'est plus pratique. ». Ses deux autres collègues ne sont pas du tout du même avis : « La cafétéria il n'y a rien à dire, en revanche les vestiaires ils n'ont pas pensé qu'il y avait du monde qui allait s'en servir, je regrette qu'on nous ait supprimé la salle de repos. ». Son collègue regrette la diminution des espaces mis à la disposition des employés :

« Ils ont oublié un peu d'espace pour les employés, il s'est beaucoup réduit, par exemple avant il y avait des toilettes à tous les étages, maintenant ce n'est plus qu'à un étage sur deux. Avant sur chaque étage il y avait une table et deux chaises, ça nous permettait de prendre des mini pauses et on en profitait pour plier les serviettes par exemple, maintenant il n'y en a plus; ce qui est étonnant c'est qu'en 1912 ils avaient davantage tenu compte des employés que maintenant...». Ces deux employés anciens du niveau B remarquent que la charge de travail est beaucoup plus importante depuis les rénovations et pas uniquement en raison des standards à respecter : « Nos tâches ont beaucoup augmenté, [...] la nouvelle configuration des chambres demande aussi plus de travail. ».

Les employés récents de ce niveau sont globalement satisfaits des différents aménagements. Ils se sont largement moins attardés sur le sujet. L'un d'eux va à l'essentiel et confie simplement : « Les aménagements sont très bien. ». Son collègue regrette simplement la vétusté de son espace de travail : « C'est correct mais pas grand, ce ne serait pas une mauvaise chose de changer le bureau. ».

▪ **Rituels et célébrations**

Il s'agit de la manière avec laquelle le groupe **célèbre des événements** clés qui reflètent des valeurs importantes ou des passages importants par des membres (Schein, 2010).

Dans cette section, il n'est pas pertinent de séparer ce que les employés ont dit concernant les rituels et les célébrations par niveau A et B. Onze des douze employés passés en entretien sont satisfaits de la reconnaissance de leur travail par la direction ou par leurs supérieurs directs. Ils approuvent le système actuellement en place qui est celui des WOW stories. Un employé l'explique comme suit : « Lorsqu'un employé fait quelque chose de bien, un bon service, une petite attention particulière pour un client, la petite histoire accompagnée de la photo de l'employé sont accrochés sur les babillards dans l'hôtel pour mettre en avant l'employé, ainsi que sa bonne action. ».

Un employé tempère cependant ce système de reconnaissance puisqu'il fait remarquer qu'il n'est pas une initiative de la direction mais qu'il fait plutôt partie des standards de la chaîne Ritz-Carlton :

« La reconnaissance, oui, mais ça fait partie des standards Ritz-Carlton. ».

Cependant, ils sont d'accord pour dire que ce système de reconnaissance fonctionne bien :

« Quand quelqu'un fait quelque chose de très bien, c'est affiché. C'est motivant pour les autres employés et l'employé qui est à l'origine de ce bon coup peut être fier. ».

Un seul employé des douze participants considère que la reconnaissance est une lacune au Ritz-Carlton Montréal : *« Je pense que c'est une lacune de la relation employeur/employé, il n'y en a pas suffisamment, je ne pense pas que ce soit un manque de volonté mais sûrement un manque de temps. ».*

D'après les employés anciens, la reconnaissance a toujours été importante à l'hôtel, il n'y en a ni plus ni moins qu'avant : *« Si tu fais bien, ils vont te féliciter tout de suite, avant c'était pareil, ça a toujours été comme ça ici. »*

4.3.4 Conclusion et évolution des attributs culturels après le changement

L'étude a révélé qu'il n'y a pas eu d'évolution due au changement des valeurs pivots partagées par l'ensemble des employés. En effet, ces cinq valeurs se retrouvent chez les quatre groupes étudiés et donc peu importe le niveau (A ou B) ou l'ancienneté (anciens ou récents). Rappelons qu'il s'agit des cinq valeurs suivantes :

- **Excellence du service à la clientèle**
- **Travail d'équipe / entraide**
- **Transmission du savoir faire**
- **Fierté**
- **Engagement**

En revanche, il semblerait que ce ne soit pas tout à fait le cas pour les valeurs dites périphériques (valeurs des sous-groupes).

NIVEAU	A : TOP OF THE HIERARCHY	B : BOTTOM OF THE HIERARCHY
VALEUR(S) PÉRIPHÉRIQUE(S)	- Respect - Sentiment d'appartenance à la famille Ritz-Carlton	- Communication

Tableau 4.1 : Valeurs périphériques communes à chaque niveau

Les valeurs périphériques qui font consensus pour chacun des deux niveaux sont inscrites dans le tableau ci-dessus. Autrement dit, ce sont les valeurs périphériques communes aux deux groupes de chaque niveau. Pour le niveau A, il s'agit du **respect** ainsi que du **sentiment d'appartenance à la famille Ritz-Carlton** tandis que pour le niveau B, il s'agit de la **communication**. L'étude a permis d'identifier uniquement ces valeurs périphériques communes pour chacun de ces deux niveaux. Toutefois, il n'est pas improbable qu'il en existe davantage, cela est simplement impossible à affirmer.

En essayant de comparer les valeurs qui ressortent auprès des employés anciens versus auprès des employés récents, arrivés après les rénovations et donc après le changement, on peut déterminer si le changement a eu un impact ou non sur les valeurs périphériques et si c'est le cas, de quelle manière il se traduit. En l'occurrence, on remarque dans le tableau résumé ci-dessous qu'il y a deux valeurs énoncées par les employés anciens qui ne se retrouve pas dans les valeurs énoncées par les employés récents qu'ils fassent partie du niveau A ou du niveau B, il s'agit de l'**ouverture d'esprit et de la fidélité**. Notons, que pour la suite de cette étude nous allons considérer que la loyauté identifiée comme valeur périphérique pour les employés anciens du niveau B tout comme la fidélité identifiée pour les employés anciens du niveau A, sont une seule et même valeur périphérique. Pour le caractériser, le terme de « fidélité » sera privilégié car il implique une notion de durée qui est absente ou du moins plus subtile dans le terme de loyauté.

En détaillant par niveau A et B, il n’y a pour le niveau A que la perte de la valeur **ouverture d’esprit** ainsi que de la valeur **fidélité** tandis que pour le niveau B il y a perte de ces deux mêmes valeurs en plus de la valeur **respect**. Il semblerait donc que le niveau B ait été davantage impacté par le changement puisque ce niveau n’a pas perdu deux, mais bien trois valeurs périphériques. En revanche, après avoir constaté la disparition de ces valeurs pour chacun de ces niveaux, on remarque qu’il y a apparition de la valeur **apparence** pour les employés récents du niveau A et apparition de la valeur **exemplarité** pour les employés récents du niveau B.

	ANCIENS	RÉCENTS
NIVEAU A	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture d’esprit - Respect - Sentiment - d’appartenance - Fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect - Sentiment - d’appartenance - Apparence
NIVEAU B	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Respect - Ouverture d’esprit - Loyauté/Fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Exemplarité

Tableau 4.2 : Tableau récapitulatif des valeurs périphériques pour les quatre groupes

Le prochain chapitre tentera d’apporter des réponses, ou du moins des pistes de réponses, à ce phénomène qui est la disparition d’une ou de plusieurs valeurs auprès des employés avec le moins d’ancienneté ainsi que de l’émergence de nouvelles auprès des employés les plus récents.

4.4 Facteurs de réduction ou de renforcement

Dans cette dernière section de chapitre, différents facteurs révélés par l'étude et susceptibles de pouvoir influencer les différents attributs culturels seront présentés. Ils permettront de faire le lien avec le chapitre suivant car ils sont certainement une des clés de réponse à la problématique formulée dans le chapitre II.

4.4.1 Exposition variable aux attributs culturels

Les entretiens menés ainsi que l'observation qui a été réalisée ont permis d'identifier différents facteurs d'exposition qui pourraient avoir un impact sur les attributs culturels portés par l'employé ainsi que leur évolution due au changement. En effet, l'étude a bien montré que tous les employés ne portaient pas les mêmes attributs et qu'en fonction de différents facteurs, ce qu'ils en révélaient pouvait être très différent. Ces différents facteurs sont les suivants :

- **Place occupée dans l'organisation (proximité avec le leadership)**
- **Appartenance à un groupe**
- **Type de tâches effectuées**
- **Ancienneté**

Place occupée dans l'organisation

Tous les employés n'ont pas le même contact, la même proximité avec le leadership.

