

Performativité critique : tactiques et pistes pour des recherches sur la culture des alternatives¹

Our proposition invites critical scholars to reconsider the performative potential of the organizational culture concept particularly for *alternatives organizations*. We call for a critical and yet renewed conception of culture that would trigger promising theoretical and empirical developments in the cultural “deserted” field of study.

After having recognized a general, contextualized and somewhat legitimate *anti-performative* stance of what we call *Critical Researches on Organizational Culture* (CROC), we rely on recent pleas for *critical performativity* to suggest *tactics* and research inquiries in favor of a more performative approach. More precisely, we propose that performative CROC would 1) principally concentrate on *alternatives*, 2) seek comprehensive frameworks for observing and analyzing cultural tensions in such organizations and 3) overcome the *against culture* stance that usually emanate from CROC literature in allowing and encouraging local and progressive forms of cultural management.

Such tactics, we believe, might contribute practically and empirically to the following: reconsider the contribution and limits of critical research on organizational culture (CROC) in organizational theory; apply the idea of critical performativity to organizational culture researches, develop cultural researches on alternatives and imagine alternative and pragmatic ways for studying and managing cultural matters on such organizations.

Keywords: Critical Performativity, Critical Researches on Organizational Culture, Alternative Organizations, Alternative Principles

¹Bousalham Youcef – Maître de Conférences – Université de Rouen – Laboratoire NIMEC.

Performativité critique et culture organisationnelle : tactiques pour une approche constructive

INTRODUCTION

Le concept de culture organisationnelle devient incontournable en management dès le début des années 1980. Très vite la littérature est « dominée » par des recherches « instrumentales » *mainstream* présentant la culture comme un outil d'excellence, de cohésion, de changement, d'avantage concurrentiel, etc., au point que certains qualifient déjà ce champ de recherche comme *moribond* (*dominant but dead*, voir Calas et Smircich, 1987) et formulent un appel en faveur de davantage de recherches critiques conduites à travers un *intérêt émancipatoire* (Stablein et Nord, 1985). Depuis cet appel, et même déjà parallèlement, toute une vague de recherches réflexives et critiques s'est saisie du concept de culture, des travaux que nous réunissons dans une catégorie analytique désignée par la formule générique d'Etudes Critiques sur la Culture Organisationnelle². Nous verrons que ces recherches critiques sur la culture intègrent plusieurs des dimensions caractéristiques des *Critical Management Studies* (CMS) telles que synthétisées par Fournier et Grey (2000) et notamment une dimension foncièrement *anti-performative*.

Dernièrement, depuis le milieu des années 2000, le concept de culture organisationnel semble avoir fait l'objet d'un abandon relatif par les chercheurs en management en général et, en dehors de rares exceptions, par les chercheurs critiques en particuliers (voir le constat formulé par Alvesson (2011) à ce sujet). Les ECCO semblent ainsi ne pas bénéficier des réflexions stimulantes en faveur d'une critique plus constructive mettant l'accent sur les phénomènes de micro-émancipation (Alvesson et Willmott 1992, Huault et al. 2014), de transformation locale (Alvesson et Deetz 2010), de *small wins* (Zald 2002) ou encore de critique citoyenne (Taskin et de Nanteuil, 2011). Le travail de Spicer et al. (2009) avec la formule de *performativité critique* nous semble de nature à synthétiser ces propositions convergentes en faveur de l'affirmation d'une critique constructive *pragmatique et normative*.

Il nous semble que, comme plusieurs auteurs ont récemment entrepris de la formuler pour différents domaines allant du leadership à la pédagogie (voir Alvesson et Spicer, 2012, Roscoe et Chillas 2013, Wickert et Shaafer, 2014, Daniel et al., 2013, Leca et al. 2014, etc.), une réflexion en matière de *performativité critique* sur le concept de culture organisationnelle est de mise. Mieux, une telle réflexion nous paraît indispensable étant donné les problématiques concrètes auxquelles une approche culturelle critique et performative pourrait contribuer à répondre, notamment pour les organisations alternatives.

En effet, de nombreux travaux récents pointent les problématiques qu'éprouvent ces organisations : (coopératives, mutuelles ; associations, etc., voir Laville et Catani, 2005 ou Parker et al., 2014 pour une présentation de la pluralité de ces alternatives) dès qu'il s'agit de *maintenir*, de *transmettre* ou de *prolonger* dans les pratiques, les principes et valeurs sociales et solidaire qu'elles revendiquent avec force (valeurs mutualistes, solidaires, de démocratie, de

² ECCO ou CROC (Critical researches on Organizational culture).

non-marchandisation, etc.) et qui les distinguent des organisations capitalistes traditionnelles. Cette difficulté, qui revient à se demander, du point de vue des acteurs, (fondateurs, managers, sociétaires ou collaborateurs de ces alternatives, comment « rester fidèle à ses principes fondamentaux » (Heras-Saizarbitoria, 2014) ou encore « *comment garder son âme ?* » (Cheney, 2002), également formulée dans ces recherches en termes de « tensions inhérentes » (Sanders et McClellan, 2012) ou de « résistance à la ‘dégénération’ » (Storey et al. 2014) est d’ailleurs citée comme l’un des principaux *challenges* auxquels sont confrontées les coopératives dans le contexte actuel : « *the pursuit of cooperatives values.* » (Cheney et al. 2014 : 591).

De plus, ces problématiques d’ordre culturel sont largement identifiées et formulées par les acteurs de ces entreprises eux-mêmes, qu’il s’agisse de coopératives (Azkarraga et al. 2012, Cheney et al, 2014, Parranque et Willmott, 2014), d’union de crédit coopératif (Cutcher et Mason 2014), d’agences locales de crédit mutuel (Nouvel, 2009), d’organismes de finance solidaire (Glémain et Moulévrier, 2011), d’entreprises récupérées, (Atzeni et Vieta, 2014), d’associations (Sander et McClellan, 2012) et, plus généralement, d’organisations du secteur de l’économie sociale et solidaire (Laville et Glémain, 2009, Sibille et Ghezali, 2010).

D’un point de vue culturelle, il est ainsi intéressant de constater que bien que la plupart des travaux sur les alternatives mentionnent l’importance cardinale des « valeurs », « principes », « références », « idéaux », etc., pour leur fonctionnement (Cheney, 2005), voire leur pérennité (Azkarraga et al. 2012, Laville et Glémain, 2009, Nouvel 2009, Draperi 2005), peu de ces recherches renvoient à une définition précise ou un cadre conceptuel déjà existant dans le champ de la culture organisationnelle, voire ne mentionnent même le concept de culture organisationnelle dans leurs travaux. Ainsi, il n’est pas étonnant de constater que ces travaux critiques reproduisent souvent des travers pourtant déjà largement relevés dans le champ de la culture organisationnelle en laissant entendre, par exemple, que les valeurs ou principes qui caractérisent les hétérotopies sont partagés de manière unanime, quasi-militante par les membres de ces organisations, ou encore qu’il existe une cohérence évidente entre ces valeurs alternatives et les pratiques que ces organisations mettent en place sur le terrain. Deux attitudes intellectuelles qui répondent effectivement à la volonté de valoriser, et présenter de manière positive des formes alternatives émancipatrices pouvant servir d’exemple (Parker et al. 2014) mais qui reproduisent des travers déjà largement relevés dans le champ de la culture organisationnel (Alvesson 2002) et ne permettent pas d’analyser finement les potentielles tensions et contradictions (Martin 2002) au sein de ces organisations.

Ainsi, bien que nous souscrivions pleinement à la légitimité de la tâche de dénaturalisation et à la posture anti-performative des ECCO dans le climat intellectuel de « guerre culturelle » (Martin & al. 2006) au moment où elles sont publiées, dans cet article, en nous inspirant des développements récents au sein des CMS, notre proposition consiste à envisager quelques tactiques et pistes de recherche permettant d’ouvrir le champ à des ECCO davantage performatives, ayant un impact plus grand sur les pratiques et discours managériaux notamment en faveur des organisations alternatives. Des recherches performatives qui, sans sombrer dans l’idéal naïf du partage de valeurs tout azimut, s’interrogeraient sur des pratiques alternatives de management culturel cohérentes avec une démarche réflexive et constructive. En effet, comme le formule très justement Watson (1995), le caractère anti-performatif des ECCO a trop longtemps empêché toute proposition constructive pour ces organisations alternatives de la part des critters : « Those who entirely reject the idea of managing work through culture because of

particular humanistic values are rejecting the potential for the successful functioning of organisations which they may favour as much as they are attacking those they dislike. » (Watson 1995 p.17-18).

Mais alors, quelles pourraient être le résultat de la transposition d'une réflexion en matière de performativité critique dans le champ de la culture organisationnelle ? Quelles implications tactiques, quelles pistes de recherche en faveur de ces alternatives pourraient bien émerger d'une telle réflexion ? En somme, que peut apporter la culture organisationnelle aux recherches sur la performativité et, inversement, en quoi le concept de performativité critique permet-il de dépasser les travers des recherches critiques dans le champ ?

Pour répondre à cette interrogation nous procédons, dans un premier temps, à un rappel succinct de la littérature sur les ECCO en soulignant leurs dimensions *réflexive*, de *dénaturalisation* et d'*anti-performativité* au sens de Fournier et Grey (2000). Dans un second temps, nous revenons sur la formule de performativité critique pour nous attarder, dans un troisième temps, sur les tactiques et pistes de recherche en faveur d'ECCO davantage performatives.

