

# **Managers en quête de sens : l'identité organisationnelle comme boussole ?**

**Giseline Rondeaux et François Pichault**  
**LENTIC – Université de Liège**

Bd du Rectorat, 19, Bât B51

4000 Liège Sart Tilman

Belgique

[G.Rondeaux@Ulg.ac.be](mailto:G.Rondeaux@Ulg.ac.be) ; [F.Pichault@ulg.ac.be](mailto:F.Pichault@ulg.ac.be)

Tel : +32 4 366 30 70

Fax : +32 4 366 29 47

## **Résumé :**

*En situation de crise ou de bouleversement organisationnel profond, la question de l'identité organisationnelle apparaît souvent de manière critique (Albert et Whetten, 1985 ; Alvesson et Empson, 2008 ; Dutton et al, 1994). Celle-ci ne peut être considérée comme une dimension monolithique : chaque stade de l'évolution d'une organisation est en effet marqué par différentes interactions (différentes logiques identitaires dont certaines prédominent d'autres à certains moments). Ainsi, même si au sein d'une identité organisationnelle, une logique identitaire particulière semble prévaloir, d'autres logiques identitaires sont néanmoins présentes, ou apparaissent, en mode officieux. L'identité organisationnelle se conçoit donc comme hybride: d'une part la logique identitaire dominante; d'autre part, des logiques identitaires alternatives, constituées des perceptions diversifiées sur ce qui est stable, central et distinctif dans l'organisation, ses valeurs, ses principes de fonctionnement.*

*Les managers, en raison de leur autorité formelle et de leur accès aux ressources, jouent un rôle particulièrement important dans les processus d'identification organisationnelle. Ils peuvent tout d'abord créer du sens autour d'un changement délibéré (sensegiving)<sup>1</sup>. Une telle approche mettra l'accent sur le rôle des leaders organisationnels (porteurs de la logique identitaire dominante) dans un processus cognitif où il s'agit pour ces derniers de prodiguer aux membres de l'organisation un récit cohérent et légitime visant à construire un sens du soi collectif. Quant à l'approche orientée vers le sensemaking (au sens de Weick, 1995<sup>2</sup>), elle adopte un autre point de vue : les compréhensions partagées des membres à propos de ce qu'est l'organisation sont le résultat de processus cognitifs menés par les membres de l'organisation lorsque ceux-ci s'interrogent sur les caractéristiques centrales et distinctives de leur organisation.*

---

<sup>1</sup> A la suite de Gioia et Chittipeddi (1991), nous définissons le sensegiving comme la tentative délibérée de modeler les interprétations d'autrui

<sup>2</sup> Défini comme l'acte de construire des interprétations à partir de stimuli environnementaux ambigus

*Nous mobilisons ici la deuxième perspective. Au travers d'une étude de cas menée en 2010 au sein d'une grande entreprise en mutation, nous proposons d'illustrer empiriquement la signification donnée par les membres de l'organisation à différentes dimensions constitutives de l'identité organisationnelle. Nous nous concentrons en particulier sur les managers d'équipe, au cœur de toutes les tensions identitaires et en termes de sens au travail.*

*L'étude de cas que nous proposons illustre en particulier le déboussolement des managers d'équipe, tiraillés entre une identité organisationnelle dominante éclatée en provenance du sommet de l'organisation, et un contexte organisationnel en profonde mutation, auxquels ils ont du mal à donner un sens avec et pour les équipes dont ils ont la charge. Il en résulte des positionnements identitaires marqués par l'hybridité et la transition.*

*Lorsqu'une situation de cette nature est constatée, quelles actions managériales peuvent être entreprises? Notre visée, dans cet article, est de mettre en évidence l'intérêt d'une approche polyphonique de la gestion du changement (Pichault, 2009), et de proposer quelques pistes de réflexion sur le développement d'un sensemaking articulé sur la diversité identitaire au sein de l'organisation et sur l'intégration de ce souci de la diversité identitaire dans les pratiques de gestion de l'entreprise.*

**Mots-clés :** identité organisationnelle, gestion du changement, sensemaking, managers

## **Introduction**

En situation de crise ou de bouleversement organisationnel profond, la question de l'identité organisationnelle apparaît souvent de manière critique (Albert et Whetten, 1985 ; Alvesson et Empson, 2008 ; Dutton et al, 1994). Celle-ci ne peut être considérée comme une dimension monolithique : chaque stade de l'évolution d'une organisation est en effet marqué par différentes interactions (différentes logiques identitaires dont certaines prédominent d'autres à certains moments). Ainsi, même si au sein d'une identité organisationnelle, une logique identitaire particulière semble prévaloir, d'autres logiques identitaires sont néanmoins présentes, ou apparaissent, en mode officieux. L'identité organisationnelle se conçoit donc comme hybride: d'une part la logique identitaire dominante; d'autre part, des logiques identitaires alternatives, constituées des perceptions diversifiées sur ce qui est stable, central et distinctif dans l'organisation, ses valeurs, ses principes de fonctionnement.

Les managers, en raison de leur autorité formelle et de leur accès aux ressources, jouent un rôle particulièrement important dans les processus d'identification organisationnelle. Ils peuvent tout d'abord créer du sens autour d'un changement délibéré (*sensegiving*)<sup>3</sup>. Une telle

---

<sup>3</sup> A la suite de Gioia et Chittipeddi (1991), nous définissons le *sensegiving* comme la tentative délibérée de modeler les interprétations d'autrui

approche mettra l'accent sur le rôle des leaders organisationnels (porteurs de la logique identitaire dominante) dans un processus cognitif où il s'agit pour ces derniers de prodiguer aux membres de l'organisation un récit cohérent et légitime visant à construire un sens du soi collectif. Quant à l'approche orientée vers le *sensemaking* (au sens de Weick, 1995<sup>4</sup>), elle adopte un autre point de vue : les compréhensions partagées des membres à propos de ce qu'est l'organisation sont le résultat de processus cognitifs menés par les membres de l'organisation lorsque ceux-ci s'interrogent sur les caractéristiques centrales et distinctives de leur organisation.

Nous mobilisons ici la deuxième perspective. Au travers d'une étude de cas menée en 2010 au sein d'une grande entreprise en mutation, nous proposons d'illustrer empiriquement la signification donnée par les membres de l'organisation à différentes dimensions constitutives de l'identité organisationnelle. Nous nous concentrons en particulier sur les managers d'équipe, au cœur de toutes les tensions identitaires et en termes de sens au travail.

L'étude de cas que nous proposons illustre en particulier le déboussolement des managers d'équipe, tiraillés entre une identité organisationnelle dominante éclatée en provenance du sommet de l'organisation, et un contexte organisationnel en profonde mutation, auxquels ils ont du mal à donner un sens avec et pour les équipes dont ils ont la charge. Il en résulte des positionnements identitaires marqués par l'hybridité et la transition.

Lorsqu'une situation de cette nature est constatée, quelles actions managériales peuvent être entreprises? Notre visée, dans cet article, est de mettre en évidence l'intérêt d'une approche polyphonique de la gestion du changement (Pichault, 2009), et de proposer quelques pistes de réflexion sur le développement d'un *sensemaking* articulé sur la diversité identitaire au sein de l'organisation et sur l'intégration de ce souci de la diversité identitaire dans les pratiques de gestion de l'entreprise.

