

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DEVENIR CIRCASSIEN :
LES VOIES DE TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE AU
CIRQUE DU SOLEIL

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
TANIA ORMÉJUSTE

JANVIER 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Pour sa confiance, son incroyable patience et sa grande rigueur intellectuelle: Pierre Bérubé, mon directeur de mémoire.

Pour son amour et pour sa présence lumineuse dans ma vie : Riccardo Alexandre, mon mari.

Pour sa foi en moi depuis ma tendre enfance : Carmelle Saint-Léger, ma chère maman.

Pour leur écoute et leur talent de lectrices: mes amies Rachoux, Emma, Anounou, Marie-Hélène, Nissa, Carmelle, Caro et tout le reste de la bande.

Pour leurs encouragements et leur complicité : l'assistante à la gestion des programmes des études avancées de la Faculté de communication, Danielle Gariépy, les collègues et gestionnaires côtoyés au Siège social international du Cirque, spécialement l'équipe des communications internes et celle des relations publiques, les généreux participants des groupes de discussion, les cobayes Marie-No et Fred, RC, Chantal, Troy, Pierre, Isa, Vanessa, Benito, Filippo.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	vi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 La recherche sur la culture organisationnelle.....	4
1.1.1 La transmission de la culture organisationnelle.....	6
1.1.2 La croissance du Cirque du Soleil et sa culture.....	6
1.2 Objectif principal et question de recherche.....	8
1.3 Utilité et pertinence sociale et scientifique de la recherche.....	9
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE.....	11
2.1 Définitions générales de la culture.....	11
2.1.1 La culture : de l'anthropologie aux organisations.....	12
2.1.2 Deux courants théoriques de la culture organisationnelle.....	13
2.1.3 Les fonctions de la culture organisationnelle.....	18
2.1.4 Le choix d'une approche.....	19
2.1.5 Définitions et modèles d'analyse de la culture organisationnelle.....	20
2.2 L'approche intégrée de George Barnett.....	23
2.2.1 Barnett : une définition anthropologique de la culture organisationnelle.....	23
2.2.2 Les éléments de la culture organisationnelle selon Barnett.....	25
2.3 La transmission de la culture organisationnelle.....	29
2.3.1 Les moyens formels de transmission de la culture organisationnelle.....	29
2.3.2 Les moyens interpersonnels de transmission.....	30
2.4 Objectifs spécifiques de recherche.....	32

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE	33
3.1 Stratégie de recherche.....	33
3.2 L'observation participante.....	34
3.2.1 Notes et observation.....	35
3.2.2 Grille d'observation et d'analyse	35
3.3 Groupes de discussion	36
3.3.1 Les étapes de la mise sur pied de groupes de discussion	37
3.3.2 Échantillonnage et guide de discussion	38
3.3.3 L'analyse des propos des groupes de discussion	41
3.4 L'analyse de publications	42
3.4.1 Le choix du corpus.....	43
3.4.2 Première étape : familiarisation avec le corpus	46
3.4.3 Deuxième étape : établissement de catégories ou codes.....	46
3.4.4 Troisième étape : processus de codage	46
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	48
4.1 Résultats des séances d'observation	48
4.1.1 Rituels organisationnels en période de création.....	48
4.1.2 Rituels organisationnels pour l'avènement d'un nouveau spectacle.....	49
4.1.3 Rituels sociaux	51
4.1.4 Expression des valeurs du Cirque du Soleil.....	53
4.2 Résultats des groupes de discussion	54
4.2.1 Les traits culturels du Cirque du Soleil.....	55
4.2.2 Les moyens de transmission de la culture du Cirque.....	64
4.2.3 Enjeux de la croissance et solutions.....	70
4.3 Résultats de l'analyse des publications du Cirque.....	70
4.3.1 Les valeurs du Cirque du Soleil	71
4.3.2 Les personnalités du Cirque du Soleil	78

4.3.3	Rituels et histoires du Cirque.....	81	
4.3.4	Rites au Cirque du Soleil	83	
CHAPITRE V			
DISCUSSION DES RÉSULTATS			86
5.1	Constats quant aux traits culturels du Cirque du Soleil.....	86	
5.2	Constats quant aux voies de transmission de la culture du Cirque du Soleil.....	97	
5.2.1	Les voies de transmission formelles du Cirque	97	
5.2.2	Les voies de transmission informelles du Cirque	98	
5.3	Constat global de notre recherche	103	
CONCLUSION			105
APPENDICE A			108
APPENDICE B			109
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE			112

RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur la transmission de la culture organisationnelle dans une entreprise. La culture organisationnelle est devenue depuis les années 1980 un concept phare pour décortiquer le quotidien des organisations. Popularisé dans des études universitaires, des articles à l'extérieur du milieu universitaire et dans le langage populaire, ce concept n'est pourtant pas toujours bien circonscrit. Sa nature intangible a mené plusieurs chercheurs et professionnels dans les organisations à développer de multiples modèles d'analyse afin de rendre saisissable, mesurable et malléable un phénomène complexe.

Le Cirque du Soleil est une organisation artistique québécoise qui a pour mission de faire rêver les individus de par le monde avec des spectacles alliant le théâtre, la danse et les arts du cirque. Le Cirque a toujours priorisé sa mission artistique et le geste créatif est ainsi resté au cœur de sa réalité organisationnelle et de sa culture. Cette entreprise est appelée à se transformer rapidement d'ici les deux prochaines années. Dans un tel contexte, comment assurer la pérennité de cette culture organisationnelle si unique?

Ce questionnement nous a menée à vouloir approfondir notre connaissance de la façon dont la culture du Cirque se perpétue aujourd'hui. L'objectif principal de notre recherche est d'identifier les voies de transmission de la culture dans cette entreprise. Pour mener à bien cette étude, nous avons favorisé une approche qualitative en deux temps pour identifier les traits culturels du Cirque et les voies de transmission de sa culture. En tenant compte de ces deux objectifs, nous avons eu recours à trois types d'instruments de collecte de données qualitatives : l'observation participante, la tenue de groupes de discussion avec des employés du Cirque et l'analyse du contenu de publications de l'entreprise.

La principale conclusion de notre recherche est que la transmission de la culture organisationnelle du Cirque du Soleil a lieu à travers des voies informelles, bien que l'entreprise ait développé au cours des dernières années des voies formelles parfaitement intégrées dans le quotidien des employés. Il n'est donc pas surprenant de constater que l'interaction entre les individus demeure au cœur de cette culture qui se transmet oralement au gré des échanges qui surviennent lors des rituels sociaux, organisationnels et des rites.

Mots clés : Cirque du Soleil, voies de transmission de la culture organisationnelle, valeurs organisationnelles, communications internes.

INTRODUCTION

Cette recherche porte sur la transmission de la culture organisationnelle dans une entreprise. La culture organisationnelle est devenue depuis les années 1980 un concept phare pour décortiquer le quotidien des organisations. Popularisé dans des études universitaires, des articles non académiques et dans le langage populaire, le concept n'est pourtant pas toujours bien circonscrit. Sa nature intangible a mené plusieurs chercheurs et professionnels dans les organisations à développer de multiples modèles d'analyse pour rendre saisissable, mesurable et malléable un phénomène complexe.

Si plusieurs recherches ont porté sur la nature de la culture organisationnelle et les éléments qui la composent, peu d'études se sont intéressées à la perpétuation de la culture en milieu organisationnel. Nous proposons dans cette étude d'investiguer le processus par lequel la culture d'une organisation est transmise à ses membres. Ainsi nous nous attarderons aux moyens permettant l'enculturation des employés, et non pas seulement des nouveaux individus qui se joignent à l'organisation. Ce sont ces moyens qui assurent la perpétuation d'une culture donnée.

Les chercheurs Denison et Mishra ont, par ailleurs, démontré que la culture des organisations a une influence importante sur l'efficacité (1995, p. 220). Certains traits culturels ont ainsi une corrélation positive avec l'efficacité organisationnelle, notamment le niveau de participation des membres, le degré de cohérence des actions et des comportements, la capacité d'adaptation de l'organisation aux changements externes ainsi que la présence d'une mission et d'une vision à long terme. Pour de pareilles organisations, la question de la transmission de la culture est cruciale.

C'est d'ailleurs le cas de l'entreprise dont la culture organisationnelle a retenu notre attention pour cette étude. Au cours de ses vingt-quatre années d'existence, le Cirque du Soleil a réussi à créer un milieu organisationnel voué uniquement à la création. Cette organisation artistique a pour mission de faire rêver les individus de par le monde avec des spectacles alliant le théâtre, la danse et les arts du cirque. L'entreprise, dont le Siège social international est situé à Montréal, produit simultanément 17 spectacles permanents et de

tournée en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. Le Cirque compte aujourd'hui près de 4 000 employés dont 1 000 artistes qui offrent des performances sur un des sites de l'entreprise.

À titre d'organisation de création, le Cirque détient une culture organisationnelle qui a évolué en moins de vingt-cinq ans. Cette culture constitue un des facteurs importants du succès récolté au fil des ans. Après avoir présenté des spectacles permanents depuis les années 1990 à Las Vegas aux Etats-Unis, l'entreprise sera dorénavant présente à Macao en Chine et à Tokyo au Japon. D'ici la fin de l'année 2008, l'organisation artistique ajoutera un sixième spectacle permanent à Las Vegas. Le Cirque sera également présent en 2010 à Dubai, un territoire encore inconnu pour bien des Nord-Américains. Ainsi, l'entreprise grandit et est appelée à se transformer rapidement d'ici les deux prochaines années. Le Cirque a toujours priorisé sa mission artistique, sa raison d'être. Le geste créatif est ainsi resté au cœur de sa réalité organisationnelle et de sa culture. Dans un tel contexte, comment la pérennité de cette culture si unique sera-t-elle assurée?

Ces questionnements nous ont mené à vouloir approfondir notre connaissance de la façon dont la culture du Cirque se perpétue aujourd'hui. L'objectif principal de notre recherche est d'identifier les voies de transmission de la culture organisationnelle du Cirque du Soleil. Cette recherche prend appui non seulement sur notre expérience à titre d'employée, mais aussi sur notre position privilégiée de témoin de l'évolution d'une entreprise qui fascine tant son personnel que ses spectateurs.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons favorisé une approche qualitative. Nous devons tout d'abord identifier les traits culturels du Cirque du Soleil afin de comprendre ce qui était concrètement transmis à ses employés. Notre collecte de données a mis en lumière les caractéristiques propres à la culture organisationnelle de l'entreprise à l'étude.

Dans un deuxième temps, notre stratégie de recherche a servi au repérage des voies par lesquelles ces traits culturels étaient transmis aux membres. En tenant compte de ces deux objectifs, nous avons eu recours à trois types d'instruments de collecte de données qualitatives : l'observation participante, la tenue de groupes de discussion avec des employés du Cirque et l'analyse du contenu de publications de l'entreprise.

Le premier chapitre présente la problématique sur laquelle repose notre questionnement ainsi que la pertinence sociale et scientifique d'une telle démarche. Le deuxième chapitre se consacre à une revue des écrits et des théories dont il sera question pour mener à bien notre recherche alors que le troisième présente la méthodologie adoptée sur le terrain. Finalement, le quatrième chapitre expose les résultats de notre recherche après avoir réalisé les séances d'observation, mené deux groupes de discussion et procédé à l'analyse de publications. Le cinquième et dernier chapitre comporte une discussion des résultats après l'analyse de nos données.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans ce premier chapitre, nous présentons le problème de notre recherche. Nous ferons un rappel des thèmes des études portant sur la culture organisationnelle et la place réservée à la transmission de la culture dans ce domaine. Puis, nous exposerons l'objectif principal de notre recherche et la question qui en découle. Nous terminerons avec la pertinence sociale et scientifique de notre étude.

1.1 LA RECHERCHE SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Depuis son émergence dans le discours populaire et celui des médias au cours des années 1980, le concept de culture organisationnelle a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs nord-américains. D'une part, les recherches issues des paradigmes de type interprétative et ethnographique ont donné lieu à des travaux décrivant divers éléments de la culture tels que les codes, les symboles, les histoires et les sagas. D'autres chercheurs ont dirigé des études quantitatives pour mesurer et évaluer l'impact des éléments de la culture comme les valeurs et les croyances, notamment Cooke et Rousseau, Hofstede, Neuijen, Ohayv (Suzuki (1997, p. 148). De l'avis des auteurs Trice et Beyer (1986, p. 653), les chercheurs s'intéressant à la culture ont mis l'accent sur certains de ces éléments sans tenir compte des liens pouvant exister entre eux.

D'autres études ont tenté d'établir un lien entre la performance des organisations et leur culture organisationnelle. Denison et Mishra (1995, p. 220) ont démontré dans une étude combinant la théorie ancrée et le sondage que la culture organisationnelle peut avoir un impact sur l'efficacité d'une organisation. Certains traits culturels ont ainsi une corrélation positive avec l'efficacité organisationnelle. Les deux chercheurs ont ainsi établi un modèle théorique à partir de quatre caractéristiques : le degré de participation des membres d'une organisation, la cohérence des actions entreprises qui favorise une intégration et une coordination dans l'organisation, la capacité d'adaptation de l'organisation aux changements

survenant dans son environnement externe et finalement, la poursuite d'une mission ayant des objectifs à la fois économiques et sociaux. Les deux chercheurs fournissent des exemples d'entreprises qui illustrent l'impact de ces traits culturels, notamment en situation de croissance.

La compagnie aérienne People Express (PEX) constitue un exemple des conséquences d'une mauvaise adaptation à un environnement en mouvance jumelée à un manque de cohérence dans les pratiques des employés. Cette compagnie, qui rapportait des ventes de près de 1 milliard de dollars au milieu des années 1980, détenait une culture forte qui s'appuyait, entre autres, sur des pratiques innovatrices sur le plan des ressources humaines. La vision des dirigeants consistait à créer un exemple pour l'industrie aérienne en ayant une culture où l'engagement et l'imputabilité favorisaient la réalisation des individus (Denison et Mishra, 1997, p. 210). L'entreprise a été achetée par un de ses compétiteurs à la fin des années 1980 après avoir connu plusieurs pertes. À l'époque, l'industrie aérienne était en mutation et les dirigeants n'ont pas tenu compte de ces changements. De plus, la cohérence des pratiques de PEX était difficile en raison des tensions existant entre les pilotes et les gestionnaires du service à la clientèle.

Un autre exemple soumis par Denison et Mishra est la difficulté d'adaptation de Proctor and Gamble (P&G) et ce, malgré la présence d'une culture forte. La culture de cette entreprise est basée sur des façons de faire rigoureuses et méthodiques où les données demeurent à la base de toutes les décisions afin de développer un produit toujours supérieur. Cette culture est pourtant devenue un handicap dans certains secteurs, notamment l'alimentation, la santé et les produits de beauté où la rapidité et la souplesse sont des pré-requis face à de plus petites entreprises (*Ibid*, p. 211).

Denison et Mishra ont ainsi relevé les divers aspects de l'influence de la culture organisationnelle sur l'efficacité d'une entreprise. La culture organisationnelle peut avoir un impact sur la pérennité d'une organisation. Dans ce contexte, la question de la perpétuation de la culture organisationnelle est fondamentale. L'identification des voies de transmission d'une culture peut apporter des solutions face à la problématique de la pérennité de l'entreprise et de sa culture.

1.1.1 La transmission de la culture organisationnelle

Selon Suzuki (1997, p. 148), peu d'études ont porté sur les mécanismes qui assurent la transmission de la culture organisationnelle. À ce sujet, deux recherches quantitatives menées par Harrison et Carroll (1991) et Suzuki (1997) offrent des visions limitées du phénomène. La première constitue une expérimentation par simulation informatisée à l'aide de données démographiques. Cette étude adopte un point de vue managérial et considère la transmission de la culture uniquement à travers des processus formels. Cependant, les chercheurs reconnaissent que les entreprises en situation de croissance font aujourd'hui face à un mouvement de personnel plus important ce qui nécessite que ces individus soient initiés efficacement à la culture. Dans ce contexte, la culture doit influencer le comportement des individus. La pérennité de la culture est selon ces auteurs avant tout une question de transmission (Harrison et Carroll, 1991, p. 553). La deuxième étude analyse des mécanismes informels à l'aide d'un sondage. Dans les deux cas, les méthodes utilisées ne permettent pas de saisir toute la complexité du phénomène. La transmission de la culture organisationnelle se présente avant tout comme un acte communicationnel partagé entre des individus. Pour comprendre la complexité de cette action, l'auteur George Barnett a, pour sa part, développé une approche intégrée de la culture organisationnelle et circonscrit les moyens existants pour la transmettre dans une organisation. Dans cette optique, la culture constitue une propriété émergente des activités de communication des membres d'une organisation. Elle peut être décelée par diverses manifestations (Barnett, 1988, p. 101). Nous verrons plus en détail l'approche de la culture organisationnelle de Barnett au chapitre II.

1.1.2 La croissance du Cirque du Soleil et sa culture

Ainsi notre étude a pour but de mieux comprendre les rouages par lesquels la culture d'une organisation se transmet à ses membres. Notre intérêt de recherche provient d'une série de constats faits au cours de près de trois ans au sein du Cirque du Soleil, une entreprise québécoise qui œuvre dans le domaine artistique. Dans le cadre de notre emploi, nous avons observé des manifestations propres à cette organisation internationale.

La façon de s'exprimer, la façon de s'habiller, le rythme de travail, le type d'activités auxquelles prennent part les individus de cette entreprise pour socialiser ou souligner un accomplissement en font partie. Le sentiment de fierté et d'appartenance qu'expriment les employés et les gestionnaires témoigne de l'existence d'une culture très forte dans cette organisation.

D'ailleurs, cette culture organisationnelle figure au cœur des préoccupations de la direction de l'entreprise. En effet, depuis sa fondation en 1984, plusieurs efforts ont été faits pour transmettre les éléments liés à la culture du Cirque du Soleil. Le document *Tour de piste* remis aux nouveaux employés depuis les années 1990 présente d'ailleurs les cinq valeurs de l'entreprise :

Au Cirque du Soleil, nous tenons à préserver l'intégrité de notre processus de création; reconnaître et respecter la contribution de chacun à une œuvre commune; repousser les limites du possible; puiser notre inspiration dans les diversités artistique et culturelle; encourager et promouvoir le potentiel de la jeunesse (*Tour de piste*, 2007, p. 3).

Le Cirque détient une culture organisationnelle qui a su évoluer en moins de vingt-cinq ans. Cette culture semble un des facteurs importants du succès récolté au fil des ans. L'entreprise s'est donnée pour mission de faire rêver les individus de par le monde avec des spectacles qui allient le théâtre, la danse et les arts du cirque tout en misant sur l'innovation et le talent de créateurs pour la plupart québécois.

Le Cirque du Soleil est une entreprise internationale d'origine québécoise vouée à la création, à la production et à la diffusion d'œuvres artistiques, dont la mission est d'invoquer, de provoquer et d'évoquer l'imaginaire, les sens et l'émotion des gens autour du monde (*Tour de piste*, 2007, p. 3).

L'entreprise, dont le Siège social international est situé à Montréal, présente simultanément 17 spectacles permanents et de tournée en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. Son Siège social constitue le centre administratif et le centre névralgique de création de tous les concepts de ses spectacles. L'entreprise de création compte aujourd'hui près de 4 000 employés dont 1 000 artistes qui offrent des performances sur un de ses sites dans le monde. Plus de 40 nationalités se côtoient dans l'organisation. Le Cirque souhaite également

travailler à un monde meilleur. Son engagement consiste à verser 1 % de son chiffre d'affaires à des organisations oeuvrant auprès des jeunes en difficulté et à soutenir les arts à travers divers programmes. (Tour de piste, 2007, p 7 à 13) Ce travail se fait dans la plus stricte discrétion depuis ses débuts. Récemment, le fondateur a lancé une nouvelle fondation visant à contrer la pauvreté en donnant accès à l'eau dans des pays en développement tout en sensibilisant les citoyens des pays développés à la rareté de cette ressource.

Le Cirque vit aujourd'hui une importante période de croissance. Pour la première fois dans son histoire, l'organisation présentera des spectacles permanents pour une longue période à l'extérieur de l'Amérique du Nord. L'entreprise sera dorénavant présente en Chine (Macao) et au Japon (Tokyo), sans oublier l'ajout d'un sixième spectacle à Las Vegas d'ici la fin de l'année 2008. Le Cirque présentera également un spectacle permanent à Dubai en 2010, un territoire encore inconnu pour bien des Nord-Américains. Ainsi, l'organisation grandit et est appelée à se transformer rapidement d'ici les deux prochaines années. Sa mission artistique a toujours été priorisée car il s'agit de sa raison d'être (Proulx, 2007). Par ailleurs, sa réalité organisationnelle est appelée à connaître de nombreux changements à cause de la nouvelle répartition géographique de ses opérations, l'accueil de nouveaux employés et gestionnaires au Siège social international et dans les bureaux satellites situés sur des territoires éloignés. Cette situation pourrait entraîner l'apparition de nouvelles pratiques pour transmettre la culture de l'entreprise et/ou la disparition de certaines autres. À l'aube du 25^e anniversaire du Cirque, la direction mène un important travail de réflexion dans le but avoué d'assurer la pérennité de sa culture. Les pratiques culturelles et les actions posées dans des situations nouvelles où les valeurs semblaient menacées seront entre autres analysées. Le Cirque qui, il n'y a pas si longtemps, avait des airs de famille, de tribu, est ainsi en marche pour devenir une multinationale du rêve.

1.2 OBJECTIF PRINCIPAL ET QUESTION DE RECHERCHE

À chaque étape du développement du Cirque du Soleil, la pertinence des moyens mis de l'avant pour faire vivre sa culture a été remise en question (Proulx, 2007). En fait, la transmission de sa culture a toujours tenu un rôle de premier plan au Cirque. Cette question

devient encore plus cruciale aujourd'hui pour assurer la perpétuation de cette culture organisationnelle si unique auprès des employés actuels et des futures recrues.

Il y aurait bel et bien une façon de *faire Cirque* qui repose entre autres sur une passion pour la création et le désir de partager cette passion avec les membres de l'organisation et les spectateurs. Le geste créatif est ainsi resté au cœur de la réalité organisationnelle et de la culture du Cirque, tout comme sa volonté d'améliorer les conditions de vie des citoyens dans le monde. Le succès du Cirque repose, entre autres, sur la présence d'une culture organisationnelle forte et bien intégrée à sa mission. Dans un contexte où le nombre d'employés augmentera, comment le Cirque du Soleil pourra-t-il perpétuer sa culture? Nous proposons de comprendre les moyens par lesquels cette culture est transmise aujourd'hui en posant la question de recherche générale suivante : Comment est assurée la transmission de la culture organisationnelle au Cirque du Soleil?

1.3 UTILITÉ ET PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE LA RECHERCHE

Nous avons ainsi l'intention d'identifier les moyens de transmission de la culture organisationnelle présents dans le quotidien des employés du Cirque. Pour ce faire, nous utiliserons le modèle de Barnett qui nous permet de tirer profit de notre position d'employée-observatrice dans cette recherche. D'une part, nous aurons, par notre emploi au sein de cette entreprise, accès au quotidien des membres de l'organisation. D'autre part, l'approche de Barnett tient compte des différentes voies par lesquelles la culture d'une organisation est transmise à ses membres. Ces voies peuvent être formelles ou informelles, notamment lors de processus de socialisation durant lesquels les individus interagissent et apprennent la culture. Notre statut d'employée-observatrice nous permettra d'être témoin de ces échanges.

Plusieurs raisons nous poussent à réaliser cette étude. Tout d'abord, nous pensons que cette recherche peut contribuer à la réflexion sur l'évolution de la culture de cette entreprise. Nous souhaitons que notre analyse des moyens de transmission saura inspirer ceux qui doivent relever le défi de continuer à faire vivre cette culture. L'expérience du Cirque du

Soleil est intéressante en raison de la richesse de la culture organisationnelle bâtie au fil des ans. Cette pratique pourrait également servir d'exemple à d'autres organisations.

Ensuite, toutes les entreprises évoluent et changent au fil du temps. Cette recherche permet de faire une incursion dans une organisation qui vit une période charnière dans son développement et qui, face à sa croissance, doit assurer le maintien de certaines valeurs. Nous aurons ainsi l'occasion d'identifier certaines pistes quant à l'évolution de la culture et de ses moyens de transmission dans un tel contexte.

Finalement, nous espérons par cette étude de cas contribuer à l'avancement des connaissances en communication organisationnelle. Nous avons déjà souligné que peu d'études ont porté sur la transmission de la culture organisationnelle. Nous avons ainsi l'occasion d'analyser en profondeur les moyens mis à la disposition d'une entreprise pour perpétuer sa culture.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons les théories dont nous tiendrons compte pour mener à bien notre recherche. Nous traiterons de la conceptualisation de la culture organisationnelle et des modèles d'analyse préconisés par les chercheurs. La section suivante s'attarde sur l'approche intégrée de la culture organisationnelle de George Barnett retenue pour répondre à notre question de recherche. Finalement, la présentation des objectifs spécifiques de notre recherche et ce, en tenant compte de l'entreprise à l'étude met fin à ce chapitre.

2.1 DÉFINITIONS GÉNÉRALES DE LA CULTURE

À la fin du chapitre précédent, nous avons émis la question de recherche suivante : Comment est assurée la transmission de la culture organisationnelle au Cirque du Soleil? Afin de traiter de cette question, il importe de définir le concept de culture organisationnelle et ce, en tenant compte des fondements théoriques et des approches qui en ont découlé chez les chercheurs.

Le premier réflexe du chercheur désirant saisir le sens général attribué à un concept est de consulter des documents de référence. Dans notre cas, nous nous sommes tourné vers le dictionnaire de la langue française *Le Petit Robert*. Dans son édition de 2006, on retrouve deux familles de définitions sous le mot culture.

La deuxième famille de définitions se rapporte au développement de facultés intellectuelles, physiques et plus globalement au savoir. La définition didactique selon laquelle « la culture est l'ensemble des formes acquises de comportement, dans les sociétés humaines » nous renvoie aux origines anthropologiques du mot.

Que ce soit lors de la dénomination de la culture d'un peuple, d'une entreprise ou d'une famille, le mot culture est associé à un ensemble de symboles, d'habitudes, de coutumes, de

façons de faire partagé par un groupe d'individus. Or, ces conceptions plus générales mettent en évidence des notions liées à l'anthropologie.

2.1.1 La culture : de l'anthropologie aux organisations

L'anthropologie est un domaine des sciences humaines où le développement du concept de culture a été fondamental pour comprendre l'expérience humaine. L'auteur D'Andrade se fie d'ailleurs à l'anthropologue Ruth Benedict pour situer la culture dans ce domaine « *In anthropology, culture is the foundational term through which the orderliness and patterning of much of our life experience is explained* » (D'Andrade, 1984, p. 114). L'importance que revêt la culture en anthropologie n'a cependant pas facilité la mise à jour d'une définition communément admise dans ce domaine. Au sens anthropologique du terme, tout ce qui est humain et pourvu de signification ferait partie de la culture (Caune, 2006, p.55). Il n'existe cependant aucun consensus autour d'une définition à proprement dit dans cette discipline (Smircich, 1983, p. 339). Selon D'Andrade (1984, p. 114), cette situation s'explique par le fait qu'on attribue généralement deux significations au terme de culture en anthropologie.

La première signification que les anthropologues accordent au terme de culture est celle de processus. Il s'agit de l'idée selon laquelle la culture rassemble tout ce qui peut être légué aux générations futures. La deuxième conception de la culture est celle d'un ensemble de connaissances. La culture détient alors un contenu particulier. (D'Andrade; 1984; p. 114). Ces définitions posent deux problèmes aux anthropologues.

D'une part, l'idée du processus implique d'inclure un large éventail d'éléments susceptibles d'être transmis aux générations. Or, les anthropologues ne considèrent pas tous ces éléments comme faisant partie de la culture. D'autre part, en admettant que la culture ait un contenu particulier, les anthropologues font face à un autre problème aux yeux de D'Andrade soit, celui de choisir un contenu (*Ibid*, p. 114). Devant ces obstacles, l'auteur explicite la nature de la culture qui consiste, selon lui, en un système de symboles-connaissances-significations. Ce système existe sous différentes formes dans des organisations et remplit plusieurs fonctions:

« Culture is consisting of learned systems of meaning, communicated by means of natural language and other symbol systems having representational, directive and affective [socio-emotional] functions, and capable of creating cultural entities and particular senses of reality. [...] » (D'Andrade, 1984, p. 116).