Les employés de bureau (niveau A) sont incontestablement plus proches physiquement de la direction et parlent davantage des objectifs à atteindre ainsi que de la vision de la direction que les employés opérationnels (niveau B).

Un employé ancien de ce niveau va par exemple parler de certains traits de la personnalité du directeur de l'hôtel : « *Monsieur Torriani adore parler aux gens, il les encourage beaucoup* » ou encore de son envie de décrocher cette précieuse distinction : « *Il va devenir "fou" si jamais on ne la décroche pas !* ». Ce type de commentaire n'a été fait par aucun employé du niveau B.

Ce sont aussi les employés du niveau A qui ont abordé le parcours du directeur au sein de l'hôtel; de son emploi en tant que serveur au Ritz ou encore de son expérience : *« Monsieur Torriani a commencé par travailler comme serveur ici, il connaît le métier, il sait de quoi il parle. »*.

Appartenance à un groupe

Ce facteur se rapproche du facteur précédent mais il va plus loin car il ne s'agit pas uniquement de la proximité avec le leadership.

En effet, l'étude a révélé que les départements étaient cloisonnés et que les employés avaient plutôt tendance à travailler en silo plutôt qu'en collaboration avec tous les départements; ce qui réduit donc les échanges. Certains employés en émettent d'ailleurs le regret : *« Ici on travaille en silo, il y a peu d'échanges entre les départements, je ne peux pas vraiment vous dire ce qu'il se passe ailleurs. On entend des choses à la cafétéria ou si on connaît quelqu'un qui travaille dans un autre département mais sinon, on ne sait rien. C'est dommage j'aimerais qu'il y ait davantage d'échanges. »*. Ce souci de ne pas davantage échanger avec les différents départements a surtout été émis par des employés du niveau A. L'un des employés du niveau B voit les employés du niveau A comme : *« ceux qui travaillent à l'étage [...], ils se tiennent ensemble mais il n'y a pas de différence entre nous, on travaille tous pour le même objectif. »*.

Type de tâches effectuées

Les deux catégories d'employés (niveau A et niveau B) en raison de la nature de leur travail, n'ont pas le même contact avec la clientèle. Tandis que les employés du niveau A ne sont pas ou peu en contact direct avec la clientèle, les employés du niveau B en sont, à l'inverse, au plus proche. Les employés du niveau A ont pourtant autant à cœur le service à la clientèle que les employés du niveau B : *« C'est la priorité numéro 1, le service à la clientèle est au cœur des employés de l'hôtel. »*. Il n'en résulte pas moins que les employés de ces deux niveaux effectuent des tâches complètement différentes : reliées à l'administration et la vente pour le niveau A alors qu'elles sont totalement orientées vers le service pour le niveau B.

Ancienneté

L'ancienneté a été un thème récurrent lors des entretiens menés avec les participants. Anciens ou récents, la majorité d'entre eux a fini par aborder la question de l'ancienneté. Il semblerait que les employés de l'hôtel l'utilisent pour se catégoriser et s'identifient soit au groupe des anciens soit au groupe des récents. Il y a donc une identification à l'un de ces deux groupes : « *Il y a beaucoup de nouveaux employés, je ne sais pas s'ils sont prêts ou pas.* » confie un ancien employé du niveau A. Ce participant va même jusqu'à parler d'un dilemme entre les récents et les anciens :

« *Il y a un dilemme entre les anciens et les nouveaux employés, on ne travaille pas nécessairement pareil et la question est de savoir s'ils sont vraiment motivés.* » Un collègue confie que les nouveaux employés ont apporté de bonnes choses au Ritz : « *À la réouverture, je faisais partie des anciens, on était valorisés mais il faut reconnaître que les nouveaux ont aussi beaucoup apporté.* » Tandis qu'un employé ancien du niveau B remet en question le sentiment de fierté que pourrait avoir les employés plus récents : « *Nous, nous sommes toujours aussi fiers on l'a toujours été je ne sais pas si c'est le cas pour les nouveaux.* ».

4.4.2 Idée de l'image projetée

Comme expliqué dans le chapitre II, l'image de l'hôtel projetée joue un rôle et a une influence sur les attributs identitaires et possiblement culturels d'une organisation. Tous les employés imaginent comment les acteurs externes perçoivent l'établissement dans lequel ils évoluent. Ce n'est donc pas tant l'image qui est projetée que l'idée qu'ils s'en font qui peut influencer les différents attributs. Un employé du niveau A ancien raconte lors de son entretien une anecdote sur l'hôtel et les résidences de luxe qui ont été construites pour financer les rénovations du Ritz-Carlton Montréal : « *Les gens pensaient que le Ritz n'était plus le Ritz, on me demandait si maintenant je travaillais pour une résidence de personnes âgées (résidences), ils avaient l'impression que l'hôtel s'était transformé. Encore aujourd'hui on me pose la question.* ». En dehors de ce type d'anecdotes, l'étude a permis de révéler deux facteurs qui ont une influence sur l'idée que se font les employés de l'image que renvoie l'hôtel.

Reconnaissance et prestige

Les employés ont, lors des entretiens, souvent parlé du prestige du Ritz-Carlton Montréal mais aussi, dans certains cas, des nombreuses récompenses et distinctions que l'hôtel détient. Un des employés parle de ce prestige dans les termes suivants :

« Le Ritz c'est mythique, une institution, depuis la réouverture on est en plus revenus plus forts, plus classe. ». Un autre employé récent du niveau A parle de *« grande renommée et de prestige »* alors qu'un de ses collègues insiste sur le fait que l'établissement soit une *« institution montréalaise »*.

D'autres s'attardent davantage sur les distinctions décernées à l'hôtel et insistent sur le fait que ce soit important d'en décrocher de nouvelles : *« On vient d'ajouter à notre signature notre dernière distinction, c'est important, on en est fiers, on travaille pour ça, et l'objectif c'est de décrocher la prochaine. »*.

Histoire et longévité

L'histoire et la longévité de l'hôtel ont aussi été des sujets fréquents au cours des entretiens. Il semblerait que pour les employés ce soit un élément important dans l'image que renvoie le Ritz-Carlton. Plusieurs d'entre eux ont, par exemple, parlé du livre écrit à l'occasion du 75^{ème} anniversaire de l'hôtel : *« Un historien a écrit un livre il y a une vingtaine d'années sur l'histoire de notre hôtel, avec différentes anecdotes, c'est une bonne chose pour nous, peu d'hôtel peuvent se vanter de ça. »* Un autre employé s'attarde sur la longévité de l'hôtel : *« L'hôtel est plus que centenaire, il y a beaucoup d'histoires, de choses qui se sont passées ici, des personnalités importantes, des événements marquants. C'est des choses dont on parle entre nous et que les nouveaux employés vont forcément finir par entendre à un moment ou un autre. »* Tous ont ponctuellement parlé au cours des entretiens d'anecdotes et d'événements qui forment l'histoire du Ritz-Carlton de Montréal.

4.5 Conclusion

« De quelle manière évoluent les attributs culturels et identitaires d'une organisation lors d'un changement de leadership et d'orientations stratégiques et cette évolution est-elle uniforme à toute l'organisation ? »

Telle était la problématique de recherche annoncée à la fin du chapitre II. Il est désormais possible d'y apporter la réponse suivante qui, cependant, exclut l'aspect identitaire par manque de résultats comme expliqué en début de chapitre :

Initialement, une organisation dès le début de son histoire crée et développe une culture organisationnelle qui peut plus ou moins évoluer au cours du temps en fonction d'un nombre incommensurable d'événements.

Le cas étudié a montré que lorsqu'il y a un **changement de leadership et de stratégie**, il y a rapidement un changement dans la stratégie interne de l'organisation pour pouvoir atteindre les nouveaux objectifs (développement de nouveaux standards, changement dans la structure, rénovations et nouvelle stratégie en matière de ressources humaines). Cette modification de la stratégie interne est soutenue par un **processus de diffusion** qui s'actionne pour implanter les nouveaux objectifs et les nouveaux comportements à adopter afin que les employés s'alignent à cette nouvelle stratégie (**formations, communication interne, storytelling**). Ce processus vient bousculer les habitudes des employés qui peuvent, plus ou moins, apprécier ces changements.