1. ECCO: UNE CRITIQUE ANTI-PERFORMATIVE MAIS LEGITIME

Il faut préciser d'emblée ce que nous entendons par *Etudes Critiques sur la Culture Organisationnelle* (ECCO). Cette appellation arbitraire fait référence à toute une série de travaux de nature théorique ou empirique et qui proposent une appréhension critique, originale et contestataire du concept de culture. Plusieurs revues de la littérature assez développées existent déjà qui recensent ce types de recherches selon des terminologies différentes (voir par exemple, Alvesson (2012) ou encore Martin (2014)³. Il n'est pas question dans ce travail de revenir de manière exhaustive sur la pluralité de ces travaux ni sur les nuances qui les distinguent, mais davantage d'en donner un aperçu contextualisé dans l'objectif de faire ressortir les dimensions réflexive et anti-performative qui les caractérisent.

La multiplication des ECCO, dès le début des années 80, tient à la volonté de modérer, voire de défier et déconstruire les propositions instrumentales de management et d'ingénierie culturelle formulés dans des travaux de type *semi-académiques*⁴ dits « de l'excellence »⁵, et des travaux académiques *mainstream* (Schein, 1985/2010). Selon cette approche, les managers, leaders et fondateurs jouent un rôle prépondérant de « créateurs » ou « animateurs » de la culture dans l'organisation (Schein, 2010 p. xi). La culture est alors formulée en termes de valeurs *partagées* (Deal et Kennedy, 1984 p. 23, Schein 1985) ou de valeurs fortes (Peters et Waterman 1982), que les dirigeants, cadres supérieurs et consultants sont à même de saisir objectivement et de formuler de manière neutre pour l'ensemble de l'organisation (Quinn et Cameron 1999/2011, Ashkanasy et al. 2000 p. 135, Zammuto *et al.* (2000)).

Les ECCO contestent cette « fausse neutralité » et l'hégémonie de ces travaux *mainstream* dans le champ culturelle, travaillent à les déconstruire (Martin 1990) et à en souligner les logiques

³ On retrouve par exemple, pour qualifier ce type de recherche, des termes tels que *managériale* (Martin 2002), *techniques* (Alvesson, 2002), *fonctionnaliste* (Pondy et al. 1983) ou encore *culturaliste* (Parker 2000).

⁴ La formule est d'Alvesson (1990).

⁵ En référence au titre du bestseller de Peters et Waterman (1982). (Voir, dans la même lignée, les ouvrages de Deal et Kennedy, 1984 et de Pascale et Athos, 1981).

fonctionnalistes implicites (Alvesson 1990, Willmott 1993, 2003). Cette pluralité de travaux critiques sur la culture vient en effet répondre de manière ferme aux propositions présentant la culture comme un levier potentiel de cohésion (Peters et Waterman, 1982), d'implication (Thévenet 1992), de changement (Cameron et Quinn, 2006) et de contrôle par le clan (Ouchi, 1980). Ainsi, alors qu'au sein de la littérature dite *mainstream*, la majorité des définitions de la culture suggère l'idée d'un partage de croyances communes et implicites, d'interprétations du monde social plus ou moins partagées par le groupe (voir Schein, 1985/2010), les ECCO adoptent une posture méfiante vis-à-vis de ces idées excessives de partage de valeurs. Ces valeurs leur semblent d'ailleurs largement superficielles, manipulées et relayées (Alvesson et Svenigsson, 2008, Willmott, 1993) par les sous-groupes dominants de dirigeants et consultants « mercenaires » (voir Alvesson 1990).

ECCO : réflexivité, dénaturalisation et anti-performativité

S'intéresser à la culture des groupes et entités humaines que constituent les organisations, c'est s'intéresser à des modes d'interprétation collectifs relativement inconscients, des évidences partiellement partagées et transmises que les acteurs ne questionnent plus dans leurs prises de décisions et activités quotidiennes. L'expression anglophone de *taken for granted* pour parler de culture restitue assez bien cette idée (Alvesson 2002). Cette caractéristique de la culture comme mode de sélection inconscient des cadres de référence, qui finalement semble contraindre et limiter toute possibilité d'auto-questionnement, de réflexivité et de *dénaturalisation* (Fournier et Grey, 2000), explique sans doute l'intérêt que de nombreux chercheurs de sensibilité critique ont porté très tôt à ce concept (Deetz 1983, 1985, Deetz et Kersten 1983, Stablein et Nord 1985, Alvesson 1987, Knights et Willmott 1987, 1995). Un intérêt qui a sans doute largement contribué au développement du courant CMS tel qu'il existe actuellement, depuis la parution de l'ouvrage référence d'Alvesson et Willmott (1992).

En effet, à la lecture des principales synthèses présentant les CMS (Adler et al. 2008, Grey et Willmott 2005, Alvesson et Willmott 1992, 2003), on remarque que les travaux « culturels critiques » font figure de modèles ou de travaux « fondateurs » de cette tendance. Dans leur exercice de recension, Adler et al. (2008) reprennent par exemple les recherches pionnières en matière de CMS¹. Ce qui est frappant, c'est que ces « recherches pionnières » sont en fait, pour beaucoup d'entre elles, issues du champ de la culture organisationnelle. Adler et al., (2008) citent ainsi toute une série de travaux emblématiques (par exemple, les travaux de Ray (1986), Barley et al. (1988), de Watson (1994), de Knights et Willmott, (1987, 1989) ou encore de Willmott (2003) sans signaler que ces travaux ont en commun de s'intéresser au concept de culture organisationnelle.

Les dimensions de contrôle et de pouvoir entre sous-groupes dans l'organisation prennent dans ces ECCO, tout leur sens. Il s'agit même de thèmes privilégiés puisqu'il est question de défier les visions consensuelles (au sens littéral du terme, avec l'idée d'intérêts communs et confondus portés par les managers) et de déchiffrer les processus de diffusion des normes implicites distillées dans les organisations. Ces processus inconscients qui participent à en orienter les croyances, acceptations, etc. (Ray, 1986). Les ECCO dévoilent les tentatives de « contrôle des esprits » (Knights et Willmott 1987, 1995) et « d'ingénierie » de la culture et des valeurs (Kunda 1992/2006, Barley et Kunda 1992). Enfin, ces travaux, au travers de recherches qualitatives souvent ethnographiques et « denses » – notamment au sein des mêmes grandes entreprises que celles présentées comme des modèles de succès par les tenants de l'excellence (Peters et

Waterman 1982) – décrivent les utilisations abusives des différentes formes symboliques et des manifestations culturelles (Martin 1992) à des fins de manipulations managériales.

Les ECCO, au-delà de la résistance aux propositions *mainstream* de management culturel, souhaitent alors favoriser une approche réflexive et nuancée du concept à même de mieux saisir les oppositions, tensions et contradictions inhérentes aux organisations. Il s'agit notamment de comprendre dans quelle mesure des groupes aux intérêts divergents, à l'intérieur de l'organisation, développent leurs propres culture (ou sous-cultures) dans des relations de pouvoir dialectiques et d'opposition (Jermier et al. 1991 ; Van Maanen, 1991). Les ECCO proposent ainsi une vision relativement négative, méfiante vis-à-vis de l'idée de management ou de gestion de culture dans les organisations (Frost et al. 1985, 1991, Martin et al. 1985).

Également, ces recherches se concentrent sur les incohérences et contradictions qui peuvent résider dans les interprétations des manifestations culturelles aux différents niveaux hiérarchiques d'une part et entre une culture « invoquée » ou « affichée » et une culture plus « anthropologique » d'autre part (Martin 2002, Alvesson et Sveningsson, 2008). La culture est considérée ici davantage comme résultant d'un processus perpétuel de négociation et de tension (Knights et Willmott 1987 p. 41, Ogbor 2001).

Cette relecture rapide montre comment les ECCO participent au projet critique de réflexivité et de dénaturalisation (Fournier et Grey, 2000). L'appréhension essentiellement négative du concept de culture développée par les ECCO, en partie déterminée par une nécessité historique et contextuelle de modération, voire de déconstruction des propositions excessives portées par les travaux *mainstream* explique également que ces recherches semblent s'être essentiellement focalisées sur un projet critique de type *anti-performatif*. Cette orientation *anti-performative* des ECCO, qui implique une critique systématique du raisonnement instrumental des travaux qui semble prévaloir au niveau des théories et plus concrètement des propositions *mainstreams* de management de valeurs, apparaît, au moment où elle est formulée, légitime et tout à fait cohérente avec le projet global d'émancipation des CMS (voir Fournier et Grey 2000). De plus cette anti-performativité est assez adaptée à la virulence des débats d'idées qui opposaient les chercheurs dans le champ (Martin et al. 2006, Parker 2000, Meyerson 1991) et répond aux appels lancés par Stablein et Nord (1985) ou encore Calas et Smircich (1987) en faveur de recherche critiques affirmées ou « émancipatrices » dans le champ.

Une telle posture, *anti-performative*, cependant, pourrait pleinement bénéficier des développements récents des recherches CMS. Ces propositions (émises, pour certaines d'entre elles, avec plus de 30 ans de recul sur les premiers travaux critiques en matière de culture organisationnelle), qui pointent le caractère « inachevée » et finalement déraisonnable d'une critique unilatérale et systématique, c'est-à-dire sans contrepartie de propositions positives, *normatives* voire *pragmatiques* (Alvesson 2008, Spicer et al. 2009), nous semblent effectivement de nature à générer des développements innovants et prometteurs dans le champ de la culture organisationnelle et de la gestion des alternatives.