La culture permet ainsi aux individus et aux groupes de s'adapter à leur environnement et encadre les relations interpersonnelles. De plus, la confusion entourant la conceptualisation de la culture en anthropologie a des répercussions sur la conception de la culture organisationnelle. En effet, le concept de culture adopté par les chercheurs ayant pour objet d'étude les organisations, constitue un emprunt à la discipline de l'anthropologie (Smircich, 1983, p. 339).

Bien que l'origine du concept de culture organisationnelle soit inconnue, l'idée que des organisations puissent détenir une culture existe depuis plus de cinquante ans (Eisenberg et Riley, 2001, p. 292). La dimension culturelle des organisations nord-américaines a toutefois été popularisée dans les années 1980. Depuis lors, « la façon de concevoir et d'appréhender la culture organisationnelle se regroupe en deux courants divergents de pensée [...] » (Brunet et Savoie, 2000, p.184).

2.1.2 Deux courants théoriques de la culture organisationnelle

Il existe plusieurs courants théoriques pour aborder la culture organisationnelle. Nous passerons en revue les deux approches de la culture organisationnelle qui ont pris forme à partir des positionnements théoriques des chercheurs qui se trouvent à la base de leurs conceptions de la culture et de l'organisation (Smircich, 1983, p. 342). Ces positionnements se sont développés de façon dichotomique en suivant le continuum processus-contenu, qui illustre pour les anthropologues la nature de la culture. Ces deux courants théoriques de la culture organisationnelle sont l'approche interprétative et l'approche fonctionnaliste. Nous n'aborderons pas ici l'approche critique qui s'intéresse principalement aux questions relatives au pouvoir (Eisenberg et Riley, 2001, p. 301). Quoi qu'il serait sans doute fascinant d'investiguer ces aspects de la vie organisationnelle, nous devons privilégier une approche qui nous permettra de comprendre la dimension organisationnelle du Cirque du Soleil, soit

son fonctionnement en matière de transmission de la culture et ce, selon notre question de recherche.

L'approche interprétative

Dans l'approche interprétative de la culture organisationnelle, l'organisation est une construction sociale des individus. Les chercheurs de ce courant doutent de l'existence matérielle de l'organisation. « La culture devient à la fois un processus et un produit collectifs échappant à l'emprise de toute sous-entité (individu ou groupe). On dit alors que l'organisation « est » une culture » (Brunet et Savoie, 2000, p. 184).

Cette approche s'est développée à partir de la conception de la culture de l'anthropologue Geertz. Pour ce dernier, la culture forme un univers conceptuel de symboles qui dirige les comportements des individus. Les anthropologues décortiquent ces symboles et veillent à démontrer leurs répercussions dans le cadre de vie des individus (Geertz, 1973). Pour Smircich (1983, p. 350), cet univers conceptuel doit être interprété et déchiffré pour être bien compris. La réalité sociale que vivent les individus se crée et se maintient à travers le langage et les messages verbaux et non-verbaux (Putnam, 1982 dans Shockley-Zalabak, 1986, p. 197). L'approche culturelle interprétative est apparue en réaction à la perspective fonctionnaliste qui dominait les recherches dans ce domaine. Ainsi les tenants de l'approche interprétative décrivent le positivisme, la propension à utiliser des méthodes quantitatives de recherche pour analyser des phénomènes sociaux et le biais promanagérial des fonctionnalistes. L'instrumentalisation de la culture est également contestée dans cette approche (Smircich, 1983, p. 348).

Les chercheurs qui s'inscrivent dans la perspective interprétative de la culture organisationnelle, considèrent qu'il y a une relation d'interinfluence entre les individus et leur environnement. Les individus ont la capacité de construire leur environnement social et leurs comportements sont influencés par ce dernier. Pour Giddens (1979) et Riley (1983), ce processus d'interinfluence implique que les individus soient à la fois des agents et des sujets de leur environnement social. Pour les chercheurs de cette approche, la culture organisationnelle constitue « un système d'idées formé des visions du monde et des produits symboliques des porteurs de culture » (Brunet et Savoie, 2000, p. 184).

Dans l'approche interprétative, l'interaction humaine donne forme à la réalité organisationnelle. La culture reflète ainsi la façon dont les actions sont entreprises dans l'organisation ainsi que la manière dont les membres expliquent leur façon de faire (Shockley-Zalabak, 1986, p. 198). Selon Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo, l'étude de la culture organisationnelle a plusieurs utilités :

« [...] each organizational culture study can provide any member (manager, worker, volunteer) with an overall picture of the organization [...] each organizational culture study reaffirms the centrality of communication behaviors in organizational inquiry [...] each organizational culture study stands as a critique of the assumptions of traditional organizational communication research, and [...] each organizational culture study serves, in Geertz terms, to "expand the universe of discourse" » (1982, p. 128-130).

Ainsi, la perspective interprétative tient compte de tous les aspects de la réalité organisationnelle au lieu de se concentrer sur le discours managérial habituellement centré sur la résolution de problèmes.

L'approche fonctionnaliste

L'approche fonctionnaliste domine le domaine de la recherche en culture organisationnelle (Shockley-Zalabak, 1986, p. 196). Pour les tenants de ce courant théorique, la culture est une variable qui peut être manipulée et qui se manifeste sous diverses représentations et artefacts. D'après Smircich (1983, p. 344), les chercheurs de ce courant s'attardent aux relations existant entre diverses variables pouvant assurer la survie de l'organisation afin d'en produire des modèles. Ainsi, les recherches issues de cette approche mettent l'accent sur l'élaboration de définitions, la mesure de variables, la relation de cause à effet et la généralisation du phénomène à l'étude (Shockley-Zalabak, 1986, p. 196).

Les chercheurs de ce courant adoptent le point de vue de l'anthropologue Radcliffe-Brown (1952) quant au rôle de la dimension culturelle dans la relation d'interdépendance entre l'organisation et son environnement. L'organisation vit ainsi dans une relation d'interdépendance avec son environnement « lequel commande des impératifs de conduite que les gestionnaires suscitent par des moyens symboliques » (Brunet et Savoie, 2000, p. 185). La culture « par ses mécanismes adaptatifs, contribue d'une certaine façon à l'équilibre

« systémique de l'ensemble et ainsi, à l'efficacité de l'organisation ». Plus les croyances et les représentations liées à une culture organisationnelle sont partagées par ses membres, plus une organisation gagne en efficacité. Une culture organisationnelle peut ainsi être manipulée afin d'accroître le niveau d'engagement envers l'organisation et maintenir le moral des troupes. La culture contribue à rendre les opérations plus efficaces et productives (*Ibid*, p. 185).

Pour leur part, Denison et Mishra (1995, p. 214) ont démontré la corrélation positive entre la culture d'une organisation et son efficacité et ce, en identifiant quatre traits culturels : le degré de participation des membres d'une organisation, la cohérence des actions entreprises qui favorise une intégration et une coordination dans l'organisation, la capacité d'adaptation de l'organisation aux changements survenant dans son environnement externe et finalement, la poursuite d'une mission ayant des objectifs à la fois économiques et sociaux.

Le degré de participation des membres d'une organisation se rapporte au fait que ces derniers s'approprient les réalisations de l'entreprise et ressentent une plus grande autonomie dans l'exercice de leurs fonctions. Les auteurs soutiennent que l'implication des membres contribue ainsi à une meilleure efficacité au plan décisionnel.

« Out of this ownership grows a greater commitment to the organization and a growing capacity to operate under conditions of autonomy. Increasing the input of organizational members is also seen as increasing the quality of decisions and their implementation » (Denison et Mishra, 1995, p. 214).

Les fondateurs jouent un rôle important dans cette identification à l'organisation. Denison et Mishra (*Ibid*, p. 214) s'appuient sur les constats de Schein (1985) quant au rôle du fondateur ou du leader. Ce dernier contribue à créer un esprit d'engagement chez les employés. « *Employee commitment is a requirement for a successful organization and this commitment must be earned by the founder or leader through vision, energy, sacrifice, and investment.* » Les actions des fondateurs forment une source d'inspiration pour leur personnel. Il en ressort une grande concordance entre les objectifs personnels des membres et ceux de l'organisation. En fait, les individus en viennent à intégrer leur propre définition de la réalité sociale de leur organisation et même si le processus est initié par le fondateur, il n'est pas pour autant décrit dans le détail (*Ibid*, p. 214)

Selon Denison et Mishra (1995, p. 214-215), la deuxième caractéristique est fondamentale dans une culture organisationnelle. Il s'agit de la cohérence des actions posées qui favorise une meilleure intégration et coordination dans l'ensemble de l'organisation. Dans certaines entreprises, cette cohérence est maintenue par des normes qui incitent les individus à adopter des comportements qui y sont conformes. D'autres organisations s'appuient plutôt sur l'omniprésence d'une mentalité qui donne lieu à l'émergence spontanée des valeurs propres à la culture donnée. L'existence d'un esprit de corps permet alors l'intégration et la coordination des actions dans l'organisation.

Le troisième trait culturel se rapporte à l'idée de l'interdépendance de l'organisation et son environnement développée par l'anthropologue Radcliffe-Brown (1952). Les chercheurs Denison et Mishra (1995, p. 215) ont identifié la capacité d'adaptation d'une organisation aux changements survenant dans son environnement comme étant reliée positivement à l'efficacité. Une entreprise efficace serait en mesure de développer des normes et des croyances lui permettant de demeurer à l'affût de son environnement.

Les signaux captés par l'entreprise doivent alors se traduire en des changements cognitifs, comportementaux et structuraux. En fait, les organisations qui valorisent l'adaptation présentent généralement des objectifs ambitieux, ont pour priorité la satisfaction de leur clientèle et font preuve d'innovation (*Ibid*, p. 215). Ce trait culturel se réfère à l'idée que la culture organisationnelle contribue d'une certaine façon à l'équilibre systémique de l'ensemble (Brunet et Savoie, 2000, p. 184).

Les organisations efficaces ont pour dernière caractéristique la poursuite d'une mission économique et sociale (Denison et Mishra, 1995, p. 216). Les membres de l'organisation ont alors une vision claire de leur rôle et en viennent à donner un sens à leurs fonctions. Ainsi plusieurs auteurs s'entendent pour reconnaître deux avantages à la mission d'une organisation. Elle permet aux individus de comprendre la raison d'être de leur emploi. Ils ont de plus une bonne idée de la manière dont les actions doivent être entreprises dans l'organisation.

« First, a mission provides purpose and meaning, and a host of noneconomic reasons why the organization's work is important. Second, a sense of mission

defines the appropriate course of action for the organization and its members »
(Denison et Mishra, 1995, p. 216).

Finalement, l'absence d'une mission claire dans l'organisation entraîne une perte de sens pour les individus. Les chercheurs ont relevé que ces moments coïncident avec des pertes importantes au plan de l'efficacité. Nous avons ainsi rapporté les traits culturels associés à des organisations efficaces dans la perspective fonctionnaliste.

2.1.3 Les fonctions de la culture organisationnelle

Plusieurs fonctions sont attribuées à la culture organisationnelle dans l'approche fonctionnaliste. Concrètement, les chercheurs mettent en relief les effets de la culture organisationnelle en lui attribuant des fonctions sur les plans social, identitaire, symbolique et stratégique.

Fonction de légitimation sur le plan social

La culture organisationnelle permet aux membres d'une organisation d'adopter les comportements ainsi que les modes d'interprétation et de décodage qui ont une légitimité dans leur organisation. Les membres sont alors en mesure de composer avec la réalité propre à leur organisation et peuvent ainsi faire face aux problèmes qui résultent de sa culture (Barnett et Meihua, 1997, p. 395).

En se référant à ces modèles, les individus parviennent à gérer les problèmes qui sont rattachés à la culture de leur organisation. Celle-ci est confrontée à des situations qui lui sont propres, par exemple son positionnement dans l'industrie, la baisse de sa notoriété, les relations difficiles avec ses partenaires. Or, les solutions mises de l'avant doivent correspondre à la réalité vécue par les membres de l'organisation et c'est la culture organisationnelle qui tient un rôle-clé en ce domaine.

Fonction identitaire

Dans chaque organisation, les membres occupent des fonctions qui les mènent à poser des actions devant refléter des valeurs. La culture organisationnelle fait le lien entre l'identité

des membres au sein de l'organisation ainsi que leurs rôles et les valeurs qu'ils adoptent. «^o[...] a culture provides its members with a hierarchical motivational structure that links their identity to culturally relevant roles and values. » (*Ibid*, 1997, p. 395). Pour Deal et Kennedy (1982), la culture transmet littéralement une identité aux membres de l'organisation et crée ainsi un sentiment d'appartenance. Elle comble ainsi certains besoins d'ordre idéologique et intellectuel chez les individus. Les chercheurs fonctionnalistes s'entendent pour dire que la culture organisationnelle « facilite l'arrimage à quelque chose de plus grand que le soi du travailleur » (Brunet et Savoie, 2000, p.193).

Fonction symbolique

La culture fournit également aux membres d'une organisation un cadre de référence symbolique qui régit leurs interactions sociales et la réalisation des objectifs à travers la production de significations culturelles (*Ibid*, p. 397). Ainsi, à divers moments de socialisation, les membres prennent connaissance des croyances et des représentations qui forment le cadre de référence symbolique de l'organisation. En fait, la culture organisationnelle vient donner un sens et une direction aux comportements des individus.

Fonction stratégique

Selon Thévenet (1993) la culture a des répercussions sur le niveau d'efficacité de l'organisation sur plusieurs plans. Elle permet au gestionnaire d'accroître son bassin de connaissances au sujet de la réalité de l'organisation et elle alimente sa réflexion stratégique. La culture organisationnelle constitue ainsi un point de référence lors de la prise de décision pour envisager les chances de réussite ou d'échec d'une initiative.

2.1.4 Le choix d'une approche

Nous avons présenté deux approches théoriques en culture organisationnelle. Nous souhaitons traiter de notre question de recherche en nous basant sur les postulats de base de l'approche fonctionnaliste. En effet notre questionnement porte sur les moyens de transmission de la culture organisationnelle dans l'esprit d'en assurer la perpétuation au

Cirque du Soleil. Le maintien de cette culture, qui est à l'origine du succès de cette entreprise, est ainsi relié à sa survie.

Notre problème de recherche sous-entend également qu'il existe une relation entre le maintien de la culture organisationnelle du Cirque et son efficacité. Les chercheurs du courant fonctionnaliste ont identifié le rôle de la dimension culturelle qui contribue à différents égards à assurer l'efficacité d'une organisation. Sous l'angle de la vision fonctionnaliste, la culture organisationnelle contribue au maintien d'un équilibre à l'interne sur les plans social, identitaire, symbolique et stratégique. D'après les chercheurs de ce courant, toutes ces fonctions ont pour but de contribuer « à réguler les tensions internes de l'organisation et à lui permettre de s'adapter aux pressions de l'environnement » (Brunet et Savoie, 2000, p. 186). Ainsi, nous avons vu comment certains traits culturels d'une organisation peuvent influencer positivement l'efficacité organisationnelle. De plus, l'approche fonctionnaliste nous permet de circonscrire le rôle de la culture organisationnelle dans une organisation sur différents plans. Pour ces raisons, nous retenons l'approche fonctionnaliste qui regroupe des thèmes et des outils qui pourront nous aider à traiter notre question de recherche.

Dans le même esprit, les chercheurs issus de cette approche ont développé différents modèles d'analyse visant à leur permettre de circonscrire les attributs de la culture organisationnelle et d'en mesurer les effets qu'ils ont observés. Nous exposerons dans la section suivante les théories et les modèles d'analyse de la culture organisationnelle dont nous devons tenir compte lors de la réalisation de notre recherche.

2.1.5 Définitions et modèles d'analyse de la culture organisationnelle

D'après Brunet et Savoie (2000, p.186), les chercheurs du courant fonctionnaliste définissent sommairement la culture organisationnelle. Il existe presque autant de définition de la culture organisationnelle que de chercheurs qui ont étudié le sujet. En fait, le concept de culture organisationnelle a en quelque sorte hérité de la conceptualisation de la culture chez les anthropologues. Il en résulte que les chercheurs en culture organisationnelle ne

s'entendent pas sur une définition du phénomène. Selon Suzuki (1997, p.149), plusieurs chercheurs ont relevé l'absence de consensus autour d'une définition de la culture organisationnelle. Pour leur part, Deal et Kennedy affirment que, de par sa nature, la culture est intangible, implicite et prise pour acquise. (Deal et Kennedy, 1983 dans Shockley-Zalabak, 1986, p. 194). Par ailleurs, plusieurs auteurs (Shockley-Zalabak, 1986; Suzuki, 1997; Brunet et Savoie, 2000) retiennent la typologie du chercheur Schein qui, à l'aide de la métaphore de l'oignon, illustre les couches qui composent la culture organisationnelle soit, les postulats inconscients, l'idéologie, les artefacts.

Modèles d'analyse fonctionnalistes

Paradoxalement, malgré l'absence d'une définition commune du phénomène, plusieurs techniques, moyens et mesures de la culture organisationnelle ont été développés afin d'en favoriser la conceptualisation. Ainsi le modèle d'analyse de Schein permet de concevoir la culture organisationnelle comme reposant sur des postulats inconscients qui sont partagés et prennent forme à des moments critiques de l'organisation. C'est à partir de ces postulats que les membres de l'organisation peuvent résoudre des problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne (Schein, 1985 dans Brunet et Savoie, 2000, p.192). De son côté, Smircich (1983) délimite les manifestations de la culture organisationnelle analysées par différents chercheurs du courant fonctionnaliste. Tour à tour, ils ont considéré la culture comme une norme sociale dans une organisation ou encore un ensemble de croyances, de valeurs, de symboles, de mythes, d'histoires, de rituels, de langage spécialisé :

« Culture is usually defined as social and normative glue that holds an organization together (Siehl and Martin, 1981; Tichy, 1982). It expresses the values or social ideals and the beliefs that organization members come to share (Louis, 1980; Siehl and Martin, 1981). These values or patterns of belief are manifested by symbolic devices such as myths (Boje, Fedor, and Rowland, 1982), rituals (Deal and Kennedy, 1982), stories (Mitroff and Kilmann, 1976), legends (Wilkins and Martin, 1980), and specialized language (Andrews and Hirsch, 1983) » (Smircich, 1983, p. 344).

Cependant dans la plupart de ces recherches, les modèles d'analyse utilisés se sont concentrés sur des éléments de la culture organisationnelle tels que les symboles, les histoires, les rites ou les valeurs et ce, de manière isolée sans toutefois approfondir les

relations d'interdépendance qui peuvent exister entre ces éléments. Selon Trice et Beyer (1984, p. 653), cette façon d'étudier la culture organisationnelle offre une vision limitée du phénomène. « *Such narrowness of focus violates traditional conceptions of culture, which emphasize how cultural elements tend to be very intimately associated and influence one another* »

D'autres chercheurs ont pour leur part utilisé le concept de culture de façon à englober tous les phénomènes qui s'y rattachent. Cette méthode d'analyse présente un autre problème. En effet, elle offre une vision floue de l'apport distinct de la culture dans les organisations. Ces approches d'analyse non intégrées de la culture organisationnelle s'expliquent par l'absence d'une définition commune chez les chercheurs. Face à cette situation, les auteurs préconisent une approche intégrée de la culture organisationnelle qui puisse tenir compte de l'ensemble de ses composantes et de leurs interactions (*Ibid*, p. 654).

Le besoin d'une approche intégrée de la culture organisationnelle

De par la nature de notre problème de recherche, nous devons privilégier un modèle d'analyse qui favorisera une vision intégrée de la culture organisationnelle. Nous désirons comprendre les moyens de transmission de la culture organisationnelle du Cirque. Pour ce faire, nous devons nous appuyer sur un modèle qui nous aidera à identifier les éléments de cette culture.

Nous avons retenu l'approche de la culture organisationnelle de George Barnett. Nous considérons cette approche comme pertinente pour notre recherche car elle nous permet de structurer la culture d'une organisation et de comprendre les processus par lesquels cette culture est transmise à ses membres. Dans la section suivante du cadre théorique, nous nous attarderons au modèle d'analyse de Barnett. Nous présenterons les définitions des éléments de la culture organisationnelle qui constituent les concepts-clés de cette approche. Puis, nous exposerons dans la section suivante le processus de transmission de la culture organisationnelle en nous basant sur les constats de Barnett et de plusieurs auteurs.

2.2 L'APPROCHE INTÉGRÉE DE GEORGE BARNETT

L'auteur George Barnett offre une vision intégrée de la culture organisationnelle qui s'inscrit à la fois dans une perspective interprétative et fonctionnaliste de la recherche dans ce domaine. Ce positionnement est d'autant plus intéressant pour notre étude. La culture est pour Barnett malléable, mesurable et peut être contrôlée à l'aide de diverses méthodes comme des entrevues ou l'analyse de contenu. Pour l'auteur, la compréhension du phénomène nécessite une description détaillée de ses composantes. Il juge ces éléments essentiels à l'analyse de la nature de la culture d'une organisation. Il circonscrit ainsi la culture à l'aide de plusieurs concepts et tente de souligner les liens existant entre eux. Étant donné la difficulté des chercheurs à définir la culture organisationnelle, cette approche a pour avantage de rendre tangible la culture organisationnelle. Avant de présenter les éléments qui font partie du modèle de Barnett, nous exposerons la définition de la culture organisationnelle avancée par l'auteur.

2.2.1 Barnett : une définition anthropologique de la culture organisationnelle

Nous avons auparavant présenté l'origine anthropologique du concept de culture organisationnelle, notamment en précisant la conceptualisation de la nature de la culture dans ce domaine. Barnett retient la définition de l'anthropologue D'Andrade qui stipule que la culture consiste avant tout en un système de symboles-connaissances-significations :

« Culture is consisting of learned systems of meaning, communicated by means of natural language and other symbol systems having representational, directive and affective [socio-emotional] functions, and capable of creating cultural entities and particular senses of reality. Through these systems of meaning, groups of people adapt to their environment and structure interpersonal activities. Cultural meaning systems affect and are affected by the various systems of material flow of goods and services, and an interpersonal network of commands and requests...Various aspects of cultural meaning systems are differentially distributed across persons and statuses, creating institutions such as family, market, nation and so on, which constitute social structure » (Barnett, 1988, p. 104).

Alors que Barnett adopte une approche fonctionnaliste de la culture organisationnelle par sa méthode d'analyse qui vise à rendre tangible le phénomène, la définition qu'il propose s'inscrit plutôt dans une perspective interprétative. Dans cette perspective, la culture est un système de symboles et de significations qui est partagé par les individus. Selon Smircich (1983, p. 351), les recherches de ce courant se concentrent sur l'interprétation et la compréhension des expériences des individus ainsi que sur la relation existant entre ces interprétations et les actions.

Barnett adopte ainsi une approche hybride de la culture organisationnelle. D'une part, il considère la culture comme malléable et mesurable, adoptant ainsi une position fonctionnaliste. D'autre part, il définit la culture par des systèmes de significations qui sont appris et communiqués à travers différents systèmes de symboles, dont le langage. En ce sens, il adopte le point de vue des anthropologues interprétatives, tel que Geertz qui considère que leur premier devoir est d'interpréter les thèmes de la culture (*Ibid*, p. 350). Pour Barnett (1988, p. 110), les symboles d'une organisation sont les croyances, les rituels, les comportements et pris en compte ils peuvent dévoiler les systèmes de significations d'une organisation.

D'autre part, Barnett traite la culture comme une variable de l'organisation qui peut être manipulée et mesurée. Nous avons déjà mentionné que cette caractéristique de son approche s'inscrit dans la perspective fonctionnaliste de la recherche en culture organisationnelle. L'auteur a par ailleurs une conception systémique de l'organisation selon laquelle celle-ci interagit avec son environnement et doit s'adapter pour survivre aux changements. Il considère que les changements affectant l'environnement d'une organisation doivent être pris en compte, notamment la compétition accrue, les innovations technologiques, les politiques gouvernementales et les conflits entre nations (Barnett, 1988, p. 106). Dans cette optique, la culture organisationnelle contribue à maintenir l'équilibre interne et l'efficacité de l'organisation.

Nous retiendrons de la définition de la culture organisationnelle proposée par Barnett qu'il s'agit d'un système de significations qui est communiqué à travers divers moyens et symboles. Ce système permet aux groupes d'individus de s'adapter à leur environnement.

Nous pouvons maintenant regarder les éléments de la culture organisationnelle qui constituent les symboles à interpréter selon Barnett.

2.2.2 Les éléments de la culture organisationnelle selon Barnett

Dans son modèle d'analyse, Barnett identifie une vingtaine d'éléments qui peuvent être mesurés au moment d'étudier la culture d'une organisation.

Le langage

Pour Barnett, le langage constitue un trait essentiel de la culture organisationnelle. En fait, c'est à travers le langage que sont partagées les valeurs, les attentes face au comportement des individus et les expériences communes (Barnett, 1988, p. 107). En somme, le langage véhicule le sens dans un groupe et constitue le moyen par lequel les membres transmettent des sons et des signaux (Trice et Beyer, 1984, p. 655). Par ailleurs, nous avons mentionné qu'une des fonctions de la culture organisationnelle était la légitimation sur le plan social. Le langage est l'instrument principal par lequel cette fonction se réalise (Shockley-Zalabak, 1986, p. 192). Les symboles, le jargon ou le vocabulaire spécialisé utilisés par les membres d'une organisation en font partie.

Les valeurs

Les valeurs sont les croyances qui expliquent les comportements et leur raison d'être dans l'organisation sur le plan personnel ou social. Les valeurs indiquent les aspects implicites et explicites de la culture organisationnelle (Barnett, 1988, p. 108). En somme, elles ont une force d'incitation, d'exhortation, d'orientation. C'est ainsi que les comportements des membres peuvent être dirigés dans une direction donnée (Brunet et Savoie, 2000, p. 193).

Les comportements

D'entrée de jeu, Barnett cite l'anthropologue Benedict (1934) qui a identifié le comportement comme une composante de la culture. Ainsi, les comportements englobent plusieurs activités qui ponctuent le quotidien des membres de l'organisation. L'atteinte des

objectifs de l'organisation dépend de l'adoption de ces comportements lors de la réalisation de diverses activités (Barnett, 1988. p. 108). Ces activités font partie des systèmes de significations de l'organisation. Rappelons que la culture organisationnelle permet aux membres d'adopter les comportements qui sont légitimes sur le plan social dans l'organisation. L'auteur les répertorie en deux catégories soit, les rituels ainsi que les rites et les cérémonies.

Les rituels

Les rituels sont formés d'un ensemble de techniques et de comportements qui facilitent la gestion des anxiétés (Trice et Beyer, 1984, p. 655). Les chercheurs Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983, p. 135) en identifient quatre types qui contribuent à façonner la réalité organisationnelle. Les rituels personnels se présentent comme les habitudes des membres de l'organisation, la tournée du directeur effectuée chaque matin pour saluer le personnel en est un exemple. Les recherches ont généralement porté sur les rituels personnels de gestionnaires chevronnés ou célèbres plutôt que sur ceux des employés.

Les rituels liés à la tâche sont formés des pratiques quotidiennes des membres de l'organisation contribuant à ce que le travail soit fait dans les règles. Ce sont des procédures formelles qui déterminent les tâches des membres dans l'organisation. Ces rituels qui évoluent et s'adaptent selon la réalité vécue par les membres.

Les rituels sociaux constituent quant à eux des moments durant lesquels les membres s'identifient à leur organisation. Ces rituels soutiennent la fonction identitaire de la culture organisationnelle. Les membres peuvent ainsi connaître davantage les rouages du fonctionnement de leur organisation et tisser des liens avec d'autres membres durant le rituel du 5 à 7 du jeudi (*Ibid*, p. 136-137).

Finalement, la dernière catégorie de rituels identifiée par les chercheurs Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983, p. 137) regroupe les rituels organisationnels. Littéralement sacrés, ces rituels ont une nature immuable et comblent plusieurs besoins. Des activités comme le pique-nique annuel, le tournoi de golf, les rencontres annuelles de la direction en sont des exemples.

Les rites et cérémonies

Dans la typologie des expressions culturelles de Trice, les rites et les cérémonies ont une facture dramatique pour laquelle les individus tiennent des rôles bien définis dans les organisations (Trice et Beyer, 1984, p. 655). Il existe des rites et des cérémonies individuels et organisationnels. Tous se distinguent par des manifestations, des expressions et des retombées sociales différentes.