Petit à petit, des éléments appelés **attributs culturels** se heurtent à ces nouvelles habitudes et sont possiblement amenés à **évoluer**. Dans le cas présent, les valeurs pivots (**excellence du service à la clientèle – travail d'équipe – transmission du savoir-faire – fierté – engagement**) sont restés inchangés puisque les employés anciens et les employés récents quel que soit leur niveau (A ou B) les ont identifiées.

En revanche, on remarque que les valeurs périphériques partagées par les anciens employés se retrouvent également auprès des employés récents à l'exception de deux d'entre elles : « **l'ouverture d'esprit** » et la « **fidélité** ».

Il y a donc disparition de ces valeurs chez le personnel récent. Cependant, deux nouvelles valeurs périphériques sont identifiées auprès des employés récents et qui ne sont pas présentes auprès des anciens. Il s'agit de « **l'apparence** » pour le niveau A et de « **l'exemplarité** » pour le niveau B.

L'étude a également permis de montrer que le niveau B a subi davantage de modifications concernant ses attributs culturels que le niveau A. En effet, trois attributs culturels ne se retrouvent pas chez les employés récents de ce niveau (respect – ouverture d'esprit – fidélité) alors qu'il n'y en a que deux que l'on ne retrouve pas pour le niveau A (ouverture d'esprit – fidélité).

En s'intéressant à ce qui se passe au niveau des valeurs périphériques en prenant pour point de comparaison l'ancienneté, on observe que les employés récents des niveaux A et B ne partagent aucune valeur périphérique commune contrairement aux employés anciens de ces deux niveaux qui en partagent trois : les valeurs périphériques d' « ouverture d'esprit », de « respect » et de « fidélité ».

Enfin, deux principaux **facteurs peuvent réduire ou au contraire accentuer** la modification des attributs culturels : ce sont les **caractéristiques propres à l'individu**, sa **situation au sein de l'organisation** (proximité avec le leadership, ancienneté, appartenance à un sous-groupe, types de tâches) ainsi que **l'idée que l'employé se fait de l'image projetée par l'organisation** (récompenses et distinctions, histoire et longévité).

On peut donc constater que ce changement de leadership et de stratégie a eu un impact sur les attributs culturels secondaires (valeurs périphériques) des deux niveaux étudiés. En effet, certaines valeurs périphériques ont disparu puisque les mêmes ne sont pas retrouvées lorsqu'on discrimine les employés en fonction de leur ancienneté (anciens – récents). Aussi, il semblerait que ce changement ait fait émerger de nouvelles valeurs périphériques auprès des employés récents. En revanche, il est indispensable de noter qu'il n'y a eu aucune modification des valeurs pivots.

CHAPITRE V : DISCUSSION

Ce chapitre présente une discussion sur les résultats trouvés au cours de l'étude menée au Ritz-Carlton Montréal. Il a pour but de revenir sur les deux objectifs de cette recherche qui sont les suivants :

- (1) constater de quelle manière ont évolué les attributs culturels après changement de leadership et de stratégie
- (2) déterminer si cette évolution s'est faite de manière uniforme au sein de l'organisation

Les résultats présentés au chapitre précédent seront discutés, puis confrontés à la théorie présentée dans les deux premiers chapitres. Dans un second temps, les limites de cette recherche seront présentées afin que le lecteur puisse apprécier et juger de la valeur des résultats trouvés. Enfin, quelques voies de recherches futures seront avancées dans un esprit de continuité de la recherche scientifique.

5.1 Évolution des attributs culturels et uniformité

Force est de constater que les attributs culturels ont été modifiés par le changement de direction et de stratégie, le cas à l'étude a cependant permis de voir que l'évolution de ces attributs s'est faite à un niveau plus superficiel.

En effet, les valeurs pivots ne semblent pas avoir été modifiées : elles se retrouvent auprès des quatre groupes étudiés.

Employés Opérationnels / Anciens	Employés Opérationnels / Récents
Employés de bureau / Anciens	Employés de bureau / Récents

Valeurs pivots
- Excellence du service à la clientèle
- Travail d'équipe / entraide
- Transmission du savoir faire
- Fierté
- Engagement

Tableau 5.1 : Récapitulatif des valeurs pivots

5.1.1 Type et diffusion du changement

Changement culturel apparent ?

En constatant la conservation de ces différents attributs, il est possible d'avancer qu'il ne s'agit pas d'une révolution culturelle mais plutôt d'un **changement de culture apparent** (Hafsi et Demers, 2003). Pour rappel, ce type de changement n'en est, en réalité, pas vraiment un. La culture change pour mieux rester la même : seuls, des artefacts culturels et des manifestations superficielles de la culture sont modifiés. Pourtant, il y a bien eu une modification des valeurs périphériques qui pourrait peut-être s'expliquer par la présence de deux **sous-cultures** au sein de l'hôtel : appelées tout au long de l'étude sous-culture du Niveau A (*top of the hierarchy*) et sous-culture du Niveau B (*bottom of the hierarchy*).

Ces deux sous-cultures semblent, en effet, être en osmose avec la culture dominante de l'hôtel ce qui va dans le sens du postulat 1 énoncé dans le cadre conceptuel et qui s'appuyait sur un article de Boisnier et Chatman (2002) :

Postulat 1 : L'existence d'une culture dominante au sein d'une organisation n'empêche pas la présence de sous-cultures.

Chatman (1991) avançait que les valeurs pivots étaient essentielles au fonctionnement de l'organisation ce qui justifie sans doute le fait que ces valeurs pivots aient été retrouvées auprès des employés récents. Cela confirme également le postulat 2 qui avait été formulé :

Postulat 2 : Tous les membres d'une organisation ne souscrivent pas nécessairement aux valeurs « périphériques » à l'inverse des « pivots » auxquelles ils n'ont d'autres choix que d'adhérer.

Processus de diffusion

La littérature classique met cinq facteurs en évidence qui peuvent venir influencer la capacité de changement. Trois de ces facteurs (environnement, culture, stratégie) sont dits déterministes, tandis que les deux derniers (finalité de l'organisation et les dirigeants) sont dits volontaristes. Ces deux derniers facteurs sont tous deux attachés à la direction et il est clairement apparu dans le cadre du cas de cette étude que ce sont ces deux facteurs volontaristes qui ont influencé la capacité de changement de l'hôtel (Hafsi et Fabi, 1997). La perspective fonctionnaliste de la culture qui se caractérise par le fait qu'elle soit un sous-système sur lequel le management a une emprise (Mintzberg, 1981) est donc vérifiée.

Comme énoncé en conclusion du chapitre précédent, c'est la direction, et plus particulièrement son leadership, qui est responsable d'amener l'organisation à atteindre certains objectifs, qui initient le changement stratégique (Stogdill, 1950).

La conduite de ce changement passe par les trois phases suivantes :

- (1) La formulation d'une vision stratégique;
- (2) L'alignement de l'organisation;
- (3) L'incarnation du changement.

Afin de s'aligner, l'organisation doit plus ou moins changer dans sa nature et surtout adopter de nouveaux comportements. Les trois facteurs suivants ont été identifiés afin de diffuser et aligner l'organisation aux nouveaux objectifs :

- **Communication interne** : qu'il s'agisse du discours de la direction ou encore de son relais par les superviseurs, la communication interne joue un rôle très important dans le processus d'alignement de l'organisation avec la nouvelle vision stratégique puisqu'elle permet de diffuser, entre autres, les nouveaux objectifs.

- **Formations** : les formations permettent de développer les compétences des employés (anciens comme récents) afin qu'ils puissent répondre convenablement aux nouvelles exigences qui permettront d'atteindre les objectifs visés par la direction (ex : respect des nouveaux standards).
- **Storytelling** : principalement réalisé par les ressources humaines au moment de l'embauche, il permet de faire connaître les événements importants de l'histoire de l'hôtel au sein duquel le futur employé va évoluer, c'est donc un outil de transmission du savoir-faire.

Ce processus de diffusion qui permet certes de communiquer aux employés les objectifs ainsi que de leur donner les bons outils afin de les atteindre est aussi une étape essentielle pour aligner la culture à la nouvelle stratégie. Le lien entre ces différents concepts devrait être fort (Scholz, 1987), afin de pouvoir créer cet ajustement stratégique.