2. QUELLE PROJET DE PARTICIPATION POUR LES CMS ?

Au sein des CMS, depuis le début des années 1990, toute une série de réflexion émerge, mettant l'accent sur les phénomènes de micro-émancipation (Alvesson et Willmott 1992b), de transformation locale (Alvesson et Deetz 2000, Cazal 2008 a et b), de *small wins* (Zald 2002)

ou encore de critique citoyenne (Taskin et de Nanteuil, 2011). Le rôle ainsi assigné aux CMS, au-delà des idées d'*anti-performativité*, de *dénaturalisation* ou de *réflexivité* devient alors de « *libérer de, ou pour tout le moins de réduire, les formes de répression, de contrainte et de souffrance* » entraînées par l'idéologie et les pratiques managériales au sein des organisations (Alvesson 2008 p. 11). Ces propositions trouvent un écho avec la formule de *performativité critique* (Spicer et al. 2009, Alvesson et Spicer 2012).

Dans un article de 2009, Spicer, Alvesson et Kärreman défendent effectivement l'idée que les CMS doivent développer une forme de performativité⁶ que ces auteurs intitulent *performativité critique*. L'idée de performativité, dans son sens initial, implique un raisonnement instrumental en termes de moyens et de fins ou, pour reprendre la formulation de Lyotard (1979, 1980 cité par Spicer et al. 2009), d'*input et output*. Cette compréhension du terme s'inspire du travail de ce dernier auteur pour qui la connaissance performative est légitime pour sa valeur technique (parce que *ça marche* et que *ça produit des résultats*) et non pour sa valeur de vérité (Spicer et al. p. 541).

Cet article peut être lu comme une réponse au travail de Fournier et Grey (2000). L'intitulé de l'article de Spicer et al. (2009) : « *The unfinished Business of CMS : Critical Performativity* » est alors assez transparent. En effet, « l'enfermement » dans une approche critique anti-performative et unilatérale semble consolider ce que Spicer et al. (2009) appellent conscience cynique ou hypocrite (*cynical consciousness* dans le texte p. 542) qui voit ces chercheurs critiques porter atteinte à la légitimité et à la pérennité mêmes de leur discipline de recherche : le management (voir également Grey (1999) et Fleming et Spicer (2003) cités par Spicer et al. 2009). En outre, et il nous semble que cette contradiction n'est pas des moindres, pour beaucoup de chercheurs de cette tendance, la production de recherches « CMS » dont l'institutionnalisation va grandissante, semble intimement liée à une visée performative et instrumentale en termes de publications et de carrière personnelle (voir également Alvesson 2008 sur ce sujet).

Enfin, la communauté de chercheurs CMS semble « bénéficier » sans contrainte de l'orientation performative ambiante ou de la rationalité instrumentale symptomatique des organisations modernes qu'ils dénoncent : « *Anti-performativity might be preached at conferences and in the pages of journal articles. However the same pundit of anti-performativity relies on air travel companies employing efficient means-end calculations to ensure their passenger arrive at the venue on time, often so that they (we) can attack the machine bureaucracies and service management systems making this transport possible. When signs of 'anti-performativity' do appear in practice, critters – like other mortals – react with stoic disquiet, complaint or even a hot temper.* » (Spicer et al. 2009 p. 543)

Ainsi, ces auteurs considèrent qu'il est temps pour les CMS de formuler des propositions de critique *performative* et de contribuer de manière pragmatique au développement de pratiques et de discours managériaux alternatifs : « *Should CMS seek to become more performative rather than eschew performativity as Fournier and Grey (2000) suggest? If CMS was to think of itself*

⁶ Sur le plan théorique, ces chercheurs s'appuient notamment sur le travail d'Austin (1963) tel qu'il est repris par Butler (1990, 1993) alors que Fournier et Grey (2000) s'appuient plus largement sur la définition de Lyotard. La définition du concept de performativité en sciences sociales ou l'importation de ce dernier en management dépassent la portée de ce travail.

as a performative enterprise, its central aim would be to actively and subversively intervene in managerial discourse and practices.» (Spicer et al., 2009 p. 544).

Les auteurs de l'article, avec le concept de performativité critique proposent alors plusieurs attitudes intellectuelles, réflexes ou procédés méthodologiques en faveur de travaux CMS davantage pluralistes, empiriques et normatifs. Ces éléments sont formulées en termes : 1) d'affirmation de la multiplicité des interprétations, 2) d'une éthique de l'empathie (*ethic of care*), 3) d'une orientation pragmatique, 4) d'une exploration des potentialités et 5) d'une normativité critique⁷. Ces recommandations ont permis de lancer un débat intéressant sur le rôle du chercheur critique en management et sur la nature de sa participation à la transformation du monde sociale et des pratiques managériales.

Pour être précis, il faut remarquer qu'au-delà de l'opposition académique affichée de l'article de 2009 – la proposition d'anti-performativité de Fournier et Grey (2000) est remplacée par celle de « performativité critique » pour caractériser le « nouveau projet CMS » -- il semble que ces chercheurs (Fournier, Grey, Spicer, Alvesson, Willmott, etc.) partagent une conception assez similaire en faveur d'une meilleure participation au management. Pour s'en convaincre, il suffit de parcourir les parties de leurs contributions citées mais qui ne traitent pas de l'opposition affichée entre performativité et anti-performativité, c'est-à-dire : les parties traitant de l'Engagement/Désengagement dans l'article de Fournier et Grey, la partie « the politics of CMS » chez Grey et Willmott (2005), le passage sur la *posture CMS* pour Taskin et Willmott (2008), les parties « political and social activism » et « proposals » chez Adler et al., (2008) ainsi que les passages « Developing CMS » et « Tragig, Ironic and Pragmatic styles » chez Alvesson (2008). Ces propositions portent sensiblement le même projet, celui caractérisé par la formule *d'engagement* chez Fournier et Grey (2000) et de *performativité critique* chez Spicer et al. (2009).

En nous inscrivant dans le prolongement de ces travaux ayant entrepris d'appliquer ce raisonnement performatif et critique en management dans des domaines allant du leadership à la pédagogie en passant par la gestion des ressources humaines (voir Alvesson & Spicer, 2012, Roscoe & Chillias 2013, Wickert & Shaafer, 2014, Daniel & al. 2013, Leca & al. 2014, etc.), il s'agit maintenant d'imaginer ce que ces réflexions peuvent traduire dans le champ de la culture organisationnelle, un champ de recherche aujourd'hui largement délaissé par les chercheurs critiques.

3. TACTIQUES ET PISTES POUR UNE APPROCHE PERFORMATIVE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La suite de cet article suggère quelques tactiques et pistes de recherche pour le développement de futures recherches performative sur la culture et défend l'idée que les ECCO gagneraient :

- 1) à s'intéresser davantage aux *hétérotopies* et y analyser les phénomènes de tensions culturelles auxquelles ces *alternatives* sont confrontées,
- 2) afin de formuler des propositions *pragmatiques* et *normatives* dont la portée pratique ou « managériale » puisse être utile aux acteurs tout en permettant, sur le plan théorique, de dépasser la posture anti-managériale qui les caractérise.

⁷ Voir Spicer et al. (2009 p. 546) pour une synthèse de ces termes.

- 3) A cette fin, étant donnée la carence relative en la matière, il nous semble nécessaire de développer des cadres de recherche empirique permettant d'opérationnaliser le concept de tensions culturelles et favoriser un recueil et une analyse systématique et nuancée de ces éléments sur le terrain.

3.1 PRENDRE AU SERIEUX LES « PROBLEMATIQUES ET TENSIONS CULTURELLES » DES HETEROTOPIES

L'article de Spicer et al. (2009) soutient l'intérêt d'explorer et de porter un regard analytique sur un type particulier d'entités organisationnelles : les hétérotopies (Spicer et al., 2009 p. 551). Il est question pour les CMS d'éviter les visions utopiques que la critique systématique implique en explorant des « manières alternatives d'organiser⁸ » et en recherchant des exemples réels de solutions qui se rapprochent de l'idéal d'émancipation porté par les CMS (Spicer et al. 2009). Ces auteurs, en s'inspirant librement du terme de Foucault, présentent les *hétérotopies* comme des « lieux », « espaces » où des individus imaginent et mettent en œuvre des systèmes de fonctionnement et des « manières d'être » alternatifs, des espaces où « *la normalisation ambiante est temporairement court-circuitée* », en sommes, des exemples positifs, réels et réalisables d'utopies organisationnelles. L'intérêt que véhicule un tel concept, selon ce point de vue, réside dans la relative proximité de ces espaces particuliers avec le monde réel, à l'inverse de l'idée d'utopie (voir Cheney et al. 2014 et Parker et al. 2014).

Cependant, il est intéressant d'observer que chez Foucault, l'hétérotopie renferme en elle-même plusieurs dimensions contradictoires ou incompatibles (espace ouvert/fermé, sacrée/séculier, temporalité prolongée/momentanée, topographie, etc. Foucault, 1967/1987 : 48) qui en font, de fait, un espace de tension. Foucault note par exemple dans son « troisième principe », sur l'espace, à travers l'exemple du théâtre et du jardin : « l'hétérotopie a le pouvoir de juxtaposer en un seul lieu réel plusieurs espaces, plusieurs emplacements qui sont en eux-mêmes incompatibles. » (Foucault, 1984/1967).⁹ Cette précision sur le caractère nuancé et « intrinsèquement » contradictoire des hétérotopies n'est pas anecdotique. Ainsi, si nous souscrivons à l'idée que les hétérotopies, au sens de Spicer et al. (2009), constituent des « terrains de recherche » particulièrement originaux, positifs voire prometteurs en matière de performativité critique, il nous semble que les tensions culturelles et idéologiques (Martin 2002) qui les traversent, en font également des objets d'étude captivant du point de vue de l'analyse culturelle.