## **La notion d'identité organisationnelle**

La majorité des auteurs qui s'intéressent à la question de l'identité organisationnelle font référence aux travaux d'Albert et Whetten (1985) ou ceux d'Ashforth et Mael (1989), lorsqu'ils évoquent ce concept. Albert et Whetten (1985), Albert (1998) ou encore Gioia (1998) définissent celui-ci comme un phénomène de niveau organisationnel distinct des niveaux d'analyse individuel et collectif, et se distinguent ainsi de la Social Identity Theory (Tajfel, 1972 ; Tajfel et Turner, 1979, Ashforth et Mael, 1989 ; Brewer et Gardner, 1996), centrée sur les identités DANS l'organisation. Ainsi, selon ces auteurs, bien que composée des cognitions des membres organisationnels individuels (ou collectifs, c'est-à-dire émanant des groupes au sein de l'organisation), l'identité organisationnelle est vue en définitive

---

<sup>4</sup> Défini comme l'acte de construire des interprétations à partir de stimuli environnementaux ambigus

comme ayant ses propres forme et dynamique. Cette définition est donc basée sur la vue dominante selon laquelle une organisation n'est pas qu'un collectif formé d'individus mais, au sens métaphorique, un seul organisme qui peut avoir sa propre identité et se poser la question « qui suis-je (en tant qu'organisation) ? » (voir Cornelissen, 2002, 2005, 2006 ; Gioia, 1998 ; Hatch et Schultz, 2002). Dès lors, l'identité organisationnelle peut être vue comme un cadre cognitif, une lentille de perception qui guide le sensemaking des individus (donc, un schéma d'interprétation). Mais alors qu'Albert et Whetten conçoivent l'identité organisationnelle comme une série de revendications ou d'affirmations (*claims*) et récits durables à propos de la nature unique d'une organisation, d'autres (p.ex. Gioia et Longenecker, 1994) font référence à une identité organisationnelle définie comme une compréhension commune, détournant l'attention de ce qui est explicitement établi vers une série de structures cognitives partagées par les membres d'une organisation. L'identité organisationnelle est-elle donc un objet (*being*), une caractéristique que l'organisation a, qui est potentiellement un atout ou une ressource, ou un processus (*becoming*), qui se produit dans l'organisation et se développe en permanence ? Ravasi et Schultz (2006) font l'hypothèse d'une relation de cause à effet entre ces deux conceptions. Ils distinguent deux principaux courants dans la littérature, la perspective de l'acteur social (ou le courant institutionnaliste) et la perspective social-constructionniste, qui se différencient à propos du processus d'émergence de l'identité organisationnelle, soit de la source originelle de celle-ci :

- Pour les institutionnalistes, l'identité organisationnelle est considérée comme une série de traits collectifs de l'organisation (Whetten, 2006). Ici, l'identité organisationnelle constitue une série d'affirmations institutionnelles (Ravasi et Schultz, 2006 : 435) qui existent indépendamment des membres individuels de l'organisation. Cette identité organisationnelle *institutionnalisée* représente le cadre identitaire collectif dans lequel les membres de l'organisation développent leurs propres perceptions de l'identité organisationnelle.
- Les social-constructionnistes, pour leur part, affirment que ce sont les membres de l'organisation qui construisent, au travers d'interactions sociales, une compréhension partagée de qui est leur organisation (Gioia, 1998 ; Ravasi et Schultz, 2006). Il s'agit donc ici d'une identité organisationnelle perçue, basée sur les croyances et compréhensions des membres de l'organisation.

Ravasi et Schultz (2006) estiment que ces deux perspectives sont complémentaires et peuvent être intégrées en une seule définition plus large, conception que nous rejoignons et dans laquelle nous nous inscrivons dans le cadre de cet article. En effet, affirment ces auteurs, la juxtaposition de ces deux perspectives produit une représentation plus précise et fidèle des identités organisationnelles en ce qu'elles proviennent de l'interaction dynamique entre les affirmations identitaires (produites le plus souvent par le sommet stratégique de l'organisation) et les compréhensions identitaires (co-construites par l'ensemble des membres de l'organisation). Il s'agit de 2 dimensions inter-reliées.

L'identité organisationnelle ne peut ainsi être considérée comme une dimension monolithique. Elle se conçoit comme hybride, composée de différentes logiques identitaires dont chacune

constitue ainsi autant de versions différentes, autant de manières de comprendre et de définir ce « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». Ainsi que l'avance Empson (2004: 760) « *Organizational identity, therefore, reflects the multiple perspectives of various constituents that comprise the organizational membership and exists only in the sense that members share an understanding of what it might be* ». En effet, même si au sein d'une identité organisationnelle, une logique identitaire particulière semble prévaloir, d'autres logiques identitaires sont néanmoins présentes, ou apparaissent, de façon alternative. Chaque stade de l'évolution de l'entreprise est marqué par différentes interactions, différentes logiques identitaires dont certaines prédominent d'autres à certains moments. En d'autres termes, l'identité organisationnelle est composée de deux dimensions étroitement reliées et inscrites dans le contexte spécifique de chaque organisation : d'une part la logique identitaire dominante, notamment décelable dans le discours managérial et la vision stratégique affichée par l'organisation, et transmise par les leaders organisationnels aux membres de l'organisation ; d'autre part, d'autres logiques identitaires présentes dans l'organisation, constituées de points de vue alternatifs (sur ce qui est stable, central et distinctif dans l'organisation), de différentes visions de l'organisation (ses valeurs, ses principes de fonctionnement). La perspective que nous adoptons dans le cadre de cet article apparaît ainsi comme une perspective intégrative, réalisant la synthèse entre le courant institutionnaliste et le courant social-constructionniste dans la mesure où nous considérons à la fois la logique identitaire dominante (les *identity claims* formulés par le sommet stratégique de l'organisation) et les logiques identitaires alternatives (ou *identity understandings*) co-construites par les membres de l'organisation.

La problématique de l'identité organisationnelle apparaît en particulier au-devant de la scène lorsque l'organisation fait face à des situations de crise, de remise en question, de bouleversement profond. Albert et Whetten mettent ainsi en évidence les débats et questionnements identitaires qui se mettent à bouillonner et deviennent des problématiques de premier plan lorsque l'organisation s'interroge sur ce qu'elle est, ce qu'elle devient, ce qu'elle veut être: « *When discussion of goals and values becomes heated, when there is a deep and enduring disagreement or confusion, someone will ask an identity question : « who are we ? », « what kind of business are we in ? » or « what do we want to be ? »* » (1985 : 265). Alvesson et Empson (2008 : 3) opèrent un constat similaire : « *organizational members, who typically do not articulate organizational identity very clearly under “normal” conditions (Ashforth and Mael, 1996), will begin to do so when faced with major discontinuities and external threats such as a merger or acquisition, bad publicity or crises (Albert and Whetten, 1985; Dutton et al, 1994; Kleppeto, 1993). In reflecting upon how things are now, organizational members begin to reflect more deeply on how things used to be.* »

Si l'on se place du point de vue des membres de l'organisation, on observe ainsi une confrontation de la logique identitaire dans laquelle ils s'inscrivent (dominante ou alternative) et de leur perception du contexte dans lequel ils évoluent : leur contexte organisationnel, tel

qu'il évolue, correspond-il, ou répond-il, à la logique identitaire dans laquelle ils se situent ? Dans quelle mesure ce contexte fait-il sens, à leurs yeux ?

Ce processus de comparaison, de confrontation de chaque logique identitaire avec la perception du contexte peut conduire soit à une situation de congruence (par analogie avec les travaux de Rogers, 1951), dans laquelle la perception du contexte apparaît comme *en continuité* avec la logique identitaire dont on se réclame, soit à une situation de dissonance (Festinger, 1957), faisant référence à une *rupture* entre la logique identitaire que les individus adoptent (comprise comme ensemble de croyances et de valeurs reliées entre elles et partagées par un groupe), et leur perception de la réalité (du contexte). Nous proposons de désigner les positionnements adoptés par les membres de l'organisation sous les termes de « profil identitaire ». Il s'agit du produit du croisement des logiques identitaires en présence et de la perception du contexte (congruente ou dissonante) des membres de l'organisation.