5.1.2 Constatation des écarts

Après avoir constaté que les valeurs pivots étaient partagés autant par les employés anciens que par les employés les plus récents, ce qui prouve que ces éléments n'ont pas été impactés par le changement de direction et de stratégie, il est pertinent de regarder et de tenter de comprendre pourquoi les attributs plus superficiels ont, à l'inverse, subi une évolution. Ce qui vient complètement confirmer ce qu'avancent des chercheurs comme Ashforth et Mael (1989) ou Dutton et Dukerich (1991) puisqu'ils affirment dans leurs travaux, qu'il est impossible de changer des valeurs fondamentales (ou pivots) ainsi que des attributs liés à l'identité organisationnelle sans que les membres de l'organisation n'imposent une forte résistance.

Les entretiens réalisés, tout comme l'observation, n'ont montré aucun signe d'opposition importante envers le changement; si cela avait été le cas, il aurait été très certainement possible de le constater.

- **Sous-cultures**

La littérature présente différents facteurs pouvant expliquer la formation de sous-cultures au sein d'une organisation. Dans le cas de cette recherche, deux sous-cultures appartenant à deux groupes ont été étudiées :

- Le niveau A (*top of the hierarchy*)
- Le niveau B (*bottom of the hierarchy*)

En réalité, cette dichotomie est quelque peu un raccourci puisque tous les employés qui composent le niveau A n'occupent pas nécessairement des postes élevés au sein de la hiérarchie. En revanche, ils sont plus proches de la direction et sont donc davantage influencés par celle-ci contrairement aux employés du niveau B. Cet élément sera discuté dans les limites de cette recherche. La proximité ou plutôt le niveau hiérarchique est d'ailleurs un des facteurs qui explique la formation de sous-cultures et qui s'applique au cas étudié, tout comme l'emplacement physique dans l'organisation ou encore les groupes de travail, une situation classique du personnel administratif versus le personnel opérationnel (Jermier, Slocum, Fry et Gains, 1991; Rose, 1988; Trice et Beyer, 1993; Van Maanen et Barley, 1984, 1985).

- **Attributs culturels**

Après avoir identifié les valeurs pivots (partagées par l'ensemble des employés de l'organisation), les attributs culturels étudiés correspondaient aux valeurs dites périphériques c'est à dire celles qui sont contenues dans les sous-cultures de l'organisation et qui ne sont pas en conflit avec les valeurs pivots. Cela permet d'affirmer que les niveaux A et B possèdent respectivement bien des sous-cultures et non des contre-cultures (Boisnier et Chatman, 2002).

L'ensemble de ces valeurs est résumé dans le tableau présenté à la page suivante :

Valeurs pivots	Valeurs périphériques
<p>Niveau A et B :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Excellence du service à la clientèle ○ Travail d'équipe / entraide ○ Transmission du savoir-faire ○ Fierté ○ Engagement 	<p>Niveau A :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anciens <ul style="list-style-type: none"> ○ Ouverture d'esprit ○ Respect ○ Fidélité ○ Sentiment d'appartenance - Récents <ul style="list-style-type: none"> ○ Respect ○ Sentiment d'appartenance ○ Apparence <p>Niveau B :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anciens <ul style="list-style-type: none"> ○ Ouverture d'esprit ○ Respect ○ Fidélité ○ Communication - Récents <ul style="list-style-type: none"> ○ Communication ○ Exemplarité

Tableau 5.2 : Récapitulatif des valeurs pivots et valeurs périphériques

Plusieurs enseignements peuvent être tirés des résultats de cette étude :

Adhésion ou rejet

Tout d'abord, en se référant aux travaux d'Edgar Schein (1985, 1988), il est possible de constater que certaines valeurs varient au sein de l'organisation. En effet, certains membres ont à cœur des valeurs plus que d'autres. Cependant, les valeurs pivots ou fondamentales ne peuvent être rejetées et sont donc unanimement partagées par l'ensemble des employés de l'organisation, ce qui n'est pas le cas pour les valeurs périphériques puisqu'elles peuvent être rejetées sans qu'il n'y ait vraiment de conséquences. Ces dernières, moins essentielles, bien que rejetées, n'empêcheront pas l'employé, le groupe ou le sous-groupe de continuer à fonctionner pleinement en tant que membre de l'organisation.

Évolution des valeurs périphériques et sous-cultures

Martin et Siehl (1983) proposent une typologie des sous-cultures qui a été présentée dans le chapitre II. En appliquant cette typologie il est possible d'identifier les deux sous-cultures de ce cas comme étant des sous-cultures orthogonales. Dans ce type de sous-cultures, on retrouve une adhésion totale aux valeurs de la culture dominante (excellence du service à la clientèle – travail d'équipe – transmission du savoir-faire – fierté – engagement) ainsi qu'un ensemble de valeurs distinctes mais non conflictuelles (ouverture d'esprit – respect – communication – sentiment d'appartenance – fidélité – exemplarité – apparence). D'autres auteurs comme Ashforth et Mael (1989) ou encore Dutton et Dukerich (1991) affirment également que les valeurs périphériques contenues dans les sous-cultures sont davantage susceptibles de changer à l'inverse des valeurs pivots contenues dans la culture dominante. L'étude réalisée va dans le sens de cette affirmation puisque l'ensemble des valeurs pivots se retrouvent aussi bien chez les anciens employés que les récents sans distinction de niveaux. En revanche, deux valeurs périphériques ne se retrouvent plus au sein des employés les plus récents (ouverture d'esprit – fidélité) et pour les employés du niveau B, il y a même disparition d'une autre valeur périphérique (respect).

Hypothèses

Plusieurs hypothèses concernant l'évolution des valeurs périphériques peuvent être formulées pour tenter de comprendre ce changement.

La première de ces hypothèses serait de dire que *les valeurs périphériques identifiées découleraient des valeurs pivots*. Autrement dit, les valeurs périphériques contenues dans les sous-cultures seraient en réalité des excroissances des valeurs fondamentales adaptées plus spécifiquement à la réalité des membres du groupe. En prenant l'exemple de l'hôtel, le travail d'équipe ainsi que la transmission sont des valeurs qui ont besoin de la communication pour pouvoir s'exprimer. Les employés du niveau B (qui sont davantage concernés par le travail d'équipe et la transmission du savoir-faire) amènent donc naturellement la communication parmi leurs valeurs puisqu'elle est essentielle pour que les valeurs pivots puissent s'exprimer et perdurer. Cet exemple pourrait également être valable avec le respect comme valeur périphérique.

La deuxième de ces hypothèses qui permettrait d'expliquer la durabilité des valeurs pivots serait de dire que *les employés sont davantage attachés aux valeurs pivots de la culture dominante plutôt qu'aux valeurs périphériques détenues au niveau de la/les sous-culture(s)*. Cette hypothèse se base avant tout sur celle énoncée précédemment, mais aussi sur le fait que ces cinq valeurs sont restées les mêmes après le changement aussi bien pour les nouveaux que pour les anciens employés. Il y a donc peut-être un attachement qu'il serait possible de qualifier de plus fort pour ce type de valeurs que pour les valeurs périphériques, qui visiblement, ont été impactées par ce changement.

Enfin, après avoir constaté la disparition des valeurs « ouverture d'esprit » et « fidélité », il est possible de formuler l'hypothèse suivante : *la disparition d'un ou des attribut(s) identitaire(s) peut être en grande partie due à des variables sociodémographiques non maîtrisées par l'organisation*. En effet, les employés récents, sont en majorité beaucoup plus jeunes que les employés anciens. Ceux-ci évoluent au sein d'une société et d'un marché du travail dans lesquels la possibilité de faire une longue carrière dans un seul et même établissement est peu probable. À l'inverse des employés anciens qui sont peut-être entrés au Ritz-Carlton dans l'espoir d'y faire une longue carrière. Cela expliquerait donc que les employés ayant le plus d'ancienneté intègrent la fidélité en tant que valeur ce qui n'est pas le cas pour les employés récents qui sont généralement plus jeunes et ce, peu importe le niveau auquel ils appartiennent. Les employés les plus anciens sont également peut-être plus enclins à intégrer l'ouverture d'esprit à leurs valeurs puisqu'il s'agit d'un sujet qui a pendant longtemps fait débat et qui était un enjeu majeur pour les organisations. Toujours d'actualité mais peut-être moins tabou, les employés les plus récents et aussi plus jeunes ne ressentent pas le besoin de mettre particulièrement l'accent sur cette valeur. Celle-ci pouvant être considérée comme étant acquise.