3.1.1 ECCO : une focalisation restreinte sur des organisations non-alternatives

Les travaux sur la culture organisationnelle s'intéressent principalement à des organisations que l'on peut présenter de manière triviale comme non-alternatives, (organisations lucratives et possédant une structure capitaliste traditionnelle, voir Parker et al. (2014)). Pour les travaux « mainstream » sur la culture, il s'agit globalement de relever les traits « d'excellence » ou, pour reprendre une formulation assez révélatrice employée par des pionniers du genre, « des valeurs de la bonne espèce » de ces organisations (Peters et Waterman 1982). De manière plus

⁸ Voir Spicer et al. (2009 p. 551).

⁹ Michel Foucault, Dits et écrits 1984, Des espaces autres (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), in Architecture, Mouvement, Continuité, n°5, octobre 1984, pp. 46-49.

surprenante, les ECCO, bien qu'empruntant des démarches méthodologiques plus qualitatives et ethnographiques, se focalisent généralement sur ces mêmes organisations.

Ces recherches se concentrent sur des organisations semblables à celles formant l'échantillon de Peters et Waterman (1982), avec justement comme projet de dévoiler les dérives ou le *coût de l'excellence*, au sein d'entreprises comme Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, American Express, Rank Xerox, etc. (voir Aubert et de Gaulejac, 1992, par exemple). Les explications ou justifications des choix empiriques que formulent ces auteurs en la matière sont par ailleurs explicites : « But the most significant factor in choosing ZTC Ryland as a research site was that its management had engaged in a whole series of change initiatives of type associated with the 1980s and 1990s « search for excellence » ». (Watson 1995 p. 4). Egalement, les ECCO sont menées au sein de groupes emblématiques qui, à défaut d'être cités comme des modèles de succès par les tenants de l'excellence, sont couramment admis comme des symboles archétypiques du système capitaliste. Les travaux de Van Maanen (1991) chez Disneyland, de Rosen (1985) chez « Spiro », de Kunda (1992) chez « Tech », de Bartunek et Moch (1991) chez « FoodCom », s'inscrivent globalement dans une telle démarche¹⁰.

Cette focalisation, qui a amené les chercheurs sur la culture en général et les chercheurs réflexifs en particulier à s'intéresser principalement à ce type d'entreprise nous semble problématique, voire contre-productive. D'abord, pour ces seconds chercheurs, une telle focalisation se positionne largement en réaction (ou en contrecoup), comme une réponse aux travaux mainstream. Mais surtout, cette centralisation a longtemps détourné l'attention de ces chercheurs réflexifs d'une analyse portant sur d'autres formes d'organisation. Nous pensons notamment à des organisations moins représentatives d'un « système capitaliste » que la majorité de ces recherches hétérodoxes contestent justement.

3.1.2 Alternatives et CMS un projet performatif commun

Ce n'est effectivement pas un hasard si les organisations alternatives font actuellement l'objet d'un regain d'intérêt auprès de chercheurs réflexifs au sein des *Critical Management Studies*. Un des éléments qui explique effectivement ce regain d'intérêt tient ainsi à la prise de conscience que ces organisations « alternatives » partagent des idéaux (Parker et al. 2007, 2014) qui « prolongent sur le terrain » le projet théorique de performativité critique (Leca et al., 2014, Paraque et Willmott, 2014). En effet, l'objectif de ces recherches concrétise l'idée formulée par Spicer et al. (2009) en termes d'exploration des potentialités et consiste globalement à 1) déconstruire la logique « capitalocentric », 2) montrer que « d'autres formes d'organisation sont possibles » (Parker al. 2014, Fisher 2009, Gibson-Graham, 1996), et 3) que l'entreprise capitaliste traditionnelle ne constitue finalement « qu'une manière parmi d'autres d'organiser l'activité humaine » (Parker et al., 2007, p. xiii) : « The bulk of this book is then given over to a detailed account of a range of vibrant, viable, non- capitalist practices that embody politically radical and socially progressive values (Parker et al. 2014, p. 19).

Cette volonté de vulgarisation explique d'ailleurs sans doute la teneur positive et parfois apologue des descriptions de ces formes d'organisations alternatives au sein de ces travaux.

¹⁰ Nous avons respecté l'anonymat de ces organisations de ces organisations mais il s'agit de garder à l'esprit le caractère symbolique de ces organisations qui constituent, au dire même de ces auteurs, des « modèles de l'entreprise capitaliste » ce qui en fait des terrains particulièrement intéressants.

En effet, les hétérotopies ou alternatives y sont implicitement présentées comme exemptes des « manipulations » et tensions culturelles qui sont pourtant relevées finement au sein des organisations capitalistes traditionnelles par les ECCO.

3.1.3 Les alternatives : ces organisations porteuses de valeurs fortes...

L'une des caractéristiques dominante qui ressort des descriptions que l'on retrouve au sein de ces travaux sur les alternatives est incontestablement la dimension idéationnelle ou culturelle de ces organisation *porteuses de valeurs progressives* : « politically radical and socially progressive values » (Parker et al. 2014, p. 19). En effet, en dehors de leur structure juridique et de gouvernance particulière, ce qui constitue « l'âme » de ces organisations (Cheney, 2002), ce sont ces principes et valeurs qui les définissent et les distinguent des organisations concurrentielles traditionnelles. Des valeurs alternatives, humanistes, sociales, solidaires, démocratiques, coopératives, mutualistes, non-marchandes, etc. (Bull, 2008 ; Charterina et al. 2007 ; Cheney, 2002, 2006 ; Laville et Glémain, 2009 ; Sanders et McClellan, 2012) ou encore des principes d'autonomie, de solidarité et de responsabilité (Parker et al. 2014), ancrés dans l'histoire de ces entreprises, souvent une histoire de conquête sociale, et que les acteurs de ces organisations continuent souvent de porter avec force.

3.1.4 ... et en prises avec des problématiques de tensions et de contradictions culturelles

Or, en s'intéressant aux témoignages des acteurs sur le terrain et aux recherches empiriques sur ces alternatives, on constate bien que ces entreprises, quand elles demeurer fidèles à ces principes, sont confrontées à de véritables tensions, voire contradictions culturelles liées notamment à la pression concurrentielles, à la globalisation, à la prégnance et au développement d'une forme d'idéologie managériale, à la difficulté de développer des pratiques alternatives et originales qui prolongent ces principes sur le terrain ou encore à la nécessité de transmettre aux nouveaux employés (voire aux nouvelles organisations intégrées), ces valeurs et principes fondamentaux. C'est d'ailleurs ce que confirment, en n'employant pas le vocabulaire de l'analyse culturelle, les recherches récentes sur les alternatives, que cela soit au sein d'organisation coopératives de production (Flecha et Ngai, 2014 ; Cheney et al, 2014, Azkarraga et al. 2012), de mutuelles (Bousalham 2012), d'union de crédit coopératif (Cutcher et Mason 2014), d'associations et plus généralement d'organisations de l'économie sociale et solidaire (Laville and Glémain, 2009), d'agences locales de crédit mutuel (Nouvel, 2009), de finance solidaire (Glémain et Moulévrier (2011), d'entreprises récupérées, (Atzeni et Vieta, 2014), etc.

Par exemple, Cheney (1999/2002) propose une analyse intéressante de l'évolution du groupe coopératif Mondragon. La question posée en filigrane tout au long de cette recherche : « Have they [Mondragon] sold out » porte précisément sur cette idée. Le travail de Cheney montre ainsi concrètement comment les valeurs de solidarité, d'égalité, et d'autonomie de la coopérative (Cheney 2002, p. 79)) se trouvent confrontées (et en quelques sorte absorbées) par les valeurs « corporate » de développement, d'internationalisation et de compétitivité qui résultent grandement de la pression du marché et de la concurrence mondialisée : « Today, all these features are being challenged as a result of cultural transformation, internationalization, and

new corporate and managerial policies. (...) What is clear now is that talk of “being a competitive multinational corporation” is coming to dominate (...).” (Cheney 2002 p. 116).

Plus récemment, toute une série de recherche vient confirmer l’importance de s’intéresser à ces problématiques culturelles auxquelles sont confrontées les alternatives et de mieux les circonscrire (Cheney et al. (2014). Paraque et Willmott, (2014), parlent des difficultés concrètes qui empêchent de mettre en pratiques les principes coopératifs¹¹ (Paraque et Willmott, 2014 p. 604), Storey et al. (2014), réfléchissent aux moyens de réconcilier les principes contradictoires auxquels sont confrontées ces organisations¹² et Sanders et McClellan (2012) cherche à repenser les tensions inhérentes que subissent ces organisations alternatives auxquelles on demande de plus en plus de ressembler à leurs « rivales » capitalistes¹³.