## Le rôle des managers

La littérature, notamment celle qui adopte une perspective institutionnelle sur les organisations, s'interroge sur la capacité d'une organisation à agir délibérément sur son identité, dans la mesure où une bonne part des activités est routinisée (Powell et DiMaggio, 1991) et soumise à des forces mimétiques, coercitives et normative dans le champ institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). Cependant, remarque Suchman (1995: 586) "*at the margin, managerial initiatives can make a substantial difference in the extent to which organizational activities are perceived as desirable, proper, and appropriate within any given cultural context*". C'est donc à la marge, précisément, que la gestion des impressions (« impression management ») au niveau organisationnel opère et que l'organisation peut présenter une image de son identité organisationnelle susceptible d'influencer les stakeholders, remarquent Scott et Lane (2000 : 56). Ils mettent en évidence le rôle du management stratégique à ce niveau "*all organizational members construct and present desired organizational images to other members, as well as to organizational audiences (Elsbach and Kramer, 1996). Yet, only managers are formally charged and granted access to organizational resources in order to do so.*"

Voss, Cable et Voss (2006) mettent également en évidence le rôle prépondérant des leaders d'une organisation, qui doivent être capables de répondre à la question « qui sommes-nous, en tant qu'organisation ? » : cela affecte la manière dont ils interprètent les problèmes, identifient les menaces, élaborent la stratégie, communiquent au sujet de l'organisation et résolvent les conflits (Foreman et Whetten, 2002). Les travaux d'inspiration fonctionnaliste mettent en lumière l'action managériale sur l'identité organisationnelle, dont l'objectif est de favoriser l'adéquation de celle-ci avec l'action (Ashforth et Mael, 1989). Le champ d'action du management se situe, pour ces auteurs, au niveau de la gestion de la production de sens (Zaleznik, 1989), dont l'enjeu consiste à créer et/ou maintenir un système de références plus ou moins partagées dans l'organisation (Treadwell et Harrison, 1994 ; Smircich et Stubbart, 1985). Cette action est de l'ordre du management symbolique, dans le cadre duquel le sommet

stratégique d'une organisation en dresse le portrait idéal, au travers une vision optimiste de celle-ci (Ashforth et Mael, 1996). Il s'agit donc d'actions qui visent à gommer les divergences et les contradictions de l'identité organisationnelle, et de célébrer l'unité de l'organisation, jugée nécessaire s'il y a de fortes tensions entre les groupes. (Young, 2001). Tant la littérature académique (Brown et Starkey, 2000 ; Gronstedt et Thorson ; 1996 ; Scott et Lane, 2000) que managériale (Ackerman, 2000 ; Collins et Porras, 1996) s'accorde à dire que l'un des principaux fondements du leadership est de proposer une identité organisationnelle *unifiée* que les membres de l'organisation peuvent comprendre et suivre. En conséquence, il va sans dire qu'une identité organisationnelle dominante se présentant à la fois comme éclatée et marquée par la dissonance, peut entraîner d'importantes difficultés au sein de l'organisation (problèmes de communication, d'implication organisationnelle, difficultés dans la prise de décision, désidentification) (Albert et Whetten, 1985; Jehn et al., 1997, 1999 ; Foreman et Whetten, 2002). Les travaux de Jehn et al. (1999), en particulier, établissent que les désaccords identitaires entre leaders sont susceptibles d'entraîner des conséquences organisationnelles négatives. Gioia et Corley (2004 : 200) avancent que l'ambiguïté identitaire se produit en l'absence d'affirmations identitaires, notamment de la part du sommet stratégique de l'organisation, et mettent en évidence *“the strategic importance of a clear organizational identity and the sensegiving imperative (Gioia & Chittipeddi, 1991) generated by members' need for sensemaking”*, a fortiori en situation de changement. Ashforth et Mael (1996), pour leur part, relèvent la nécessité d'un sens prononcé de l'identité afin de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie cohérente, stratégie dont le sens confère un caractère distinctif à l'organisation, une signification et une orientation pour les membres de l'organisation.

Que se passe-t-il lorsque les leaders sont en désaccord à propos de l'identité organisationnelle ? Giraud, Cable et Voss (2006) distinguent deux perspectives : soit le désaccord entre leaders quant à l'identité organisationnelle peut les aider à challenger d'autres points de vue et hypothèses, ce qui peut en retour contribuer au développement d'une compréhension plus complète des choix stratégiques et opérationnels, créer une gamme d'options plus riche, améliorer la qualité de la décision et stimuler l'apprentissage organisationnel (voir p.ex. Brown et Starkey, 2000; Eisenhardt et Bourgeois, 1988; Brown et Eisenhardt, 1997; Fiol, 1994; Milliken et Martins, 1996; Schweiger et al., 1989); soit ce désaccord peut entraîner de graves problèmes de communication entre les leaders et se propager à différents niveaux de l'organisation, complexifiant la prise de décision et l'implication de tous dans l'action (Albert et Whetten 1985; Jehn et al., 1997, 1999). Ainsi, pointent Foreman et Whetten (2002), lorsque les divergences des leaders au sujet de l'identité percolent dans l'organisation, l'identification et l'implication organisationnelle des membres de l'organisation sont en déclin. Se pose dès lors la question suivante : lorsque l'identité dominante se révèle divisée au top, qu'elle est à la fois éclatée (diverses versions coexistent, voire s'opposent) et hybride (ces versions sont en mouvement à la lumière des évolutions du contexte), comment donner du sens aux membres de l'organisation ? Cette multiplicité identitaire conduit-elle à une pénombre de sens ou la diversité identitaire est-elle au contraire propice à l'émergence d'une organisation polyphonique ? En effet, si a priori la multi-vocalité

dans une organisation en reflète la richesse, qu'advient-il si la majorité des positionnements sont en dissonance ?

Différents termes (polyvocalité, multi-vocalité, hétéroglose...) font référence au terme de polyphonie tel qu'il émerge des travaux de Bakhtin. Dans son analyse des nouvelles de Dostoïevski, Bakhtin (1984) suggère que celles-ci sont structurées de manière polyphonique, c'est-à-dire qu'elles consistent en une « *multiplicity of independent and unmerged voices and consciousnesses ... each with equal rights and its own world [that] combine, but do not merge, into the unity of an event* » (Bakhtin 1984: 208). La polyphonie peut être utilisée pour décrire les organisations comme des espaces discursifs façonnés par une multiplicité de voix, dominante et alternatives, qui ne convergent pas toutes vers un même ordre établi ou une seule compréhension logique (Gergen et Whitney, 1996). Au contraire, les organisations peuvent être vues comme un réseau complexe d'activités de création de sens entre groupes et individus dont les compréhensions se croisent, s'affrontent et interfèrent les unes avec les autres (Hazen, 1993). Ce débat se révèle particulièrement crucial en période de changement, lorsque les dynamiques identitaires sont amplifiées par les nombreux questionnements qui entourent le processus de changement (Sullivan et Mc Carthy, 2008) et le bouleversement des équilibres qu'il suppose. Kornberger et al (2006 : 9) notent ainsi, dans ce même ordre d'idées, que « *polyphony arises whenever a dominant voice tries to enact a particular world-view, either within organizations in general or when the voice is projected organizationally on to a wider world, and that voice is resisted.* ». Le challenge, pour les managers, au sommet mais aussi, et peut-être surtout, au niveau intermédiaire, est de gérer cette polyphonie (Belova et al., 2008), de naviguer entre et de traduire (au sens de Callon, 1986) les discours hétérogènes, tout en veillant à maintenir cette diversité, source de flexibilité, d'innovation et, in fine, de succès organisationnel (Kornberger et al, 2006). Ainsi, expliquent-ils, « *Translation is the organizational form of intervention par excellence: intervenere as mediating; it becomes the process of linking, netting, connecting through stories, metaphors and language games that temporally bridge the différend. It provides a translation that allows and enables both maintenance of difference and an understanding of it* » (p.20)

C'est dans cette perspective que Hazen (2003) plaide pour une compréhension des dynamiques intersubjectives dans la conduite du changement, approche dans laquelle s'inscrit également Pichault (2009), qui propose la notion de management polyphonique, en référence à la manière dont le gestionnaire tient compte de la diversité des rationalités en présence ainsi que des rapports de pouvoir qu'ils expriment.