Les rites de passage forment des événements qui, une fois survenus, transforment le rôle et le statut des individus impliqués. En fait, ces rites facilitent la transition des individus d'un rôle social à un autre. Les rites de séparation, de transition et d'incorporation se succèdent au fur et à mesure que l'individu expérimente son nouveau rôle et lui assurent de préserver un certain équilibre sur le plan social (*Ibid*, p. 658).

Les rites de destitution viennent altérer le pouvoir et les identités des individus. Ces rites surviennent en quatre étapes. Au début, les membres de l'organisation ostracisent un individu et l'associent aux problèmes et aux échecs de l'organisation. Puis, l'individu perd sa crédibilité et à la troisième étape, est démis de ses fonctions publiquement avant la venue de son successeur. Toutefois, les chercheurs remarquent que les rites de destitution ne sont pas fréquents dans les organisations contemporaines. Ils surviennent surtout dans le cas d'individus occupant des postes influents (*Ibid*, p. 659).

Les rites de mise en valeur ont pour fonction d'augmenter le prestige des statuts personnels des membres lors de divers événements au cours desquels les membres acquièrent une reconnaissance pour leurs accomplissements. Généralement, l'organisation en profite pour démontrer sa capacité à aider les individus à se réaliser (*Ibid*, p. 660).

Parmi les rites organisationnels, Trice et Beyer identifient les rites de renouvellement. Ces rites renforcent les structures sociales et augmentent par le fait même l'efficacité des organisations. Les activités qui constituent des rites de renouvellement rassurent les membres et rendent légitimes les liens hiérarchiques existant dans l'organisation.

Les rites de résolution de conflit visent à réduire les conflits et à empêcher l'apparition de sous-culture ou de contre-culture. Dans les organisations contemporaines, ces rites

prennent la forme de séances d'arbitrage, de négociations collectives, de comités ou groupes de travail et comprennent d'importants symboles (*Ibid*, p. 662).

Finalement, les rites d'intégration favorisent la participation des membres à des événements qui ravivent le sentiment d'appartenance envers l'organisation. On retrouve parmi ces rites, le tournoi de golf annuel, le pique-nique du président (*Ibid*, p. 663).

Les histoires et les légendes

Selon Barnett, les histoires et légendes font partie de la culture organisationnelle et sont racontées aux nouveaux membres lors de leur processus de socialisation. Toutes les organisations détiennent des histoires, des mythes et des légendes qui se développent au fur et à mesure qu'ils sont racontées aux membres au cours de leurs processus de socialisation (Barnett, 1988, p. 110). Les faits se rapportant aux héros, aux traîtres, aux individus qui personnifient les valeurs organisationnelles sont aussi évoqués.

Les auteurs Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983, p. 139) ont répertorié quatre types d'histoires : les histoires personnelles, les histoires collégiales, les histoires d'entreprise et les histoires rapportant des faits au sujet de l'organisation. Les histoires personnelles sont les récits que les membres d'une organisation racontent à leur sujet. Généralement, elles relatent les faits d'arme des individus. Les histoires collégiales mettent en scène les collègues des membres sous forme d'anecdotes amusantes ou du récit des expériences plus malheureuses. Les histoires d'entreprise exposent l'idéologie de l'équipe de gestion. Ces histoires dévoilent les coulisses du pouvoir de l'organisation tout en glorifiant l'expérience vécue par les gestionnaires lors de l'accomplissement de leurs mandats. Enfin, les histoires qui relatent des faits au sujet de l'organisation constituent le bagage de connaissances sociales des membres.

Nous avons passé en revue les éléments de la culture organisationnelle de Barnett. Le langage, les valeurs, les comportements et les histoires communiquent la nature de la culture de l'organisation aux membres et ce, à diverses occasions. Selon Barnett, la culture d'une organisation se transmet à travers plusieurs moyens :

« An organization's culture is communicated in many ways. The most important of these is through organization's informal interpersonal

networks. [...] cultural information reaches members through formal or informal written communication [...] » (Barnett, 1988, p. 104).

Le cœur de notre problème de recherche repose sur les moyens de transmission de la culture mis en place dans une organisation. Étant donné le peu de recherches portant sur ce sujet, Barnett avance une théorisation pertinente pour notre étude. La section suivante regroupe les constats de Barnett ainsi que de d'autres auteurs à propos de la transmission de la culture organisationnelle.

2.3 LA TRANSMISSION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Il existe des moyens formels et informels de communiquer les messages et les symboles rattachés à une culture donnée. Ces moyens renforcent la culture organisationnelle en place lors de la transmission de ces éléments (Barnett, 1988, p. 105). D'après Caune, les moyens de transmission de la culture font partie intégrante de cette culture. La compréhension de la culture implique d'analyser les moyens par lesquels elle est transmise.

La culture existe d'abord comme héritage et nous sommes dans l'obligation pour la comprendre d'analyser les modes de transmission de cet héritage qui sont parties intégrantes de la culture (Caune, 2006, p. 12).

Ainsi, la communication crée la réalité de l'organisation et tient ainsi un rôle fondamental dans la formation de sa culture (Barnett et Meihua, 1997, p. 394).

2.3.1 Les moyens formels de transmission de la culture organisationnelle

La culture d'une organisation est communiquée par divers outils écrits parmi lesquels on trouve des notes, des bulletins internes, des rapports annuels, des énoncés de la philosophie de gestion et de politiques officielles. Les affiches et les tableaux d'affichage qui présentent des messages reliés à la politique en font également partie. Des outils externes communiquent également une culture organisationnelle en transmettant une certaine image (Barnett, 1988, p. 105).

2.3.2 Les moyens interpersonnels de transmission

D'après Barnett, les réseaux interpersonnels forment un des moyens les plus importants de transmettre la culture. Les individus deviennent des membres à part entière au fil de leurs interactions avec les membres de l'organisation. Ainsi, la transmission de la culture survient à des moments où l'interaction sociale tient un rôle de premier plan, soit en situation d'apprentissage, d'enculturation ou d'intégration sociale (socialisation) (*Ibid*, p. 104)

L'apprentissage et le processus d'influence

Les études en anthropologie ont révélé que les éléments de la culture en général tels que la pensée, le discours, l'action et les artefacts sont transmis par l'apprentissage d'un individu à un autre. La chercheuse Suzuki affirme qu'il en est de même dans les organisations où les éléments de la culture organisationnelle sont transmis par apprentissage (Suzuki, 1997, p.°147). L'apprentissage des éléments se fait par imitation et le processus d'influence y joue un rôle important. Ce processus complexe intervient « dans l'organisation de la perception et la transmission de l'héritage culturel. Il peut être de l'ordre de la suggestion, de la propagation ou du contact » (Caune, 2006, p. 44-45). Le postulat qui sous-tend le processus d'influence est l'idée que les perceptions des individus sont avant tout une construction sociale (Suzuki, 1997, p. 150).

Les processus d'enculturation

Des relations interpersonnelles se forment lors de l'enculturation de nouveaux membres. Les chercheurs Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983, p. 143) définissent l'enculturation comme l'ensemble des processus par lesquels les membres d'une organisation acquièrent des connaissances sociales et des habiletés. Ces connaissances sont nécessaires aux individus pour qu'ils puissent être fonctionnels et compétents.

L'enculturation survient à différents moments de la vie d'individus dans une organisation, mais les auteurs se concentrent sur les processus qui ont lieu lors de l'arrivée de nouveaux membres. Les nouvelles recrues doivent acquérir deux types de connaissances, soit celles liées à leur rôle dans l'organisation et celles plus générales sur la vie organisationnelle.

« As members are socialized into groups, they acquire its culture. This process is made possible by individuals exchanging symbols- stimuli [...] It is through interactions with long-time members that new recruits are enculturated » (Barnett, 1988, p. 103).

Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983, p. 144) identifient trois processus d'enculturation des nouveaux membres. Le premier prépare les membres à occuper leurs nouveaux rôles et les informe des activités particulières à faire, de la manière dont ces activités doivent être réalisées et les raisons pour lesquelles elles doivent être complétées. De plus, les membres acquièrent des connaissances quant à leur place symbolique dans l'organisation.

Les processus d'orientation constituent les activités formelles durant lesquelles les membres apprennent les comportements appropriés dans leur nouveau milieu. Ces derniers apprennent à distinguer le code vestimentaire, les codes de disposition des espaces de bureau et la marge de manœuvre dans la gestion du temps (Barnett, 1988, p. 104). Concrètement, ces processus sont les entrevues, les sessions de formation et les rencontres d'endoctrinement.

D'un autre côté, les processus d'initiation sont des activités informelles durant lesquelles les membres prennent conscience de leur statut de nouveau venu. Durant ces processus, ils découvrent les aspects plus complexes de la vie dans l'organisation et les règles non écrites.

« There are, of course, those direct instructions of let me tell you the way things really are around here [...] but learning the ropes is often the result of metacommunication on other everyday performances of organizational culture » (Ibid, p. 144)

La socialisation organisationnelle

Les activités sociales forment des moments privilégiés au cours desquels les membres sont en contact avec les symboles de l'organisation ainsi que l'ensemble des comportements, valeurs et croyances du groupe. L'interaction qui surgit entre les individus durant ces activités favorisent l'intégration dans l'organisation. La socialisation au sein de l'organisation tient un rôle de premier plan durant la transmission de la culture :

« *In the transmission of organizational cultures, organizational socialization appears to play an important role. The importance of communicative interaction in organizational socialization and the resulting perpetuation or transmission has been acknowledged.* » (Suzuki, 1997, p. 149).

Selon la théorie du traitement de l'information sociale, les comportements des individus, leurs croyances sont le résultat de l'adaptation des individus au contexte social que représente l'organisation. Ces derniers sont en mesure de percevoir plusieurs signaux reliés aux valeurs et aux croyances dans leur environnement social qui leur permettent d'interpréter les événements auxquels ils prennent part (*Ibid*, p. 150-151).

2.4 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE

Nous avons émis la question de recherche suivante : comment est assurée la transmission de la culture organisationnelle au Cirque du Soleil? Après avoir pris connaissance des approches théoriques de la recherche sur la culture organisationnelle, nous avons opté pour le modèle d'analyse de George Barnett. L'approche de Barnett offre une vision intégrée de la culture organisationnelle et nous permet de structurer ce concept intangible. Cette approche tient compte de la contribution de la dimension culturelle à l'efficacité organisationnelle. Notre problème de recherche soutient que le succès du Cirque du Soleil est le fruit de la présence d'une culture organisationnelle riche qui s'est transmise durant près de vingt-quatre ans. La compréhension de la culture organisationnelle implique d'analyser les moyens par lesquels elle est transmise. Nous avons vu dans ce chapitre, que la transmission de la culture se fait principalement par des moyens formels écrits et des moyens interpersonnels. Durant notre recherche, nous nous pencherons sur les traits culturels du Cirque du Soleil ainsi que sur les moyens de transmission de sa culture. Voici les objectifs spécifiques sur lesquels repose notre étude :

- Identifier les caractéristiques de la culture organisationnelle du Cirque du Soleil en tenant compte du modèle d'analyse de George Barnett;
- Identifier les voies de transmission formelles écrites de la culture du Cirque;
- Identifier les voies interpersonnelles de transmission de la culture lors de l'enculturation, l'apprentissage et la socialisation.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans ce troisième chapitre, nous abordons la stratégie de recherche que nous avons privilégiée. Cette stratégie a été développée en tenant compte de notre question de recherche et des concepts clés de notre cadre théorique. Nous commençons par présenter les circonstances qui justifient notre stratégie, puis nous décrivons les outils méthodologiques qui en font partie soit, l'observation participante, la tenue de groupes de discussion et l'analyse de publications. Nous expliquons les raisons qui justifient le choix de ces outils ainsi que les limites que nous avons rencontrées au cours de leur utilisation.

3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE

Notre stratégie de recherche devait nous permettre de repérer, dans l'organisation à l'étude, les moyens déployés pour transmettre la culture organisationnelle à ses membres. Nous avons déjà établi dans le chapitre précédent l'aspect intangible de la culture organisationnelle et les impacts que cela occasionne pour en comprendre la transmission. Or, « la recherche qualitative se prête bien à l'étude des phénomènes complexes et mouvants » (Deslauriers, 1991, p. 14). Pour ce faire, nous avons favorisé une approche qualitative en deux temps. En premier lieu, notre collecte de données visait à mettre en lumière les caractéristiques propres à la culture organisationnelle de l'entreprise à l'étude. En effet, nous devions tout d'abord identifier les traits culturels du Cirque du Soleil afin de comprendre ce qui était concrètement transmis à ses employés. Dans un deuxième temps, notre stratégie de recherche devait servir au repérage des voies par lesquelles ces traits culturels étaient transmis aux membres. En tenant compte de ces deux objectifs, nous avons eu recours à trois types d'instruments de collecte de données qualitatives : l'observation participante, la tenue de groupes de discussion avec des membres de l'organisation et l'analyse du contenu de certaines publications du Cirque. Dans la section suivante, nous passerons en revue chacun de ces instruments. Nous expliquerons tout d'abord les raisons qui ont justifié leur utilisation et nous préciserons la démarche que cela a impliqué pour chacun.

3.2 L'OBSERVATION PARTICIPANTE

Notre collecte de données avait pour premier objectif de déterminer en quoi consiste la culture organisationnelle du Cirque du Soleil. Nous avons ainsi besoin d'avoir en main un instrument facilitant l'identification des manifestations de la culture organisationnelle de cette entreprise. Pour ce faire, nous devons être témoin du quotidien de ses employés et assister à des événements qui émanent de cette culture afin d'en saisir les particularités. Nous avons ainsi choisi l'observation participante car « Dans une *observation participante*, le chercheur participe au phénomène social qu'il étudie. [...] il veut comprendre de l'intérieur, en vivant pendant un temps plus ou moins long, avec les individus dont il veut comprendre le comportement » (Dépelteau, 2000, p. 342). Aussi l'observation participante de type ethnologique nous a aidé à relever certains traits culturels du Cirque. Nous avons rappelé au chapitre précédent les origines anthropologiques du concept de culture où on mise beaucoup sur l'observation des sujets. Nous travaillions dans cette entreprise depuis près de trois ans. Notre présence sur ce terrain n'était donc pas artificielle, c'est-à-dire que nous n'avons pas créé de toute pièce une occasion de prendre part au quotidien du Cirque. De par notre statut d'employée, nous étions exposée à cette culture et nous avons la possibilité d'en relever les manifestations, les particularités ainsi que certains moyens de transmission.

Durant quelques mois, nous avons aussi été témoin des initiatives mises de l'avant dans le cadre de la gestion de la culture de cette entreprise. Notre travail consistait à collaborer avec le conseiller principal responsable de ce dossier bien au fait de l'objectif de notre étude et intéressé aux conclusions. Toutefois, nous n'avons pas la responsabilité de développer la stratégie relative à la pérennité de la culture organisationnelle. Nous avons essayé tant bien que mal de garder une distance et un regard neutre sur le sujet ce qui a parfois représenté un véritable défi! Par ailleurs, cette expérience a reflété une des caractéristiques de l'observation participante décrite par Dépelteau (2000, p. 342) :

[...] l'observateur « est nécessairement pris dans le réseau des relations interpersonnelles » et la profondeur de la compréhension du phénomène étudié dépend de l'engagement personnel de l'observateur, ce qui veut dire que non seulement la distanciation objective est impossible, mais que toute tentative visant à maintenir une position d'extériorité de l'observateur sclérose le processus de recherche.

3.2.1 Notes et observation

Nos séances d'observation ont eu lieu de manière sporadique du mois d'avril 2007 au mois de mars 2008. Nous avons pris des notes descriptives après notre journée de travail. Ces notes ont été prises après l'observation de différents types d'événements, de réunions, d'événements spéciaux, de conversations avec des collègues ou supérieurs. Cet exercice a été difficile à entreprendre sur une base régulière en raison du rythme de notre travail et de la nécessité de mémoriser la plupart des faits. Cet obstacle a d'ailleurs été nommé « le problème de traces » par les auteurs Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 202) :

Le chercheur ne peut se fier à sa seule mémoire des événements saisis sur le vif car la mémoire est sélective et éliminerait une multitude de comportements dont l'importance n'est pas apparue immédiatement. Comme la prise de notes au moment même n'est pas toujours possible ni souhaitable, la seule solution consiste à transcrire les comportements observés immédiatement après l'observation. En pratique, il s'agit souvent d'une réelle corvée en raison de la fatigue et des conditions de travail parfois éprouvantes.

Compte tenu de la fréquence irrégulière de notre prise de notes, nous avons décidé de nous y référer pour distinguer les grands construits de la culture organisationnelle observée. Nous avons été en mesure de le faire à l'aide de la grille d'analyse que nous avons élaborée à cette fin.

3.2.2 Grille d'observation et d'analyse

Nous avons utilisé une grille d'analyse pour nous aider à répertorier les traits culturels du Cirque du Soleil. D'une part, le recours à une grille fut nécessaire étant donné l'éventail et la richesse des manifestations de la culture de cette entreprise. « L'avantage est qu'elle (la grille) systématisera le travail de terrain et assurera une certaine continuité dans les observations menées d'une journée à l'autre ainsi que d'un site à l'autre » (Bonneville et al., 2007, p. 183). Nous avons ainsi été en mesure de colliger d'une façon structurée les traits culturels du Cirque.

D'autre part, nous avons déjà expliqué que Barnett offre une approche intégrée de la culture organisationnelle avec son modèle théorique. Ce dernier qui englobe une variété d'éléments culturels nous a aidé à diriger nos observations dans l'entreprise. Pour ce faire, notre grille comportait certains des éléments de la culture organisationnelle identifiés par Barnett. Elle comptait au départ une vingtaine d'éléments définis dans le chapitre précédent. Il s'agit du langage (symboles, jargon, vocabulaire spécialisé et métaphore), des valeurs, des comportements répartis en quatre types de rituels, trois rites individuels, en trois autres organisationnels, ainsi que quatre types d'histoires. Cette grille a été pertinente au moment de départager dans nos notes d'observation les caractéristiques de la culture du Cirque. Nous avons fait plusieurs lectures de nos notes avant de déterminer dans quelle(s) catégorie(s) le fait observé pouvait être inséré. Toutefois certaines catégories n'ont pas été relevées et nous avons pris la décision de ne pas les retenir dans nos résultats.

3.3 GROUPES DE DISCUSSION

Nous avons poursuivi notre collecte de données par la tenue de groupes de discussion avec des employés du Cirque. L'utilisation de cette deuxième source de données visait à nous permettre de contrer un des risques de l'analyse de contenu que nous avons réalisée par la suite. Selon Dépelteau (2000, p. 313), l'analyse de contenu met parfois le chercheur en face d'une représentation subjective de la réalité. Le chercheur construit alors sa propre compréhension de la réalité et peut être amené à oublier qu'il ne s'agit en fait que d'une perception. Aussi avant d'effectuer l'analyse de contenu des publications, nous voulions être bien au fait des éléments de la culture du Cirque qui sont véhiculés auprès des employés. Il s'agissait de prendre connaissance du discours des employés, soit de leur langage un élément fondamental de la culture d'après Barnett. Puis, nous voulions connaître les idées, les traits culturels que les employés s'étaient appropriés et qui pouvaient se retrouver dans la voix officielle que forment les publications de l'organisation. Un autre danger nous guettait durant cette recherche : le manque de distance avec le sujet. Nous avons ainsi eu recours aux groupes de discussion afin que les propos des individus du milieu puissent nous guider vers une réponse à notre question. Nous avons ainsi profité de ces groupes de discussion pour corroborer nos notes d'observation et confronter nos idées. Ceci nous a donné l'occasion de

confirmer ou non les caractéristiques propres à la culture du Cirque répertoriées durant nos séances d'observation.

Par ailleurs, nous avons déjà vu dans notre cadre théorique que la culture d'une organisation se transmet également par des moyens interpersonnels, notamment lors des interactions dans les réseaux des membres et au cours de différents processus de socialisation, d'apprentissage et d'enculturation. En fait, Barnett (1998, p. 104) considère que la communication de la culture s'opère entre autres, lors de l'enculturation des nouveaux membres. C'est ainsi que les nouveaux employés acquièrent les connaissances sociales et celles reliées à leur rôle dans l'organisation en plus des habiletés propres à la culture organisationnelle de leur nouvel environnement (Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo, 1983, p. 143-144). Ainsi en discutant avec des employés du Cirque, nous espérons identifier les moyens de transmission rattachés à des processus de socialisation, d'apprentissage et d'enculturation.

Finalement, les opinions et les idées des participants dans les groupes de discussion pouvaient très probablement nous révéler de nouveaux aspects de la transmission de la culture. En effet, « les interactions sociales entre les membres du groupe favorisent l'émergence de positions, de points de vue du fait de la confrontation des idées » (Bonneville et al. 2007, p. 189).

3.3.1 Les étapes de la mise sur pied de groupes de discussion

Nous verrons dans ce qui suit les étapes suivies en prévision de ces rencontres et ce, en nous appuyant sur le travail des chercheurs Stewart et al. (2007, p. 48). Ces auteurs proposent neuf (9) étapes à suivre lors de la mise sur pied de groupes de discussion soit :

1. La formulation de la question de recherche que nous avons déjà présentée;
2. L'identification d'un modèle d'échantillon;
3. Le choix d'un modérateur;
4. L'élaboration et l'essai du guide de discussion;
5. Le recrutement de l'échantillon;

6. La tenue du groupe de discussion
7. L'analyse et l'interprétation des données obtenues;
8. La rédaction du rapport
9. La prise de décision et le plan d'action

Nous couvrirons les six premières étapes dans le présent chapitre ainsi que la méthode privilégiée pour l'analyse des données issues des discussions. La présentation des résultats figurera dans le chapitre suivant et l'analyse constituera une section du chapitre V.

Nous avons réalisé cette démarche avec le conseiller principal des communications internes responsable de la mise sur pied d'un plan d'action pour assurer la pérennité de la culture organisationnelle du Cirque du Soleil. Nous souhaitons ainsi enrichir notre collecte de données. Lors de deux rencontres préparatoires, nous avons convenu des rôles et responsabilités. Le conseiller devait confirmer la présence du chercheur mandaté pour la recherche sur la pérennité et superviser les questions relatives à ce volet en plus d'envoyer l'invitation aux participants. De notre côté, nous avons à produire le questionnaire et la note d'invitation aux participants, à établir un échantillon et à veiller à la réservation d'une salle. Nous avons aussi regroupé le matériel nécessaire pour enregistrer les discussions et retenu les services d'un pigiste pour la réalisation des transcriptions.

3.3.2 Échantillonnage et guide de discussion

La deuxième étape consiste à sélectionner un échantillon composé des membres de l'organisation selon certains critères. Étant donné que nous ne disposions pas des ressources financières nécessaires à des déplacements dans l'ensemble des sites du Cirque du Soleil, notre échantillon comportait principalement des employés travaillant au Siège social international situé à Montréal. Puis, nous avons formé un échantillon non probabiliste par choix raisonné, consciente du fait que « les plans d'échantillonnage non probabilistes sont fréquemment associés à une démarche qualitative, celle-ci n'ayant pas nécessairement pour

objectif la généralisation des résultats » (Bonneville et al., 2007). Nous poursuivions les objectifs suivants durant la tenue des groupes de discussion :

- Prendre connaissance du langage propre des membres de l'organisation;
- Identifier les traits culturels susceptibles de provenir de la voix officielle, soit les moyens formels écrits du Cirque;
- Identifier les voies informelles de transmission de la culture du Cirque, notamment lors du processus d'enculturation des nouveaux membres et au cours de divers processus de socialisation.
- Corroborer nos notes d'observation quant aux caractéristiques de la culture du Cirque.

Le nombre de participants a été établi afin de nous assurer d'une dynamique favorisant les échanges entre les individus. Nous devons composer des groupes entre six (6) et douze personnes. Selon Stewart et al. (2007, p. 58), les groupes ayant moins de six (6) participants ne donnent pas lieu à des discussions intéressantes, tandis que le travail du modérateur devient très difficile avec plus de douze participants. De plus, nous avons constitué un groupe de nouveaux employés afin d'identifier les voies informelles de transmission de la culture du Cirque, lors du processus d'enculturation. Leur expérience durant cette période charnière était récente et nous espérions tirer profit de leurs connaissances au sujet de cette étape intensive d'acclimatation à un nouveau milieu.

Le deuxième groupe était composé de membres de l'organisation ayant cinq ans et plus de service. Ces derniers ont été choisis en raison de leur vision d'ensemble de la vie organisationnelle du Cirque. Nous pensons que le fait qu'ils aient un certain recul face à leur expérience allait nous aider à approfondir notre compréhension des éléments de la culture organisationnelle et de sa transmission.

Par ailleurs, nous avons gardé en tête que les participants potentiels approchés pouvaient se désister à la dernière minute compte tenu de leur horaire chargé. C'est pourquoi nous avons au départ invité 10 personnes. La liste des participants a été établie selon notre connaissance des individus susceptibles d'être volontaires pour une telle initiative et selon

leur disponibilité. Cependant, nous avons tenté de rassembler des personnes de différents services en plus d'avoir une répartition équitable entre les individus des deux sexes. Les participants ont été invités par courriel (voir Appendice A). Finalement, nous avons aussi tenu compte de l'espace dont nous disposions pour ces rencontres. La salle prévue à cette fin ne pouvait pas accueillir un plus grand nombre de participants.

D'après Stewart et al. (2007, p. 51), le succès des groupes de discussion repose sur deux éléments fondamentaux : la qualité des participants et celle du guide de discussion « [...] *because it establishes the agenda for the group discussion and provides a structure within which participants may interact and articulate their thoughts and feelings. [...]* ». Devant l'importance de cet outil, nous étions quelque peu démunie. Nous n'avions aucune expérience en terme d'élaboration de questionnaire et encore moins d'un guide de discussion. La formulation de questions est un art en soi. Aussi nous avons cherché un exemple de guide de discussion à partir duquel nous avons pu bâtir le nôtre. Le guide de discussion comportait les objectifs du groupe de discussion dans notre stratégie de recherche, les objectifs de l'étude en soi, les règles éthiques et de fonctionnement ainsi que les questions (voir Appendice B). Après avoir élaboré nos questions, nous avons testé le questionnaire auprès de deux personnes volontaires le 30 avril. Ces deux collègues qui ne connaissaient pas le sujet de notre recherche, culminaient respectivement 2 et 3 années de service. Après cette rencontre, nous avons raffiné certaines de nos questions. Puis, nous avons rencontré le conseiller principal des communications internes afin de passer en revue le déroulement des séances de discussion présenté dans le guide et de préciser le rôle du chercheur travaillant sur la pérennité de la culture du Cirque.

Le 1^{er} mai 2008, nous avons dirigé les deux groupes de discussion au Siège social international du Cirque du Soleil. Durant ces deux séances, le conseiller principal des communications internes a accueilli les participants et nous avons questionné les participants sur les traits culturels et les moyens de transmission de la culture de l'entreprise. Par la suite, le chercheur mandaté par la Division Organisation et culture du Cirque a, à son tour, interrogé les participants sur le sens d'appartenance et les moyens à considérer pour préserver ce sentiment. Un formulaire de consentement a été remis avant le début des discussions qui ont été enregistrées sur cassette numérique. Naturellement les participants ont été informés de

ces enregistrements avant et durant les séances. Par ailleurs, nous avons également pris des notes. La composition des deux groupes de discussion formés selon un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné est présentée au chapitre suivant.

3.3.3 L'analyse des propos des groupes de discussion

Toutes les discussions ont été retranscrites par un professionnel dans le domaine. Nous avons par la suite procédé à une analyse de contenu de ces transcriptions en suivant les consignes de Simard (1989, p. 42) que nous résumons en deux étapes. Nous avons suivi ces étapes pour chacun des groupes de discussion.

Première étape : identification des positions exprimées par les participants

Une des premières actions a été de procéder à la lecture des transcriptions dans le but d'identifier les positions émises par les participants. Le terme position se réfère à « l'idée principale d'une intervention » (1989, p.43) du participant. À cette étape-ci, nous sommes demeuré fidèles à l'idée exprimée en évitant de faire notre propre interprétation des propos exprimés. Nous avons également épuré notre matériel « en éliminant ce qui est en périphérie du sujet et les détails superflus » (1989, p.42).

Deuxième étape : constitution du corpus de messages-clés

Nous avons ensuite relevé des sous-thèmes à partir des propos sélectionnés pour chacun des deux grands thèmes abordés lors des discussions, les traits culturels et les moyens de transmission de la culture. Nous avons ensuite déterminé les messages-clés qui correspondaient aux propos des participants. Nous avons pu associer chaque message – clé aux citations des participants selon les thèmes dégagés dans nos lectures des transcriptions.