3.1.5 ECCO et performativité : questions de recherche pour une perspective culturelle et performative sur les alternatives

Ces travaux et les témoignages des acteurs sur le terrain, illustrent donc bien la nécessité d’une meilleure prise en compte de ces phénomènes culturelle. En effet, au même titre que les organisations capitalistes souvent analysées et « décriées » par les ECCO, ces organisations alternatives, de plus en plus soumises à une série de pressions (concurrentielle, légale, etc.), sont potentiellement porteuses de contradictions, de divergences d’interprétations et peuvent faire l’objet de formes de manipulations culturelles. Ainsi, une approche performative et critique de la culture, en plus que d’aller « explorer ces hétérotopies » en projetant d’y découvrir de nouvelles réponses pour un management alternatif (Leca et al. 2014 ; Parker et al., 2014, Spicer et al. 2009,), doit inviter les chercheurs à également observer les objets de contradictions et de tensions potentielles que la référence constante à un idéal alternatif, idéal social noble et progressiste souvent hérité d’une histoire militante, peuvent engendrer lorsqu’elle se conjugue par exemple avec une réalité concurrentielle exacerbée.

En effet, si l’on admet cette idée d’opposition ou de tension alors, d’un point de vue culturel, une série de questions se pose dont chacune ouvre la voie à des recherches culturelles critiques et performatives. Ces organisations alternatives, confrontées à la concurrence d’organisations concurrentielle intègrent-elles, de manière insidieuse, les logiques et références idéationnelles (ou valeurs) de leur concurrents ? Comment dans ce cas, « cohabitent » ces valeurs « corporate » de performance, de développement, d’internationalisation et de compétitivité avec les références alternatives qui motivent initialement ces entreprises, des valeurs sociales originales que ces organisations continuent souvent à prôner avec force ? Les acteurs de ces organisations identifient-ils des formes de contradictions entre ces références idéologiques ? Si tel est le cas, quelles stratégies mettent-ils en œuvre pour résoudre ces contradictions potentielles ou, à tout le moins pour y faire face ? Sur le long terme, ces tensions ou contradictions de valeurs portent-elles atteinte à la pérennité de ces organisations, à leur vocation sociale et à leur portée alternative et à la crédibilité du modèle qu’elles soutiennent ? Comment penser des pratiques

¹¹ « (...) issued faced in realizing the principles ascribed to employee-owned cooperatives », (Paraque et Willmott, 2014 p. 604)

¹² “Reconcile apparently conflicting principles and objectives” (Storey et al. 2014, p. 627).

¹³ “(...) the inherent tensions between being business-like and the pursuit of a social mission” (McClellan, 2014, p. 68)

alternatives et novatrices de management culturel et de transmission de valeurs dans ces organisations alternatives sans reproduire les fausses promesses de l'excellence (Peters et Waterman, 1982) et en se démarquant des propositions développées en OD (voir Schein 1985) ou en recherche-action ?

Ces interrogations constituent des voies de recherches particulièrement stimulantes pour des ECCO empruntant une dimension performative. La suite de l'article propose des éléments de réflexions sur cette dernière question sur le thème de la normativité et du pragmatisme critique avant d'aborder la question de l'opérationnalisation du concept de culture pour les approches critiques.

3.2 PRAGMATISME, NORMATIVITE CRITIQUE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE : QUELLES PROPOSITIONS DE MANAGEMENT CULTUREL POUR LES ORGANISATIONS ALTERNATIVES ?

Les idées de *pragmatisme* et de *normativité* critique chez Spicer et al. (2009), appliquées au champ culturel, impliquent, en se plaçant dans le cadre d'une approche critique, de dépasser l'opposition assez systématique à toute proposition en matière de management culturel. Nous l'avons remarqué, les ECCO, pour des raisons diverses, s'opposent généralement à toute proposition envisageant d'agir de manière normative sur la culture d'un groupe humain quel qu'il soit. Cette posture anti performative, amène à négliger le potentiel « fonctionnel » de la culture pour des organisations porteuses d'alternatives. Quelques propositions dans cette littérature ont cependant envisagé avec intérêt l'éventualité de propositions normatives en matière de culture sans nécessairement développer cette idée. Les intuitions de Watson (1995) et de Thompson et Mc Hugues sur les alternatives, ou encore les propositions empiriques de Cheney (2002) pour la coopérative Mondragon, de même que la formulation plus développée d'Alvesson et Svenigsson (2008) chez Technocom (Alvesson et Svenigsson, 2008) nous semblent constituer des exemples sur lesquels peuvent s'appuyer des études critiques et performative sur la culture.

Watson (1995 p.17-18) invite à reconsidérer les propositions des recherches mainstream de manière moins catégorique en admettant notamment que la gestion d'organisations humaines de plus en plus complexes, implique nécessairement que le « manager » s'intéresse à la dimension culturelle : « *attending to matters of meaning, culture and value* ». Ensuite, cet auteur suggère que le rejet de toute forme de management culturel de la part des chercheurs critiques « *sous prétexte de considérations humanistes* » ou par « *rejet* » des modèles organisationnels (capitalistes) au sein desquels ils ont habituellement court, amène à négliger le potentiel « fonctionnel » de la culture pour des organisations alternatives justement plus « humanistes » ou sociales. (Watson 1995 p.17-18).

Watson pour illustrer cette position va jusqu'à reconnaître un intérêt au travail de Peters et Waterman (ce qui relève d'un effort de distanciation non négligeable pour un chercheur de sensibilité critique) : « The thesis I am extracting from In Search of Excellence is that, in managing organisations, loose-tight controls – using culture and shared values – work better than traditional tight ones. This is, first, because it fits with what human beings are essentially like (meaning-seeking creatures) and, second, because it fits with what the world is like (an unpredictable and ambiguous place. » (Watson 1995 p. 17).

Cette même idée est soutenue par Thomson et Mc Hugh (1990 cité par Watson, 1995) qui envisagent même des mécanismes normatifs « *de partage et de transmission d'idéal* » pour les entités alternatives : « *Creating a culture resonant with overall goals is relevant to any organization, whether it be trade unions, voluntary groups or producer cooperatives. Indeed, it is more important in such consensual groupings. Cooperatives for example, can degenerate organizationally because they fail to develop adequate mechanisms for transmitting the original ideals from founders to new members and sustaining them through new shared experiences.* » (Thomson et Mc Hugh, 1990 p. 235 cité par Watson 1995 p. 17-18).

Cheney (1999/2002), va plus loin sur ce point en proposant de créer les conditions permettant de développer un consensus de valeurs : « *Fostering a consensus on values* » (Cheney, 2002 p. 116). Cheney soutient ainsi l'idée qu'une « *homogénéité de valeurs* » ou un « *consensus de valeurs* » est non seulement souhaitable mais tout à fait indispensable à la pérennité de ces organisations alternatives en général et au coopérative en particulier. (Cheney, 2002 p. p. 114). Cette même idée est étudiée plus concrètement par Flecha et Ngai, (2014) qui explorent les mécanismes utilisés par Mondragon pour transmettre la culture coopérative aux entreprises nouvellement intégrées par le groupe « *develop mechanisms to expand their cooperativist values to their subsidiaries through a CMM* » (Flecha et Ngai, 2014 p. 676). L'exemple de la diffusion du CMM (Corporate Management Model), un outil spécialement créé afin de faciliter la « *mise en pratique des principes coopératifs de Mondragon* » par les entreprises intégrées par la corporation est alors éloquent. Dans une même veine, Heras-Saizarbitoria (2014, p. 647) confirment la nécessité pour les alternatives de développer des mécanismes d'adhésion aux principes coopératifs.

Les travaux cités partagent l'idée d'un dépassement de l'opposition systématique des ECCO à toute proposition de management culturel et suggèrent déjà quelques propositions *en faveur d'une* prise en compte pragmatique d'un minimum de *consensus culturel* (notamment pour les organisations alternatives), et la possibilité, sur ces bases, de propositions normatives en matière de management culturel (Spicer et al. 2009) notamment pour le bénéfice de ces organisations alternatives. Le travail d'Alvesson et Svenigsson (2008), bien que ne portant pas sur une organisation alternative, adjoint un point important, l'importance de l'idée de propositions modestes et progressives au niveau local et reposant sur une analyse ethnographique dense.

De ce point de vue, le travail d'Alvesson et Svenigsson (2008) est sans doute un exemple à suivre. En se basant sur une étude de cas, ces auteurs proposent un modèle alternatif avec une vision progressive et locale du changement qu'ils nomment *cultural change as the reframing of everyday life* (Alvesson et Svenigsson 2008 p. 46). Ce type de procédé de changement *progressif* repose sur une compréhension « dense » du terrain et de la culture d'une organisation (Alvesson et Svenigsson 2008 p. 47). Ce projet de *changement local progressif et continu* s'oppose au changement dit « technocratique » (dont les auteurs s'attachent à démontrer les limites en termes d'applicabilité au-delà de l'aspect rhétorique), et s'intéresse au management du sens à un niveau local tel qu'il est développé par des sous-groupes restreints, de manière relativement spontanée et informelle à mesure des interactions régulières. Ce type de changement semble porter des promesses d'évolution moins importantes mais plus réalistes, en ce sens que les acteurs négocient et créent leurs propres interprétations des termes annoncés du changement culturel.