## **Les processus de signification: *sensemaking* et *sensegiving***

Dans leur analyse des processus de changement stratégique et du rôle joué par le top management à cette occasion, Gioia et Chittipeddi (1991) identifient deux catégories de processus cognitifs de signification, que Ravasi et Schultz (2006) associent aux deux principales écoles de pensée relatives à l'identité organisationnelle que sont la perspective de l'acteur social (institutionnaliste) et la perspective social-constructionniste (cf. supra). Ainsi,

expliquent-ils, dans la perspective de l'acteur social, suivant laquelle l'identité organisationnelle est constituée des affirmations identitaires formulées par le sommet stratégique de l'organisation, le processus cognitif de signification mis en œuvre par ce dernier est dénommé *sensegiving*, qui peut être défini comme la tentative délibérée de modeler les interprétations d'autrui. Les affirmations identitaires sont comprises comme des auto-définitions organisationnelles proposées par les leaders organisationnels. Dans la perspective social-constructionniste, en revanche, l'accent est mis sur la contribution de tous à la construction de l'identité organisationnelle, à laquelle est associé le processus cognitif de *sensemaking* (Weick, 1995), défini comme l'acte de construction des interprétations de stimuli environnementaux ambigus. Les compréhensions partagées des membres de l'organisation sont dès lors le résultat de processus de *sensemaking* menés par les membres lorsqu'ils s'interrogent sur caractéristiques centrales et distinctives de leur organisation, et font l'objet d'une renégociation périodique, a fortiori en période de changement. Ces deux processus sont liés dans un cycle itératif, séquentiel et, dans une certaine mesure, mutuellement réciproque, et impliquent les différentes catégories d'acteurs d'une organisation, depuis son management stratégique jusqu'à ses membres et ses stakeholders externes (Gioia et Chittipeddi, 1991). Les phases de *sensemaking* et de *sensegiving* correspondent ainsi à des périodes de compréhension (phase de cognition durant laquelle les membres de l'organisation prennent part à des opérations de *création* de sens) et d'influence (phase d'action durant laquelle le sommet stratégique de l'organisation procède à des opérations de *transmission* de sens) qui alternent l'une à la suite de l'autre au cours d'un processus de changement stratégique.

L'identité organisationnelle constitue un important point de référence dans le cadre des processus de *sensemaking*, au travers desquels les membres d'une organisation conçoivent des interprétations à partir de leur observation du contexte et sélectionnent les manières dont ils définissent, comprennent et répondent aux problèmes et changements s'y produisant (Dutton et Dukerich, 1991). L'identité organisationnelle correspond ainsi à un schéma cognitif, défini à la suite de Labianca, Gray et Brass (2000 : 237), comme « *generalized cognitive framework that give form and meaning to experience, and contain general knowledge about a domain* », qui influence le processus de *sensemaking*.

Weick évoque le rôle que peut jouer le management dans le processus de création de sens, notamment au travers de la formulation de plans stratégiques : « *strategic plans are a lot like maps. They animate and orient people. Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement). Managers keep forgetting that it is what they do, not what they plan, that explains their success.* » (1995 : 55). Cette réflexion nous amène à nous poser la question suivante: quel rôle peut jouer le middle management en termes de *sensemaking*, dans le cadre de processus de changement? Si l'on considère que le sommet stratégique de l'organisation joue généralement un rôle de *sensegiver*, tentant d'influencer les processus de *sensemaking* en cours par la diffusion d'un récit cohérent et légitime en vue de construire l'identité organisationnelle conformément à leur vision, comment en revanche le management intermédiaire prend-il part à ces processus? Quelles attentes de rôle lui sont-elles adressées en

termes de création de sens? Il est en effet d'un grand intérêt de comprendre quelles sont les attentes liées à ce rôle, et les difficultés concrètes auxquelles le middle management est confronté, dans la mesure où ce niveau de fonction apparaît situé au cœur de multiples tensions (injonctions qu'ils sont supposés transmettre à leurs équipes, perceptions du contexte que leur renvoient celles-ci, feedbacks en provenance des clients, etc.) (Beck et Plowman 2009 ; Hill et Levenhagen, 1995; Pratt, 2000; Wagner et Gooding, 1997).

Le rôle du management d'équipe est en effet reconnu, tant dans la littérature que dans la pratique, comme un vecteur central de la création de sens au travail (Taylor, 1999), à différents niveaux: interpréter l'intention de changement, transmettre l'information, rassembler et diffuser les idées. Certains auteurs, tels que Balogun (2003) rendent même cette activité de sensemaking des middle managers tout à fait explicite. D'autres auteurs mettent en évidence l'importante contribution que peuvent apporter les managers dans la réflexion autour du changement en questionnant les affirmations et compréhensions portées par le senior management (Lüscher et Lewis 2008; Woolridge, Schmid et Floyd, 2008). De cette manière, différentes positions, et les valeurs qui les sous-tendent peuvent être débattues "*not through conflict, but through the negotiation of mutually sensible meanings* » (Dobosz-Bourne et Jankowicz, 2006: 2030). Beck et Plowman (2009) illustrent pour leur part la manière dont les middle managers encadrent et enrichissent l'interprétation d'événements inhabituels dans l'organisation. Balogun et Johnson (2004), pour leur part, expliquent comment, en période de changement imposé par le top management, les middle managers jouent le rôle d'agents de changement au travers d'opérations de sensemaking et par diverses interactions sociales, agissant de la sorte sur le projet de changement lui-même et la signification qui lui est attribuée, en l'absence du top management.

Le changement organisationnel est certes un processus multi-acteurs (Buchanan et Dawson, 2007), mais tous ces acteurs ne sont pas sur un pied d'égalité en termes de « voix au chapitre », leur importance relative dépendant notamment de leur position dans l'organisation (Thomas et Hardy, 2010). Ainsi, relèvent ces auteurs, « *the negotiation of meaning is a political process in which not all actors have an equal voice* » (Hardy et Phillips, 2004). Ces différents positionnements sont influencés, entre autres éléments, par le rôle et l'identité des individus qui les adoptent (Buchanan et Dawson, 2007). Au travers de la manière dont s'expriment ces positionnements dans le discours, ce ne sont pas seulement les différents « sons de cloche » relatifs au changement qui émergent, expliquent ces auteurs. « *They also reveal the iterative processes of sensegiving and sensemaking, demonstrating also how narrators (who may be both audience and co-authors of a number of stories over time) co-create narrative scripts that influence the understanding of and behaviour towards ongoing change.* » (p. 681).

Ces diverses notions théoriques vont à présent nous aider à analyser une étude de cas menée en 2010 au sein d'une grande entreprise en mutation.