3.4 L'ANALYSE DE PUBLICATIONS

Diverses raisons nous ont poussé à choisir l'analyse de publications comme troisième instrument de collecte de données. Notre problématique s'orientait vers une compréhension de la transmission de la culture organisationnelle en posant la question suivante : comment est assurée la transmission de la culture organisationnelle au Cirque du Soleil? Nous avons déjà établi la nécessité de relever les éléments de la culture de cette entreprise à l'aide de l'observation des employés dans leur quotidien au Siège social et des discussions avec certains d'entre eux. Étant une employée de cette organisation, nous prenions part aux événements et activités qui en ponctuent le quotidien. Cependant cette position comportait également des désavantages. Depuis près de trois ans, certains comportements, gestes, certaines formes du langage et d'autres attributs de cette culture faisaient maintenant partie de notre routine quotidienne. C'est pour cette raison que nous devons nous tourner vers d'autres instruments pour en saisir les caractéristiques.

Par ailleurs, en nous appuyant seulement lors de la collecte de données sur l'observation, nous n'étions pas en mesure de faire ressortir certains traits de la culture organisationnelle à l'étude. Nous avons déjà indiqué que le langage figure parmi les éléments de la culture organisationnelle identifiés par Barnett. Selon l'auteur, on peut mesurer la culture organisationnelle à partir des concepts utilisés par ses membres (1988, p. 111). Nous devons privilégier une méthode qui puisse pallier à ces lacunes éventuelles.

L'analyse de contenu constitue ainsi le troisième instrument de collecte de données retenu pour cette étude. « C'est une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis » (L'écuyer, 1988, p. 50). En fait, cette méthode permet de décortiquer les messages transmis dans divers moyens de communication. Or, la culture d'une organisation est transmise à travers une variété de canaux formels et informels. Selon Barnett (1988, p. 104), les moyens formels comprennent les notes, les bulletins, les affiches, les rapports annuels, les énoncés de philosophie d'entreprise et les politiques officiels d'une organisation.

Nous avons ainsi choisi de mener une analyse de contenu qualitative de certaines publications du Cirque du Soleil dans le but de faire ressortir des attributs de sa culture et les thèmes qui lui sont propres.

3.4.1 Le choix du corpus

La constitution de notre corpus a impliqué de faire des choix. Pour ce faire, nous avons sélectionné les publications les plus riches sur le plan culturel. Aussi nous avons procédé à la sélection d'un corpus de matériel par choix raisonné. Nous avons fait la sélection de publications qui nous semblaient les plus susceptibles de fournir des éléments de réponse à notre question de recherche. En effet, ces publications, qui constituaient la voix officielle du Cirque, présentaient une forte densité de données culturelles notamment, par la diversité des éléments qui s'y trouvent et qui se rapportent à cette culture. De par la nature de ces publications, nous n'avions pas besoin d'un échantillon très large. De plus, nous pouvions compter sur les données obtenues lors des groupes de discussion pour corroborer nos conclusions. Voici une liste détaillée du corpus suivie de la description du contenu de chacune des publications :

1. Le cahier d'accueil intitulé *Tour de piste* remis à tous les nouveaux employés et gestionnaires.
2. Trois (3) exemplaires du bulletin interne de type magazine le *Main à Main*, distribué huit fois par année à tous les employés et gestionnaires dans le monde, dont ceux du Siège social international. Ce bulletin publié en quatre (4) couleurs a pour objectif « d'offrir aux employés une information mise en contexte qui leur permet de comprendre l'évolution de l'organisation et les buts qu'elle se fixe » (*Tour de piste*, 2007, p.15). Nous avons choisi au hasard trois numéros pour l'analyse.
3. Trois (3) exemplaires du bulletin électronique @Cirque, qui présente les dernières nouvelles importantes et des informations pratiques comme le taux d'occupation des spectacles ainsi que leurs coordonnées. Nous avons aussi choisi ces exemplaires au hasard.

4. Un document de travail intitulé *Accueil des nouveaux employés-visite commentée du Cirque*. Ce document de deux pages rédigé par une des conseillères du service des communications internes résume les messages véhiculés lors des différentes étapes de la visite du Siège social international organisée pour les nouveaux employés.

Publication A Le cahier d'accueil intitulé *Tour de piste*

Le cahier d'accueil intitulé *Tour de piste* est remis à tous les nouveaux employés et gestionnaires depuis les années 1990. Ce document de 18 pages offre un portrait détaillé de l'entreprise en y présentant un mot de bienvenue du fondateur, la mission, le but et les valeurs, les grands jalons de l'histoire de l'organisation, ses spectacles, ses œuvres, ses réalisations sociales, ses prix de reconnaissance, etc.

Publication B Édition du bulletin électronique @Cirque du 25 janvier 2008

Chroniques et sections d'information dans cette édition : Les yeux ouverts, Daniel répond à vos questions, Tokyo 2008 accueil des artistes!, Nominations Kodak 2010, Quelques projets réalisés durant la relâche de *Mystère*, Photo de la semaine, Un mot pour vous, Spectacles bénéfiques, Anniversaires, Taux d'occupation.

Publication C Édition du bulletin électronique @Cirque du 7 mars 2008

Chroniques et sections d'information dans cette édition : Les yeux ouverts, Une œuvre de glace pour ONE DROP, Guy, Sylvie et Michel à Monaco la suite, Cirque du Wolfe une visite dans les coulisses de *Mystère*, Le bureau de Melbourne déménage, KOOZA visite les Canadiens de Montréal à San Jose, Richard MacDonald et le Cirque impressionnent..., Tournée circassienne, Photo de la semaine, Un mot pour vous, Spectacles bénéfiques, Anniversaires, Taux d'occupation

Publication D Édition du bulletin électronique @Cirque du 18 avril 2008

Chroniques et sections d'information dans cette édition : DELIRIUM tire sa révérence... Un mot d'Aldo Giampaolo, Un mot de Carmen Ruest, Un mot de Luc Tremblay, Un mot d'Allen Tate, DELIRIUM en vrac, *Macao 2008* : une relocalisation bien planifiée, Journal de bord *Tokyo 2008*, KÀ remporte un prix au Thea Awards, La fête « 54 » pour *Saltimbanco*! KOOZA fait du compostage, Cirque engagé, Encore des honneurs pour le site

Web du casting, Dans les médias : Dans le donjon de KÀ, Photo de la semaine, Un mot pour vous, Spectacles bénéfiques, Anniversaires, Taux d'occupation

Publication E Édition du magazine le *Main à Main*, Vol. 17, no. 1

Articles dans cette édition : Petite correction...Cours de chinois 101, Le calendrier des activités, Un mot de Guy et Daniel, Place aux spectacles, Sommet créatif 2007 : les enjeux créatifs du Cirque du Soleil, Destination Amsterdam!, Marketing : une équipe gagnante pour la stratégie internationale du Cirque, Visez Talons hauts!, La marque...telle une relation amoureuse!, Entrevue avec Pascale Ouimet, attachée de presse de *Quidam*

Publication F Édition du magazine le *Main à Main*, Vol. 16, no. 8

Articles dans cette édition : Maquillages : tout est dans la recette!, DELIRIUM : une histoire d'aréna, Un nouveau nom, le même Cirque, Au-delà des spectacles et du succès, des liens se tissent, Une année citoyenne, Nominations, Un cyber-ambassadeur au Casting, La tête dans les airs...

Publication G Édition du magazine le *Main à Main*, Vol. 16, no. 2

Articles dans cette édition : Tournée 2007 du président, Dubaï : l'émerveillement, Une évaluation qui nous ressemble...rassemble! Message de Daniel Lamarre, De fins mélanges qui donnent d'heureux résultats, Cinq ans de *Tapis rouge*, La santé-sécurité au Cirque : l'affaire de tous, Bien plus qu'un gros jeu de Tetris, Splash!, L'homme de fer de Orlando

Publication H Accueil des nouveaux employés-visite commentée du Cirque

Ce document de travail comprend trois pages résumant les messages véhiculés lors des 19 arrêts de la visite du Siège social international organisée pour les nouveaux employés.

Dans la section suivante, nous expliquons les étapes suivies pour le traitement du corpus. Nous nous sommes librement inspirés des étapes de l'analyse de contenu proposées par L'écuyer.

3.4.2 Première étape : familiarisation avec le corpus

Nous avons effectué tout d'abord une première lecture des documents. Tout comme le souligne René L'écuyer (1988, p.55), à cette étape-ci, le but était de « dégager une idée du sens général, de certaines idées fortes » pour nous aider à orienter l'ensemble du travail d'analyse.

3.4.3 Deuxième étape : établissement de catégories ou codes

Nous avons par la suite établi les thèmes qui nous permettraient de rassembler par groupes d'idées et de mots les messages contenus dans les différentes publications du corpus. Nous avons tenu compte des six critères de Dépelteau (2000, p. 306 à 307) lors du choix des catégories pour codifier l'ensemble du contenu des publications. Ces critères sont l'exhaustivité, la clarté, l'objectivité, la pertinence, l'homogénéité, la numérotation. Nous avons également établi une liste de thèmes généraux dégagés des propos des participants des groupes de discussion soit les valeurs, les personnalités jugées importantes dans cette culture. Nous avons aussi décidé d'inclure deux catégories plus générales intitulées les rites et les rituels dans l'espoir d'y rassembler d'autres traits culturels du Cirque.

3.4.4 Troisième étape : processus de codage

Nous avons finalement procédé au codage des passages des publications à l'aide de la liste des thèmes. À ce stade-ci, « les codes de cette liste servent à préciser et à classer les différents énoncés pertinents qu'on s'attend à retrouver dans les documents » (Dépelteau, 2000, p. 308). Ainsi chaque fois que nous étions devant un passage qui correspondait au sens d'un des thèmes de notre liste, nous écrivions dans un cahier le numéro du thème, le passage et la page à laquelle on le trouvait. L'ensemble des publications de notre corpus a ainsi été codé pour que nous puissions en analyser le contenu. Par ailleurs, nous n'avons pas analysé les illustrations et photographies présentes dans les documents ni leur positionnement, ou la couleur ou la qualité au sens graphique. Nous avons concentré nos efforts sur le texte durant notre analyse.

Plusieurs auteurs affirment que l'analyse de contenu représente une méthode longue et fastidieuse. Cette méthode d'analyse comporte également certains risques relatifs à la fidélité des données engendrées. « Le chercheur doit aussi se méfier de ses propres *préjugés* et *valeurs* qui peuvent influencer son interprétation des documents » (Dépelteau, 2000, p. 314). Nous avons fait preuve de vigilance en relisant plus de trois fois nos documents et en remaniant notre liste de thèmes afin de la préciser. Par exemple, nous avons pris l'habitude d'identifier clairement la valeur qu'un passage semblait illustrer. C'est d'ailleurs pour pallier à ces faiblesses que nous avons tenu compte des propos des participants des deux groupes de discussion pour notre collecte de données. De plus, nous avons appliqué les mêmes règles de codification afin d'engendrer autant que possible les mêmes données (Bonneville et al., 2007).

Nous avons exposé dans ce chapitre la méthodologie utilisée afin de colliger des données quant aux traits culturels et aux moyens de transmission du Cirque du Soleil. Ces outils ont permis d'obtenir une série de résultats que nous présentons en détail au chapitre suivant.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le quatrième chapitre fait état des résultats de notre recherche en trois sections. Dans un premier temps, nous décrivons les éléments de la culture organisationnelle du Cirque du Soleil relevés lors de nos séances d'observation. Par la suite, nous présentons les traits culturels et les moyens de transmission identifiés dans les propos des participants des deux groupes de discussion en nous appuyant sur les verbatims. Puis, nous terminons par une présentation des thèmes se rapportant aux attributs de la culture du Cirque répertoriés dans les publications de notre corpus.

4.1 RÉSULTATS DES SÉANCES D'OBSERVATION

Nous avons noté des événements, des comportements, des expressions, des croyances. Nous avons ainsi tenté de circonscrire les grands construits de la culture du Cirque tout comme les employés du Siège social la vivent au quotidien. Ces observations nous ont ainsi permis de nommer concrètement des éléments de cette culture et de mieux en connaître les spécificités avant de tenir nos groupes de discussion. Parmi nos premières observations, nous avons des rituels organisationnels qui ont lieu durant la période de création d'un spectacle.

4.1.1 Rituels organisationnels en période de création

Rencontre avec les créateurs

Chaque fois qu'un spectacle est en création, le metteur en scène, le directeur de création et parfois, le directeur de production rencontrent les employés du Siège social à l'occasion d'une activité nommée *Sur le Divan*. Nous avons assisté aux rencontres organisées avec les équipes de création de Cirque 2007 et des spectacles de 2008. Au cours de ce rituel, l'équipe de création du spectacle en devenir explique l'univers créatif qui prend forme, leur mode de fonctionnement, leurs inspirations, les disciplines artistiques exploitées, la trame narrative. Les employés peuvent également poser des questions aux créateurs. Lors d'une de ces

présentations, une employée nous a dit qu'elle était en vacances, mais qu'elle tenait à voir un des créateurs. Ce dernier est resté pour prendre des photos avec les employés.

5 à 7 de départ des artistes

À une période plus avancée de la création, les artistes quittent les studios du Siège social pour s'installer sur la scène d'un chapiteau, pour un spectacle de tournée, ou d'une salle de théâtre pour un spectacle fixe. Le départ des artistes est toujours souligné par un rituel durant lequel le metteur en scène ou le directeur de création accueillent les employés et expliquent les numéros exécutés par les artistes. Les employés ont ainsi un avant-goût du spectacle en gestation. Un 5 à 7 est organisé après la présentation des numéros avec des bouchées et un dessert inspirés du spectacle ainsi que de la bière et du vin. Nous avons assisté à ce rituel lors du départ des artistes des trois spectacles lancés en 2008. Artistes, employés, gestionnaires se côtoient dans une ambiance décontractée où les gens échangent leurs impressions sur les numéros. Certains employés en profitent pour saluer, féliciter et remercier les artistes ou les membres de l'équipe de création.

4.1.2 Rituels organisationnels pour l'avènement d'un nouveau spectacle

Nous avons aussi distingué au Cirque une catégorie de rituels qui visent à marquer l'avènement d'un nouveau spectacle.

Le dévoilement du nom et du visuel

Le nom et le visuel graphique d'un nouveau spectacle sont dévoilés aux employés du Cirque et aux médias. Nous avons remarqué cette pratique pour le spectacle de tournée lancé en 2007 ainsi que pour les productions en cours durant l'année 2008. L'annonce aux employés précède généralement la conférence de presse. Des affiches et des banderoles aident à personnifier la nouvelle production et sont disposées au Siège social et distribuées à tous les employés à travers le monde. Parfois, un objet ou une affichette sont remis aux employés du Siège social. On dévoile officiellement le nom et le visuel dans une édition spéciale du bulletin électronique @Cirque qui est envoyée à tout le personnel. On y explique

le visuel et l'origine du nom et on y présente brièvement des membres de l'équipe de création.

Présentation d'une répétition aux employés

Lorsqu'il s'agit d'un nouveau spectacle de tournée, les employés du Siège social sont invités à assister à une répétition générale. Le soir de cette répétition, il règne une certaine fébrilité dans l'air : les employés découvrent pour la première fois la nouvelle production et Guy Laliberté, le fondateur de l'entreprise est présent. Nous avons assisté à une telle répétition pour le nouveau spectacle de tournée KOOZA. L'émotion y est très forte, les employés découvrent les particularités de la scénographie, les personnages, les costumes, les maquillages, les numéros, bref ils plongent dans ce nouvel univers créatif.

Numéro spécial du Main à Main

Un numéro spécial du magazine *Main à Main* présente de A à Z le nouveau spectacle. Ce magazine est distribué à tous les employés à travers le monde. Le numéro spécial transpose l'univers du spectacle en y présentant des textes des créateurs ainsi que leurs photos, des photos de certains numéros, des renseignements sur les divers concepts artistiques du spectacle (costumes, maquillage, éclairage, etc.).

Tirage de billets pour la première

La direction des communications internes du Cirque fait tirer des billets pour assister à la première d'un nouveau spectacle ainsi qu'au *party* qui suit la présentation. Généralement, tous les employés sont admissibles à ce tirage. La première d'un spectacle du Cirque représente une récompense importante en offrant un accès privilégié à la nouvelle œuvre. Le glamour du *party* est très recherché. Dans le cas d'un nouveau spectacle de tournée, les deux événements ont lieu à Montréal et les personnalités québécoises, les invités, le fondateur et ses proches, les membres de la direction ainsi que les médias sont présents à cet événement. Cependant plusieurs employés au Siège social essaient d'avoir des billets. Dans les faits, les plus débrouillards ou les employés issus des services proches de la création obtiennent des billets (généralement le casting, le marketing et les équipes de production et de création).

4.1.3 Rituels sociaux

Plusieurs rituels sociaux ponctuent le quotidien des employés au Siège social du Cirque. Certaines de ces pratiques prennent les couleurs d'un personnage nommé madame Zazou.

Madame Zazou

Cette dame a pour mandat entre autres d'ajouter un peu de folie dans l'environnement de travail des employés du Siège social et de questionner l'ordre établi. Dans les faits, nous avons observé que madame Zazou tient lieu de confidente, de maître de cérémonie, de boute-en-train. Son apparence physique se veut rétro, féminine de manière démesurée (perruque, maquillage prononcé, décolleté, talons hauts) et colorée. Ses éclats de rire et sa démarche ne passent pas inaperçus dans les corridors du Siège social. Madame Zazou parle à tous et chacun, remet ses fameux biscuits secs et chante avec les employés. Ce personnage est présent lors de certaines activités plus ponctuelles et d'autres récurrentes. Par exemple, lors de la mise en place de nouveaux portillons automatiques à l'entrée des employés, la présence de madame Zazou a en quelque sorte humanisé un nouveau processus d'accueil très automatisé. Ce matin-là, madame Zazou a accueilli chacun des employés en leur expliquant avec humour la procédure à suivre.

Activité de cabane à sucre

Nous avons assisté à la cabane à sucre de madame Zazou du printemps 2007. Bien que cette activité ait eu lieu une seule fois, elle se déroulait sur l'heure du midi. Au Siège social, le repas du midi constitue un rituel social au cours duquel les employés peuvent choisir parmi trois menus préparés au quotidien ou selon des thématiques. Cette fois-ci, les mets typiques d'une cabane à sucre étaient proposés aux employés accueillis pour l'occasion par madame Zazou. Portant salopette, chemise à carreaux, talons hauts rouges assortis à un mouchoir sur sa tête, elle exécutait des pas de danse avec certains employés faisant la file sur les rythmes d'un « violonneux ».

Cabarets Pleine Lune

Madame Zazou est aussi responsable des Cabarets Pleine Lune qui ont lieu, comme le nom l'indique, à chaque pleine lune à l'automne, à l'hiver et au printemps. Nous avons

assisté à quelques Cabarets. Ce rituel social réunit de 50 à 100 employés de différents services qui peuvent s'installer à des tables, comme dans un vrai cabaret. Les gens en profitent pour discuter ensemble, pour prendre une bière et rire un bon coup. La particularité de cet événement réside dans le fait que les talents des employés sont à l'honneur. Ils présentent des numéros dans des disciplines variées (chant, danse, vidéo, jonglerie, théâtre). Des membres de la direction présentent parfois un numéro. Le tout se déroule dans une ambiance bon enfant. Madame Zazou tient le rôle de maître de cérémonie; elle chante, exécute une recette en compagnie d'un des chefs de la cuisine du Siège social et présente parfois des numéros avec ses complices.

Encas pour le transfert de service ou le départ d'un employé

Au cours de nos observations, nous avons assisté à un rite qui a eu lieu au moment du transfert de service d'un employé ou d'un départ vers une autre organisation. Ceci constitue un rite de passage de séparation où les employés de l'ancien service sont réunis dans les aires de bureau et partagent avec leur collègue des grignotines et du vin. Un cadeau et une carte sont aussi remis.

Le cadeau du fondateur

À l'occasion de la période des Fêtes, tous les employés à travers le monde reçoivent un cadeau du Fondateur qui leur est distribué par les gestionnaires, en principe dans un contexte signifiant. Une carte virtuelle qui présente les vœux du Fondateur est aussi envoyée au personnel.

Repas de Noël

Un autre rituel social est le repas de Noël que les employés peuvent déguster dans les deux cafétérias du Siège social. Chaque année, cette activité a lieu sur l'heure du midi quelques jours avant la période des Fêtes. Le menu traditionnel comprend dinde, sauce aux canneberges, pâté, ragoût, bûche, etc. Les employés des services alimentaires arborent leur tuque du Père Noël, la musique de circonstance joue pendant qu'on fait la file en discutant.

Le party de Noël

À chaque année, une fête est organisée sous un thème donné pour souligner la période des Fêtes. À trois reprises, nous avons participé à ces événements. Il s'agit d'un rituel social attendu. Un carton d'invitation est envoyé aux employés et quelques semaines avant le jour J, des messages figurent à cet effet dans le bulletin électronique *Nouvelles Ex*. C'est au compte-gouttes que les détails de la fête sont annoncés la date, le thème, le lieu, le déroulement de la soirée. Des affiches sont également exposées dans divers lieux du Siège social. Les employés découvrent le déroulement final quelques jours avant la fête. Le menu et les artistes invités sont alors précisés dans ce message. Le jour même, certains employés se réunissent pour un préparty durant lequel ils peuvent partager un repas, trinquer ensemble et partager leurs attentes face à cette soirée. En 2007, la fête se déroulait sous le thème Vertige blanc dans un *club* de Montréal. Les employés ont suivi le mot d'ordre et portaient du blanc comme l'invitation l'indiquait. Des chapeaux, des lunettes et des boas de couleur blanche ont été distribués sur la piste de danse. Des photomatons étaient disponibles pour garder un souvenir de la soirée et un groupe montréalais de musique a offert une prestation. Un DJ a par la suite pris la relève jusqu'à trois heures du matin.

4.1.4 Expression des valeurs du Cirque du Soleil

Nous avons aussi relevé des événements qui reflètent des valeurs qui nous ont semblé très présentes au quotidien.

L'importance de la création artistique

Le Cirque est une entreprise de création engagée socialement. Certaines activités sont organisées sur l'heure du midi et viennent concrétiser des valeurs organisationnelles pendant une heure. Nous avons assisté à une projection d'un film qui était une avant-première pour les employés du Siège social. En effet, ce film qui était présenté au Festival du film sur l'art relatait la petite histoire de la commande d'une œuvre installée de façon permanente au Siège social et le processus de création de l'artiste, Besner. L'artiste et le réalisateur étaient présents et répondaient aux questions des employés après la projection. L'échange qui a suivi portait sur les techniques utilisées par l'artiste, ses inspirations, son processus mental pour aborder

cette œuvre. Besner a répondu avec générosité aux questions et ne montrait aucune pudeur pour exprimer ses inquiétudes, ses questionnements, ses préférences. L'échange s'est déroulé dans une ambiance décontractée où les employés ont exprimé un grand respect et beaucoup de curiosité pour l'univers de cet artiste.

Le tournage d'une vidéo a lieu et le concept nécessite de filmer les employés du Service de création à l'œuvre dans leur espace de travail. La chargée de projet de la vidéo est mécontente; elle avait demandé que les équipes soient avisées à l'avance et ça n'a pas été fait. « Ils sont dans le rush, on ne veut pas les squeezer davantage ». Elle explique qu'il est important pour son service de préserver un lien de confiance avec les équipes de création. À chaque projet, elle doit pénétrer dans leur univers et le tout doit se faire en douceur.

La convivialité

Une rencontre a lieu avec les membres de l'équipe pour le tournage de plusieurs vidéos dans leur quartier. L'atmosphère est détendue, les participants proposent diverses façons de mener le tournage. À chaque proposition, un de mes collègues émet des avertissements sur la faisabilité. L'humour de certains membres ressort au fur et à mesure que la rencontre avance et les idées sont loufoques pour sortir du cadre du tournage d'une vidéo sur les membres de la direction.

Nous avons aussi ressenti beaucoup de courtoisie dans nos rapports avec des employés que nous ne connaissions même pas. Fréquemment en nous rendant à une rencontre ou à une activité, les personnes que nous avons croisées nous ont salué dans les corridors du Siège social. Tout au long de nos déplacements les salut, bonjour, ça va? se suivaient.

4.2 RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION

Le 1^{er} mai 2008, nous avons tenu deux groupes de discussion au Siège social international du Cirque du Soleil. Au cours de ces deux séances qui ont duré exactement une heure et demie, nous avons questionné les participants sur les traits culturels et les moyens de

transmission de la culture de l'entreprise. Par la suite, le chercheur mandaté par la Division Organisation et culture du Cirque a, à son tour, interrogé les participants sur le sens d'appartenance et les moyens à considérer pour préserver ce sentiment. Nous présentons dans les pages qui suivent les résultats relatifs à notre problématique ainsi que ceux liés à la recherche sur la pérennité de la culture. Nous avons procédé à un échantillonnage par choix raisonné pour former ces groupes de discussion.

Le premier groupe de discussion comptait un total de sept participants soit, quatre (4) femmes et (3) hommes. Ces derniers étaient répartis dans les services du Siège social comme suit : Service du Casting (1) , Service Citoyenneté (2), Approvisionnement, Immeubles et Ateliers de costumes (1), Marque (2), Ressources humaines (1). Une des participantes avait un peu plus d'un an de service.

Le deuxième groupe de discussion comptait un total de 8 participants soit, cinq (5) femmes et trois (3) hommes. Les participants travaillaient dans les services présents au Siège social suivants : Création (2), Gestion du savoir (1), Service du Casting (2), Relations publiques (1), Communications internes (1), Marque (1). Un des participants avait quatre (4) ans et quelques mois de service.

4.2.1 Les traits culturels du Cirque du Soleil

Nous avons identifié dans les propos des participants des deux groupes plusieurs valeurs organisationnelles qui sont présentées dans l'énoncé mission, but et valeurs du Cirque ou qui font partie du modèle d'évaluation de la contribution de l'entreprise. Ces traits culturels mettent en évidence des comportements et un mode de pensée propres au Cirque. Il s'agit de la créativité, du goût du risque, de la passion, de la convivialité, du sentiment de contribuer à la mission, de l'engagement social, de la diversité, de la capacité d'adaptation et de la liberté d'action.

La créativité

Le Cirque a pour valeur de puiser son inspiration dans les diversités artistique et culturelle. Cette croyance a façonné l'environnement physique de l'entreprise, où plusieurs

symboles sont présents. Seuls les employés du premier groupe ont relevé ce trait culturel. Selon leurs dires, ils baignent littéralement dans un esprit de créativité. Une des participantes a aussi illustré comment cette valeur oriente son comportement dans ses fonctions, dans sa façon d'aborder certains projets en donnant libre-cours à ses idées. Ces exemples mettent en lumière la force d'incitation, d'exhortation et d'orientation de cette valeur organisationnelle.

(H) « [...] Mais à chaque fois que tu te promènes, peu importe t'es où, dans quel département, y'a quelque chose à découvrir, y'a une peinture, une photo à regarder. C'est comme une œuvre d'art perpétuelle, un peu partout [...]. »

(F) « [...] je trouve que l'entreprise a vraiment réussi à créer un lieu de travail qui me fait sentir à quel point on est une compagnie créative, que ce soit justement par le bâtiment, d'être toujours en contact avec les artistes. [...] On a toujours l'impression d'être baigné dans cette.... cet esprit-là de créativité, que ce soit justement par les toiles, je veux dire, ici tout est créatif, jusqu'à la cafétéria. Ça je trouve que c'est une belle valeur qui est.... qui reste.... ben au CDS là, [...] »

(F) « [...] ben j'ai l'impression que je peux être moi-même, je peux imaginer... un projet, ou quelque chose de.... des fois c'est tout petit, on fait un projet et on veut ajouter un grain de folle ou quelque chose de différent, et on est à l'écoute de ça justement parce que on cherche un peu cette créativité là, l'innovation.

Le goût du risque

Une seconde valeur énoncée dans les documents du Cirque consiste à repousser les limites du possible. Une des participantes y voit l'héritage de l'esprit du fondateur, Guy Laliberté, qui lors des premières années d'existence du Cirque avait pris certains risques. Selon une autre participante, cette croyance présente dès les débuts de l'entreprise, se traduit aujourd'hui dans la manière d'aborder avec audace les situations au Cirque. Pour une autre, il s'agit d'une nécessité pour laisser toute la place aux idées créatrices. Le fait de pouvoir repousser les limites représente une source de motivation et a ainsi une force d'incitation, d'exhortation et d'orientation. Ces propos font également référence à l'existence d'un esprit de corps où les actions des employés semblent diriger par le même cadre de référence. Selon Denison et Mishra, une telle caractéristique permet l'intégration et la coordination des actions dans l'entreprise et est positivement reliée à l'efficacité d'une organisation.