Ce travail d'Alvesson et Svenigsson (2008) constitue un exemple intéressant vers l'idée d'une forme alternative de management culturel ou, en l'occurrence de changement culturel et s'inscrit dans ce qui peut être qualifié d'approche performative et critique de la culture. En effet, ce travail rappelle aux dirigeants et gestionnaires, la nécessité d'investir davantage de temps dans le suivi du processus de changement que dans sa préparation rationnelle et discursive. Une telle vision du changement culturel permet en outre d'accepter que la pluralité des interprétations et le fait que la compréhension même des « valeurs » -- souvent synthétisées par des mots ou des formules -- puisse renvoyer à des réalités multiples pour les membres d'une organisation. Lorsque cette idée est poussée à son extrême, il s'agit d'admettre que les comportements induits par le processus de changement puissent-être contradictoires et en venir à renforcer les valeurs ou la culture initiale, celle-là même que l'on souhaitait « changer » ou faire évoluer. C'est ce que les auteurs nomment *unitentional reinforcement of existing culture* ou « renforcement non-intentionnel de la culture existante » (Alvesson et Svenigsson 2008 p. 142-144). Une telle réflexion peut sans doute être prolongée voire appliquée aux organisations alternatives où le sens des valeurs sociales et solidaires et les comportements et pratiques de management qui en découlent font rarement l'objet d'un consensus parmi les membres.

Ces propositions sont teintées d'une forme de *pragmatisme critique* et appellent à dépasser la conception unilatéralement négative des ECCO en matière d'utilité « fonctionnelle » de la culture pour formuler des propositions *normatives*, locales et basées sur une relation directe avec le terrain et des échanges soutenus avec les acteurs sur le terrain. Il semble donc possible de développer de nouvelles métaphores, davantage performatives, du management culturel qui, sans sombrer dans la métaphore de la culture comme « monolithe » (Martin, 2002) ou comme « vache sacrée » (Alvesson 2002), permettent de réfléchir à des pratiques constructives de management culturel qui dépassent les métaphores d'instrument de domination (*Culture as blinders*, ou *Culture as world closure* : voir Alvesson et Berg (1992), Alvesson (1993), Krefling et Frost, 1985 p. 158) ou encore de culture comme « ambiguïté et désordre » (Martin 2002). Des métaphores largement employées par les ECCO, certes stimulantes mais trop totalisante pour être compatible avec une démarche performative.

3.3 QUEL CADRE DE RECHERCHE POUR L'ANALYSE DE CES PROBLEMATIQUES CULTURELLES ?

L'enjeu d'une critique performative tenant compte des idées de « care » et « d'affirmation » (Spicer & al. 2009) implique de considérer le matériau empirique de différents points de vue. Ce constat est déjà formulé par Alvesson et Deetz (2000), qui insistent sur la nécessité d'explorer la multiplicité des perspectives selon lesquelles un même matériau (entrevue, observation, données secondaires, etc.) peut être considéré : « Interpretations calls for careful considerations of all empirical material from a multitude of angles. » (Alvesson et Deetz 2000 p. 149). Il s'agit, en quelque sorte, de porter la focale sur la complexité du réel sans écarter les données et interprétations qui n'intègrent pas spontanément les grilles théoriques critiques mobilisées et en n'excluant pas les ironies et tensions que l'on retrouve dans les organisations : « By engaging with these mixed or ambiguous metaphors, we begin to affirm the various tensions ironies, aporia and ambiguities that already lurk within organizational life. » (Spicer et al. 2009, p. 545).

Dans le cadre d'une recherche culturelle critique, le matériau empirique est principalement constitué par les interprétations des acteurs à propos des manifestations culturelles, c'est-à-dire des objets habituellement considérées dans les recherches culturelles (jargon, rituels, cérémonies, récits organisationnels, etc.) (Martin, 2002). Inviter à la prise en compte d'interprétations multiples correspondrait ici à saisir de manière nuancée la multiplicité des interprétations, que ces dernières confirment, infirment, ignorent ou se situent de manière ambiguë par rapport aux valeurs et aux discours managériaux officiels.

Par exemple, s'il on poursuit l'idée de contradiction entre valeurs dans le cadre de recherches sur les alternatives, une recherche culturelle devrait permettre de relever la variété des interprétations à propos des tensions qui émanent potentiellement des références culturelles contradictoires entre valeurs solidaires et valeurs « corporate » de concurrence et de performance tels qu'exprimées par les acteurs. La tâche n'est pas mince et, dans un tel cas, la possibilité de recourir à un « cadre méta-théorique » adapté, afin de favoriser d'une part le « recueil » et d'autre part l'analyse des « données » devient un atout précieux. Recourir à un cadre relativement précis, permet également d'échapper à la difficulté que pose le problème de définition de la culture (Frost et al. 1991) et de son opérationnalisation (Ashkanasy et al. 2000), Enfin un cadre suffisamment précis, permet d'échapper aux débats classique sur « ce qui relève et ne relève pas de la culture organisationnelle » (Martin et al, 1985, 2006). Cette possibilité est d'ailleurs également envisagée par Alvesson et Deetz (2000) dans le cadre de CMS en général : « The multitude of angles also come from theoretical sources. One possibility is to rely on one specific well integrated framework. » (Alvesson et Deetz, 2000, p. 149).

Un tel cadre conceptuel devrait en outre permettre une approche qualitative voire ethnographique, être cohérent avec une démarche réflexive (care) et pluraliste (affirmation, Spicer & al. 2009), et ne pas déterminer a priori les catégories culturelles. En matière de culture, il existe beaucoup de cadre de recherche mais très peu possèdent la particularité de permettre des interprétations multiples et de présenter des caractéristiques cohérentes avec une approche critique performative (la plupart des cadres développés dans les recherches *mainstream* offrent des recettes ou grilles quantitatives très structurantes voire limitantes). Il semble qu'en la matière, il serait profitable de se tourner vers des recherches souvent présentées comme « interprétatives » intégrant une dimension réflexive incontestable (voir par Hatch et Cunliffe, (2009) ou Czarniawska-Joerges (1992) mais ne relevant pas directement d'une approche critique radicale (voir Putnam et al. 1992 pour un débat intéressant à ce sujet).

Par exemple, le cadre développé par Martin (1992, 2002) en termes de perspectives, sous réserve de quelques actualisations, nous semble constituer un outil prometteur. L'intérêt de ce cadre pour une démarche performative et critique réside dans sa dimension pluraliste et sa capacité à relever d'une part les éléments de « cohérence culturelle » et, d'autre part, les « incohérences » et les « décalages » du même ordre tout en permettant aux idées d'ambiguïté et de tensions de s'exprimer comme le suggèrent Spicer et al. (2009 p. 545). De tels éléments se matérialisent chez Martin (2002 p. 115-168) à travers trois perspectives de la culture. Ces perspectives se caractérisent respectivement par une inclination 1) en faveur de l'harmonie, du partage et de la cohérence (perspective intégrative), 2) de la divergence et de la confrontation (perspective différentielle), et 3) de l'ambiguïté et de la confusion (perspective fragmentée) Martin (2002 p. 93-114).

Par exemple, dans une étude de cas portant sur une mutuelle de santé évoluant dans un contexte concurrentiel tendu, nous avons tenté d'examiner quelles significations les valeurs non-marchandes et solidaires, héritée de l'histoire mutualiste et clairement revendiquées par le groupe, pouvaient bien revêtir pour les acteurs chargés des ventes dans une situation directe de concurrence commerciale où les enjeux d'affiliation et d'adhésion sont omniprésents (voir Bousalham, 2012). Pour ce qui est de la notion de valeurs et de son opérationnalisation nous nous sommes basé sur le travail de Martin (2002) qui parle plus précisément de «content themes ». S'ils sont explicites, c'est-à-dire, s'il s'agit de thèmes ou valeurs officiels, communiqués à l'interne (internal themes) et/ou à l'externe (external themes) comme la juste manière de faire et de penser dans le groupe, Martin parle de thèmes invoqués ou espoused themes. (Martin 1992 p. 37). Les valeurs *non-marchandes* et *solidaires* évoquées ici entrent dans cette dernière catégorie. Il s'est alors agi d'une part de considérer de potentielles tensions entre ces dernières et d'autres formes de valeurs, marchandes, concurrentielles et commerciales qui pouvaient potentiellement émerger dans ce contexte, et d'autre part, d'observer l'importance accordée à l'idée de cohérence entre les valeurs mutualiste et les pratiques concrètes de concurrence sur le terrain. Une autre dimension de l'analyse portait sur l'observation et l'analyse des problématiques rencontrées par les acteurs en lien avec ces tensions culturelles et sur les stratégies qu'ils développent pour s'en sortir.