## **Global Com, une entreprise en pleine mutation**

Autrefois fournisseur de services publics en situation de monopole, Global Com est petit à petit devenue aujourd'hui prestataire de services aux consommateurs sur un marché concurrentiel. Ainsi, cette entreprise connaît depuis les débuts de sa longue histoire une série de transformations de tous ordres. Ses statuts ont varié au fil du temps : d'une Direction Générale au sein d'un Ministère en passant par la création de Global Com et la transformation en société anonyme, ouverte à la concurrence, avec l'Etat pour seul actionnaire, elle représente aujourd'hui un groupe privé, première entreprise nationale dans les technologies d'information et de communication. Le rachat de nombreuses autres sociétés et le déploiement de nouveaux services à la clientèle : mobile, internet, services aux professionnels, etc. ont conduit sa structure à se modifier au cours des années. Global Com est ainsi passée d'un effectif de 140 000 fonctionnaires nationaux en 1993 à près de 200 000 collaborateurs aujourd'hui, dont la moitié se trouve à l'étranger. Ces changements de structure se sont accompagnés d'adaptations des métiers au sein de l'entreprise. Un moment important constitue la réorganisation qui structure alors l'entreprise selon trois marchés (résidentiel, petits professionnels et grandes entreprises) pour faire face aux besoins croissants des différents clients, et à l'arrivée de la concurrence. L'organisation est alors conçue autour des usages des clients et non plus des produits. Le personnel est donc réaffecté et voit ses métiers transformés. Plus techniques au départ, une majorité des fonctions aujourd'hui sont commerciales. La mobilité fonctionnelle constitue dès lors une problématique de prime importance dans cette organisation. A cette mobilité fonctionnelle s'adjoint également une mobilité géographique, motivée par la fermeture des sites non-rentables et le regroupement sur les métropoles régionales. Ces dynamiques de changement permanent qui caractérisent l'entreprise depuis une dizaine d'années affectent la culture d'entreprise et le climat social au sein de celle-ci. La vie de l'entreprise est marquée par un malaise croissant, voir une perte de repères chez certains travailleurs de Global Com. Dans cette perspective, la problématique du sens prend indéniablement une importance capitale. Différentes démarches ont été mises en œuvre pour cerner la problématique, et confortées par le recrutement de responsables RH, de psychologues et médecins du travail. Cependant, l'entreprise souhaite renforcer ces réponses immédiates par une instruction de fond du contexte général de la perte de sens au travail et de la position du management dans cette problématique, notamment en tant que créateur de sens, motivée entre autres par d'importants changements à la tête de l'organisation, susceptibles de concourir à un changement de cap en termes d'identification organisationnelle. Au-delà du sommet stratégique de l'organisation, c'est au travers de toute la structure managériale que ce questionnement prend sens. C'est dans ce cadre que nous avons mené une démarche d'étude au sein de Global Com, durant l'année 2010, dont nous présentons ici les principaux résultats.

## Méthodologie

La démarche empirique que nous avons menée au sein de Global Com repose sur une méthodologie qualitative, articulée essentiellement autour de trois sources d'informations :

- ***L'analyse documentaire*** : collecte et prise de connaissance des documents relatifs au contexte, permettant une meilleure compréhension de la problématique et facilitant la réalisation de la mission (documents et informations aux démarches menées au sein de l'entreprise sur les questions de management, notamment).
- ***La réalisation d'entretiens semi-directifs en face-à-face*** auprès de 22 acteurs-clés au sein de l'organisation : 11 personnes ressources et observateurs privilégiés (dénommés « stratèges » ci-après) : directeurs de département (sommet stratégique), direction des ressources humaines, représentants du bureau d'études de l'entreprise, ainsi que 11 managers d'équipe, et 3 représentants des organisations syndicales, etc., d'une durée moyenne de 2h.

Ces entretiens nous ont permis d'appréhender au mieux le contexte qui caractérise Global Com, et surtout de comprendre de quelle manière est définie l'identité organisationnelle de l'entreprise : quels sont les principes et valeurs mis en avant, les modes de fonctionnement favorisés ? Quel est le rôle attendu du management intermédiaire ? Quel est le sens de la mission (des missions) de Global Com que l'on veut transmettre au personnel et, au-delà, aux autres parties prenantes du groupe ? Quelle vision stratégique le top management souhaite-t-il partager avec son personnel ? En d'autres termes, quelles sont les caractéristiques de Global Com que les leaders de l'organisation souhaitent déterminer comme étant stables, centrales et distinctives ? Quelle est la réponse que le sommet stratégique souhaite apporter à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » et, peut-être encore plus important ; « qui voulons-nous être ?

Au-delà de l'élucidation de la logique identitaire dominante, cette phase d'entretiens visait également permettre de distinguer le positionnement des managers d'équipe par rapport à cette logique dominante, ainsi que de discerner les autres identités en présence, leurs dimensions constitutives et les éléments du contexte qui fondent leur positionnement congruent ou dissonant.

Les entretiens ont été structurés en quatre axes thématiques : perception du changement, identités, rôles des managers d'équipe et pistes d'évolution. Ces thématiques ont été déclinées en questions semi-ouvertes et en questions à choix multiples, parmi lesquelles les personnes interrogées étaient invitées à opter pour la proposition la plus proche de leur perception, et à en expliquer le choix. Divers axes de signification ont ensuite été dégagés du contenu, à partir d'une méthode inspirée de l'analyse structurale. Treize couples d'opposition ont ainsi été mis au jour, composés de champs sémantiques opposés. Lors de cette opération, nous avons notamment mobilisé les métaphores proposées lors des entretiens pour qualifier la vision

qu'avaient les personnes interviewées de l'entreprise, métaphores qui ont été nuancées grâce aux associations de sens livrées par les répondants (significations alternatives à celles que nous proposons d'emblée).

Exemples :

Pérennité, solidité, confiance  $\longleftrightarrow$  château de cartes, fragilité  
Dinosaure, lenteur, incapacité d'évolution, vieillesse  $\longleftrightarrow$  adaptabilité, agilité, réactivité  
Forteresse, retranché, militaire, cloisonnement  $\longleftrightarrow$  ouverture, transversalité

Une fois que les discours des personnes rencontrées ont été positionnés sur ces différents axes, nous avons alors été en mesure d'identifier des groupes d'affinités, dont les tendances de réponses sur chacun des axes structurants étaient sensiblement les mêmes. L'analyse a ensuite été approfondie dans le sens d'une mise en cohérence intra-groupale et d'une différenciation inter-groupale. En d'autres termes, nous nous sommes attachés à mettre en exergue les perceptions, les opinions, les représentations les plus proches au sein de chaque groupe d'affinité, et d'identifier au plus près les différences de points de vue entre ces groupes. L'objectif de cette opération consiste à dégager des logiques identitaires idéaltypiques, au sens wébérien.

**La réalisation de 6 entretiens collectifs**, organisés sous la forme de focus groups structurés par domaine d'activités, avec des managers d'équipe. Ces réunions ont été concentrées sur les quatre thématiques qui ont émergé comme les plus pertinentes pour la suite de la réflexion, à savoir :

- Explorer les diverses périodisations et dimensions du changement (en vue de se réapproprier une lecture commune de l'évolution de l'entreprise) (thème exploré avec le groupe de salariés)
- Tester la pertinence, aux yeux des managers d'équipe, des quatre versions de l'identité organisationnelle dominante (en vue de réfléchir à la construction d'une identité organisationnelle polyphonique)
- Mettre en débat les visions « hard » et « soft » du rôle des managers d'équipe (en vue de nourrir la définition renouvelée des attentes de rôle)
- Identifier les conditions dans lesquelles les pistes d'évolution proposées pour les managers d'équipe peuvent effectivement être mises en œuvre, en vue d'éviter les risques de décalage avec les orientations stratégiques de l'entreprise

Dans le cadre de ces focus groups, nous avons mobilisé diverses méthodologies d'animation de discussions et de brainstorming, et avons également soumis quelques questions à choix multiples (similaires à celles utilisées lors des entretiens semi-structurés), dont les choix ont été commentés collectivement. Le recours à cette méthode nous a permis d'obtenir des informations circonstanciées émanant des acteurs de terrain sur leur degré d'identification à l'organisation, les éléments qui fondent cette identification (dimensions constitutives des différentes logiques identitaires en présence), et leur degré d'adhésion à la logique identitaire dominante (identité organisationnelle telle

que définie par le management). Les participants à ces séances ont été au nombre de six à quatorze, diversifiés en fonction de critères tels que la famille de métiers auxquels ils appartiennent, leur situation géographique (en capitale, où se situe le siège de Global Com, et dans 2 autres régions).