(F) « [...] j'ai l'impression même que... justement le plus gros ou le plus complexe peut avoir l'air le plus.... outside the box, peut avoir l'air le projet, le plus qu'il va y avoir des gens justement qui vont vouloir se regrouper autour de ce projet-là pour le faire avancer parce que c'est comme wow ! Tsé, on cherche à faire ce wow ! là souvent, que ce soit dans les spectacles ou les projets. Je pense qu'on le sent ça. » (Premier groupe)

(F) « Guy avait pris des risques dès le départ, le 1^{er} spectacle s'est rendu... à Las Vegas ou à Los Angeles aussi, il savait plus s'il pouvait revenir. Là, j'ai l'impression que c'est quelque chose qui est resté ça dans la mentalité du Cirque, [...] J'ai l'impression que c'est vraiment quelque chose ici qui est ancré dans les gens, qu'on dépasse tout le temps les limites. Y'a jamais un projet qui fait peur, [...] Y'a jamais quelque chose d'impossible à faire. [...] tout le monde passe à travers et c'est vraiment quelque chose je trouve de beau aussi, fait que... on est toujours prêt à se dépasser pis... même si justement on a une formule gagnante, c'est pas grave on va en trouver une autre et on dépasse les limites là. » (Premier groupe)

(F) « [...] à la base de la culture du CDS là, c'est le risque. C'est une culture de risques. Tant qu'on sera dans le risque, on va être là. Et comment on fait encore pour être dans le risque ? Ça m'impressionne et c'est ça qui me fait lever le matin et qui me fait venir travailler tous les jours [...] on est tous des personnes capables de vivre dans le risque. [...] c'est incroyable comment tout est autour de ça, comment depuis le début de l'histoire du cirque c'est parti sur un risque. Y'a des risques qui ont été pris tout le long » (Deuxième groupe)

(F) « [...] Parce que on a choisi la flexibilité. Parce que on a choisi... d'essayer de suivre les idées créatrices qu'on pourrait avoir ou mettre sur la table. C'est fantastique. C'est sûr ... ça peut pas tourner rond tout le temps, mais on essaye des choses je pense, et on se donne la possibilité d'essayer [...] ». (Deuxième groupe)

La passion

Certains participants expriment une véritable passion pour leur travail. Selon eux, les employés font généralement preuve d'une motivation au point où ceux qui ne partagent pas un tel état d'esprit ne restent pas longtemps dans l'organisation. Cette passion entraîne un engagement total dans l'organisation tant sur le plan professionnel que personnel. Selon un des participants, les employés font généralement preuve de beaucoup de dévouement. La finalité de leur travail dépasse ainsi les besoins économiques. Denison et Mishra ont par

ailleurs déterminé que le degré de participation des employés constitue un trait relié positivement à l'efficacité d'une organisation.

(F) « [...] Moi, y'a pas un matin où t'es pas content d'aller travailler, c'est le fun être ici. Ben aussi, c'est un peu exagéré mais c'est quasiment un camp de vacances pour adultes là. (rires) ». (Premier groupe)

(F) « [...] J'ai pas souvent vu des gens vraiment blasés ou tsé... ils restent pas longtemps là. Blasés ou juste au Cirque. C'est vraiment... tout le monde... a comme quelque chose à contribuer et tout le monde donne leur 100% leur 110%. Donc... de travailler vraiment avec des gens qui se donnent comme ça, c'est vraiment le fun ».

(F) « [...] C'est être dévoué par exemple. Je dirais ça. Il faut, je pense ça c'est un trait culturel (?).[...] Mais je pense que tout le monde travaille, c'est ton corps, c'est ton cœur. » (Premier groupe)

(F) « Parce que tu vas penser à (?), tu vas y penser, tu vas ramener tes idées. Même quand tu travailles pas, t'es... y'a une petite partie de toi qui est au cirque quand même. » (Deuxième groupe)

(H) « [...] le chèque de paye là, c'est pas ça. La finalité d'être ici... » (Deuxième groupe)

La convivialité

La convivialité est le premier trait culturel qui a frappé certains participants à leur arrivée au Siège social international du Cirque. Ils ont expliqué la facilité avec laquelle les contacts s'établissent entre les employés. Ils citent les nombreux lieux de rencontre au Siège social où les gens peuvent discuter, l'accueil des individus, peu importe le niveau hiérarchique, l'esprit décontracté avec lequel les gens entrent en contact les uns avec les autres. Les rencontres ont lieu lors de l'accomplissement de rituels personnels ou de rituels reliés à la tâche. Les individus prennent ainsi le temps d'échanger sur le plan professionnel et personnel et tissent ainsi des liens entre eux. Cette convivialité permet de travailler dans une ambiance décontractée où les rapports entre les individus sont plutôt directs. L'utilisation du tutoiement, qui serait aux dires d'une des participantes une influence du fondateur qui a lui-

même cette habitude, et la propension à exprimer ouvertement ses opinions forment des manifestations de cette convivialité.

(H) « Que tu sois dans n'importe quel département, que tu parles à n'importe qui, que ce soit un V-P, que ce soit... n'importe qui dans le bâtiment, les gens sont toujours contents de... te rencontrer et te souhaitent la bienvenue. Et c'est toujours... tu te sens participatif de quelque chose à chaque fois que tu rencontres quelqu'un. C'est comme si on t'accueillait à chaque fois. » (Premier groupe)

(F) « [...] je trouvais qu'il y avait... une certaine convivialité aussi dans... plusieurs endroits. À toutes les fois y'a des gens... surtout à la cafétéria du Délirium(?) des gens qui se rencontrent pour discuter. Donc, les rencontres sont pas juste dans les salles de rencontres, elles se font un peu partout, dans toutes sortes de lieux les gens se rencontrent pour discuter et vraiment... parler autant travail, projet que... je sais pas, c'était sympathique, [...] » (Premier groupe)

(F) « [...] Moi je trouvais que c'était décontracté aussi, comme tu dis... j'ai été prendre un café avec mon patron, et je pensais qu'on allait remonter tout de suite, et ça a duré des heures (rires) on a discuté, je trouvais que c'était comme... on prenait comme le temps de discuter, et ça a été on était dehors et tout ça, sur la terrasse, ça change des entreprises plus conventionnelles. » (Premier groupe)

(H) « [...] Tu vas arriver... tu as besoin de quelque chose, tu es dans le jus de ton côté. Et pour avancer ton projet tu as besoin de quelque chose, d'un renseignement ou de quelque chose que quelqu'un d'autre peut te donner... tu vas arriver à son bureau avec il sera autant dans le jus que toi, ben ça va être avec le sourire, viens on va trouver, pis il va dire; regardes, je vais te montrer, ça c'est très particulier ici [...] c'est comme si tout le monde sait que on a tellement livré, qu'on se serre les coudes et qu'on se backup [...] » (Premier groupe)

(H) « [...] quand je suis arrivé on fêtait, j'ai commencé par aller au restaurant la première journée (?) donc c'était... encore plus original. Et on fêtait le départ de la personne que je remplaçais finalement dans l'équipe. [...] Donc, c'est ça, j'avais quand même rencontré une bonne partie de l'équipe dans un cadre... au restaurant, de voir que c'était aussi convivial... et puis qu'on fêtait le départ de quelqu'un, l'arrivée d'un autre, que ça se faisait d'une manière aussi... cool, décontractée... vraiment... des relations faciles quoi. [...] C'est ça, cet aspect de famille, on arrive et que ce soit aussi décontracté, que le contact humain soit aussi facile, sans barrière, dès la première journée, [...] De sentir que je travaille plus dans une famille puis... que... donc, indirectement, les liens hiérarchiques on sent pas [...] » (Deuxième groupe)

(F) « [...] Ce qui serait particulier au Cirque c'est le tutoiement. Ça, même des fois c'en est presque embarrassant parce que on sait plus... les VP on les tutoie pas là. On les tutoie je veux dire. Et pis, un moment donné tu rencontres un VP dans le corridor, et tu sais plus si il faut dire... comment allez-vous ? Comment vas-tu ? Y'a une culture de tutoiement au cirque parce que je pense que ça vient de Guy (?). C'est comme... il s'est toujours fait tutoyer. [...] » (Deuxième groupe)

(F) « [...] Donc, les gens expriment leur opinion, le dire à tout le monde, franchement, et rapidement. Mais ce droit de parole ou cette espèce d'envie d'exprimer ce qu'on a à dire, évidemment j'ai constaté et même 8 ans plus tard, je peux vous dire que le droit de parole il est là. Il est vraiment présent et puis (?) par tout le monde là, mais ça m'avait vraiment frappée cette fois-là. Je m'étais dit, ben coudonc, les gens ont une ouverture d'esprit, les gens disent ce qu'ils pensent, [...] » (Deuxième groupe)

Le sentiment de contribuer à la mission

Les participants ont dit avoir le sentiment de contribuer à la mission de l'entreprise, qui est de faire rêver les spectateurs. Ils ont ainsi l'impression de prendre part à quelque chose de beaucoup plus grand qu'eux. Leur rôle dans l'organisation semble rattaché à l'accomplissement de cette mission. Ils ont une vision claire de leur rôle et ceci donne un sens à leur travail. Pour certains, c'est au contact du spectacle qu'ils parviennent à clarifier leur rôle dans l'organisation. Pour les auteurs Denison et Mishra, une vision claire du rôle de l'individu dans l'organisation lui permet de donner un sens à son travail.

(F) « [...] c'est qu'on est chacun à petite échelle vraiment un artisan de rêves. Nous on vend du rêve [...] chacun on apporte un petit peu à donner le rêve, à part entière, c'est ça qu'on fait, on vend du rêve là. Le spectacle... ça reste que c'est qu'on donne aux gens, donc, je trouve on est tous des artisans de rêves. » (Premier groupe)

(H) « Des fois, quand tu as par-dessus la tête, tu veux tout lâcher, et tu fais juste comme te mettre le produit en pleine face, et voir. Ben, c'est ça le CDS. Tout ce qu'on fait aujourd'hui là, ça va servir à ça ce soir pis c'est... juste ce produit-là c'est comme... c'est ça la fierté je pense, au-delà de l'entreprise, c'est ce qu'on est capable d'être sur scène [...] » (Premier groupe)

(F) « [...] Je pense que pour moi aussi c'est l'évolution, c'est personnel mais en même temps c'est ta contribution à l'évolution du cirque aussi. » (Premier groupe)

(H) « On a souvent l'impression par rapport à ça, de participer à un petit miracle. [...]. Et quand on voit la subtilité de tous les petits détails, de tout ce que ça prend pour un jour, réussir à offrir ce (?) nouveau produit là, que ce soit les costumes, le maquillage, le nombre de créateurs qui participe, tu te dis; crime, je participe à un miracle, c'est impossible, c'est... du jamais vu. » (Premier groupe)

(H) « [...] y'a la circulation d'énergie c'est beaucoup le fait que on rend heureux beaucoup de gens quand ils viennent voir le spectacle. Et pour moi, c'est ça aussi. Quand je viens travailler au cirque le matin, je prends conscience de ça, que je participe à ça, à créer des belles images, des super feelings. [...] » (Deuxième groupe)

(F) « [...] Y'a des gens debout à la fin là (du spectacle), et... là, tu sens ta place dans l'entreprise, pas besoin d'un organigramme, tu la sens ta place » (Deuxième groupe)

(H) « [...] peu importe qu'on va essayé de... faire n'importe quoi, dans ce qu'on fait, ça peut jamais être aussi bon ou aussi touchant que ce produit là qui est notre... le produit final. » (Deuxième groupe)

L'engagement social

L'engagement sur le plan social du Cirque fait écho aux valeurs personnelles des participants du premier groupe qui se disent en mesure d'endosser cette façon de voir le monde. L'un des participants exprime clairement la grande concordance entre ses visées et celles de l'organisation. L'implication sociale du Cirque correspond à la conception de la réalité sociale des participants qui s'identifient ainsi encore plus à l'entreprise.

(H) « [...] Je suis très content que le cirque ait développé avec les années cette dimension-là sociale, avec le quartier Saint-Michel, avec la TOHU, avec... bon. Pour moi, ça fait partie intégrante de ma vision du CDS c'est cette dimension-là. Et maintenant, la fondation de Guy ONE DROP, ça c'est des valeurs qui me siéent bien. Que je suis capable d'endosser. [...] »

(F) « [...] Moi c'est pour ça aussi que je travaille aussi dans le social, c'est de voir comment la compagnie est ouverte. Les personnes que tu rencontres, les V-P et des directeurs à des conférences sur la citoyenneté et tout ça, je pense que c'est exceptionnel là. [...] je m'identifie beaucoup à ce côté là social [...] »

La diversité

Selon les employés rencontrés, la diversité est une caractéristique de la culture du Cirque. Cette diversité entraîne les individus à démontrer une ouverture d'esprit et une curiosité devant la présence de plusieurs nationalités, de plusieurs profils professionnels. Cette façon d'être semble faire partie de la personnalité de plusieurs employés qui ressentent une véritable cohésion entre eux. Selon un des participants, les employés semblent partager un langage commun.

(H) « Mais je pense que c'est l'ouverture aussi. C'est ça peu importe que tu vois comme... peu importe ta nationalité, ton (?) t'es ouvert sur les autres, t'es ouvert, t'es intéressé de savoir ce qu'ils font dans la vie et ce qu'ils... peuvent t'apporter si on veut. [...] » (Premier groupe)

(F) « [...] Et donc là, de voir de gens super colorés, des vêtements différents, d'entendre déjà plein de langues aussi, ça m'a frappée. D'entendre l'anglais, le français, (?) l'espagnol... Déjà ce brassage là, c'est comme ah... je vais me sentir bien. Je vais pas être différente des autres. Bon. Je serai une différence parmi tant d'autres. [...] » (Deuxième groupe)

(H) « [...] c'est fascinant, c'est qu'en plus, c'est dans la diversité des métiers. [...] alors aussi vrai qu'on retrouve les mêmes caractéristiques de personnalité à travers la diversité de métiers qui est incroyable. Et pourtant, on parle vraiment du même langage où on est proche en terme d'habiletés interpersonnelles. » (Deuxième groupe)

Capacité d'adaptation

En guise de réponse à ce qu'est un circassien, les participants du premier groupe seulement ont souligné la nécessité de pouvoir s'adapter rapidement dans une entreprise où le changement fait partie du quotidien. Ceci implique de savoir rediriger ses priorités et donc de faire preuve de souplesse pour s'adapter au nouveau contexte de travail. Pour Denison et Mishra, cette capacité de l'organisation et des individus de s'adapter aux changements constitue une caractéristique reliée positivement à l'efficacité d'une organisation.

(F) « [...] c'est l'entreprise où y'a ... tellement l'impression, y'a quand même des changements importants au niveau de la structure, des projets, et tout. Et je pense qu'il faut être prêt à vivre avec ces changements là (rires) ».

(F) « [...] Je pense que c'est ça la caractéristique des gens du cirque. Faut accepter de pouvoir rediriger son travail et pouvoir... d'accepter le changement, de faire en sorte que les choses fonctionnent d'une autre manière ».

La liberté d'action

Les participants du deuxième groupe ont évoqué la liberté d'action qu'ils ont dans l'exercice de leurs fonctions. Cette forme de liberté serait aussi présente sur le plan organisationnel et caractérise le fonctionnement de certains services au Cirque. Les employés ont ainsi un niveau d'autonomie qui leur permet de faire appel à plusieurs de leurs compétences et ce, pas nécessairement selon les fonctions établies au départ. Ce trait culturel illustre l'idée de Denison et Mishra selon laquelle les organisations efficaces sont en mesure de développer des pratiques afin de demeurer à l'affût de leur environnement.

(H) « [...] en même temps d'avoir la liberté dans chaque département de s'organiser comme on veut et d'avoir son efficacité et ses manières de faire, c'est une énorme force là, c'est de sentir qu'on se fait pas imposer des fonctionnements qui pourraient pas nous... pas marcher avec nos réalités, et là, en même temps, on est très à l'aise là-dedans parce que on se construit [...] ».

(H) « [...] Ce que j'ai remarqué c'est qu'il y avait une grande souplesse, je pouvais toucher à toute la chaîne documentaire. Là où je travaille. Alors que si je m'en vais à la fonction publique ou je m'en vais dans d'autres centres de recherche, souvent ils sont campés [...] chacun a son petit poste. Nous on touche à tout ça. [...] c'est bien qu'il y ait une souplesse au niveau de nos possibilités de travail, que ce soit pas vraiment... qu'on soit pas pogné avec une description [...] ».

(F) « [...] Si tu as d'autres compétences, go. Utilises-les. Et ton boss va bouger et c'est bien correct. Allez. Ici, je trouve qu'on laisse vraiment la place à tous les talents même si ça cadre pas forcément avec le poste de départ [...] Et ça c'est très particulier à ici, on m'a fait confiance en tant que... qu'être humain avec mon passé [...] Et de faire confiance en plongeant, à ce point aux gens là, je trouve ça vraiment une force. »

(H) « [...] Mais je trouve que c'est pas mal comme ça, en effet, on est quand même lancer dans le feu de l'action, un peu par une petite poussés dans le dos et vas-y là... et, en même temps, si on aime ça, on dit ; construis ta job et tu participes à faire évoluer ton travail, à proposer, à déconstruire, à... et une facilité d'en parler, la gestion du changement et du risque [...] »

Pérennité de la culture

Nous avons aussi relevé dans les propos du premier groupe des éléments de réponse quant à la pérennité de la culture organisationnelle. La proximité des créateurs et des artistes semble être essentielle pour préserver un sentiment de fierté.

(H) « C'est vrai que si les shows... le fait qu'ils commencent ici, je trouve qu'il y a quelque chose de beau, de très ... accessible et en partie concentrée... partie prenante du projet. [...] Ça fonctionne présentement parce que on... en même temps on est sensibilisé déjà au projet parce que on voit les artistes et on voit, ok, on s'entraîne là. Ok, ... fait qu'à partir du moment où ils seraient plus ici, je pense qu'on perdrait quelque chose de plus que juste du texte ou... peut-être une vidéo, je sais pas. »

4.2.2 Les moyens de transmission de la culture du Cirque

Le récit des vétérans

Plusieurs participants du premier groupe ont pris connaissance de la culture du Cirque au contact de leurs collègues présents depuis plus longtemps. Pour ces employés ayant un an et moins de service, le processus d'enculturation s'opère tout au long de l'écoute des bons coups, des mauvais coups, des expériences vécues des vétérans. Ces derniers racontent des anecdotes et dévoilent ainsi des pans de l'histoire du Cirque ou de d'autres collègues soit, des histoires collégiales et des histoires relatant des faits d'entreprise. Ces histoires aident les participants à comprendre la culture de l'organisation.

(F) « Moi c'est vraiment les contacts que j'ai avec des personnes qui sont là depuis longtemps, depuis une dizaine d'années. Et à travers... quand ils racontent leurs expériences, et c'est... je pense que c'est ça qui me permet de comprendre un petit peu mieux... la culture ici. »

(F) « Moi je sais bien que j'ai été intégrée avec *** qui est au Casting et qui connaît plein d'affaires, et je pouvais être assise à coté d'elle, l'écouter des heures. Elle me racontait plein d'histoires sur le Cirque et... on dirait que tout d'un coup c'est là que... j'ai l'impression de faire partie de la famille, tu connais toutes ces vieilles histoires là. »

(F) « Vraiment si y'a quelque chose que j'ai beaucoup aimé dans mon intégration, mais c'est pas la première journée ou quoi que ce soit, c'était vraiment écouter les histoires de chacun, des histoires... des bons coups, des mauvais coups. C'est sûr qu'au Casting on était beaucoup baigné dans des péripéties... c'est sûr que c'est un département qui sait beaucoup de choses du côté créatif, fait que de savoir toutes les... histoires qui se sont passées à travers les années, je pense que c'est ça que moi j'ai aimé le plus, et qui m'a baigné rapidement dans le Cirque. »

(F) « [...] comme je disais là, c'est vraiment de discuter avec des gens du département. D'abord dans notre département à nous. Les costumes sont un peu loin mais au niveau des services immeubles et des approvisionnements, y'a des gens quand même qui sont là depuis pas mal d'années. Donc c'est assez intéressant de pouvoir peut-être voir le cirque d'une autre manière »

La session d'intégration des cadres

Une des participantes du premier groupe a mentionné la rencontre avec les cadres supérieurs du Cirque dont elle a été témoin, et durant laquelle la philosophie de gestion du Cirque est exposée. Cette session d'intégration est planifiée pour les nouveaux gestionnaires. Ils plongent ainsi dans la réalité organisationnelle à travers le récit des histoires collégiales et des faits d'entreprise relatés par les cadres supérieurs.

(F) «[...] c'est des V-P principaux qui viennent parler aux nouveaux gestionnaires du cirque. [...] quand je suis arrivée et qu'on a organisé la 1re session, ça a été un moment... pour moi, j'ai vraiment compris toutes sortes d'aspects différents du Cirque là. En ayant ces gens là qui sont souvent au cirque depuis longtemps, nous parler un peu de ce qu'ils font aussi, de leurs défis, et de comment ils vivent ça. »

5 à 7 de départ des artistes

Les activités sociales évoquées par les participants sont des occasions d'approfondir leurs liens avec d'autres individus et de mieux comprendre le contexte social du Cirque. Durant le rituel organisationnel et social qu'est le 5 à 7 de départ des artistes, les participants peuvent socialiser et interagir avec leurs collègues et leurs supérieurs. Ils ont aussi la possibilité de prendre connaissance des symboles importants dans la culture du Cirque. Cette activité consolide le sentiment d'appartenance.

(H) « Mais une fois j'ai eu l'occasion de prendre un verre avec lui justement pour la fin ... comme tu disais un 5 à 7 de fin de spectacle, qu'il quittait là tsé. Et c'était

wow ! Vraiment intéressant, parce que je sentais l'humanité de la personne. Quand j'étais allé à l'audition avec ma patronne au Casting, et qu'on a pris une bière et qu'on a parlé de toutes sortes de choses autres que notre travail, c'est les liens humains qui pour moi sont importants. C'est ça. » (Premier groupe)

(H) « Y'a aussi les 5 à 7 pour les départs de nouveaux spectacles. Moi je trouve ça impressionnant. Aussi le sentiment de fierté là, de travailler pour cette organisation ci là. Tu vas là, de voir, et autant de personnes qui restent le soir, t'as certaines prestations du prochain spectacle. L'ambiance qu'il y a là. Vraiment, t'as (?) un sentiment de rester là. » (Premier groupe)

L'activité *midi show*

Cette activité a permis à un des participants du premier groupe de saisir les particularités de la réalité de son secteur dès son arrivée. Cette rencontre animée par le cadre supérieur de ce service a aussi permis de comprendre l'importance du spectacle, de la performance et a mis l'employé en contact avec des symboles du Cirque. Mais c'est surtout le fait de se retrouver avec les collègues qui a procuré au participant le sentiment d'être reconnu comme individu dans un groupe.

(H) « [...] la première journée où je suis rentré, ça a adonné comme ça, c'est vraiment un hasard, mais y'avait un *midi show* avec notre V-P qui faisait comme [...] une espèce d'analyse des spectacles, et de la performance de ces spectacles-là, et qu'est-ce qu'on utilisait comme méthode et tout ça. Et c'était vraiment intéressant de pouvoir entrer dans le *midi show*, c'était la première journée et d'être présenté et d'avoir tout de suite un contact d'ensemble avec... [...] D'avoir le sentiment de rentrer dans un groupe et non pas rentrer dans une compagnie. »

Les Communiqu'elles

Une des participantes du premier groupe a expliqué un rituel social qui survient une fois par mois au cours duquel les secrétaires exécutives se réunissent pour échanger avec des créateurs autour d'un repas. Cette rencontre nommée les Communiqu'elles permet aux secrétaires d'apprendre davantage sur les rouages de la création et porte sur l'univers des créateurs.

(F) [...] « je sais que nous par exemple, une fois par mois, toutes les secrétaires exécutives on a un lunch. Et on rencontre, à chaque fois, on a l'occasion de

rencontrer un artiste ou un créateur ou un metteur en scène. Et cette personne là en plus nous parle de ses projets qu'on peut partager. On apprend beaucoup. »

Main à Main et vidéocassette d'intégration

Malgré nos observations à l'effet que l'image occupe une grande place dans cette organisation (notamment avec l'utilisation d'affiches, la publication de bulletins et magazines spéciaux), les participants ont identifié très peu de moyens formels écrits de transmission de la culture. On retrouve cependant le magazine *Main à Main* et la vidéocassette présentée lors de la rencontre formelle d'intégration. On mentionne également l'accès aux activités qui marquent le processus de création comme l'activité Sur le divan.

(F) « Je veux dire, on a accès aux salles de création, on peut voir tout le processus, toutes les activités qui sont faites, les sofas, les articles dans le *Main à Main*, de vraiment sentir que étape par étape, l'entreprise communique ce qui se passe et qu'on soit vraiment alerte de toutes les décisions qui sont prises dans l'entreprise. »

(F) « [...] je trouve que dès le départ on a senti, juste par le vidéo à l'intégration qui nous montrait jusqu'à quel point Guy avait pris des risques dès le départ [...] »
(Premier groupe)

Les spectacles du Cirque

Selon une des participantes, les spectacles du Cirque forment un des moyens ultimes pour prendre connaissance de sa culture. Le contact avec ces oeuvres permet d'être témoin de leur effet sur d'autres individus ce qui ravive le sentiment d'appartenance à l'organisation.

(F) « Mais, j'ajouterais à ça que un... un sentiment de fierté aussi c'est mettons, quand tu sors d'un spectacle justement du Cirque et tu vois la magie dans les yeux des gens... que ce soit à n'importe quel spectacle et je l'ai haut et là en tête, quand tu sors de là avec les gens, écoutes, ça danse, ça chante. C'est là que tu vois le spectacle, et tu (?) wow ! Je travaille au CDS. T'as vraiment un sentiment de fierté, c'est là que ça m'a pris. »

Échanges avec les collègues

Selon des employés du deuxième groupe, le processus d'enculturation se réalise à l'occasion des échanges informels avec les collègues au cours desquels les employés peuvent

découvrir la façon de faire dans leur service. Un des participants décrit comment ces échanges se font facilement lors de rituels tels que les repas, ou la pause-café. Lorsque nous demandons quels sont les moyens dont ils disposent pour connaître la culture du Cirque, une des participantes nous indique l'apprentissage qui se fait en observant, en écoutant et en imitant les autres employés. D'autres participants font ressentir que la transmission de la culture est avant tout une question de prédisposition des individus qui font partie de l'organisation. Les échanges sont possibles car les employés font preuve d'une ouverture d'esprit et de fortes capacités en relations interpersonnelles.

(F) « [...] les gens sont très comment dire, faciles d'accès. C'est souvent que, ah ben viens dîner avec nous, viens prendre un café, on va te parler du département, t'es nouveau, viens-t-en, restes pas dans ton coin ou... tiens on fait un petit souper ou un petit dîner à l'extérieur aujourd'hui, ben viens. [...] »

(F) « Ben tu veux apprendre dans l'équipe, y'a telle personne qui fait çï, qui fait ça. Ça c'est une transmission qui est très facile, j'ai jamais eu à demander, ou je me suis jamais sentie isolée et devoir faire des efforts pour m'intégrer dans les équipes. Ça coule de source ici, c'est vraiment... si toi en tout cas t'es ouvert à ça... »

(H) « [...] Le cirque, c'est sur l'humain. On dit que pour comprendre le cirque, faut aller à une fête, alors parmi (?) à l'extérieur. Faut vivre une première, faut voir... en fait, c'est que sur... beaucoup sur l'humain.[...] Parce que pour livrer(?) cette culture là, vu qu'elle passe à travers les gens, faut déjà quelqu'un qui veut parler, est ouvert, qui veut communiquer. »

(H) « moi je pense qu'on a pas vraiment de moyens, je pense qu'on a l'esprit... ça prend un esprit ouvert peut-être, ça prend une certaine ouverture d'esprit et ben, l'ouverture d'esprit va t'amener à prendre le pouls de la place. »

Session d'intégration

Un des participants explique la procédure durant laquelle des informations sont partagées avec un employé à son arrivée. Ces renseignements aident à le préparer à son nouveau rôle et à comprendre les liens entre son service et la mission du Cirque.