En cohérence avec le projet d'une critique performative, nous avons procédé à quelques aménagements du cadre permettant d'en conserver la teneur pluraliste et de réduire la portée (prévalence) accordée à l'idée d'ambiguïté chez Martin (2002)¹⁴. Le cadre revu se compose alors de deux perspectives. Une perspective intégrative qui, en quelque sorte opérationnalise, à travers les dimensions d'harmonie, de cohérence et de rejet de l'ambiguïté, une approche traditionnelle ou mainstream et une perspective critique, qui résulte d'une fusion des perspectives différentielle et fragmentée chez Martin 2002. Notre aménagement a consisté à « fusionner » les perspectives différentielle et fragmentée (perspectives s'inspirant respectivement des tendances critiques néo-marxistes et postmodernistes, voir Martin (2002 p. 125), dans une démarche proche de ce qu'Alvesson (2008) appelle « troisième voie » quand il décrit les CMS comme une synthèse des approches réalistes et relativistes ; « The mainstream of most typical CMS position is probably inspired by a kind of mix of Frankfurt School/Habermasian (or Gramscian) and Foucauldian ideas and some 'medium-radical' incorporation of general postmodernist thinking. (...) This CMS mainstream or middle position – which is my own stance – represents a moderate version of constructionism, some interest in 'reality out there', some in ideologies/discourses and subjectivity plus some interest in the specifics and details of language, but without driving it too far (a linguistic half-turn, perhaps). This could be seen as radical humanism with a clear postmodernist (poststructuralist) bent » (Alvesson 2008 p. 17). Le cadre ainsi obtenu conserve ainsi les dimensions de cohérence, de rapport au consensus et à l'ambiguïté, définies par Martin (1992, 2002) mais permet de rassembler les perspectives différentielle et fragmentée

Pour cette étude de cas (Bousalham 2012), un tel cadre a permis de structurer nos phases de recueil et d'analyse du matériau empirique et de nuancer l'analyse. Les observations et entretiens préalables nous avaient très vite amenés à ne relever qu'une série de contradictions et d'incohérences (perspective différentielle) entre les valeurs mutualistes et solidaire affichées

¹⁴ Voir à ce sujet les remarques d'Alvesson (2002, p. 161) et celles Mumby, (1994, p. 158) sur cette dimension de l'ambiguïté chez Martin (2002).

par l'entreprise et les pratiques développées par les acteurs (notamment dans le cadre de leur mission commerciale). Egalement, sur le plan des « valeurs », l'utilisation textuelle, par les acteurs, des formules toutes faites et des slogans (dont certains constituent les thèmes culturels de notre étude), slogans que ces derniers ne reformulaient jamais avec leurs propres mots et qui ne trouvaient aucune application sur le terrain, nous paraissait clairement indiquer à quel point ces valeurs ou principes demeuraient l'expression d'une rhétorique vide de sens. De telles observations sont tout à fait en ligne avec une analyse critique de type CMS et confirment les constats déjà formulés par les ECCO en termes de contradiction, manipulation, banalisation, etc.

Le recours à ce cadre pluraliste nous a alors permis de ne pas restreindre l'analyse à ces seuls éléments de tension et de contradiction entre les valeurs solidaires et les logiques commerciales à l'œuvre sur le terrain afin de relever également les pratiques et interprétations « cohérentes » et échappant à cette première théorisation implicite. En effet, la perspective intégrative (Martin 2002, p. 93) nous a en quelques sortes forcé à considérer également toute une série d'interprétations cohérentes et « militantes » des acteurs et la mise en place de plusieurs pratiques culturelles « cohérentes » (cohérence dans les actions, Martin, 2002, p. 99) avec les valeurs de solidarité et de non marchandisation. A titre d'exemple, on retrouve parmi ces pratiques formelles et informelles (Martin, 2002, p. 86-88) le fait que les commerciaux, bien que sous pression concurrentielle, ne sont pas rémunérés sur la base de leurs ventes, le fait que l'organisation participe à toute une série d'actions en faveur des adhérents et de la sensibilisation des étudiants, des cérémonies et rituels d'intégration soutenant les valeurs « alternatives » et solidaire auprès des employés ainsi que des prises de position militante voire politique en faveur des adhérents et du progrès social. C'est notamment en nous appuyant sur certains de ces éléments « positifs » que nous avons pu formuler, en discussion avec les acteurs, des propositions performatives d'actions locales inspirées d'une démarche de « conscientisation » (Alvesson et Deetz, 2000, Freire, 1967/1980) et ajustées aux tensions identifiées par les acteurs dans cette situation (Voir Bousalham, 2012).

Il n'est évidemment pas question de présenter le cadre des trois perspectives (2002) comme une nouvelle réponse définitive à la question posée d'un cadre culturel cohérent avec une approche performative mais davantage de susciter d'autres propositions, notamment en matière d'« importation » de dispositifs « interprétatifs » et pluralistes dans le cadre de recherches critiques et performatives. Dans tous les cas, notre volonté est d'inviter les chercheurs critiques dans le champ à développer des cadres novateurs permettant d'analyser les tensions, contradictions et oppositions idéationnelles systématiques relevées au sein de ces organisations alternatives et de préciser de manière claire leur mode d'opérationnalisation du concept de culture. Ainsi, tout en échappant aux travers des « recettes culturelles » (Alvesson 2002) ou de catégorisations typologiques rigides et formulées a priori, le dispositif emprunté en termes de perspectives nous a permis non seulement d'opérationnaliser ces éléments en termes de cohérence et de contradictions mais également d'obtenir un recueil et une analyse plus nuancée du matériau empirique tout en rendant possible la formulation de propositions d'actions locales.

CONCLUSION

Nous avons regroupé un certain nombre de travaux critiques sur la culture organisationnelle, sous l'appellation ECCO (Etudes critiques sur la culture organisationnelle). Après avoir présenté brièvement l'originalité et la légitimité contextuelle de ces travaux, nous avons relevé

que l'une des limites qui semble en ressortir est liée à leur caractère globalement anti-performatif. Etant donné le relatif abandon de ce champ de recherche, ces ECCO semblent ainsi ne pas bénéficier des débats récents notamment en termes performativité critique.

En conséquence, nous avons tenté de formuler plusieurs tactiques et pistes de recherche en faveur d'études critiques sur la culture organisationnelle davantage performative. Ces tactiques invitent à se focaliser davantage et à analyser de manière nuancée les organisations alternatives, à porter l'idée d'une mobilisation *pragmatique* et *normative* de la culture, mobilisation qui dépasse le travers anti-performatif des ECCO et échappe aux recettes instrumentales développées dans les travaux *mainstream*, et à développer des cadres d'analyse pluralistes qui, tout en évitant de déterminer a priori les termes de l'analyse culturelle, permettent d'opérationnaliser le concept de culture de manière à analyser les problématiques idéationnelles relevées.

A travers ces tactiques, il ne s'agit aucunement de présenter un modèle définitif ou un cadre de recherche « répliquable » mais bien de susciter d'autres propositions dans ce champ et soutenir l'idée que le concept de culture organisationnelle, dans une perspective performative et critique, peut présenter un intérêt non négligeable, y compris « normatif », notamment pour les entités alternatives soumises à des problématiques culturelles qu'il s'agit de prendre au sérieux et de mieux cerner. En somme, cette proposition vise à 1) contribuer au débat stimulant sur la performativité critique en proposant les termes d'une transposition au champ de la culture organisationnelle ; 2) inviter les chercheurs s'intéressant aux organisations alternatives à un recourt (pour ne pas dire retour) à des travaux et analyses culturelles et critiques fines et ; 3) repenser les apports des études critiques sur la culture organisationnelle (ECCO) « trente ans après », c'est-à-dire loin de la virulence des débats, en reconsidérant le potentiel théorique et « fonctionnel » d'un concept qui, après avoir été la clé de tous les maux du management, a tout simplement disparu du paysage intellectuel en gestion.

Références

- Adler, P. S., Forbes, L. C., & Willmott, H. (2007). Critical management studies. *The academy of management annals*, 1(1), 119-179.
- Aktouf, O. 1990. Le symbolisme et la "culture d'entreprise": des abus conceptuels aux leçons du terrain. In J. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, : 553-588.
- Alvesson, M. 1990b. On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*: 31-49.
- Alvesson, M. 1993. *Cultural perspectives on organizations*. New York, NY, USA: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. 2002/2012. *Understanding organizational culture*. London ; Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Alvesson, M. 2008. The future of critical management studies. In D. Barry, et H. Hansen (Eds.), *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*: 11-30. Sage Publication.
- Alvesson, M. 2011. Organizational culture: Meaning, discourse, and identity. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, et M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture et climate (Second Edition)*: Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). Corporate culture and organizational symbolism: An overview (No. 34). Walter de Gruyter.
- Alvesson, M., et Spicer, A. 2012. Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3): 367-390.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of management studies*, 49(7), 1194-1220
- Alvesson, M., et Sveningsson, S. 2008. *Changing organizational culture : cultural change work in progress*. New York, NY: Routledge.
- Alvesson, M., et Willmott, H. 1992a. *Critical management studies*. London ; Newbury Park: Sage.
- Alvesson, M., et Willmott, H. 1992b. On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies. *The Academy of Management Review*, 17(3): 432-464.