En vue d'assurer autant que faire se peut la fiabilité interne des données, nous avons réalisé la plupart des entretiens en duo de chercheurs, et systématiquement triangulé nos perceptions et pistes d'analyse. Les focus groups ont également été réalisés en tandem, afin d'en assurer la retranscription la plus fidèle et complète possible, et de croiser les regards de l'équipe de recherche sur les dynamiques propres à chaque groupe.

## **Les identités organisationnelles de Global Com**

Nous allons successivement nous intéresser à l'identité organisationnelle dominante, telle qu'elle est exprimée par les stratégies de l'organisation (c'est-à-dire le sommet stratégique), et aux profils identitaires des managers d'équipe.

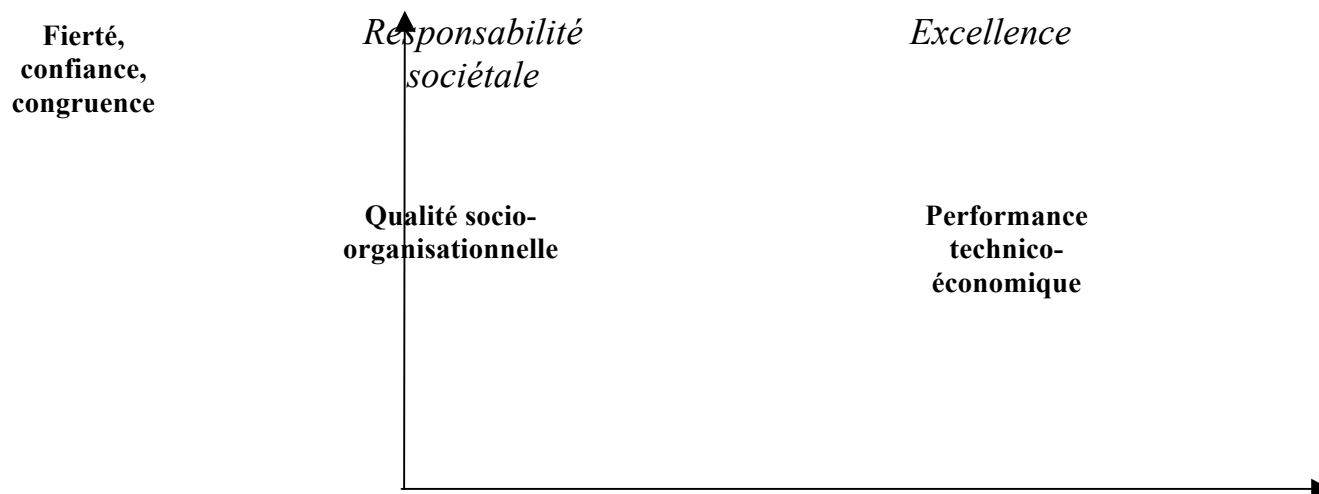
L'analyse des données que nous avons recueillies au cours des entretiens, et corroborée par la mise en débat en focus groups, peut être synthétisée par un schéma dans lequel se croisent deux axes :

- Les piliers identitaires porteurs de sens : qualité socio-organisationnelle d'une part (c'est-à-dire touchant à la fois les dimensions intra-organisationnelles et le contexte social de l'entreprise), performance technico-économique (à la fois en termes d'innovation, de produits, et de positionnement sur les marchés) d'autre part.
- Les positionnements en regard du contexte, sur chacun de ces piliers : fierté, confiance, congruence d'une part, perte, rupture de confiance et dissonance d'autre part.

### **L'identité organisationnelle dominante (telle qu'exprimée par les stratégies)**

L'identité organisationnelle n'est pas homogène puisqu'elle est déclinée en quatre versions, que nous allons passer successivement en revue dans le schéma 1 ci-dessous: le *sensegiving* de l'entreprise peut en conséquence être qualifié d'éclaté. En abscisse, sont représentés les deux piliers identitaires porteurs de sens, tandis qu'en ordonnées, figure le positionnement en regard du contexte (congruent ou dissonant). Les quatre versions de l'identité organisationnelle dominante correspondent au croisement de ces deux dimensions, et sont détaillées à la suite du schéma.

### Schéma 1 : Identité organisationnelle dominante



Les deux premières versions de l'identité organisationnelle dominante, en bas du schéma, sont caractérisées par leur positionnement en **congruence** : pour les tenants de ces visions, le contexte actuel de l'entreprise vient confirmer les logiques identitaires dans lesquelles ils s'inscrivent. Examinons-les plus en détail :

« **Responsabilité sociétale** » (*qualité socio-organisationnelle X congruence*): cette version de l'identité organisationnelle dominante est marquée par la centralité des notions de respect du client, ainsi que l'importante capacité de mobilisation dont fait preuve le personnel. Les tenants de cette identité mettent en avant la forte discipline qui caractérise le contexte de l'entreprise, et sa capacité de reconnaissance à l'égard de ses employés. En d'autres termes, la qualité socio-organisationnelle est perçue comme effectivement présente dans le contexte actuel, entraînant un sentiment de fierté et de confiance. Les quelques extraits d'interviews figurant ci-dessous, illustrent cette position:

*Sur le terrain du service, on a envie d'apporter des réponses adaptées aux besoins des clients, on ne survend pas, on ne cherche pas à placer des offres s'il n'y a pas de besoin, ni à flouer ou tromper le client. On apporte des offres ajustées, avec honnêteté.*

*Globalement, les gens ont un profond attachement à l'entreprise, viscéral. Ces valeurs existent toujours très fortement. Tout le monde est prêt à se mobiliser sur de grandes opérations.*

*On a une tendance naturelle à la discipline... C'est sans doute un peu militaire mais à Global Com, on sait valoriser le succès des chefs de commando.*

« **Excellence** » (*performance technico-économique X congruence*): bien que notre approche soit qualitative et que la taille de notre échantillon ne nous autorise pas à tirer des conclusions représentatives, il est toutefois intéressant de signaler que les tenants de cette version de l'identité organisationnelle semblent moins nombreux que ceux des trois autres versions. Le discours tenu insiste en particulier sur le dynamisme de l'entreprise, ses résultats, ainsi que son degré élevé d'innovation et sa capacité d'adaptation. Ces diverses dimensions font l'objet d'une certaine fierté, et suscitent également confiance en sa pérennité et ses succès à venir. Les divers extraits d'entretien proposés ci-dessous illustrent cette tendance :

*On est une bonne boîte de IT, on marche plutôt mieux que les autres. On est bien organisé, avec de bons résultats. Premier de la classe dans l'Europe. On s'en sort bien.*

*Les valeurs qui caractérisent Global Com? Le dynamisme (elle est parvenue à bouger), la capacité à innover. C'est une entreprise en qui on peut avoir confiance. Elle se caractérise par son haut niveau de performance économique et sa capacité d'adaptation aux évolutions (technologiques, stratégiques, économiques, les marchés, les produits, les clients).*

*C'est une boîte d'experts, qui aime innover et qui en est fière.*

Les deux autres versions de l'identité organisationnelle dominante, en haut du schéma, sont marquées par la **dissonance** : en regard des logiques identitaires dans lesquelles ils s'inscrivent, les tenants de ces versions font le constat d'un sentiment de perte, d'une rupture de confiance. Notons que cette dissonance apparaît globalement dominante parmi les divers entretiens que nous avons menés.