(H) « [...] quand on a un nouvel employé potentiel ou un stagiaire, on contextualise le travail, c'est-à-dire qu'évidemment on explique ce que la personne va faire. On explique dans quel cadre, et où elle se situe... si on peut utiliser le terme dans la

chaîne de travail au cirque. Ça va être à l'individu à comprendre son apport au niveau même de (?) parce que le produit final c'est un spectacle. Et, ben le petit apport qu'un individu fait là, le travail qu'il fait au niveau documentaire, ben voilà ce que t'apportes pour l'ensemble, le spectacle [...] ». (Deuxième groupe)

Le party d'anniversaire du Cirque

Plusieurs types d'activités forment des occasions durant lesquelles les participants baignent littéralement dans la culture du Cirque. Un des participants du deuxième groupe a expliqué comment lors du rituel organisationnel qu'est le party d'anniversaire du Cirque, il a saisi la nature de l'organisation. Ce rituel organisationnel a été l'occasion d'être exposé à l'esprit de corps qui existe au Cirque et à des symboles importants. La présence du fondateur qui, à l'occasion du 20^e anniversaire, offrait une performance comme cracheur de feu constitue un symbole fort pour le participant.

((H) « [...] assez vite quand je suis arrivé, j'ai été à la fête du 20^e du cirque, et j'ai vu Guy Laliberté qui crachait du feu (?) Je veux dire, c'est ça qui... m'a plus (?) presque que (?) de la fête. Parce que la fête était incroyable, mais c'était ce.. ben voilà, c'est mon boss qui est en fumée là-haut, en train de cracher du feu. Et ça, c'est irréal là, c'est vraiment ça qui fait que.. ok, là j'ai compris, je suis vraiment (?) à part là. »

L'entrevue de recrutement

L'entrevue constitue un moment où un des participants du deuxième groupe a eu un avant-goût de la nature des rapports entre superviseur et employé au Cirque. C'est aussi lors de l'entrevue qu'il a pris connaissance du code vestimentaire et du niveau de professionnalisme qui existait dans l'organisation malgré l'ambiance décontractée.

(H) « [...] je dirais même... même l'entrevue, moi en tout cas dans mon cas, dans l'entrevue c'était déjà toute une expérience. J'ai pas (?) d'éviter de me faire costume-cravate, je me sentais pas forcément à l'aise quand j'ai la table. Et de me dire, ben là c'est mon superviseur futur en jean T-Shirt.... les ressources humaines en.... je veux dire, c'est déjà particulier. Et ensuite, l'ambiance quoi. Encore une fois, cette convivialité, ça a resté que c'était une entrevue professionnelle, avec des questions encore une fois était professionnelles, (?) et pertinentes [...] ».

4.2.3 Enjeux de la croissance et solutions

Nous avons aussi relevé dans les propos des participants du deuxième groupe, certains enjeux liés à la croissance du Cirque. L'augmentation du rythme de travail gruge le temps habituellement réservé aux relations interpersonnelles qui sont l'occasion d'échanges d'idées et forment une part importante de la culture organisationnelle à leurs yeux. Une autre participante révèle le changement des relations entre les services lié à la croissance. Il y a maintenant d'un côté les clients et de l'autre les fournisseurs avec des procédures à suivre. Ce changement a un impact sur les rapports entre collègues.

(H) « Y'a aussi le partage et l'échange des idées. Avant on était très créatifs et on se rencontre dans les corridors, qu'on dit ça, ça, ça. Et y'a toujours un partage d'idées, de tout ce qui se passe et tout ça. On a même pas le temps de se parler. Parce que on est tellement occupé qu'on a pas de temps d'arrêter [...] »

(F) « [...] Mais je me rends compte que ce rythme là a eu un impact sur moi et ma fermeture. C'est-à-dire tous ces éléments de relations interpersonnelles, qui sont si importants ici, j'ai vraiment le sentiment d'avoir perdu un peu de ça pendant la dernière année. De m'être fermée. Pourquoi ? Parce que je dois accomplir ce que j'ai à accomplir [...] »

(F) « Je sais qu'il y a plusieurs productions, je sais que tout le monde est prioritaire, mais un moment donné, on est pas là pour se mettre des bâtons dans les roues et y'a des fois ça peut être gênant et installer des petites tensions parce que... on va tous dans la même direction. Et quand on grossit trop et qu'on installe une relation clairement, c'est écrit, clients et fournisseurs de services, là ça commence à me déranger [...] »

Des participants du premier groupe ont proposé certaines solutions afin d'assurer la perpétuation de la culture du Cirque dans un contexte de croissance, soit une période d'immersion au Siège social et des voyages organisés pour voir des spectacles.

4.3 RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES PUBLICATIONS DU CIRQUE

Afin de procéder à l'analyse des publications de notre corpus, nous avons tenu compte de la liste des thèmes que nous avons dégagés dans les propos des participants des groupes de

discussion. Nous avons aussi réalisé cette analyse en gardant en tête les grands construits de la culture organisationnelle du Cirque observés plus tôt ainsi que le modèle d'analyse de George Barnett. Nous avons répertorié des extraits dans les différentes publications qui exposaient les valeurs du Cirque du Soleil.

4.3.1 Les valeurs du Cirque du Soleil

Le goût du risque

Lors de la présentation des projets ou des spectacles de l'entreprise, il y a souvent référence à la valeur du Cirque selon laquelle les limites sont repoussées. Que ce soit lors des débuts de l'entreprise ou à l'occasion de l'exploitation d'un nouveau domaine (les spectacles en aréna), les différentes publications mettent de l'avant l'idée de l'aventure et de l'exploration de nouvelles avenues.

Doc/Page	Extraits
A/ 2	« ...nous sommes engagés dans une grande aventure. Quelque fois risquée, mais toujours passionnante, l'époque du Cirque du Soleil a permis à des centaines de personnes de réaliser un rêve [...] nous sommes toujours turbulents, mais bien décidés à aller plus loin ... »
D/ 3	« Avec DELIRIUM, une fois de plus, le Cirque a osé. Il a osé apprivoiser les représentations en aréna, un domaine qui lui était encore inconnu il y a trois ans» [...] Je tiens à remercier tous ceux qui ont osé, tous ceux qui ont su apprivoiser si rapidement le grand défi [...] »
D/ 3	« DELIRIUM a démontré que le risque de l'inconnu dans la création est encore une des racines fondamentales du Cirque du Soleil »
D/4	« Ce fut toute une aventure de réussir à amener des vétérans d'expérience de la tournée américaine et de recrues »

La créativité

La créativité est une valeur qui est également présente dans le discours organisationnel des publications du Cirque. On y rappelle l'importance de créer de nouvelles idées et d'être à l'affût des courants artistiques et culturelles. Pour ce faire, des articles portent sur l'activité la Bourse Talons hauts qui vise à permettre aux employés de partager des idées créatives. On explique les sources d'inspiration, la démarche personnelle des gagnants. On relève aussi que lors des différents arrêts de la visite guidée des nouveaux employés, certains symboles liés à la créativité sont mis en valeur comme les œuvres exposées dans les différents lieux du Siège social, le programme PARADE qui permet aux employés de s'exprimer artistiquement.

Doc/Page	Extraits
B/3 D/ 6	Section les yeux ouverts : « Etre à l'affût des nouveaux courants est primordial pour le Cirque »
E/ 6	« Tous sont d'accord pour dire qu'il faut miser sur la recherche et le développement» [...] Place aux nouvelles idées, mais surtout aux jeunes et aux moins jeunes qui insufflent une énergie folle et bâtissent le Cirque de demain »
E/ 10	« Cette année, la Bourse Talons Hauts revient en force et nous espérons que vous serez encore plus nombreux à nous épater avec vos idées aussi folles qu'originales »
E/ 10	« [...] Mais ce que j'aime par-dessus tout, c'est donner vie à des idées et à des concepts intéressants, [...] »
E/ 11	« [...] Depuis que j'ai participé à la bourse, mon esprit est toujours à la recherche d'inventions, de choses à imaginer. C'est très stimulant! Je suis entourée de gens talentueux. [...] »
E/ 10	« Où as-tu puisé ton inspiration? Essentiellement, dans le besoin d'épater le public comme j'avais vu le Cirque le faire depuis Nouvelles Expérience »

Doc/Page	Extraits
E/ 6	[...] Au cœur du facteur « WOW », notre capacité à émerveiller nos publics, se trouve l'humain [...] Pour le conserver les participants ont mentionné qu'il fallait maintenant organiser la relève artistique [...] Place aux nouvelles idées, mais surtout aux jeunes et aux moins jeunes qui insufflent une énergie folle et bâtissent le Cirque de demain »
C/ 9	« [...] l'ouverture de la galerie Richard MacDonald, et comment le tout correspond à la politique d'acquisition d'œuvres d'art pour la collection du Cirque du Soleil »
G/ 5	(explications des attributs essentiels des circassiens pour l'évaluation de la contribution) Créatif : vise l'excellence en proposant et en posant des actions qui permettent au Cirque d'être plus créatif, agile et efficace
H/ 1	Arrêt 5 de la visite présentation d'exemples de la créativité des artisans de l'atelier de chapeaux
H/ 2	Arrêt 12 La réserve des œuvres du Cirque
H/ 3	Arrêt 15 Agora : présentation de l'œuvre grimpeuse de Michèle Léon
H/ 3	Arrêt 18 de la visite Cafétéria : Présentation de l'œuvre de l'arche
H/ 2	Arrêt 13 corridor de l'Agora : présentation du programme PARADE qui favorise l'expression des arts chez les employés du Cirque

La diversité

Le discours organisationnel qu'on retrouve dans les publications de notre corpus rappelle la diversité qui existe au Cirque du Soleil. Nous avons repéré des articles comportant différentes illustrations de cette diversité et des comportements adoptés par les employés du Cirque qui font preuve d'ouverture d'esprit, d'humilité et de curiosité face aux autres cultures.

Doc/Page	Extraits
E/ 14	Après avoir parcouru le monde avec Saltimbanco, Pascale a dû s'adapter aux réalités fort différentes des marchés asiatiques et moyen-orientaux. La culture médiatique et la façon de faire des relations de presse sont à l'image de la société, elles sont propres à chacun des territoires [...] « Quand tu voyages constamment et que tu dois t'adapter à de nouveaux endroits et à des cultures différentes, il faut faire preuve d'ouverture d'esprit et d'humilité » :
F/ 8	« Etre en immersion totale dans un environnement multiculturel est grandement inspirant, mais représente aussi un défi » :
F/ 8	« [...] nous devons garder l'esprit ouvert et apprendre des choses qui ne nous sont pas familières »
F/ 8	« le secret du numéro d'équilibre, en maintenir de bonnes relations avec tous nos collègues, est d'oublier nos différences [...] »
F/ 8	« Les relations que je bâtis avec mon équipe se doivent d'être fondées sur la confiance et le respect, qui sont les fondements de l'acceptation de l'individualité et de la diversité »
G /3	« Les artistes ont aussi été sensibilisés à la culture locale (à Dubai), notamment à la façon de s'habiller »

L'engagement social

La mission sociale du Cirque est très présente dans le discours organisationnel. Nous avons remarqué dans notre corpus qu'on rappelle la volonté de changer le monde et les différentes initiatives qui sont mises en place au Siège social et en tournée. Les efforts entrepris sont nombreux et on les explique aux employés comme l'utilisation de papier recyclé pour le *Main à Main*, le soutien des communautés dans le besoin de par le monde, les spectacles bénéfiques offerts en tournée.

Doc/Page	Extraits
A/ 6	« À Montréal, nous contribuons à faire de la ville une capitale mondiale du cirque en participant à la création de la Cité des arts du Cirque [...] »
A/ 1	« ...à bâtir un monde meilleur »
C/ 7	« [...] la fondation ONE DROP a participé, durant la troisième semaine de février, à la 10e session spéciale du Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour l'environnement » [...]...
B, D/ La une	Section Spectacles bénéfiques offerts par les tournées
D/ 8	Section Cirque engagé : « Tous les jours, dans tous les secteurs de l'entreprise naissent des initiatives qui font vivre l'engagement du Cirque. [...] nous pourrions nous inspirer les uns les autres à aller plus loin pour relever le défi d'une entreprise toujours plus engagée»:
D/ 12-13	« Dans le cadre d'un effort soutenu de PASSER AU VERT, KOOZA a commencé à faire du compostage dans la cuisine. [...] Le Cirque du Soleil a engagé un courtier en gestion des déchets [...] Chaque fois que KOOZA se rend dans une nouvelle ville, je communique avec lui pour faire part de nos besoins [...]»
E/2 F/ 2	« L'an dernier, le Main à Main prenait le virage vert en adoptant un nouveau papier entièrement écologique! [...] nous poursuivons dans cette direction en rendant le calendrier mensuel des événements entièrement électronique [...] Encadré sur l'utilisation du papier recyclé pour ce numéro»
E/ 3	« Nous sommes des marchands de bonheur, mais nous voulons travailler à bâtir un monde meilleur [...] »

Doc/Page	Extraits
F/ 9	« [...] notre clause de responsabilité sociale est maintenant incluse dans l'ensemble de nos contrats avec nos promoteurs et nos partenaires [...] Nous mettons déjà en place les conditions nécessaires pour que notre action citoyenne soit plus cohérente, et s'applique avec plus de profondeur. » « La citoyenneté en 2007, c'est aussi : la diffusion [...] d'un bilan de nos actions citoyennes. Deux cents espaces disponibles pour les vélos au Siège social international et l'adoption d'une politique selon laquelle le Cirque assume 50% du coût du titre de transport [...].
G/ 6	« Livret : un pas vers un cirque plus « vert » : Le livret de l'album est imprimé sur du papier fait de fibres recyclées et produit selon un procédé de fabrication utilisant un pourcentage d'énergie propre (énergie éolienne). C'est également un papier non verni qui lui permet d'être recyclé à la fin de sa vie. »
F/9	« C'est pour souligner l'engagement déjà très présent chez les employés du Cirque que l'on y (nouvelle approche d'évaluation de la contribution) retrouve l'attribut «Circassien engagé »
H/1	Arrêt 2 de la visite explication choix du quartier de Saint-Michel, programmes d'action sociale et culturelle don de 1% de l'entreprise : ateliers des arts du cirque, implication dans Saint-Michel, collectes, spectacles bénéfiques, don de billets, acquisition d'œuvres d'artistes émergents, expositions, achat et tirage de billets de spectacles, explication usine de filtration d'eau et fondation ONE DROP
D/12	« Dans la cuisine, 90% de nos déchets sont alimentaires [...] Le plus grand défi que pose le compostage en tournée est de bien faire comprendre le principe du compostage, la façon de le gérer et pourquoi nous le faisons.»
G/5	Explications des attributs essentiels des circassiens pour l'évaluation de la contribution Engagé : démontre, par ses façons de faire et les relations qu'il entretient avec les autres, qu'il est engagé et respectueux de la culture et des valeurs du Cirque

L'excellence

Nous avons identifié ce trait de la culture du Cirque. Cette excellence est illustrée par divers exemples démontrant le caractère unique de l'entreprise. Le concept à la base de sa mission, l'innovation de ses spectacles et autres projets comme le bar REVOLUTION, sa capacité de rejoindre des publics de différentes cultures.

Doc/Page	Extraits
A / 3	« [...] le Cirque a créé un concept unique et universel en matière de divertissement.»
A/ 4	« Le concept original est né : un étonnant mélange théâtralisé des arts du cirque et de la rue, enveloppé dans des costumes loufoques et saugrenus [...].»
A/ 6	« [...] ce tout nouveau concept de bar (Bar REVOLUTION) fait entrer les clients dans un univers festif sans pareil »
A/ 7	« Une œuvre se bâtit au prix d'un dur labeur, d'une expertise inégalable et d'une souplesse totale. »
Doc/Page	Extraits
A/ 12	« Cirque du Soleil Images crée un contenu unique et novateur pour la télévision et le divertissement. »
A/ 13	« Entreprise unique qui a révolutionné et réinventé les arts du cirque, le Cirque du Soleil est récipiendaire de nombreux prix et distinctions »
A/ 16	« Il est certain que sa taille et ses moyens le distinguent de la majorité des cirques, particulièrement en ce qui a trait aux cirques contemporains. »
E/ 9	« [...] Le Cirque jouit d'une réputation exceptionnelle dans le milieu du divertissement »
F/ 4	« [...] DELIRIUM se promène d'arène en arène avec un concept qui dépasse largement ce qui a été fait dans le domaine »

F/ 6	« [...] soit une organisation unique qui propose à son public un cirque créatif, le Cirque du Soleil »
F/ 6	« [...] une marque unique, qui pourrait être utilisée par tous et surtout qui véhiculerait une image et un message qui nous ressemblent »
F/ 7	« [...] C'est nous. C'est notre identité. Il était très important de garder ce sens dans notre nom chinois, [...] »
G/ 3	« Avec la visite de Quidam à Dubai, on prouve encore que les spectacles du Cirque sont porteurs d'un message universel! »
G/ 5	« À la base de cette réussite, il y a, depuis les tout débuts, cette culture bien distincte, ce mélange unique d'arts, d'affaires, d'implication sociale et d'engagement »
G/ 9	« Une expérience unique : La formule est pourtant simple (des Tapis rouge corporatifs). Permettre à des entreprises d'offrir à leurs clients, associés, fournisseurs et employés une expérience aussi prestigieuse qu'unique. »
A/ 3-4	«Déjà le Cirque impose ses couleurs puisque certains de ses numéros sont primés lors de concours et festivals dans le monde entier...les spectacles affichent complet et les critiques sont unanimes.»
G/ 5	« J'entends souvent mes interlocuteurs me dire : «Le Cirque c'est différent, c'est spécial. » Ces commentaires sont autant de témoignages de notre réussite collective »

4.3.2 Les personnalités du Cirque du Soleil

Nous avons également relevé les personnalités qui font partie de la culture de cette entreprise et qui sont présentes dans son discours organisationnel.

Guy, le fondateur

Le fondateur du Cirque du Soleil reste présent dans le discours organisationnel. Généralement, on y fait référence lors de l'explication des origines de l'entreprise, de ses motivations ou lors de la mention d'activités auxquelles il prend part. Son influence est ainsi largement explicite dans les publications. La visite guidée comprend un arrêt dans son bureau ainsi que la présentation de ses œuvres.

Doc/Page	Extraits
A/ 1	Citation de Guy Laliberté
A/2	Mot de bienvenue de Guy Laliberté
A/3	Citation de Guy datant de la fondation : « Une étoile brille pour le Cirque du Soleil. Elle nous a déjà beaucoup donné et elle peut nous offrir encore davantage. Partager cette étoile, c'est travailler avec passion et amour à bâtir un monde meilleur. »
A/13	«C'est à l'initiative de Guy Laliberté que, depuis 1989, le Cirque du Soleil donne 1% de son chiffre d'affaires à des programmes...[...] Guy Laliberté s'est également tourné vers des questions plus globales de lutte contre la pauvreté... »
A/16	« C'est Guy Laliberté qui a trouvé le nom (de l'entreprise) lors d'un de ses voyages à Hawaïi. »
C/6	« Guy a été invité à remettre le prix Eau [...]... à Madame Sunita Narain [...] Sunita a d'ailleurs promis à Guy de venir nous rendre visite au SSI [...] Guy a par la suite assisté à un déjeuner »
C/7	[...] Bravo et merci à Guy! [...]
E/3	Mot de Guy pour la nouvelle année et photo
E/6	La rencontre annuelle des leaders créatifs du Cirque [...] Autour de Guy
H/2	Arrêt 7 de la visite ateliers de création des costumes et œuvres africaines: Présentation de Guy, explication de l'importance qu'il accorde à l'art africain, du fait qu'il partage sa passion, que l'on peut aussi en bénéficier
H/3	Arrêt 17 ; présentoir des prix : Importance pour Guy de partager ces prix
H/3	Arrêt 19 : présentation du bureau de Guy

Daniel Lamarre, le président

Le président actuel du Cirque du Soleil est présent uniquement dans le discours organisationnel des publications. Les mentions font référence à ses activités en relation avec les employés (la série de rencontres annuelles avec les employés) ou en lien avec des procédures internes comme l'annonce du nouveau processus d'évaluation.

Doc/Page	Extraits
A/ 5	« Daniel deviendra président ...»
B /4	section Question à Daniel Lamarre « Aujourd'hui Daniel répond à une question de (...)» et photo de Daniel
C/3	Mot de Daniel Lamarre: Un an de partage et de découvertes et Découvertes de Daniel
C/ La une	Tournée circassienne : Daniel Lamarre entamera sa tournée à la fin du mois d'avril
E/3	Mot de Daniel Lamarre pour la nouvelle année et photo
E/6	« [...] de Daniel et Gilles»
G/2	« Comme tous les ans, Daniel Lamarre entamera sous peu sa tournée mondiale. Il aura donc le plaisir de vous rencontrer aux quatre coins de la planète. [...]» Photo couleurs portait de Daniel Lamarre
G/5	Message de Daniel Lamarre : Une évaluation qui nous ressemble...rassemble!

Les vice-présidents et directeurs

Les membres de la haute direction du Cirque (vice-président et directeurs principaux) sont principalement mentionnés lors de nominations ou pour expliquer les avenues de certains projets. Leur présence est surtout due à l'explication d'initiatives d'affaires.

Doc/Page	Extraits
B/ 6	Nominations directeur de production et directeur de création Kodak 2010 et leurs photos. Signataires : représentants de la haute direction
E/ 8	« Marketing : Une équipe gagnante pour la stratégie internationale du Cirque [...] la Division Marketing vient de nommer trois vice-présidents : André Côté, Jordan Fisenbaum et Milan Rokic [...] » et leurs photos
E/ 12	« [...] indique Joanne Fillion, directrice principale des marques » et sa photo couleurs
F/ 10	« [...] Portrait de deux nouveaux membres de la direction du Cirque » et photos couleurs (Marc-André Dufort, vice-président de la trésorerie, des risques et des projets d'investissement et Francis Perreault, vice-président de la gestion créative

4.3.3 Rituels et histoires du Cirque

Nous avons aussi répertorié dans ces publications différents rituels et certaines histoires qui font partie de la culture organisationnelle du Cirque.

Présentation des éléments créatifs de Tokyo 2008 et des artistes

Parmi les rituels organisationnels relatés dans l'@Cirque, nous avons relevé ceux qui ont eu cours durant la création du spectacle Tokyo 2008. La publication rapportait la présentation d'un numéro et présentait l'ensemble des artistes arrivés au Siège social pour la période de création. L'exposition des éléments créatifs de ce spectacle forme aussi un rituel durant la création d'un spectacle.

Journal de bord

À chaque nouvelle création, des journaux de bord sont distribués à des membres de l'équipe de création, de production et aux artistes. Nous avons relevé dans une édition de l'@Cirque des extraits du journal de bord d'un artiste de Tokyo 2008.

Célébration de l'anniversaire du Cirque

Nous avons aussi relevé un rituel incontournable pour le Cirque, la célébration de l'anniversaire de naissance de l'entreprise qui a lieu sur tous les sites.

Doc./Page	Extraits
B/ 5	« Seishi Inagaki, cinq fois champion du monde junior, a ensuite mis plein la vue à l'assistance en exécutant un bref numéro de twirler, une discipline qui fera partie du spectacle Tokyo 2008. Un numéro époustouflant de grands volants a été présenté à la grande surprise de tous. Nous vous invitons à rencontrer virtuellement les artistes qui sont arrivés à Montréal en cliquant sur les liens suivants (nom des numéros du spectacle et photos des artistes)»
B/5	[...] « certains éléments créatifs du spectacle (Tokyo 2008) ont été exposés à l'Agora, dont la maquette du théâtre et des croquis de costumes.»
D/10	Journal de bord : «Au Cirque, nous avons commencé le travail de mise en scène (C'est le début des vraies répétitions du spectacle – tout le monde se retrouve avec le metteur en scène et le chorégraphe pour organiser les séquences du spectacle, y compris les transitions, etc.) [...] Depuis quelques semaines, nous essayons de mettre au point notre numéro. »
A/6	« Le Cirque célèbre son 20e anniversaire partout sur la planète.»

Party 54

Nous avons relevé qu'une seule mention d'un rituel social, soit le party 54 dans la publication @Cirque. Ce rituel qui a lieu sur les spectacles de tournée consiste en une fête organisée par l'équipe technique. Les techniciens déterminent un thème et construisent les décors en fonction de l'ambiance souhaitée.

Doc./Page	Extraits
D /12	« Une première fête « 54 » a été organisée dans le cadre de la tournée Saltimbanco en aréna à Omaha, au Nebraska [...] Le thème de la fête de « 54 » de Saltimbanco était « Trailer Trash » (ou la «caravane en folie») [...] Plusieurs jeux ont été proposés pour divertir la troupe et le personnel en entier. De plus, un fantastique groupe maison, appelé « The Mullets» », a joué pour nous!.

Histoires relatant la naissance et le développement du Cirque

Nous avons identifié principalement dans la publication A intitulée *Tour de piste* plusieurs histoires qui relatent les faits de l'entreprise tout au long de son développement.

Doc./Page	Extraits
A/3	« La grande odyssee Quel parcours fantastique que celui du Cirque du Soleil! Inspiré du mélange des arts du cirque et du théâtre, le Cirque a créé un concept unique et universel en matière de divertissement. [...] Des saltimbanques qui animaient les foules de Baie-Saint-Paul à KÀ, l'audacieuse production de Las Vegas, en passant par ses spectacles admirés partout dans le monde, le Cirque du Soleil a toujours su entretenir le feu sacré qui l'animait à sa naissance en 1984. [...] Les années 1980 De Baie-Saint-Paul à la grande tournée nord-américaine [...] Les années 1990 Le Cirque se fait connaître sur la scène internationale [...] Les années 2000 Saltimbanco reprend du service et Alegría, la route de l'Asie-Pacifique [...] »

4.3.4 Rites au Cirque du Soleil

Nous avons identifié dans les publications des rites qui marquent le passage des artistes au Siège social international.

Moulage de tête et prise de mesures

La majorité des artistes du Cirque qui arrivent au Siège social font l'expérience de rites d'incorporation qui sont expliqués aux nouveaux employés lors de leur visite des lieux, plus précisément des Ateliers de costume. La prise des mensurations et le moulage des têtes des artistes sont des procédés qui assurent la fabrication sur mesure de costumes et chapeaux et masques. Ces deux procédés forment des rites d'intégration pour les artistes qui voient leur implication au sein de l'organisation se concrétiser.

Remise des pinceaux d'or

Nous avons identifié un autre rite de passage vécu par les artistes relaté dans un des *Main à Main* de notre corpus. La remise des pinceaux d'or, qui survient à la fin de la création des concepts artistiques du maquillage, vise à souligner la maîtrise de l'art du maquillage chez les artistes. Ces derniers apprennent à appliquer leur maquillage qui constitue un élément important déterminé à partir du costume de leur personnage. La remise des pinceaux d'or à un artiste indique qu'il détient une grande compréhension du concept artistique du maquillage et constitue un pas de plus vers l'appropriation de son statut d'artiste du Cirque du Soleil.

Remise de manteaux

L'@Cirque présente à chaque édition un rite de passage vécu autant par les employés que les artistes. Après un an, cinq ans et dix ans de service, l'organisation remet aux employés des manteaux derrière lesquels on trouve le logo du Cirque et le nom de l'entreprise. L'@Cirque présente les photos de la remise du manteau, les noms des employés et le nombre d'années d'expérience. Il s'agit d'un rite de transition qui vise à souligner l'évolution des individus au fil des années passées au sein de l'organisation. Ces manteaux sont remis à tous les employés partout sur la planète et constituent un symbole important de l'appartenance au Cirque du Soleil.