- Alvesson, M., et Willmott, H. 1996. *Making sense of management : a critical introduction*. London ; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Alvesson, M., et Willmott, H. 2002. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5): 619-644.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., et Peterson, M. (Eds.). 2011. *Handbook of organizational culture et climate (Second Edition)*: Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Atzeni, M., & Vieta, M. (2014). Between class and the market: Self-management in theory and in the practice of worker-recuperated enterprises in Argentina. The Routledge companion to alternative organization. London: Routledge.
- Azkarraga, J., Cheney, G. & Udaondo, A. (2012). Workers' participation in a globalized market: Reflections on and from Mondragon. In M. Atzeni (Ed.), *Alternative work organizations* (pp. 76 – 102). New York : Palgrave Macmillan
- Barley, S., et Kunda, G. 1992/2006. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 363-399.
- Bartunek, J., et Moch, M. 1991. Multiple constituencies and the quality of working life: intervention at FoodCom. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. E. Louis, C. C. Lundberg, et J. E. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*.
- Bousalham, Y. (2012). Culture sociale et solidaire et valeurs commerciales dans l'organisation, entre cohérences et contradictions: le cas d'une mutuelle étudiante (Doctoral dissertation, Lille 1).
- Calás, M., et Smircich, L. 1987. Post-culture: is the organizational culture literature dominant but dead. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, et L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*: Sage.
- Cameron, K. S., et Quinn, R. E. 1999/2011. *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Casey, C. 1999. "Come, Join Our Family": Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relations*, 52(1): 155-178.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.
- Cheney, G. (2002). *Values at work : Employee participation meets market pressure at Mondragon*. Ithaca, NY : Cornell University Press .
- Coombs, R., Knights, D., et Willmott, H. C. 1992. Culture, control and competition; towards a conceptual framework for the study of information technology in organizations. *Organization Studies*, 13(1): 051-072.
- Cutcher L & Mason P, (2014), Credit unions, In : Martin Parker, George Cheney, Valerie Fournier, Chris Land (eds) : The Routledge Companion to Alternative Organization, , Routledge, 253-266
- Czarniawska-Joerges, B. 1992. *Exploring complex organizations: a cultural perspective*: Sage Publications.
- Daniel, S., Dainty A. & Brookes N. 2013. Thinking the ontological politics of managerial and critical performativities: An examination of project failure. *Scandinavian Journal of Management*, 29, 3, 282-291.
- Deal, T., et Kennedy, A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*: Reading, Addison-Wesley.
- Deetz, S. 1985. Critical-cultural research: New sensibilities and old realities. *Journal of Management*, 11(2): 121.
- Deetz, S., et Kersten, A. 1983. Critical models of interpretive research. *Communication and organizations: An interpretive approach*: 147-171.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*: John Wiley et Sons.
- Draperi, J. F. 2005. L'Economie Sociale, de la A à la Z. *Alternatives économiques, Paris*.
- Draperi, J. F. 2007. *L'économie sociale: utopies, pratiques, principes*: Presses de l'économie sociale.
- Draperi, J. F. 2009. L'année de l'économie sociale et solidaire 2010. Une alternative à redécouvrir en temps de crise. *Recherche*, 67.
- Fisher, M. (2009). *Capitalist Realism: Is There No Alternative?* Ropley : Zero Books
- Fournier, V. (2003). Utopianism and Grassroots alternatives, *Viable Utopian Ideas: Shaping a better world*: Arkmond, NY: Sharpe.
- Fournier, V., et Grey, C. 2000. At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1): 7.
- Freire, P. (1980). *La pédagogie des opprimés*. F. Maspero.

- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., et Martin, J. E. 1985. **Organizational culture**: Sage
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., et Martin, J. E. 1991. **Reframing organizational culture**. Sage Publications.
- Gibson Graham, J. K. (1996). *The End of Capitalism (As We Knew It): A Feminist Critique of Political Economy*. Oxford : Blackwell
- Grey, C., & Willmott, H. (2005). *Critical management studies: A reader*.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5), 645-665.
- Jermier, J., Slocum Jr, J., Fry, L., et Gaines, J. 1991. Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. **Organization Science**, 2(2): 170-194.
- Jermier, J. M. 1991. Critical epistemology and the study of organizational culture: Reflections on Street Corner Society. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. E. Louis, C. C. Lundberg, et J. E. Martin (Eds.), **Reframing organizational culture**: 223-233: Sage Newbury Park, CA.
- Krefting, L. A., & Frost, P. J. (1985). Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple-metaphor perspective on managing organizational culture. *Organizational culture*, 155-168.
- Knights, D., et Willmott, H. 1987. Organizational culture as management strategy: A critique and illustration from the financial services industry. **International Studies of Management et**
- Knights, D., et Willmott, H. 1995. Culture and control in a life insurance company. **Culture and Organization**, 1(1): 29-46.
- Kunda, G. 1999/2006. **Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation (édition augmentée)**: Temple Univ Pr.
- Laville J-L, (2006) Associations. La pluralité des méthodes de gestion des ressources humaines dans les associations, in Allouche (ed.), **Encyclopédie des ressources humaines**, Vuibert, 2006
- Laville, J., & Catani, A. (2006). **Dictionnaire de l'autre économie** : Folio ; édition revue & augmentée
- Laville, J., & Glémain, P. 2009. **L'économie sociale et solidaire est aux prises avec la gestion** Desclée de Brower.
- Leca, B, Gond, J.-P. & Barin-Cruz, L. 2014. Building critical performativity engines for deprived communities. The construction of popular cooperative incubators in Brazil. *Organization*, 21, 4, 683-712.
- Martin, J. 1985. Can organizational culture be managed ? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. E. Louis, C. C. Lundberg, et J. E. Martin (Eds.), **Organizational culture**: 95-98: Beverly Hills: Sage.
- Martin, J. 1990. Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations **Organization Science**, 1(4): 339-359.
- Martin, J. 1991. A Personnel Journey: From Integration to Differentiation to Fragmentation to Feminism. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. E. Louis, C. C. Lundberg, et J. E. Martin (Eds.), **Reframing organizational culture**: 352-356: Sage Newbury Park, CA.
- Martin, J. 1992:2014. **Cultures in organizations : three perspectives**. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. 2002. **Organizational culture : mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Martin, J. 2004. Meta-theoretical controversies in studying organizational culture. In H. Tsoukas, et C. Knudsen (Eds.), **The Oxford handbook of organizational theory: metatheoretical perspectives**: 392-419: Oxford University Press, USA.
- Martin, J., Frost, P., et O'Neill, O. 2006. Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. In S. Clegg, C. Hardy, et W. Nord (Eds.), **The Handbook of Organization Studies, 2nd ed.**, Sage Publications, Newbury Park, CA: 725-753: Sage.
- Mumby, D. 1994. Review of Cultures in Organizations: Three Perspectives by Joanne Martin. **The Academy of Management Review**, 19(1, Jan., 1994): 156-159
- Newstrom, J. 2002. " In Search of Excellence": Its Importance and Effects. **The Academy of Management Executive (1993-2005)**, 16(1): 53-56.
- Nord, W. 2002. Spinning Disciplines with Mayer Zald: Some Further Thoughts on Critical Management Studies and Management Education. **Organization**, 9(3): 437-446.
- Nouvel D, 2009, Isomorphisme institutionnel & légitimité d'un groupe bancaire coopératif, In Laville, J., & Glémin., *L'économie sociale & solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brower. 17-61.
- Ogbor, J. O. 2001. Critical theory and the hegemony of corporate culture. **Journal of Organizational Change Management**, 14(6): 590-608.
- Paranque, B., & Willmott, H. (2014). Cooperatives-Saviours or Gravediggers of Capitalism? The Ambivalent Case of the John Lewis Partnership. *Organization*, special issue .
- Parker, M. 2000. **Organizational culture and identity : unity and division at work**. London ; Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Parker, M. 2002. **Utopia and the organization**: Blackwell Oxford,, UK.

- Parker, M., Fournier, V., et Reedy, P. 2007. *The dictionary of alternatives: Utopianism and organization*: Zed Books.
- Parker M, Cheney G, Fournier V, Land L (eds) (2014): The Routledge Companion to Alternative Organization, Routledge, 2014
- Peters, T. J., et Waterman, R. H. 1982/2010. *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*. New York: Harper et Row.
- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., et Dandridge, T. C. 1983. *Organizational symbolism*: Jai Pr.
- Putnam, L. L., Bantz, C., Deetz, S., Mumby, D., et Van Maanan, J. 1993. Ethnography versus Critical Theory Debating Organizational Research. *Journal of Management Inquiry*, 2(3): 221-235.
- Ray, C. 1986. Corporate culture: the last frontier of control? *Journal of Management Studies*, 23(3): 287-297.
- Roscoe, P. & Chillas, S. (2013). The state of affairs: critical performativity and the online dating industry. Organization, Online first, 3 May.
- Rosen, M. 1985/1991. Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance. *Journal of Management*, 11(2): 31.
- Sanders, M. L., & McClellan, J. G. (2012). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. Organization.
- Schein, E. H. 1985/2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sibille, H., & Ghezali, T. (2010). Démocratiser l'économie. Grasset.
- Smircich, L. 1983 b. Organizations as shared meanings. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, et T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*: 55-65: Jai Pr.
- Smircich, L. 1985. Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. E. Louis, C. C. Lundberg, et J. E. Martin (Eds.), *Organisational culture*: Sage.
- Spicer, A., Alvesson, M., et Kärreman, D. 2009. Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4): 537.
- Stablein, R., et Nord, W. 1985. Practical and emancipatory interests in organizational symbolism: A review and evaluation. *Journal of Management*, 11(2): 13.
- Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. Organization, 21(5), 626-644.
- Taskin, L., et de Nanteuil, M. 2011. *Perspectives critiques en management, pour une gestion citoyenne* De Boeck.
- Thompson, P., et McHugh, D. 1990. *Work organisations: a critical introduction*: Palgrave Macmillan.
- Van Maanen, J. 1991. The Smile Factory: Work at Disneyland. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. E. Louis, C. C. Lundberg, et J. E. Martin (Eds.), *Reframing Organizational Culture*: 58-76: Sage.
- Watson, T. 1995. *In search of management: Culture, chaos and control in managerial work*: Thomson Learning Emea.
- Wickert, C. & Schaefer, S. (2014). Toward a progressive understanding of performativity in critical management studies. Human Relations, first published on line, February.
- Willmott, H. 1993. Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4): 515-552.
- Willmott, H. 2003. Renewing strength: Corporate culture revisited. *M@n@gement*, 6(3): 73-87.
- Zald, M. 2002. Spinning disciplines: critical management studies in the context of the transformation of management education. *Organization*, 9(3): 365.