5.1.3 Uniformité de l'évolution des attributs culturels

Les deux niveaux A et B analysés ont plus ou moins subi des changements en ce qui concerne leurs attributs culturels. À la deuxième partie de la problématique de recherche la réponse est donc non : non, dans le cas de cette étude, l'évolution des attributs culturels ne s'est pas faite de manière uniforme au sein de l'organisation.

À la fin du chapitre précédent, il a été dit en conclusion que le niveau B avait davantage subi de modifications de ses différents attributs. En effet, trois attributs culturels (ouverture d'esprit – respect - fidélité) ne se retrouvent pas auprès des employés récents du niveau B tandis qu'il n'y en a que deux (ouverture d'esprit – fidélité) que l'on ne retrouve pas pour le niveau A.

Comment expliquer que ce niveau ait connu plus de modifications ? Tout d'abord, le nombre de participants passés en entretien du niveau B est proportionnellement beaucoup moins important que le nombre de participants du niveau A. En effet, les employés du niveau A sont beaucoup moins nombreux, de ce fait, l'analyse des différents attributs de ce niveau est potentiellement plus juste que celle du niveau B (cet élément sera également discuté dans les limites de cette recherche). Autrement, il est possible que cela s'explique par le brassage beaucoup plus important du nombre d'employés, de ce niveau, arrivés après les rénovations. En réalité, dans les deux cas, cela serait dû à la différence du nombre d'employés de ces deux niveaux. L'hypothèse suivante pourrait alors être formulée : *les attributs partagés par un petit groupe de personnes sont davantage susceptibles de perdurer en cas de changement que les attributs d'un groupe composé d'un nombre de personnes plus conséquent.*

5.2 Conclusion

En conclusion, il est possible de représenter par le diagramme ci-dessous, la situation actuelle de la culture organisationnelle de l'hôtel Ritz-Carlton Montréal. **Le Ritz-Carlton Montréal, par le poids de son histoire et de son passé semble avoir figé un ensemble de valeurs partagées par tous ses employés (pivots), peu importe leur place au sein de l'organisation ou leur ancienneté, et qui n'a pas été ébranlé par le changement majeur survenu il y a une dizaine d'années.** Ces valeurs ancrées (passé : histoire) font face à des valeurs « déclarées » (futur : vision et orientation stratégique) par la direction afin de créer un alignement entre la culture organisationnelle et la nouvelle stratégie.

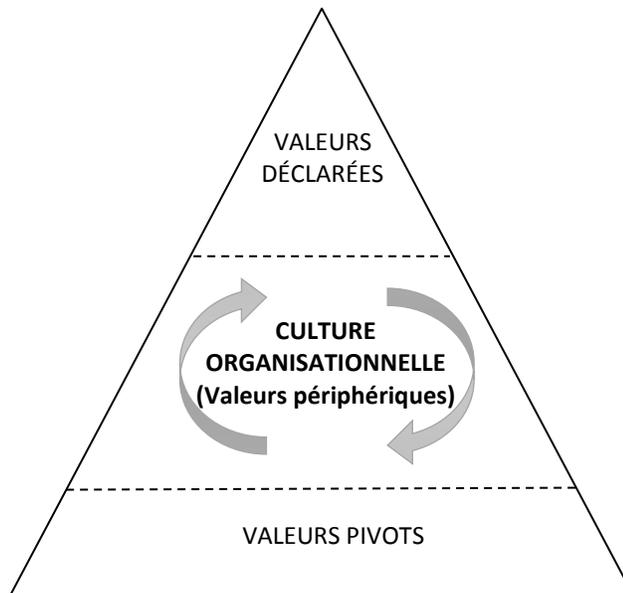


Figure 5.1 : Schéma récapitulatif culture organisationnelle actuelle

Il en ressort que la culture organisationnelle actuelle (présent) de cet établissement s'enrichit de ces deux ensembles (passé et futur).

Pour aller plus loin, les attributs culturels (valeurs périphériques) des niveaux A et B ont subi plusieurs modifications. Ces modifications sont le résultat de la volonté de la nouvelle direction d'aligner ce concept à la nouvelle stratégie adoptée par l'hôtel qui a, de ce fait, pris un nouveau chemin dans sa stratégie interne (nouveaux standards, rénovations, nouvelles politiques en matière de ressources humaines). Les attributs ont aussi subi l'influence de certains facteurs responsables de leur réduction ou de leur renforcement. **Enfin, l'impact de ce changement n'a pas été le même pour les deux niveaux étudiés puisque le niveau B semble avoir subi davantage de modifications que le niveau A concernant ses attributs culturels.**

En résumé, la recherche a permis de montrer que :

La variation des valeurs périphériques au sein des sous-cultures, due au changement, n'affecte pas négativement les valeurs pivots organisationnelles.

5.3 Limites de la recherche et futures recherches

Comme toute recherche scientifique, celle-ci comporte des limites mais conduit également à la poursuite d'autres recherches.

5.3.1 Présentation des limites

La méthodologie choisie consistait à recevoir en entretien des employés des deux niveaux A et B à la fois anciens et récents. Cet échantillon a permis de récolter des propos du personnel administratif ainsi que du personnel opérationnel. Cependant, il est peu probable que la « saturation théorique » décrite et présentée par les chercheurs (Miles & Huberman, 1994; Glasser & Strauss, 1967) comme étant le stade idéal ait été atteinte. En effet, tous les services/corps de métiers ne sont pas représentés dans l'échantillon puisque dans un hôtel comme le Ritz-Carlton Montréal, un nombre très important de métiers différents travaillent à son bon fonctionnement.

Après bon nombre de recherches sur l'établissement, il a été décidé de séparer les employés en quatre groupes et un « raccourci » a été créé en regroupant tout le personnel administratif dans le niveau A appelé « *top of the hierarchy* » et tout le personnel opérationnel dans le niveau B appelé « *bottom of the hierarchy* ». En réalité, certains employés administratifs ne sont pas en haut de l'échelle hiérarchique tandis que des membres du niveau opérationnel (superviseurs) peuvent l'être davantage. Cependant, les employés du niveau A ont une certaine proximité avec la direction que n'ont pas ceux du niveau B en majorité, qui en subissent donc, moins l'influence.

L'étude a rassemblé une douzaine de participants dont six avaient entre quinze et trente-sept ans d'ancienneté et six autres entre un et cinq ans. Quelle que soit la perspective dans laquelle ils s'inscrivent, tous les chercheurs qui s'intéressent au concept de culture, reconnaissent qu'elle est compliquée à identifier et que c'est un phénomène qui s'inscrit dans le temps. Les entretiens de tous les employés ont été analysés sur un même pied d'égalité et chaque entretien a bien été pris en compte. Il faut reconnaître cependant que les employés ayant le moins d'ancienneté n'ont peut-être pas toutes les clés de

compréhension ou simplement suffisamment de vécu au sein de l'organisation pour pouvoir clairement exposer ou faire émerger des attributs culturels et identitaires.

Aussi, les entretiens réalisés n'ont pas permis de révéler avec suffisamment de certitude des éléments qui relevaient exclusivement du concept d'identité organisationnelle. L'ensemble des résultats découlant des données a donc été assimilé à l'autre concept étudié, la culture organisationnelle. L'un des objectifs de la recherche n'a donc pas été atteint puisqu'il était initialement prévu d'explorer simultanément ces deux concepts.

Enfin, le changement dans cette étude correspond à un ensemble d'événements : rachat de l'entreprise, rénovations (fermeture pendant plusieurs années), remplacement massif du personnel, nouvelle stratégie etc. L'étude n'a pas pu et ne permet pas d'identifier l'impact exact de chacun de ces éléments sur la culture organisationnelle. C'est le changement qui regroupe tout cet ensemble, et ses conséquences qui ont été analysés.

5.3.2 Recherches futures : culture et sous-cultures, identité et identités multiples

Cette étude s'est basée sur plusieurs postulats formulés dans le chapitre II. De ces postulats ont découlé de nombreuses lectures sur les principaux concepts autour desquels s'articule cette recherche et, qui au sein de la littérature en management, semblent encore faire débat. Pourtant, même si leur définition, rôle et lien ne font pas encore consensus, leur importance, quant à elle, est maintenant complètement affirmée et reconnue. La culture et l'identité organisationnelles sont au cœur de la vie des organisations et une clé de compréhension et d'action pour celles-ci.