Doc./Page	Extraits
H/ 2	Arrêt 7 de la visite : explique la création des costumes des trois productions à venir, explications du processus à l'arrivée des artistes (100 mensurations), durée de vie des costumes pour clown, artiste, statistiques 9 000 costumes par année
H/ 2	Arrêt 8 dans corridor des têtes moulées : explications du processus de moulage des têtes des artistes
B/ 7	Photos remise de manteaux pour anniversaire de service : 5 ans sur Varekai et Corteo; 10 ans Zumanity
C /9	Photos de remise de manteaux pour anniversaire de service : 5 ans sur Alegria, sur Mystère, sur La Nouba et Quidam; 10 ans sur Alegria
D/ 15	Photo de remise de manteau pour anniversaire de service : 10 ans de service au Siège social.
F/ 3	Les pinceaux d'or «« Quand on a fini de travailler à un spectacle, que les concepts sont établis et que les artistes savent se maquiller, c'est le temps de leur remettre des Pinceaux. Ces prix soulignent le respect du concept, la constance, l'effort ainsi que la propreté du matériel et de l'endroit de travail. »

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce dernier chapitre est consacré à la discussion des résultats obtenus après les séances d'observation, les deux groupes de discussion et l'analyse des publications. Nous passerons en revue les constats que nous avons pu établir en faisant des liens avec ces résultats et les théories exposées au chapitre II. La première section portera sur les traits culturels du Cirque en tenant compte de l'ensemble des résultats à ce sujet. Dans la seconde, nous reviendrons sur les moyens de transmission de cette culture. Puis, nous discuterons des liens entre les traits culturels relevés et ces moyens pour terminer par notre constat global sur la perpétuation de la culture organisationnelle ainsi que les pistes de solution à envisager dans le cas du Cirque du Soleil.

5.1 CONSTATS QUANT AUX TRAITS CULTURELS DU CIRQUE DU SOLEIL

Notre problématique repose sur un questionnement quant aux moyens par lesquels la culture organisationnelle du Cirque du Soleil est transmise à ses employés. Afin de répondre à cette question, nous avons tout d'abord identifié les traits culturels de cette entreprise. Après avoir observé les individus de cette organisation à son Siège social, discuté avec certains d'entre eux et analysé les publications qui forment la voix officielle de cette organisation, nous pouvons établir certains constats.

Nous avons déjà établi à partir des travaux de Barnett que la culture d'une organisation comprend plusieurs éléments dont font partie les valeurs organisationnelles. Notre recherche nous a permis d'identifier celles qui caractérisent la culture du Cirque. Rappelons que pour Barnett, les valeurs constituent les croyances qui expliquent les comportements et leur raison d'être dans une organisation. Nous avons déjà avancé au chapitre I qu'il existait des façons de s'exprimer, de s'habiller et un type d'activités auxquelles prennent part les employés du Cirque. Ainsi, les résultats des deux groupes de discussion, de nos observations ainsi que de l'analyse des publications de l'entreprise ont été bénéfiques pour parvenir à nommer concrètement ces façons de faire et de penser. Dans un premier temps, nous avons dégagé cinq valeurs similaires dans les propos des participants des deux groupes soit le goût du

risque, la passion, la convivialité, le sentiment de contribuer à la mission et la diversité. Deux de ces valeurs sont également apparues dans le corpus de publications de notre analyse : le goût du risque et la diversité.

Le goût du risque

Pour les participants du premier groupe qui détiennent un an et moins de service, le goût du risque est une question d'attitude dans la façon d'aborder son travail et d'attaquer tout projet peu importe son envergure.

« [...] j'ai l'impression même que... justement le plus gros ou le plus complexe peut avoir l'air le plus.... outside the box, peut avoir l'air le projet, le plus qu'il va y avoir des gens justement qui vont vouloir se regrouper autour de ce projet-là pour le faire avancer parce que c'est comme wow ! [...] »

Les propos des participants du deuxième groupe nous permettent d'affirmer qu'il existe véritablement un esprit de corps dans la façon d'appréhender les situations au Cirque. En effet, ces derniers affirment eux aussi que le risque fait partie de la manière de faire les choses au Cirque. Ils y voient l'héritage du mode de pensée du fondateur Guy Laliberté qui, dès les débuts du Cirque, a fait le pari d'envoyer en 1987 le spectacle *Cirque réinventé* en Californie sans avoir à l'époque les moyens de financer le voyage de retour.

« Guy avait pris des risques dès le départ, le 1^{er} spectacle s'est rendu... à Las Vegas ou à Los Angeles aussi, il savait plus s'il pouvait revenir. Là, j'ai l'impression que c'est quelque chose qui est resté ça dans la mentalité du Cirque, [...] J'ai l'impression que c'est vraiment quelque chose ici qui est ancré dans les gens, qu'on dépasse tout le temps les limites [...] »

Ces remarques démontrent à quel point les origines du Cirque et les symboles qui s'y rattachent (la promptitude du fondateur, l'esprit bohémien, l'envie de tenter le tout pour le tout) ont été transmis et sont très présents dans le mode de pensée des employés. La vision du fondateur du Cirque et son esprit aventurier influencent la constitution de cette valeur organisationnelle. Ceci met également en évidence le rôle que tient le fondateur dans le processus d'identification à l'organisation. En fait, le goût du risque semble faire partie du code génétique de l'entreprise.

Le Cirque a fait le choix de se laisser guider par ses idées de création. Ceci peut sembler utopique, mais c'est pourtant une idée admise par les participants « [...] Parce que on a choisi la flexibilité. Parce que on a choisi... d'essayer de suivre les idées créatrices qu'on pourrait avoir ou mettre sur la table. C'est fantastique ». À l'origine, l'organisation était composée d'un groupe de jeunes désirant vivre des arts en toute liberté, sans limites. Aujourd'hui, l'entreprise regroupe encore des jeunes (la moyenne d'âge est de 35 ans) qui semblent à la recherche d'aventure dans leur vie professionnelle. Les employés semblent se retrouver dans cette façon de faire.

« [...] à la base de la culture du CDS là, c'est le risque. C'est une culture de risques. Tant qu'on sera dans le risque, on va être là. Et comment on fait encore pour être dans le risque ? Ça m'impressionne et c'est ça qui me fait lever le matin et qui me fait venir travailler tous les jours [...] on est tous des personnes capables de vivre dans le risque. [...] »

Le risque représente une source de motivation pour les employés qui en viennent à partager la même conception de ce qui doit être réalisé pour créer le facteur « WOW ». À ce sujet, Barnett et Meihua (1997, p. 395) ont reconnu que dans chaque organisation, les membres occupent des fonctions qui les mènent à poser des actions devant refléter des valeurs. Ceci met en évidence la cohérence entre les actions des employés du Siège social, ce qui favorise une intégration et une coordination optimales selon Denison et Mishra (1995, p. 214). C'est cette mentalité comme le dit une des participantes qui facilite la cohérence des actions. Rappelons que ces auteurs ont associé cette caractéristique à des organisations efficaces.

Nous avons aussi identifié cette valeur dans le corpus des publications du Cirque. En prenant des risques, on ouvre la porte à l'aventure et les extraits des publications présentés au chapitre précédent illustrent le parcours et les projets de l'entreprise en ce sens. Ainsi, la voix officielle du Cirque que représentent ces publications met aussi de l'avant cette valeur. Par exemple, dans un des articles de la publication @Cirque, le goût du risque est rappelé en ces termes « DELIRIUM a démontré que le risque de l'inconnu dans la création est encore une des racines fondamentales du Cirque du Soleil ». Bien que très peu de participants aient mentionné ces publications, nous ne pouvons nous empêcher de souligner la complémentarité

entre le discours officiel et les croyances des employés. En effet les comportements et le mode de pensée se rapportant à la volonté de prendre des risques comme les employés l'explicitaient dans les propos présentés au chapitre précédent reflètent le discours véhiculé dans le *Main à Main*, le guide *Tour de piste* et l'*@Cirque*.

La passion

Les propos des participants des deux groupes de discussion ont révélé une véritable passion chez ces employés pour leur travail au sein du Cirque. Ces individus reconnaissent qu'ils s'impliquent entièrement dans leurs tâches. Ceci dénote un important dévouement des employés au quotidien. Ainsi, la cohésion entre eux est telle qu'une certaine sélection naturelle survient lorsque des individus ne parviennent pas à intégrer cette culture. Il semble que cette passion doit exister dès le départ. D'ailleurs, aux dires d'une des participantes du premier groupe, il s'agit pratiquement d'une norme. « [...] J'ai pas souvent vu des gens vraiment blasés ou tsé... ils restent pas longtemps là. Blasés ou juste au Cirque. C'est vraiment... tout le monde... a comme quelque chose à contribuer et tout le monde donne leur 100% leur 110% [...] ». À ce sujet, le président du Cirque, Daniel Lamarre décrivait la force de la culture du Cirque à cet effet dans une entrevue parue dans le quotidien *Globe and Mail*, le 27 août 2007 :

« [...] *You either make it, and you love it and everyone loves you- or you don't make it, you hate it and people hate you. It's because people are working very hard and they want to be the best internationally* [...] ».

Les participants du deuxième groupe semblent beaucoup s'identifier à l'entreprise au point où un d'entre eux affirme ne pas faire de distinction entre sa vie professionnelle et personnelle. D'après Deal et Kennedy (1982), la culture transmet littéralement une identité aux membres d'une organisation. Il semble que ce soit le cas pour le Cirque. Les employés prennent part aux opérations de l'entreprise dans le but de réaliser les objectifs préétablis. Ils ont aussi exprimé l'impression de vivre de manière intense une expérience sur les plans professionnel et personnel. Comme le disait un des participants, « le chèque de paye n'est pas la finalité d'être ici ». Denison et Mishra (Ibid, p. 214) sont d'avis que le degré de participation des employés d'une organisation a une corrélation positive avec son efficacité.

Les propos des employés du Cirque nous permettent de considérer que la qualité de leur implication contribue d'une certaine manière à la réussite de l'entreprise.

« [...] C'est être dévoué par exemple. Je dirais ça. Il faut, je pense ça c'est un trait culturel (?).[...] Mais je pense que tout le monde travaille, c'est ton corps, c'est ton cœur. »

Cependant, nous retrouvons dans les publications analysées peu d'éléments faisant référence à la passion, à l'exception du document remis aux nouveaux employés qui rappelle l'investissement des pionniers aux débuts de l'histoire du Cirque. « 1984 : « c'est grâce à leur désir de s'investir entièrement dans cette aventure qu'ensemble, sans relâche, ils ont travaillé pour faire en sorte que leur rêve devienne réalité ». Là encore, on rappelle les symboles rattachés aux origines de l'entreprise.

La convivialité

La convivialité est le premier trait culturel qui a frappé les participants du premier groupe de discussion à leur arrivée au Siège social international du Cirque. Les rapports humains occupent une grande place dans la culture de l'entreprise et les employés rencontrés ont fourni plusieurs exemples de la nature des relations entre employés de tout niveau hiérarchique.

« Que tu sois dans n'importe quel département, que tu parles à n'importe qui, que ce soit un V-P, que ce soit... n'importe qui dans le bâtiment, les gens sont toujours contents de... te rencontrer et te souhaitent la bienvenue [...] ».

« [...] Moi je trouvais que c'était décontracté aussi, comme tu dis... j'ai été prendre un café avec mon patron, et je pensais qu'on allait remonter tout de suite, et ça a duré des heures (rires) on a discuté, je trouvais que c'était comme... on prenait comme le temps de discuter [...] ».

Nous avons également relevé dans nos observations, l'ambiance décontractée qui règne lors des activités qui réunissent les employés, lors de nos propres rencontres avec certains cadres supérieurs et dans les corridors où les gens se saluent et se sourient spontanément.

Par ailleurs, certains participants ont affirmé que les lieux du Siège social, comme les deux cafétérias et les terrasses se prêtent bien à cette convivialité. Les endroits pour se rencontrer sont nombreux pour l'accomplissement des rituels personnels ou des rituels reliés à la tâche. Nous avons observé plusieurs rituels sociaux (activité de cabane à sucre, party de Noël, 5 à 7) qui témoignent de la prépondérance des occasions de rencontre dans cette culture. Ce trait culturel contribue à faire en sorte que les nouveaux employés se sentent rapidement intégrés dans leur équipe et dans l'organisation. Naturellement, dans la mesure où ils partagent ces valeurs et adoptent les comportements privilégiés dans la culture du Cirque.

« [...] quand je suis arrivé on fêtait, j'ai commencé par aller au restaurant la première journée (?) donc c'était... encore plus original. Et on fêtait le départ de la personne que je remplaçais finalement dans l'équipe. [...] Donc, c'est ça, j'avais quand même rencontré une bonne partie de l'équipe dans un cadre... au restaurant, de voir que c'était aussi convivial... [...] »

La convivialité incite les employés à adopter deux comportements. Pour une des employées du deuxième groupe, l'habitude de se tutoyer entre individus, peu importe le niveau hiérarchique, est en fait une influence du fondateur. Pour une autre participante, le franc parler entre les individus est un autre indice du niveau de confort dans les rapports entre les employés. Notons que ces comportements sont plus acceptables entre des employés ayant une moyenne d'âge de 35 ans. Nous pouvons croire qu'il en résulte une absence de barrière qui facilite l'entrée en relation. Nous constatons que cette valeur est fondamentale dans la culture du Cirque, car le cadre dans lequel les liens se tissent entre les individus détermine la qualité des rapports interpersonnels. Les rapports interpersonnels occupent une grande place dans cette organisation, où la connaissance des bonnes personnes simplifie la réalisation des rituels liés à la tâche.

« [...] Tu vas arriver... tu as besoin de quelque chose, tu es dans le jus de ton côté. Et pour avancer ton projet tu as besoin de quelque chose, d'un renseignement ou de quelque chose que quelqu'un d'autre peut te donner... tu vas arriver à son bureau avec il sera autant dans le jus que toi, ben ça va être avec le sourire, viens on va trouver, pis il va dire; regardes, je vais te montrer, ça c'est très particulier ici [...] c'est comme si tout le monde sait que on a tellement livré, qu'on se serre les coudes et qu'on se backup [...] »

D'ailleurs, les employés rencontrés ont beaucoup insisté sur l'importance des rapports humains et le plaisir de sentir « que je travaille plus dans une famille ». Nous avons exposé l'importance de l'interaction sociale en matière de transmission de la culture organisationnelle selon Barnett au chapitre II. La convivialité forme un trait culturel très fort et omniprésent, ceci peut expliquer la prépondérance de moyens de transmission basés sur l'interaction sociale au Cirque du Soleil. Nous aborderons cet aspect plus en profondeur dans la section réservée à ce sujet.

Le sentiment de contribuer à la mission

Nous avons établi au chapitre II que la plupart des auteurs s'entendent pour dire que l'existence d'une mission dans une organisation comporte deux avantages.

First, a mission provides purpose and meaning, and a host of noneconomic reasons why the organization's work is important. Second, a sense of mission defines the appropriate course of action for the organization and its members (Denison et Mishra, 1997, p. 216).

Le Cirque a pour mission d'invoquer, de provoquer et d'évoquer l'imaginaire, les sens et l'émotion des gens autours du monde (*Tour de piste*, 2007, p. 3). Les employés rencontrés lors des deux discussions ont une vision très claire de la mission de l'entreprise et semblent s'identifier facilement à celle-ci. Ils ont aussi exprimé le sentiment que leur rôle a bel et bien un sens ainsi qu'une finalité comme le témoigne une des participantes du premier groupe. « [...] c'est qu'on est chacun à petite échelle vraiment un artisan de rêves. Nous on vend du rêve [...] chacun on apporte un petit peu à donner le rêve, à part entière, c'est ça qu'on fait, on vend du rêve là. Le spectacle... ça reste que c'est qu'on donne aux gens, donc, je trouve on est tous des artisans de rêves. » (Premier groupe). Il ne fait aucun doute que cette satisfaction quant à leur rôle au Cirque explique la passion que partagent les employés rencontrés dans le cadre de cette étude.

De plus, l'engagement du Cirque fait écho aux valeurs personnelles des participants qui se disent en mesure d'endosser cette façon de voir le monde. L'un des participants exprime clairement la grande concordance entre ses visées et celles de l'organisation.

« [...] Je suis très content que le cirque ait développé avec les années cette dimension-là sociale, avec le quartier Saint-Michel, avec la TOHU, avec... bon. Pour moi, ça fait partie intégrante de ma vision du CDS c'est cette dimension-là. Et maintenant, la fondation de Guy ONE DROP, ça c'est des valeurs qui me siéent bien. Que je suis capable d'endosser. [...] »

L'implication sociale du Cirque correspond à la conception de la réalité sociale des participants qui s'identifient ainsi encore plus à l'entreprise. Nos résultats de l'analyse des publications révèlent plusieurs mentions des initiatives sur le plan environnemental et social tant en tournée qu'au Siège social du Cirque. En fait, la volonté des dirigeants de travailler à un monde meilleur, qui remonte aussi aux origines de l'entreprise, est très présente dans les messages véhiculés dans les publications analysées. Le Cirque agit comme un citoyen corporatif et ses actions sont expliquées aux employés. Nous constatons que ces derniers recherchent cette façon de faire ainsi leurs attentes correspondent aux actions citoyennes en place.

Nous avons aussi remarqué que les participants des deux groupes ont exprimé avoir la sensation de participer à un projet de grande envergure. Il nous semble que ces propos reflètent ce que plusieurs chercheurs fonctionnalistes ont identifié comme étant l'arrimage à quelque chose de plus grand que le soi du travailleur. Ces commentaires illustrent la fonction identitaire de la culture au Cirque.

La diversité

Une autre des caractéristiques de la culture du Cirque est la diversité. Plus de 40 nationalités se côtoient dans l'entreprise. Le Siège social international regroupe d'ailleurs des individus ayant des profils professionnels très variés. Ainsi des individus ayant des parcours divers tant sur le plan géographique que professionnel sont en contact quotidiennement. Les employés des deux groupes ont identifié ce trait culturel. Dans les deux cas, ils ont affirmé que malgré ces différences, il existe un langage commun.

« [...] c'est fascinant, c'est qu'en plus, c'est dans la diversité des métiers. [...] alors aussi vrai qu'on retrouve les mêmes caractéristiques de personnalité à travers la diversité de métiers qui est incroyable. Et pourtant, on parle vraiment du même langage où on est proche en terme d'habiletés interpersonnelles. »

Par ailleurs, l'auteur Barnett nous rappelle que les valeurs traduisent les croyances. Au Cirque, on croit en la richesse des cultures et à la rencontre de l'autre. La diversité est également mise de l'avant dans le corpus des publications analysées. Dans ce cas-ci, les messages font référence aux comportements à adopter au contact de d'autres cultures à l'extérieur du Cirque et entre employés.

Il ressort clairement dans les propos des individus qu'ils préconisent la façon de se comporter en milieu interculturel. L'ouverture d'esprit est perçue comme une attitude essentielle dans les rapports entre employés. Nous ne pouvons nous empêcher de faire le lien avec le fait que le Cirque produit des spectacles qui transmettent des émotions aux individus peu importe leurs nationalités. Cet aspect universel de la mission de l'entreprise attire en son sein des individus qui valorisent ce type de rencontre.

« [...] Tout le monde est différent ici, y'a pas un modèle, une personne ici que... mettons, chaque fois c'est type d'étude, on dirait justement que c'est une question de fit, et tout le monde est hyper différent. C'est ça qui est le fun ici. »

(H) « Mais je pense que c'est l'ouverture aussi. C'est ça peu importe que tu vois comme... peu importe ta nationalité, ton (?) t'es ouvert sur les autres, t'es ouvert, t'es intéressé de savoir ce qu'ils font dans la vie et ce qu'ils... peuvent t'apporter si on veut. [...] »

La capacité d'adaptation et la liberté d'action

Pour le premier groupe de participants, être un circassien signifie d'avoir une capacité d'adaptation face aux changements qui sont fréquents. Ces employés ont fait leur entrée dans l'entreprise il y a moins d'un an et la vitesse des changements semble les frapper de plein fouet. Le changement fait partie du quotidien du Cirque où les idées de création orientent les réalisations. Tout comme une participante le stipulait, on a choisi au Cirque de suivre les idées de la création pour se donner une latitude. L'organisation s'adapte ainsi à un environnement en ébullition et ses employés aussi. Ces derniers doivent ainsi démontrer une résistance à l'ambiguïté.

« [...] Je pense que c'est ça la caractéristique des gens du cirque. Faut accepter de pouvoir rediriger son travail et pouvoir... d'accepter le changement, de faire en sorte que les choses fonctionnent d'une autre manière ».

Il nous semble pertinent de faire le lien avec un des traits culturels que les employés du deuxième groupe ont souligné, soit la liberté d'action. Ces participants ont cinq ans et plus de service. Ils détiennent une expérience dans ce milieu changeant avec lequel ils ont réussi à composer au fil de divers projets. Nous constatons que pour ces employés, cette ambiguïté leur a permis de naviguer dans leurs dossiers avec une certaine autonomie.

« [...] Mais je trouve que c'est pas mal comme ça, en effet, on est quand même lancer dans le feu de l'action, un peu par une petite poussés dans le dos et vas-y là... et, en même temps, si on aime ça, on dit ; construis ta job et tu participes à faire évoluer ton travail, à proposer, à déconstruire, à... et une facilité d'en parler, la gestion du changement et du risque [...] »

Il est intéressant de constater le parallèle avec la valeur reliée à la recherche du risque. D'après les propos des participants, ceci se traduit par une volonté de ne pas travailler dans un environnement rigide. Il s'agit d'éviter un processus décisionnel trop lourd où la complexité des projets avant tout artistiques exige de pouvoir répondre rapidement aux besoins. Les employés rencontrés ont une prédisposition à faire face à l'intangible dans leur quotidien et ils valorisent l'absence d'un cadre trop formel pour réaliser leurs tâches. Nous avons aussi évoqué la sélection naturelle qui survient lorsque des individus ne parviennent pas à s'intégrer dans la culture du Cirque. La liberté d'action constitue une valeur qui peut être perçue comme un désavantage pour des individus qui préfèrent un cadre de responsabilités stable.

Finalement, la capacité d'adaptation et la liberté d'action forment des traits culturels que nous pouvons associer à un des constats des auteurs Denison et Mishra. Ces derniers avancent que les organisations efficaces sont en mesure de développer des normes et des croyances qui leur permettent de rester à l'affût de leur environnement. Nous pouvons, à notre tour, appuyer leur observation en stipulant que le Cirque du Soleil parvient à s'adapter aux besoins et aux changements spécifiques à sa mission grâce à la présence d'un mode de pensée qui repose entre autres sur ces deux valeurs.

Nous avons présenté les valeurs communes aux deux groupes de discussion. Nous pouvons maintenant aborder les valeurs que les participants de chacun des groupes ont

identifiées. Les propos du premier groupe se rapportent à la créativité. Ces valeurs figurent aussi parmi les résultats obtenus pour l'analyse des publications.

La créativité

Il peut sembler évident pour une entreprise de création de retrouver parmi les valeurs évoquées par ces employés la créativité. Pour les participants du premier groupe, les moyens utilisés par le Cirque pour leur faire sentir la mission de l'entreprise forment une caractéristique importante de sa culture.

« [...] je trouve que l'entreprise a vraiment réussi à créer un lieu de travail qui me fait sentir à quel point on est une compagnie créative, que ce soit justement par le bâtiment, d'être toujours en contact avec les artistes. [...] On a toujours l'impression d'être baigné dans cette.... cet esprit-là de créativité, que ce soit justement par les toiles, je veux dire, ici tout est créatif, jusqu'à la cafétéria. Ça je trouve que c'est une belle valeur qui est.... qui reste.... ben au CDS là, [...] »

Une des participantes a aussi illustré comment la créativité oriente son comportement dans ses fonctions en disant avoir la possibilité de donner libre-cours à son imagination pour aborder certains projets. Cette employée faisant partie d'un service qui soutient les spectacles y voit une forme d'expression de sa propre créativité. Pour un autre employé du Casting, qui était auparavant un artiste, ceci représente un avantage important pour se réaliser sur le plan artistique.

« [...] ben j'ai l'impression que je peux être moi-même, je peux imaginer... un projet, ou quelque chose de.... des fois c'est tout petit, on fait un projet et on veut ajouter un grain de folle ou quelque chose de différent, et on est à l'écoute de ça justement parce que on cherche un peu cette créativité là, l'innovation.

« [...] j'ai l'impression de pouvoir être encore un artiste malgré le fait que je sois plus sur la scène, justement parce que on a créé autour de moi, en tout cas autour du Casting, beaucoup de conditions de création, de sentiments, de... beaucoup de regards, avoir une prise... moi j'ai une prise un peu plus directe dans les spectacles. [...] »

Les autres employés ont surtout insisté sur l'environnement physique, les œuvres exposées ou encore la possibilité de gagner des billets de spectacles d'artistes émergents.

Nous avons également observé plusieurs rituels organisationnels (Sur le divan, 5 à 7 de départ des artistes, présentation d'une répétition) visant à marquer la période de création d'un spectacle.

Dans les publications analysées, la créativité est également présente dans le discours organisationnel. Toutefois, il est surtout question des différents moyens de favoriser cette créativité. La Bourse Talons hauts qui vise à permettre aux employés de partager des idées créatives chaque année et l'explication des forums de rencontre sur la création forment des exemples de la façon dont le discours officiel aborde cette valeur (voir au chapitre IV). La visite organisée pour les nouveaux employés comprend des arrêts où plusieurs symboles rattachés à la créativité et qui font partie de l'environnement physique du Siège social sont présentés et expliqués.

Nous avons discuté des résultats relatifs aux traits culturels du Cirque du Soleil, nous pouvons maintenant nous attarder aux moyens de transmission de cette culture. L'objectif principal de notre étude est de comprendre ces moyens qui permettent aux employés de cette entreprise de partager les attributs que nous venons de passer en revue.

5.2 CONSTATS QUANT AUX VOIES DE TRANSMISSION DE LA CULTURE DU CIRQUE DU SOLEIL

Selon Barnett, il existe des moyens formels écrits et des moyens informels de transmettre les messages ainsi que les symboles rattachés à une culture. Les moyens formels constituent principalement des outils écrits. Nous avons ainsi procédé à l'analyse d'un corpus de publications du Cirque.

5.2.1 Les voies de transmission formelles du Cirque

Notre analyse nous a permis de relever les valeurs organisationnelles suivantes : le goût du risque, la créativité, l'engagement social, la diversité et l'excellence. Nous avons aussi répertorié des rites et des rituels organisationnels et sociaux. Ainsi ces publications transmettent certains messages qui véhiculent les valeurs du Cirque auprès des employés. Paradoxalement, les participants rencontrés lors des groupes de discussion n'ont pas identifié

plusieurs des publications analysées et susceptibles de transmettre la culture du Cirque. Il s'agit d'une des surprises de notre étude puisque nous avons observé que les moyens écrits comme le *Main à Main* et l'@Cirque occupent une grande place dans la transmission des faits relatifs à la culture du Cirque. De plus, ces deux publications qui figuraient parmi les sources d'information les plus consultées dans le rapport sur l'évaluation des outils de communication interne du Cirque du Soleil sont connues par les employés.¹ Or, parmi les quelques moyens formels de transmission de la culture identifiés, on retrouve le magazine *Main à Main* et la vidéocassette présentée lors de la rencontre formelle d'intégration des nouveaux employés. Nous avançons deux hypothèses pour expliquer ces résultats. D'une part, il semble que nous soyons en présence d'un phénomène de forte intégration culturelle. Les employés du Cirque s'approprient rapidement les moyens écrits mis en place pour transmettre la culture. L'enculturation semble s'opérer naturellement sans qu'ils en soient totalement conscients. Nous avons déjà établi la complémentarité entre les valeurs des employés et celles du Cirque. Dans un deuxième temps, face à une culture si forte et intégrée de manière aussi naturelle, il est difficile de prendre conscience de ses éléments. Ceci nécessite de sortir de soi pour prendre une distance avec la culture dans laquelle on vit. Nos groupes de discussion ont eu lieu au Cirque, dans un environnement très dense sur le plan culturel pour les participants et durant une très courte période. Nous avons toutefois identifié des valeurs organisationnelles dans les propos des participants qui sont véhiculés dans ces publications.

5.2.2 Les voies de transmission informelles du Cirque

Toujours selon Barnett (1988, p.104), les réseaux interpersonnels forment un des moyens les plus importants pour transmettre la culture dans une organisation. Nos résultats corroborent ce constat. Ce sont majoritairement des moyens informels de transmission de la culture du Cirque qui ont été trouvés dans cette étude. Dans nos analyses, une des valeurs qui est apparue comme fondamentale lors des groupes de discussion et dans nos observations est la convivialité. Il a déjà été établi que les rapports humains occupent une grande place dans la

¹ Évaluation des outils de communication interne, Rapport d'étude quantitative préparé par Repère Communication recherche pour le Cirque du Soleil, décembre 2007, p. 22.

culture du Cirque et que l'interaction sociale y est facilitée. Or, Barnett (Ibid, p.104) soutient que la transmission de la culture survient à des moments où l'interaction sociale tient un rôle de premier plan, soit lors de l'apprentissage, de l'enculturation et de la socialisation. Cette réalité peut expliquer l'omniprésence des moyens informels dits interpersonnels de transmission au Cirque. La prochaine sous-section traite de ces moyens et des constats que nous pouvons établir quant aux attributs culturels qu'ils permettent de transmettre aux employés du Cirque.