« **Paradis perdu** » (*qualité socio-organisationnelle X dissonance*): il s'agit d'une version de l'identité organisationnelle dominée par le sentiment d'une perte de l'orientation client, ainsi que par la dénonciation d'une montée du mercantilisme au sein de l'entreprise, perceptible au travers de ses modes de fonctionnement. Les tenants de cette vision déplorent ce qu'ils perçoivent comme la fin de l'identité fusionnelle propre à Global Com, et de l'avènement du court-termisme. Ils s'expriment en ces termes :

*On a perdu l'orientation client, le souci de qualité, la fierté du travail bien fait, les valeurs de service public.*

*Les repères sont cassés car le commercial n'est plus responsable du client, mais seulement du traitement d'un contact. Chacun est chargé d'un morceau de process mais est déresponsabilisé sur l'ensemble. Le résultat lui-même devient une procédure à respecter !*

*Global Com, il y a 5 ans, c'était une entreprise humaine et commerciale sans aspect purement mercantile. Ce n'est plus cela.*

*Chez Global Com, il n'était pas rare de passer 40 ans dans le même métier. C'était une grande famille, y compris avec le management. Ceux qui étaient prêts à partir ailleurs au moment du redéploiement avaient l'impression de trahir.*

*Le plan stratégique a été perçu comme « on ne peut pas vous dire où on va précisément » (...) comme une absence de stratégie à long terme. C'est l'aboutissement du court-termisme.(...) Avec tous les signaux accumulés de délitement de l'identité, cette absence de visibilité de la stratégie du groupe a été décisive dans le déclenchement de la crise sociale.*

« **Banalisation** » (*performance technico-économique X dissonance*): la dernière version de l'identité organisationnelle dominante s'ancre davantage sur des notions telles que l'innovation, l'expertise, tout en regrettant la perte des avantages distinctifs de l'entreprise à cet égard. Le discours que tiennent les tenants de cette version insiste notamment sur la nécessité d'inventer un nouveau modèle de la performance. Les extraits d'entretien présentés ci-dessous illustrent de telles positions :

*Notre innovation, par contre, est au point mort depuis un certain nombre de mois, d'années, même. Ce n'est pas un objet de fierté, donc.*

*Il n'est pas prouvé dans l'esprit des gens que l'offre Global Com est qualitativement supérieure à celle des autres. C'est un avantage historique qu'on a progressivement perdu, c'est devenu aujourd'hui un vrai sujet de bagarre.*

*On a perdu notre caractère avant-gardiste, notre savoir-faire technique.*

*C'est une entreprise qui n'a jamais cessé d'innover mais qui est infoutue de transformer ces innovations en succès commerciaux! On est en développement et en recherche permanente... ce n'est pas forcément très positif.*

*Atteindre la performance en affirmant qu'il faut l'atteindre, ce n'est pas la bonne façon de faire ! On a besoin de réponses renouvelées. Il n'y a pas un seul modèle qui s'adapte à tout, surtout quand on traverse des périodes difficiles; il faut le repenser.*

Comme nous l'avons évoqué plus haut, il apparaît que la tendance principale des discours recueillis soit marquée par la notion de perte, de rupture... Cette caractéristique fait émerger, dès à présent, une question d'importance: le malaise dans l'entreprise ne vient-il pas notamment du fait que les stratèges soient eux-mêmes majoritairement en dissonance?

## **Profils identitaires des managers d'équipe : hybrides et en transition**

Alors que nous avons tenté de déterminer jusqu'ici quelle est la vision des stratèges (sommet stratégique de l'organisation) en termes d'identité organisationnelle dominante (*sensegiving*), il s'agit à présent de chercher à comprendre la manière dont les managers d'équipe se positionnent par rapport à ces discours identitaires (*sensemaking*). Il s'agit ainsi d'élucider la signification que donnent ces acteurs aux différentes dimensions constitutives de l'identité organisationnelle dominante.

Les profils identitaires des managers d'équipe se révèlent principalement en transition (révélant le passage d'une période à l'autre) et moins tranchés que les positions de stratèges :

de confiance,  
perte,  
dissonance  
congruence

Paradis  
Responsabilité  
perdu  
Sociétale

L'énergie  
Team  
en prisonnière  
La grande  
désillusion

Banalisation  
Excellence

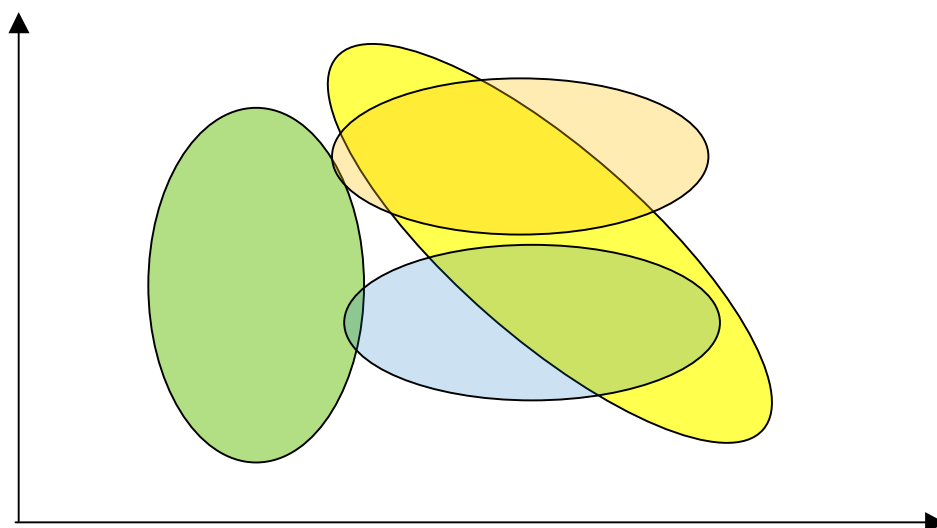
ils combinent différentes versions de l'identité organisationnelle dominante, et révèlent des dynamiques identitaires en résonance avec les changements dans l'entreprise. Le *sensemaking* peut être en conséquence considéré comme émergent et hybride.

Qualité socio-  
organisationnelle

Performance  
technico-  
économique

Le schéma 2, ci-dessous, superpose les profils identitaires qui ont émergé de notre analyse du discours des managers d'équipe et des représentants des OS aux quatre versions de l'identité organisationnelle dominante, dans la mesure où ils constituent autant de positionnements par rapport à ces différentes versions. Ainsi, ce second schéma est construit à partir du premier, et s'y superpose : en abscisse, sont représentés les piliers identitaires porteurs de sens, tandis qu'en ordonnée figurent les positionnements (congruent ou dissonant) en regard du contexte. Les quatre versions de l'identité organisationnelle dominante, présentées ci-avant, sont indiquées comme le point de référence du positionnement identitaire des managers d'équipe, lequel est symbolisé par les ellipses. Celles-ci traversent le schéma, illustrant de la sorte les positionnements hybrides des managers d'équipe, combinant plusieurs versions de l'identité organisationnelle dominante. Nous les détaillons à la suite du schéma.

**Schéma 2 : Profils identitaires des managers d'équipe et des représentants des OS**



« **L'énergie prisonnière** » : Les tenants de ce profil identitaire affirment leur conviction que Global Com est une entreprise innovante et performante mais empreinte de dysfonctionnements, de bureaucratismes, et pâtissant d'un manque de vision. Le potentiel de l'entreprise se trouve entravé par des modes de fonctionnements peu performants, marqués notamment par un fort cloisonnement. Leur positionnement oscille ainsi entre une congruence sur l'axe de la performance technico-économique et une dissonance sur l'axe de la qualité socio-organisationnelle. C'est dans ce profil que s'inscrivent majoritairement les représentants

des organisations syndicales que nous avons rencontrés. Les personnes relevant d'un tel profil identitaire s'expriment en ces termes :

*Global Com est une équipe de football brésilienne, oui. On s'aperçoit que tous les challenges de l'entreprise ont été relevés ces dernières années, avec le recul. Mais c'est une entreprise qui reste trop en structure hiérarchique, qui a trop de niveaux avec une forte dépendance du national. Il y a encore trop de strates.*

*C'est une entreprise qui a su se transformer et évoluer très vite et anticiper les technologies. Ce qui est très positif, c'est l'ouverture à l'international. On a pris des parts de marché. Il y a de l'anticipation là-dedans. Etre leader et le rester. Mais on garde un fonctionnement en cheminée, sans transversalité. Il faudrait décroiser.*