Bien qu'il soit maintenant communément admis qu'il s'agit de deux concepts différents, la nature du lien qui les unit reste encore floue. Deux écoles de pensée s'opposent : l'une suggère que la culture organisationnelle soutient la stabilité et la cohérence de l'identité organisationnelle au fil du temps tandis que l'autre soutient que l'identité, à plusieurs niveaux, sert de référence dans de nombreux processus culturels essentiels à la vie organisationnelle. Un chercheur qui s'intéresse à ces concepts a donc l'obligation de

prendre position afin de mener sa recherche en fonction des différents arguments des auteurs. Un axe de recherche qui découlerait de cette étude pourrait donc être simplement d'encourager la recherche empirique dans ce domaine afin de déterminer plus précisément la nature du lien qui existe entre ces deux concepts.

Au niveau de la culture organisationnelle, Schein (2010) soutient que son étude doit se faire avant tout sous la forme d'étude qualitative pour en comprendre l'essence et la profondeur. Son modèle qui décompose la culture en trois niveaux, très utile pour comprendre la culture organisationnelle, se voit limité lorsqu'on s'intéresse aux sous-cultures et à la spécificité de leurs attributs. Bien qu'il reconnaisse que l'adhésion aux valeurs organisationnelles n'est pas uniforme à toute l'organisation et qu'il mentionne l'existence de valeurs pivots et périphériques, il serait intéressant de comprendre comment se forme ce type de valeurs et de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse présentée plus haut : *les valeurs périphériques découlent-elles toujours des valeurs pivots de l'organisation ?*

Enfin, les résultats de cette étude ont montré que le niveau B (*bottom of the hierarchy*) avait globalement été plus impacté par le changement que le niveau A. Corley (2004), avance, qu'en raison de l'exposition moindre des membres des niveaux hiérarchiques inférieurs à l'externe, ils seraient moins affectés par l'image projetée par l'organisation ce qui rendrait, de ce fait, leur identité(s) plus stable(s) et moins changeante(s). Cette affirmation serait-elle transposable au concept de culture organisationnelle ? Impossible de le déterminer, en revanche, si c'était le cas, elle serait en contradiction avec les résultats de cette recherche puisque c'est bien ce niveau B qui a connu le plus de modifications.

Alors quelle est la place de l'identité ou plutôt des identités au sein de l'organisation ? Construit social, référent culturel, l'(es) identité(s) évolue(nt)-elle(s) toujours lorsqu'il y a un changement culturel ? Est-ce que cette évolution se fait toujours par un processus de désidentification et réidentification ? Les recherches empiriques sur l'identité devraient à terme, pouvoir apporter des réponses à l'ensemble de ces questions.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT, S., and D.A. WHETTEN. 1985. “*Organizational Identity.*” In *Organizational Identity: A Reader*, ed. M.J. Hatch and M. Schultz, 89–118. Oxford: Oxford University Press.
- ALBERT, S., B. E. ASHFORTH, J. E. DUTTON. (2000). *Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges.* *Academy of Management Review.* 25(1) 13–17.
- ANADÒN, M. GUILLEMETTE, F. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ?* *Recherches qualitatives – Hors-Série – numéro 5 – pp. 26-37.*
- ANDREWS, K.R. (1987). *The Concept Of Corporate Strategy.* Subsequent Edition.
- ANTEBY, M., & MOLNAR, V. (2012). *Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm’s rhetorical history.* *Academy of Management Journal*, 55(3), 515–540.
- ASHFORTH, B. E. and MAEL, F. (1996) ‘*Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual*’, *Advances in Strategic Management.* 13: 19-64.
- ASHFORTH, B.E. et MAEL, F. (1989). “*Social Identity Theory and the Organization*”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No.1, p. 20-39.
- ASHFORTH, B.E., ROGERS, K.M., & CORLEY, K.G. (2011). *Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics.* *Organization Science*, 22(5), 1144–1156.
- AVENIER M.J., GAVARD-PERRET, M.L. (2008). « *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique* », in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert (dir), *Méthodologie de la recherche – Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*, Paris, Pearson.
- BAIRD, K., HARRISON, G. and REEVE, R. (2007), “*The culture of Australian organizations and its relation with strategy*”, *International Journal of Business Studies*, Vol. 15 No. 1, pp. 15-41.
- BEYER, J. B. (1981). *Ideologies, values, and decision-making in organizations*. In Nystrom, P. and Starbuck, W. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*: 166-201. New York: Oxford University Press.
- BLAIS, M. MARTINEAU, S. (2006). *L’analyse inductive générale : description d’une démarche visant à donner un sens à des données brutes.* *Recherches qualitatives – VOL .26(2)*, 2006, pp. 1-18.

BLOOR, G., & DAWSON, P. (1994). *Understanding professional culture in organizational context*. *Organization Studies*, 15: 275-295.

BOISNIER, A. & CHATMAN, J. A. (2002). *The Role of Subcultures in Agile Organizations*. University of California, Berkley.

BRICKSON, S. L. (2005). *Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders*. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576–609.

BRICKSON, S. L. (2007). *Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value*. *Academy of Management Review*, 32(3), 864–888.

BROWN, T. J., DACIN, P. A., PRATT, M. G., & WHETTEN, D. A. (2006). *Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.

CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and Structure*, MIT-Press, Cambridge, Mass.

CHARMAZ, Kathy. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Pine Forge Press, 2006.

CHATMAN, J. A. (1991). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.

CHATMAN, J. A. & CHA, S.A. In press. *Leading through organizational culture*. In, S. Chowdhury (Ed.), *Next generation business series: Leadership*: Financial Times-Prentice Hall Publishers.

CHÉDOTEL, F. (2004). *L'ambivalence de l'identification organisationnelle : Revue de littérature et pistes de recherche*. *Management Prospective Ed. « Management & Avenir » n° 1 | p.59-75*.

CHENEY, G. (1983) *'The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication'*, *Quarterly Journal of Speech* 69: 143-58.

CHRISTENSEN, S. and KREINER, K. (1984). *On the Origin of Organizational Cultures*. Paper prepared for the First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Lund, Sweden.

CLARK, B. (1970). *The Distinctive College: Antioch, Reed and Swarthmore*. Chicago: Aldine.

COHEN, A. K. (1955). *A general theory of subcultures. Delinquent boys: The culture of the gang*: 49-72. New York: The Free Press.

- CORLEY, K.G. (2004). *Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change*. *Human Relations*, 57, 1145–1178.
- CORLEY, K.G., HARQUAIL, C.V., PRATT, M.G., GLYNN, M.A., FIOL, C.M., & HATCH, M.J. (2006). *Guiding organizational identity through aged adolescence*. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85–99.
- COUELLE, P., (2005). *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion.*, pp.1–20.
- CUCHE, D. (2016). *La notion de culture dans les sciences sociales*. 5^{ème} édition. Grands Repères Manuels.
- DEAL, T.E. and KENNEDY, A. A. (1982). *Corporate Cultures--The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- DUTTON, J.E. et DUKERICH, J. M. (1991). “*Keeping an Eye in the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3, p. 517-554.
- FIOL, C. M. (1991). *Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage*. *Journal of management*, 17(1), 191-211.
- FIOL, C.M. (2001) “*Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage*”, *Journal of Management*.
- FOREMAN, P., & WHETTEN, D. A. (2002). *Members' identification with multiple identity organizations*. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- FORSTER, N. (1994). *The analysis of company documentation*. In C Cassell and G Symon (eds), *Qualitative Methods in Organizational Research* 147-166 Thousand Oaks, CA Sage
- GAGLIARDI, P. (1986). “*The Creation and Change of Organizational Cultures: A conceptual Framework*”, *Organizational Studies*, vol. 7, p. 117-134.
- GALUNIC, D.C., & EISENHARDT, K.M. (2001). *Architectural innovation and modular corporate forms*. *Academy of Management Journal*, 44: 1229-1249.
- GARCIA-PRIETO, P. BELLARD, E. et SCHNEIDER, S.C. (2003) “*Experiencing Diversity, Conflict and Emotions in Teams*”, *Applied Psychology* ,Vol. 52, No.3, p. 413-440.
- GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Culture*. New York: Basic Books.