Le récit des vétérans

Le processus d'enculturation par l'apprentissage des connaissances des vétérans constitue un moyen de transmission interpersonnel par lequel plusieurs participants du premier groupe de discussion ont appris la culture du Cirque. Plus précisément, les employés ont acquis des connaissances sur divers faits reliés au passé de l'entreprise, les négociations en coulisses lors des projets à travers les expériences vécues par les vétérans. Ces récits qui constituent des histoires collégiales et d'entreprise dévoilent aux nouveaux employés les vraies facettes de l'entreprise et le volet informel qui se cache derrière chaque projet.

« Vraiment si y'a quelque chose que j'ai beaucoup aimé dans mon intégration, mais c'est pas la première journée ou quoi que ce soit, c'était vraiment écouter les histoires de chacun, des histoires... des bons coups, des mauvais coups. C'est sûr qu'au Casting on était beaucoup baigné dans des péripéties... c'est sûr que c'est un département qui sait beaucoup de choses du côté créatif, fait que de savoir toutes les... histoires qui se sont passées à travers les années, je pense que c'est ça que moi j'ai aimé le plus, et qui m'a baigné rapidement dans le Cirque. »

« Moi c'est vraiment les contacts que j'ai avec des personnes qui sont là depuis longtemps, depuis une dizaine d'années. Et à travers... quand ils racontent leurs expériences, et c'est... je pense que c'est ça qui me permet de comprendre un petit peu mieux... la culture ici. »

Ce moyen interpersonnel de transmission aide les employés à s'identifier plus rapidement à leur nouveau milieu de travail. Par ailleurs, nous avons déjà souligné que plusieurs lieux conviviaux sont présents au Siège social. Cette caractéristique va bien au-delà de l'aspect esthétique qu'elle revêt puisque ces lieux favorisent les échanges formels et surtout informels entre les collègues.

« [...] je trouvais qu'il y avait... une certaine convivialité aussi dans... plusieurs endroits. À toutes les fois y'a des gens... surtout à la cafétéria du Délirium(?) des gens qui se rencontrent pour discuter. Donc, les rencontres sont pas juste dans les salles de rencontres, elles se font un peu partout, dans toutes sortes de lieux les gens se rencontrent pour discuter et vraiment... parler autant travail, projet que... je sais pas, c'était sympathique, [...] »

Par ailleurs, nous avons déjà mentionné la passion qui transcende des propos des participants des groupes de discussion. Or, cette valeur se transmet surtout au contact des individus présents dans l'organisation qui à travers leurs histoires collégiales, leurs anecdotes partagent leur attachement au Cirque et le plaisir qu'ils y trouvent.

« Moi je sais bien que j'ai été intégrée avec *** qui est au Casting et qui connaît plein d'affaires, et je pouvais être assise à côté d'elle, l'écouter des heures. Elle me racontait plein d'histoires sur le Cirque et... on dirait que tout d'un coup c'est là que... j'ai l'impression de faire partie de la famille, tu connais toutes ces vieilles histoires là. »

« [...] comme je disais là, c'est vraiment de discuter avec des gens du département. D'abord dans notre département à nous. Les costumes sont un peu loin mais au niveau des services immeubles et des approvisionnements, y'a des gens quand même qui sont là depuis pas mal d'années. Donc c'est assez intéressant de pouvoir peut-être voir le cirque d'une autre manière »

Pour la chercheuse Suzuki (1997, p. 147) l'apprentissage des éléments de la culture se fait par imitation. Un processus complexe d'influence se met alors en place entre le nouveau membre et les vétérans. Nous avons déjà expliqué que l'intégration à la culture du Cirque présuppose que les individus détiennent certaines habiletés. Tout dépend alors de l'employé, de sa personnalité, de son ouverture d'esprit. La culture du Cirque se transmet par l'entremise des échanges, soit des moyens interpersonnels qui impliquent que les employés aient de bonnes habiletés interpersonnelles, comme les participants du deuxième groupe l'ont précisé en évoquant les échanges avec les collègues. Un des participants le rappelle en affirmant que le meilleur moyen reste l'ouverture et l'expérience en compagnie des autres employés :

« [...] Le cirque, c'est sur l'humain. On dit que pour comprendre le cirque, faut aller à une fête, alors parmi (?) à l'extérieur. Faut vivre une première, faut voir... en fait, c'est que sur... beaucoup sur l'humain.[...] Parce que pour livrer(?) cette

culture là, vu qu'elle passe à travers les gens, faut déjà quelqu'un qui veut parler, est ouvert, qui veut communiquer. »

Session d'intégration

Des relations interpersonnelles se forment lors de l'enculturation des nouveaux membres. D'après Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo (1983, p.143), les membres d'une organisation parviennent à acquérir des connaissances sociales et les habiletés qui les aident à être fonctionnels et compétents. Nous avons relevé des processus d'orientation formelle dans les propos des participants des groupes de discussion soit, la session d'intégration des cadres et la procédure d'accueil dans un service. Ces événements qui sont planifiés accordent tout de même une place aux échanges entre les individus. Une des participantes a raconté comment les cadres supérieurs du Cirque rencontraient les nouveaux gestionnaires pour discuter avec eux. Ils partagent leurs expériences et les défis dans leur division. Il s'agit ainsi d'un moyen de transmission des histoires collégiales et d'entreprise.

«[...] c'est des V-P principaux qui viennent parler aux nouveaux gestionnaires du cirque. [...] quand je suis arrivée et qu'on a organisé la 1re session, ça a été un moment... pour moi, j'ai vraiment compris toutes sortes d'aspects différents du cirque là. En ayant ces gens là qui sont souvent au cirque depuis longtemps, nous parler un peu de ce qu'ils font aussi, de leurs défis, et de comment ils vivent ça. »

(H) « [...] quand on a un nouvel employé potentiel ou un stagiaire, on contextualise le travail, c'est-à-dire qu'évidemment on explique ce que la personne va faire. On explique dans quel cadre, et où elle se situe... si on peut utiliser le terme dans la chaîne de travail au cirque. Ça va être à l'individu à comprendre son apport au niveau même de (?) parce que le produit final c'est un spectacle. Et, ben le petit apport qu'un individu fait là, le travail qu'il fait au niveau documentaire, ben voilà ce que t'apportes pour l'ensemble, le spectacle [...] ».

La visite organisée pour les nouveaux employés dont fait mention le document analysé dans notre corpus constitue un autre moyen d'orientation formelle. Le guide y transmet ses connaissances sur l'organisation et explique des symboles concrets de la culture du Cirque, notamment l'importance des arts, l'engagement du fondateur, l'engagement social de l'entreprise.

Communiqu'elles, Midi-show, 5 à 7 de départ des artistes

Nous avons présenté au chapitre II les théories de la chercheuse Suzuki (Ibid, p.147) qui soutient que les activités sociales forment des moments privilégiés au cours desquels les membres sont en contact avec les symboles de l'organisation, les croyances et les valeurs. Il ressort que les moyens interpersonnels de socialisation organisationnelle sont très nombreux dans la culture du Cirque du Soleil. Nous avons observé plusieurs événements tels que Sur le divan, les Cabarets Pleine lune, le repas de Noël qui forment des moments de socialisation très fréquents. Ceci vient du fait que les rapports interpersonnels occupent une place prédominante dans cette culture et que l'interaction sociale informelle y joue un grand rôle. C'est d'ailleurs ce que les participants évoquent dans leurs propos et aussi ce que nous avons observé. Au-delà du plaisir de célébrer et du fait que cette habitude s'inscrit dans le code génétique de l'entreprise fondée, rappelons-le, par des saltimbanques, les employés rencontrés ont explicité la fonction de ces rituels sociaux fréquents. Il s'agit d'événements où ils peuvent échanger de façon plus personnelle avec leurs supérieurs ou leurs collègues et ainsi tisser des liens. Ces échanges offrent l'occasion de découvrir des aspects qu'ils ignorent de leur travail, de l'organisation.

« Mais une fois j'ai eu l'occasion de prendre un verre avec lui justement pour la fin ... comme tu disais un 5 à 7 de fin de spectacle, qu'il quittait là tsé. Et c'était wow ! Vraiment intéressant, parce que je sentais l'humanité de la personne. Quand j'étais allé à l'audition avec ma patronne au Casting, et qu'on a pris une bière et qu'on a parlé de toutes sortes de choses autres que notre travail, c'est les liens humains qui pour moi sont importants. C'est ça. »

« [...] la première journée où je suis rentré, ça a adonné comme ça, c'est vraiment un hasard, mais y'avait un *midi show* avec notre V-P qui faisait comme [...] une espèce d'analyse des spectacles, et de la performance de ces spectacles-là, et qu'est-ce qu'on utilisait comme méthode et tout ça. Et c'était vraiment intéressant de pouvoir entrer dans le *midi show*, c'était la première journée et d'être présenté et d'avoir tout de suite un contact d'ensemble avec... [...] D'avoir le sentiment de rentrer dans un groupe et non pas rentrer dans une compagnie. »

Le Cirque a pour particularité d'utiliser des occasions de socialisation pour mettre ses employés du Siège social en contact avec les spectacles, les éléments créatifs qui en font partie, les créateurs qui sont derrière ces productions. Le sentiment d'appartenance se

consolide durant ces rituels comme nous avons pu l'observer. Il s'agit également de moments privilégiés pour les employés de prendre connaissance des symboles de l'organisation, des valeurs selon la théorie du traitement de l'information sociale.

Selon les propos d'une des participantes, nous avons aussi identifié le spectacle en soi comme un moyen ultime de prendre connaissance de la culture du Cirque. Le spectacle comporte tous les symboles de cette organisation, la magie, la beauté, la performance humaine. En étant témoin de la rencontre entre le public et l'univers du Cirque, les employés ressentent une fierté et comprennent la place qu'ils occupent dans l'entreprise. Le contact avec l'œuvre ravive le sentiment d'appartenance à l'organisation.

« Mais, j'ajouterais à ça que un... un sentiment de fierté aussi c'est mettons, quand tu sors d'un spectacle justement du cirque et tu vois la magie dans les yeux des gens... que ce soit à n'importe quel spectacle et je l'ai haut et là en tête, quand tu sors de là avec les gens, écoutes, ça danse, ça chante. C'est là que tu vois le spectacle, et tu (?) wow ! Je travaille au CDS. T'as vraiment un sentiment de fierté, c'est là que ça m'a pris. »

« Y'a aussi les 5 à 7 pour les départs de nouveaux spectacles. Moi je trouve ça impressionnant. Aussi le sentiment de fierté là, de travailler pour cette organisation ci là. Tu vas là, de voir, et autant de personnes qui restent le soir, t'as certaines prestations du prochain spectacle. L'ambiance qu'il y a là. Vraiment, t'as (?) un sentiment de rester là. »

5.3 CONSTAT GLOBAL DE NOTRE RECHERCHE

Après avoir discuté des résultats de notre recherche, nous pouvons affirmer que les relations interpersonnelles tiennent un rôle de premier plan dans la culture du Cirque du Soleil. Il est pertinent de rappeler ici les origines du Cirque où des saltimbanques ont tout d'abord excellé dans l'art de créer la rencontre avec autrui. Il faut également mentionner l'influence de la mission de l'entreprise qui repose sur la création, une activité où la rencontre entre les individus est cruciale. Les créateurs, les artistes, les techniciens construisent ensemble une œuvre qui prend forme au fil de leurs échanges. Il n'est donc pas surprenant de constater que l'interaction entre les individus demeure au cœur de cette culture qui se

transmet avant tout oralement. Ceci peut sans doute expliquer la présence importante des voies de transmission interpersonnelles dans la culture du Cirque.

La transmission de la culture par les voies plus formelles que représentent les outils écrits a lieu également. Toutefois, les employés rencontrés n'ont pas mis l'accent sur ces moyens. Les publications analysées font pourtant partie de leur quotidien. Il semble que ces outils soient si bien intégrés que les employés n'en ont plus conscience. Il en est de même pour les messages qui y sont véhiculés et de la place que ces moyens formels occupent dans la transmission de la culture. La plupart de ces valeurs se retrouvent dans ces outils, mais paradoxalement les employés rencontrés n'identifient pas ces outils. Nous constatons ainsi qu'il existe une très grande cohérence entre le discours officiel portant sur les éléments de la culture et les comportements et les valeurs adoptés par les employés du Cirque.

Nous croyons que la particularité de la perpétuation de la culture du Cirque consiste en la grande compatibilité entre les individus qui forment cette organisation et la culture en place. Le Cirque crée dans l'environnement du Siège social de nombreuses occasions durant lesquelles les employés sont en mesure de forger des liens, d'être exposés à des symboles culturels importants. Ces relations interpersonnelles facilitent la transmission de la culture du Cirque. Il semble que cette transmission se fait à travers les individus. Ces derniers présentent certaines caractéristiques sur le plan personnel et en viennent à partager un langage commun, une vision commune de ce que *faire Cirque* signifie au quotidien.

CONCLUSION

Notre étude avait pour but de mieux comprendre les rouages par lesquels la culture du Cirque du Soleil se transmet à ses employés. Notre intérêt de recherche provient d'une série de constats faits au sein de cette entreprise québécoise qui œuvre dans le domaine artistique. À chaque étape du développement du Cirque du Soleil, la pertinence des moyens mis de l'avant pour faire vivre sa culture a été remise en question (Proulx, 2007). En fait, la transmission de sa culture a toujours tenu un rôle de premier plan dans cette entreprise.

À l'aube de son 25^e anniversaire, le Cirque détient une culture organisationnelle qui constitue un des facteurs importants du succès récolté au fil des ans. Après avoir présenté des spectacles permanents depuis les années 1990 à Las Vegas aux États-Unis, l'entreprise sera dorénavant présente à Macao en Chine et à Tokyo au Japon. D'ici la fin de l'année 2008, l'entreprise artistique ajoutera un sixième spectacle permanent à Las Vegas. Le Cirque sera également présent en 2010 à Dubai, un territoire encore inconnu pour bien des Nord-Américains. L'organisation a toujours priorisé sa mission artistique, sa raison d'être. Le geste créatif est ainsi resté au cœur de sa réalité organisationnelle et de sa culture. Nous nous sommes questionné au premier chapitre sur la pérennité de cette culture dans un contexte de croissance et sur les moyens qui en assurent la transmission.

Notre démarche a impliqué de déterminer dans un premier temps les attributs culturels du Cirque, notamment en nous basant sur l'approche théorique de George Barnett que nous avons présentée au chapitre II et sur des constats se rapportant à l'efficacité des organisations. Nous avons ainsi pu identifier certaines valeurs et certains comportements qui caractérisent le Cirque du Soleil.

Peu d'études ont porté sur la transmission de la culture organisationnelle, mais nous avons pu rassembler des théories et des exemples, dont les concepts développés par Barnett (1988, p. 105) et Suzuki (1997, p. 147) à ce sujet. Notre étude nous a ainsi permis d'approfondir notre connaissance des voies de transmission de la culture du Cirque du Soleil. Toutefois, il s'agit d'une petite incursion dans une organisation et les résultats de notre

recherche qualitative ne peuvent pas être généralisés. Tout d'abord, nous avons couvert la culture vécue uniquement à son Siège social. Nous avons mené notre recherche avec peu de moyens. Cependant l'idée était de faire le portrait de la transmission de la culture d'une entreprise qui vit une période charnière.

Nous avons atteint nos objectifs spécifiques de recherche présentés au chapitre II. Ainsi nous avons pu identifier certaines caractéristiques de la culture du Cirque ainsi que des voies de transmission formelles écrites et interpersonnelles. Nous ne prétendons pas avoir répertorié l'ensemble des attributs de la culture du Cirque et les moyens de transmission en place. Rappelons que le Cirque détient des sites à travers le monde. Toutefois, nous avons réussi à produire un portrait culturel du Siège social international. Par exemple, nous croyons qu'une étude plus large pourrait identifier davantage de traits culturels propres aux artistes, au personnel artistique, aux techniciens et aux employés des spectacles de tournée et de Las Vegas. Il en serait de même pour les voies de transmission.

À cet effet, la principale conclusion de notre recherche est que la particularité de la perpétuation de la culture du Cirque réside en la réussite d'un équilibre entre les profils des individus et cet environnement. Les employés semblent partager des profils de personnalité très similaires et il existe une grande compatibilité entre eux et la culture en place. Nous étions en présence d'une culture forte. D'autres chercheurs pourraient s'attarder aux aspects plus pervers d'un tel phénomène. En effet, nous avons relaté comment les individus qui ne parviennent pas à s'intégrer dans la culture du Cirque sont rapidement mis hors du système. Il serait intéressant d'étudier la particularité du mécanisme d'auto-régulation qui caractérise la culture organisationnelle du Cirque. Probablement que ce mécanisme serait aussi fort que la culture dont il découle.

La transmission de la culture du Cirque se fait principalement par des voies informelles bien que l'entreprise ait développé au cours des dernières années des voies plus formelles, qui semblent aujourd'hui parfaitement intégrées. L'influence de la mission de l'entreprise qui repose sur la création, une activité où la rencontre entre les individus tient également un rôle crucial doit être considérée. Il n'est donc pas surprenant de constater que l'interaction entre les individus demeure au cœur de cette culture qui se transmet oralement au gré des échanges

qui surviennent lors des rituels sociaux, organisationnels et des rites. Une future étude pourrait approfondir les connaissances quant à la manière dont certains traits culturels sont transmis aux employés.

Par ailleurs, notre étude a également révélé certains dangers qui pointent à l'horizon dans un contexte de croissance. Les voies interpersonnelles de transmission qui sont les plus fréquentes dans nos résultats nécessitent de maintenir un cadre favorable où les relations informelles peuvent se construire aisément. La force du Cirque du Soleil réside dans sa capacité de créer ces moments privilégiés pour la transmission de sa culture. Or, parmi les craintes soulevées par les employés rencontrés, on note le manque de temps étant donné le rythme effréné de la croissance actuelle pour discuter et tisser des liens. Le rapport entre les équipes se transforme aussi; la famille est maintenant une multinationale où les procédures administratives ont pris de l'ampleur. La relation entre les services est maintenant devenue celle d'un fournisseur face à un client, alors que les attentes sont toujours les mêmes. Devant ces résultats, il serait intéressant d'observer dans les prochaines années comment le Cirque parviendra à concilier les attentes sur le plan culturel de ses employés et les besoins reliés à une nouvelle réalité organisationnelle. Nous pensons que les gestionnaires de cette entreprise unique auront le défi de maintenir bien vivantes des pratiques pour transmettre cette culture orale, pensons aux activités de madame Zazou ou encore aux 5 à 7 du départ des artistes. Peu importe les pays où le Cirque du Soleil établira un chapiteau ou une salle permanente, la nature de sa culture organisationnelle nécessitera de se fier aux individus pour la perpétuer.

APPENDICE A

La culture du Cirque : à vous d'en parler!

Invitation à participer à un groupe de discussion

Nous vous invitons à participer à un groupe de discussion le 1^{er} mai prochain dans la salle Clown Blanc à 10 h.

Nous aimerions connaître votre point de vue sur les particularités de la culture du Cirque et sur les moyens qui permettent de la transmettre. La durée du groupe de discussion est de 90 minutes. L'idée est de vous entendre exprimer franchement vos opinions à ce sujet et non pas de rechercher le consensus entre les participants. Afin de rendre compte le plus fidèlement possible des opinions qui seront partagées, nous enregistrerons les propos que vous tiendrez durant cette discussion. La confidentialité de vos propos est garantie. Le Cirque grandit et accueillera bientôt un grand nombre de circassiens. Nous devons saisir cette occasion pour réfléchir ensemble sur une des forces de notre aventure : la culture.

Au plaisir de discuter avec vous!

Benoît Quesy, Planification et communication interne

Tania Orméjuste, Relations publiques

APPENDICE B

Guide de discussion : Les voies de transmission de la culture organisationnelle du Cirque du Soleil

Introduction (7 minutes)

Accueil et mot de bienvenue.

Bonjour et merci d'avoir accepté de venir discuter de la culture du Cirque.

Présentation des animateurs.

Faire un tour de table pour que les participants se présentent (nom et poste).

Demande de signature : formulaire de consentement

Présentation des objectifs...

...de la rencontre : Connaître les caractéristiques de la culture du Cirque
quelques mots sur le projet mené par la Division Organisation et Culture par Benoît.

...et un deuxième objectif est de connaître les moyens de transmettre cette culture aux circassiens. Il s'agit du sujet de mon mémoire de maîtrise.

Aujourd'hui nous vous poserons des questions en lien avec ces deux projets. Il n'y a pas de mauvaise réponse! Ne soyez pas gênés de prendre la parole. Notre rôle à tous les deux est de nous assurer que chacun ait la possibilité de s'exprimer. Si jamais vous désirez parler faites-nous un signe de la main. La discussion sera enregistrée pour plus d'objectivité. Nous prévoyons terminer à (heure).

Questions

- Repensez à votre première journée de travail au Cirque, qu'est-ce qui vous avait le plus frappé à votre arrivée ici?
- Groupe 2 : Aujourd'hui qu'est-ce qui vous frappe le plus?
- Comment on a souligné votre arrivée dans votre équipe?
- Groupe 2 : Comment souligne-t-on l'arrivée des nouveaux employés dans vos équipes?
- Selon vous, quels sont les moyens dont vous disposez pour connaître la culture du Cirque?
- Pourriez-vous me nommer deux ou trois caractéristiques de la culture du Cirque qui sont importantes?
- Comment avez-vous compris que ces caractéristiques sont importantes?
- Si vous aviez la possibilité d'accueillir personnellement chaque nouvel employé du Cirque, que feriez-vous pour les aider à connaître la culture d'ici?
- Complétez la phrase suivante : être un Circassien, c'est...
- Y a-t-il un élément que vous aimeriez ajouter au sujet de la culture et de sa transmission au Cirque?

Conclusion (90 min.)

Merci encore d'être venu aujourd'hui!

Information sur les prochaines étapes.

Debriefing

- Quels sont les thèmes les plus importants qui ont été discutés?
- Est-ce que cela correspond à nos attentes? Quels sont les propos à inclure dans le rapport de résultats?
- Quelles sont les conclusions? Que doit-on changer pour le 2^e groupe?

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

Monographies

- Barnett, G. A. 1988. «Communication and Organizational Culture». Chap. In *Handbook of Organizational Communication*. p.101-130. USA: Ablex Publishing Corporation.
- Benedict, R. 1934. *Patterns of Culture*. Boston : Houghton Mifflin.
- Bonneville, L., Grosjean, S. et Lagacé M. 2007. «La conception d'une recherche qualitative en communication et la diversité des méthodes». In *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, p. 154-170. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Bormann, E.G. 1983. «Symbolic convergence : Organizational communication and culture». In *Communication and organizations : An interpretive approach*. Ed. L. Putnam et M. E. Pacanowsky. Bervely Hills : CA : Sage.
- Caune, J. 2006. *Culture et communication. Convergences théoriques et lieux de médiation*, 2^e édition. Grenoble : Presses universitaires. 182 p.
- D'Andrade, R.G. 1984. «Cultural meaning systems» Chap. in *Cultural theory: essays on mind, self, and emotion*, p. 114-130. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Deal, J. E. et Kennedy, A. A. 1982. *Corporate Cultures : The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Deslauriers, J.-P. 1991. *Recherche qualitative: Guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill. 142 p.
- Eisenberg, E. M. et Riley, P. 2001. «Organizational culture». In *The New Handbook of Organizational communication: advances in theory, research and methods*. Ed. F. M. Jablin et L. Putnam, p. 291-322. Londres: Sage Publication Inc.
- Gauthier, B. 1992. *Recherche sociale, De la problématique à la collecte de données*. Sillery : Presses de l'Université du Québec. 584 p.
- Geertz, C. 1973. «Thick description : Towards an interpretive theory of culture». In *The Interpretation of Cultures*. New York : Basic Books. 470 p.
- Giddens, A. 1979. *Central problems in social theory : Action, structure, and contradiction in social analysis*. Berkeley : University of California Press. 294 p.
- L'écuyer, R. 1988. «L'analyse de contenu: notion et étapes», in *Les méthodes de la recherche qualitative*, Ed. J-P. Deslauriers. Sillery : Presses de l'Université du Québec. 153 p.

- Radcliffe-Brown, A. R. 1952. *Structure and function in primitive society*. London : Oxford University Press, 219 p.
- Sapir, E. 1967. *Anthropologie*, tr. de l'américain, Paris : Éditions de Minuit.
- Schein, E. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 358 p.
- Shockley-Zalabak, P. 1986. «Culture and Effectiveness: Perspectives on the Relationship». Chap. In *Organization Communication: Emerging perspectives III*, p.193-212. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Simard, G. 1989. *La méthode du «focus group»*. Laval : Mondia Éditeurs. 102 p.
- Stewart, D., Shamdasani, P.N. et Rook, D. W. 2007. *Focus groups : theory and practice*. 2^e Edition. Thousand Oaks : SAGE Publications. 176 p.
- Thévenet, M. 1999. *La culture d'entreprise*. 3^e édition. Paris : Presses universitaires de France. 127 p.
- Thévenet, M. 1992. *Impliquer les gens dans l'entreprise*. Paris :Éditions Liaisons.
- Smircich, L. 1985. «Is culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?» in *Organizational culture*. p.55 – 72. Beverly Hills: Sage Publications.

Articles

- Barnett, G. A et Meihua L. 1997. «A Symbol-And-Meaning Approach to the Organizational Cultures of Banks in United States, Japan and Taiwan». *Communication Research*, Vol. 24, no.4, p.394 – 412.
- Brunet, L. et Savoie, A. 2000. «Climat organisationnel et culture : apports distincts ou redondance?». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, no. 3, p.184 – 200.
- Denison, D. R. et Mishra, A. K. 1995. «Organizational Culture and Effectiveness». *Organization Science*, Vol. 6, no. 2, March-April, p. 204-223.
- Harrison, J. R. et Carroll, R. G. 1991. «Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, no. 4, Dec., p. 552-582.
- Pacanowsky, Michael E. et O'Donnell-Trujillo, N. 1983. «Organizational Communication as cultural performance». *Communication Monographs*, Volume 50, June, p. 126 –147.
- Riley, P. 1983. «A structurationist account of political cultures». *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 414-437.
- Smircich, L. 1983. «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 28, p.339 – 358.

Suzuki, S. 1997. «Cultural Transmission in International Organizations Impact of Interpersonal Communication Patterns in Intergroup Contexts», *Human Communication Research*, Vol. 24 No. 1, September, p. 147 – 180.

Trice, H. M. et Beyer, J. M. 1984. «Studying organizational cultures through rites and ceremonials», *The Academy of Management Review*, October 1984, 9, p.653 – 669.

Publications du Cirque du Soleil

Cirque du Soleil, 2007. *Tour de piste*. En ligne. 18 p.

[http://intranetstore.studio.cdsorg.net/IntranetStore/Zones/Zone_208/Tour de Piste/Tour de piste.pdf](http://intranetstore.studio.cdsorg.net/IntranetStore/Zones/Zone_208/Tour_de_Piste/Tour_de_piste.pdf). Consulté en juin 2008.

Cirque du Soleil, 25 janvier 2008. @*Cirque*. En ligne. 13 p.

<http://nouvellescds.studio.cdsorg.net/janvier2008/20080125FR.pdf>. Consulté en juin 2008.

Cirque du Soleil, 7 mars 2008. @*Cirque*. En ligne. 11 p.

<http://nouvellescds.studio.cdsorg.net/mars2008/20080307FR.pdf>. Consulté en juin 2008.

Cirque du Soleil, 18 avril 2008. @*Cirque*. En ligne. 15 p.

<http://nouvellescds.studio.cdsorg.net/avril2008/20080418FR.pdf>. Consulté en juin 2008.

Cirque du Soleil, 2008. *Main à Main*, Vol. 17, no. 1, 28 p.

Cirque du Soleil, 2007. *Main à Main*, Vol. 16, no. 8, 28 p.

Cirque du Soleil, 2007. *Main à Main*, Vol. 16, no. 2, 28 p.

Département de la planification et des communications internes du Cirque du Soleil, février - 2008. *Document de travail Accueil des nouveaux employés-visite commentée du Cirque*

Proulx, J. 2007. *Pistes de réflexion et d'action sur la pérennité de la culture du Cirque du Soleil*. Document de travail.

Ouvrages de référence

Robert, P. 2006. *Le nouveau petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française 2006*. Paris : Dictionnaires Le Robert