- GIOIA, D. A. & THOMAS, J. B. (1996). *Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia*. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 3, pp. 370-403
- GIOIA, D. A., PATVARDHAN, S. D., HAMILTON, A. L., & CORLEY, K. G. (2013). *Organizational identity formation and change*. The Academy of Management Annals, 7(1), 123-192.
- GIOIA, D.A.; M. SCHULTZ; and K.G. CORLEY. (2000). "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability." Academy of Management Review 25 (1): 63–81.
- GIORGI, S. LOCKWOOD, C. & GLYNN, M. A. (2015). *The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies*, The Academy of Management Annals, 9:1, 1-54.
- GLASER, Barney G., and STRAUSS. A. L. (1967). "The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research." Chicago: Aldine (1967).
- GODELIER, E. (2009). « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou d'inertie ? », Revue Française de gestion 2009/2 (n° 192), p. 95-111.
- GREGORY, K. (1983). 'Native view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations'. Administrative Sciences Quarterly, 28, 359-76.
- GREINER, L. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review, 50(4), 37-46.
- HAFSI, T. et DEMERS, C. (2003). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Éditions Transcontinental inc. 3^{ième} Edition.
- HAFSI, T. et FABI, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental.
- HAMPDEN-TURNER, C. (1982). *Maps of the Mind*. Collier Books.
- HATCH, M. J. & SCHULTZ, M. 2000. *Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations*, in Schultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M.H. (Eds.), *The Expressive Organization*: 11 – 36. Oxford: Oxford University Press.
- HATCH, M. J., & SCHULTZ, M. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of marketing, 31(5/6), 356-365.
- HATCH, M. J., & SCHULTZ, M. (2002). *The dynamics of organizational identity*. Human relations, 55(8), 989-1018.

HATCH, M.J. (1993). *The Dynamics of Organizational Culture*. Academy of Management Review, Vol 18, No 4. 657-693.

HEBDIGE, R. (1979). *Subculture, the meaning of style*. London: Routledge.

HLADY RISPAL, M., (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, de boeck.

HOGG, M.A. et TERRY, D.J. (2000) “*Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts*”, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, p. 121-140.

HUBERMAN, A. M., MILES, M.B., (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 480 p.

HUMPHREYS, M. & BROWN, A. D. (2002). *Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance*. Organization Studies, 23(3): 421-447.

ILLIA, L. (2010). *How business disciplines discuss multiple identities in organizations*. Corporate Reputation Review, 12(4), 327-344.

JACQUES, E. (1951), *The Changing Culture of a Factor*, Dryden Press.

JERMIER, J. M., SLOCUM, J. W., FRY, L.W., GAINES, J. (1991). *Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture*. Organization Science, 2: 170-194.

JICK, T. D. (1979). *Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action*. Administrative science quarterly, 602-611.

JOHNS, G. (2006). *The essential impact of context on organizational behavior*. Academy of Management Review, 31(2), 396—408.

KILMAN R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.

KJERGAARD, A., MORSING, M. and RAVASI, D. (2011) ‘*Mediating Identity: A Study of Media Influence Organizational Identity Construction in a Celebrity Firm*’, Journal of Management Studies 48.

KOTTER, J.P. and HESKETT, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, NY.

KROEBER, A.L. AND KLUCKHOHN. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Peabody Museum, Cambridge, MA, 181.

- LANGLEY, Ann, and Chahrazad ABDALLAH. (2011) "*Templates and turns in qualitative studies of strategy and management.*" *Research methodology in strategy and management* 6 : 201-235
- LAPAN, S. D., QUARTAROLI, M. T., & RIEMER, F. J. (Eds.). (2011). *Qualitative research: An introduction to methods and designs* (Vol. 37). John Wiley & Sons.
- LEBAILLY M., SIMON A. (2004). *Anthropologie de l'entreprise*, Village mondial.
- LOUIS, M. (1983). '*Organizations as culture bearing milieux*'. In Pondy, L., Frost, P. Morgan, G. and Dandridge, T. (Eds.), *Organizational Symbolism*, 39-54. Greenwich, CT: JAI Press.
- MARTIN, J., SITKIN, S. and BOEHM, M. (1985). '*Founders and the elusiveness of a cultural legacy*'. In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin J. (Eds.), *Organizational Culture: the Meaning of Life in the Workplace*. Beverly Hills: Sage.
- MARTIN, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- MARTIN, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MARTIN, J. and SIEHL, C. (1983). '*Organizational cultures and counter-culture: an uneasy symbiosis*'. *Organizational Dynamics*, 52-64.
- MARTIN, J. FELDMAN, M. S. HATCH, M. J. and SITKIN, S. B. (1983) *The uniqueness paradox in organizational stories*, *Administrative Science Quarterly* 28, 438-453.
- MEYER, J. and ROWAN, B. (1977). "*Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.*" *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.
- MEYERSON, D. and MARTIN, J. (1987). *Cultural change: An integration of three different views*. *Journal of Management Studies* 24:6.
- MILES, Matthew B., and HUBERMAN, A. Michael. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- MINTZBERG, H. (1981). "*Strategy-Making in Three Modes*". *Harvard Business Review*.
- NAG, RAJIV, Kevin G. CORLEY, and Dennis A. GIOIA. "*The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting.*" *Academy of Management Journal* 50.4 (2007): 821-847.

- NAVIS, C., & GLYNN, M. A. (2010). *How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990– 2005*. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 439–471.
- NORD, W. (1985). 'Can organizational culture be managed?', In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture: The Meaning of Life in the Workplace*. Beverly Hills: Sage.
- O'REILLY, C. (1989). *Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations*. *California Management Review*, 31(4): 9-25.
- O'REILLY, C., & CHATMAN, J. A. (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18: 287-365. Stamford, CT: JAI Press.
- OUCHI, William G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- PETERS, T.J et R. H. WATERMAN. (1982). *In search of excellence*, New York, Harper & Row.
- PETTIGREW, A. M. (1979), *On studying organizational cultures*, *Administrative Science Quarterly* 24, 570-581.
- PRATT, M. G., & FOREMAN, P. O. (2000). *Classifying managerial responses to multiple organizational identities*. *Academy of Management Review*, 18-42.
- RAVASI, D. PHILILIPS, N. (2011). *Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Band & Olufsen*. *Strategic organization* 9(2) 103-135. Sage
- RAVASI, D., M. SCHULTZ. (2006). *Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture*. *Acad. Management J.* 49(3) 433–458.
- REGER, R., GUSTAFSON, L. T., DEMARIE, S. M. and MULLANE, J. V. (1994). *'Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said than Done'*, *Academy of Management Review* 19: 565-84.
- RILEY, P. (1983). *A structurationist account of political cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437.
- RINDOVA, V. DALPIAZ, E. & RAVASI D. (2011) *A cultural quest: A study of organizational use of new cultural resources in strategy formation*. *Organizational Science*, 22, 413-431.
- RINDOVA, V. P., & FOMBRUN, C.]. (1998). *The eye of the beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity*. In D. Whetten & P. Godfrey

(Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 62-66. Thousand Oaks, CA: Sage.

RINDOVA, V., DALPIAZ, E. and RAVASI, D (2011) '*A Cultural Quest: A Study of Organizational Use of New Cultural Resources in Strategy Formation*', *Organization Science* 22(2): 413.

ROMELAER, P. (2005) « *Chapitre 4. L'entretien de recherche* », *Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches »*, p. 101-137.

ROSE, R. A. (1988). *Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis*. *Human Relations*, 412: 139-170.

RUBIN, Herbert J., and RUBIN, Irene S. (2005) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. (2nd ed).SAGE.

RUBIN, Herbert J., and RUBIN, Irene S. (2011) *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. (3rd ed)SAGE.

SACKMANN, S. (1992). *Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge*. *Administrative Science Quarterly*, 37: 140-161.

SCHEIN, E. H. (1961). *Coercive persuasion*. New York: Norton.

SCHEIN, E. H. (1985). *Defining organizational culture*. *Classics of organization theory*, 3, 490-502.

SCHEIN, E. H.(1988). *Organizational socialization and the profession of management*. *Sloan Management Review*, 30: 53-65.

SCHEIN, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4^{ème} édition. San Francisco, California: Jossey-Bass Publications.

SCHENDEL, D. and HOFER, C. W. (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Little, Brown.

SCHOLZ, C. (1987). *Corporate culture and strategy— The problem of strategic fit*. *Long Range Planning*, 78-87.

SIEHL, C. (1984). *Cultural Sleight-of-Hand: the Illusion of Consistency*. Unpublished doctoral dissertation, Stanford University, Stanford.

SILVERMAN, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. Sage.

- SMIRCICH, L. (1983a). *'Concepts of culture and organizational analysis'*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-59.
- SMIRCICH, L. (1983b). *'Organizations as shared meanings'*. In Pondy, L., Frost, P., Morgan, G. and Dandridge, T. (Eds.), *Organizational Symbolism*, 55-65. Greenwich, CT: JAI Press.
- STOGDILL, R.M. (1950). *Leadership, membership and organization*. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- THÉVENET, M. (1999), *La culture d'entreprise*, PUF Collection Que sais-je ?, 3^{ème} édition.
- THÉVENET, M. (2006), *La culture d'entreprise*, PUF Collection Que sais-je ?, 5^{ème} édition.
- THOMAS, D.R. (2006). *A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data*. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- THOMPSON, A. A. and STRICKLAND, A. J. (2003). *Strategic management concepts and cases*. Boston McGraw-Hill/Irwin
- TRICE, H. and BEYER, J. (1984). *'Studying organizational cultures through rites and ceremonies'*. *Academy of Management Review*, 9, 653-69.
- TRICE, H., & BEYER, J. M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall. Tushman, M. & O'Reilly, C. 1996. *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- TUNSTALL, W. B. (1983). *Cultural transitions at AT&T*, *Sloan Management Review* 25, (1), 15-26.
- TUSHMAN, M. & O'REILLY, C. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- TYLOR, E.B. (1871), *Primitive Culture*, vol. Volume 1, London, John Murray.
- VAN DE VEN, A. H., et M. S. POOLE (2002). *Field Research Methods*, in J. A. C. Baum (Ed.), *Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell, 867-888.

VAN MAANEN, J. and BARLEY, S. (1984). *'Occupational communities: culture and control in organizations'*. In Staw, B. and Cummings, L. (Eds.), *Research on Organizational Behaviour*, 6. Greenwich, CT: JAI Press.

VAN MAANEN, John, & BARLEY, S. R. (1985). *Cultural organization: Fragments of a theory*. In P.M. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*: 31-53. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

WALLER, A. (1989). *No Ordinary Hotel*. Vehicule Press.

WEBSTER (1985). *The American Heritage Dictionary*, New York: Dell Publishing.

WEBSTER, C. (1993). *Communes*. In S. Hall & T. Jefferson (Eds.) *Resistance through Rituals: youth subcultures in post-war Britain*: 126-134. London: Routledge.

WEICK, K. E., K. M. SUTCLIFFE, D. OBSTFELD. 2005. *Organizing and the process of sensemaking*. *Organ. Sci.* 16(4) 409–421.

WEICK, K.E. (1987) "*Perspectives on Action in Organizations*", in J.W. Lorsch (Ed.) *Handbook of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 10-28.

WILKLINS, A, and W. DYER. (1988). "*Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change*." *Academy of Management Review* 13(4): 522-533.

WILLIS, P.E. (1993). *The cultural meaning of drug use*. In *Resistance through rituals: Youth subcultures in post-war Britain*: 106-118. London: Routledge.

WOLFGANG, M. E. & FERRACUTI, F. (1970). *Subculture of violence: An integrated conceptualization*. In D. O. Arnold (Ed.), *The sociology of subcultures*: 135-149. Berkeley, CA: The Glendessary Press.

YIN, R.K. (1994). *Case study research, Design and methods*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications Inc.

YIN, Robert K. (2014) *Case study research: Design and methods*. 5th Edition. Sage.

YINGER, J. M. (1970). *Contraculture and subculture*. In D. O. Arnold (Ed.), *The sociology of subcultures*: 121-134. Berkeley, CA: The Glendessary Press.

ZELLNER, W. W. (1995). *Countercultures: A sociological analysis*. New York: St. Martin's Press.

ANNEXE I : PLAN DE L'ENTREVUE ET GRILLE D'ENTRETIEN

1. Présentation du chercheur et de son étude
2. Explication des droits du répondant
3. Demande de consentement enregistrement audio
4. Signature du formulaire de participation
5. Début de l'entretien

Nom et Prénom de l'employé :

Poste :

Années d'ancienneté :

- Phrase d'entame : *De manière générale, pouvez-vous me parler un petit peu de vos principales tâches de travail ici à l'hôtel ?*
- *Pouvez-vous me décrire une journée normale de travail ? et les personnes avec lesquelles vous intervenez le plus ?*

Liste des principaux thèmes :

1. **Régularités comportementales** : langage utilisé, coutume et tradition
 - ➔ *Quelles sont les histoires que l'on raconte, que l'on entend lorsqu'on est employé de l'hôtel ?*
 - ➔ *Qu'est-ce qui vous fait bien rire au travail ? Y a-t-il des blagues typiques au Ritz-Carlton ? sur le Ritz-Carlton ?*
2. **Normes du groupe** : normes implicites et valeurs qui évoluent dans les groupes de travail
 - ➔ *Qu'est-ce qui a changé au Ritz-Carlton ces dernières années ?*
 - ➔ *Quels sont les types de comportements acceptables/inacceptables au Ritz ?*
3. **Valeurs partagées** : principes et les valeurs publiquement annoncés que le groupe prétend essayer de réaliser
 - ➔ *Pouvez-vous me dire quelles sont les principales valeurs partagées au sein de l'hôtel ?*
4. **Philosophie formelle** : les politiques générales et les principes idéologiques qui guident les actions d'un groupe
 - ➔ *Pouvez-vous me parler des politiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?*

5. **Règles du jeu** : Les règles implicites, non écrites, pour s'entendre dans l'organisation, les ficelles qu'un nouvel arrivant doit apprendre pour devenir membre à part entière
 - ➔ *Quels conseils donneriez-vous à un nouvel employé du Ritz-Carlton, que doit-il impérativement savoir ou comprendre pour devenir et s'intégrer en tant que membre de l'hôtel ?*

6. **Climat** : Le sentiment véhiculé dans un groupe par la disposition physique et la manière dont les membres de l'organisation interagissent les uns avec les autres
 - ➔ *Comment qualifieriez-vous le climat de travail général ?*

7. **Compétences intégrées** : Les compétences spéciales affichées par les membres du groupe dans l'accomplissement de certaines tâches, la capacité de faire certaines choses qui se transmettent de générations en générations sans nécessairement être articulée par écrit
 - ➔ *Quels sont les « trucs » de votre métier ? Comment les avez-vous appris ?*

8. **Habitudes de la pensée, modèles mentaux, paradigmes linguistiques** : Les cadres cognitifs partagés qui guident les perceptions, la pensée et le langage utilisés par les membres d'un groupe et qui sont enseignés aux nouveaux membres au début du processus de socialisation
 - ➔ *Qu'est-ce qu'il faut absolument savoir pour bien faire son travail au Ritz ?*
 - ➔ *Qu'est-ce qui vous frappe dans la façon de travailler ici ?*

9. **Significations partagées** : Les compréhensions émergentes qui sont créées par les membres du groupe lorsqu'ils interagissent les uns avec les autres
 - ➔ *Qu'est-ce que vous avez appris en travaillant avec les autres employés au Ritz ?*

10. **Symboles intégrateurs** : La façon dont les groupes évoluent pour se caractériser eux-mêmes, ce qui peut ou non être apprécié consciemment, mais qui s'incarne dans les bâtiments, les agencements de bureaux et autres artefacts matériels
 - ➔ *Quelle image vous vient en tête quand vous pensez à votre groupe de travail ? Comment trouvez-vous l'aménagement des bureaux de travail ?*

11. **Rituels formels et célébrations** : La façon dont un groupe célèbre des événements clés qui reflètent des valeurs importantes ou des passages importants par des membres tels que la promotion, l'achèvement de projets importants etc.
 - ➔ *Célèbre-t-on les bons coups des employés ? les réalisations de l'entreprise ?*
 - ➔ *Il a y -t-il une manière particulière de célébrer un événement important ?*

*Grille d'entretien basée sur Organizational Culture and Leadership (Schein, 2010).

ANNEXE II : PROFIL DES RÉPONDANTS ET ANCIENNETÉ

NUMÉRO DU RÉPONDANT	ANCIENNETÉ	NIVEAU
1	1 an	B
2	3 ans	A
3	2,5 ans	A
4	37,5 ans	A
5	5 ans	A
6	3 ans	A
7	15 ans	A
8	24 ans	B
9	28 ans	B
10	2,5 ans	B
11	27 ans	B
12	5,5 ans	B