*En termes de stratégie et de vision managériale, on était dans un cycle gagnant jusqu'à il y a peu. On a à présent une cassure, avec une remise en cause à la fois sur le plan du management et même sur le plan stratégique.*

« **L'esprit de corps inquiet** » : pour les individus appartenant à ce profil identitaire, Global Com est caractérisée par sa discipline et sa bonne organisation. Toutefois, constatent-ils, à l'instar des tenants de « l'énergie prisonnière », elle est confrontée à des problèmes de cloisonnement. Une dimension, en particulier, distingue les tenants de ce profil : l'accent porté sur la solidarité et le fort attachement dont fait preuve le personnel à l'égard de l'entreprise, bien que l'on constate également une perte de confiance dans le discours managérial. Essentiellement centré sur l'axe « qualité socio-organisationnelle », ce profil balance entre congruence et dissonance, suivant les dimensions considérées. Les extraits d'interviews ci-dessous illustrent les propos ambivalents que tiennent ces personnes :

*Global Com est une fourmilière. Cette image rend bien l'idée de hiérarchie, avec une forte proportion de fonctionnaires. Elle renvoie aussi au chef, à la discipline; on y applique les consignes. C'est un lieu où on rassemble des individus spécialisés, où chacun a son rôle.*

*Il y a une perte de confiance par rapport aux dirigeants. Il y a une fracture sur le terrain. On ne tient pas nos engagements. On doit faire des progrès sur le plan de la communication aussi. Il suffirait d'un petit message pour restaurer la confiance.*

*Global Com est-elle une équipe de foot brésilienne? On aimerait bien y arriver mais il y a encore des marges de progrès. Le mot équipe me plaît car il y a, au sens large, un esprit d'équipe ici. Hormis ces derniers temps, à mon sens il y a quand même un fort sentiment d'appartenance.*

« **La dream team en devenir** » : les perceptions des personnes s'inscrivant dans ce profil identitaire sont centrées sur l'idée d'une entreprise définie par sa pérennité, son adaptabilité, son niveau d'innovation et l'attachement du personnel, ainsi que par la prégnance des valeurs de service public. Cependant, les tenants de ce profil concèdent que, pour ces différentes dimensions, des progrès restent à faire. Le discours reflète un optimisme tempéré, ainsi que l'indiquent les extraits d'interviews suivants :

*On est l'opérateur historique. On a une notoriété, une image de marque. Par rapport à certains concurrents, on a une politique de présence, un réseau de vente développé. On a les moyens de nos ambitions, un volume de ventes et de clients avec en face un service approprié, même s'il y a des rouages qui manquent d'huile.*

*Global Com est un mammouth innovant. On est bon pour les innovations, on anticipe un max. Mais il nous faut plus de temps que les autres pour que tout soit vérifié. Quand enfin on reçoit le feu vert, le mammouth fait un pas...*

*On tend vers la maison de verre et l'équipe de foot brésilienne. C'est la volonté de l'entreprise. On n'y est pas encore. Il y a des décalages suivant les niveaux. Aujourd'hui, on est plutôt une maison de plexi avec une équipe nationale pas encore bien organisée.*

*Le client est toujours resté au cœur des préoccupations du personnel. J'ai toujours entendu parler de l'abonné, du client. On le perd de plus en plus de vue malheureusement, au profit des questions de coût, de technique. Il faut retrouver cela.*

*On a réussi à beaucoup évoluer tout en gardant les gens. Beaucoup de gens pensent que cela constitue un handicap cela mais je trouve que c'est plutôt une réussite.*

*Une de nos grandes constantes, c'est l'attachement du personnel à son entreprise, et une culture client. Parce que par le passé nous étions publics.*

« **La grande désillusion** » : des quatre profils identitaires, celui-ci est le plus marqué par la dissonance. Que l'on considère la performance technico-économique ou la qualité socio-organisationnelle, les discours sont teintés d'un sentiment de perte et d'une profonde rupture de confiance. Global Com est vue désormais comme ayant perdu tout sens de l'innovation, et ayant dérivé vers la survente. En outre, tant les valeurs de service public que l'attachement du personnel envers l'entreprise sont perçues ici comme des dimensions en régression. Les extraits d'interviews suivants expriment un tel désenchantement :

*Je ne peux pas travailler pour mes clients si, d'un autre côté, je dois faire du rendement et du profit.*

*On n'innove pas comme on devrait par rapport à nos concurrents. On est lents. C'est le côté dinosaure qui a du mal à se déplacer. On a sorti tellement de matériels qui ne marchaient pas que c'est décevant...*

*Depuis peu, on nous fait croire qu'on nous écoute mais c'est une mascarade. La vie continue exactement pareil qu'avant la crise, et là je suis en porte-à-faux. Je continue à faire ce qu'on me demande de faire mais ce n'est pas accepté par la base.*

*Global Com, une maison de verre? Parfois on a l'impression que ce qu'on fait remonter ne sert à rien, on a le sentiment de ne pas exister. Dans ce sens-là, c'est nous les gens de verre, ceux qu'on ne voit pas.*

*Le personnel n'a plus confiance en l'entreprise. Avec la crise économique, on perd des parts de marché: le client a aussi perdu confiance. On est plus cher mais on n'est pas mieux. Alors les gens se demandent pourquoi aller chez Global Com s'ils ne sont pas sympas avec les collaborateurs...*

*J'ai l'impression qu'on a shunté le souci de la qualité : on avance, il y a des déchets mais on ne regarde pas, on verra ça après. Le gros problème actuellement est organisationnel. On reçoit énormément d'appels de mécontents: on n'arrive pas à les prendre en compte, les structures ne sont pas adaptées pour cela.*

La présentation puis la mise en débat des quatre identités dominantes telles que typifiées ci-dessus a suscité de nombreuses réactions confirmatoires lors des focus groups des managers d'équipe consacrés à cette thématique. Ainsi, les participants ont déclaré se reconnaître dans ces différentes versions, en proportions variables selon les cas. Dans la lignée des positionnements précédents (majoritairement axés sur l'axe « performance technico-économique »), la majorité des choix se sont portés sur la version « banalisation », confirmant la prédominance de la dissonance relevée lors des débats antérieurs. La majorité des discussions ont mis l'accent sur la perception d'une situation en transition, et d'un certain sentiment de flou quant aux évolutions à venir. Le sentiment global qui émerge des profils identitaires des managers d'équipe est celui d'une perte de la qualité au détriment du chiffre, et d'une non-compréhension de la direction dans laquelle va l'entreprise. Cela génère pour ces acteurs une difficulté à donner du sens, a fortiori lorsque la prise de décision et les consignes sont sujettes à des revirements fréquents, ce qui justifie à leurs yeux l'importance d'un rôle de traduction locale, voire de transgression si nécessaire. L'expectative dans laquelle se trouvent les managers se manifeste au travers de la perception majoritaire de la situation actuelle, qui est celle d'une période attentiste, voire immobiliste. La vision stratégique pour l'entreprise demain est considérée au titre de discours, et suscite beaucoup d'interrogations sur sa mise en œuvre et ses effets concrets. Dans certains cas, ces réflexions sont teintées de scepticisme, et vont jusqu'à interroger la crédibilité de la nouvelle ligne stratégique et du top management. Plus précisément, c'est la déclinaison de cette vision, actuellement perçue comme étant de l'ordre du discours stratégique large, au niveau opérationnel concret, qui interpelle les managers d'équipe. Le débat se porte sur les acteurs de cette déclinaison et sur la part plus ou moins active des managers d'équipe dans cette opération. La question apparaît comme étroitement connectée avec le flou autour des attentes de rôles déploré par certaines personnes. A ce stade, le plan stratégique est perçu comme un cadre de référence large, peu concret, destiné à rassurer l'actionnaire (selon certains), n'abordant que superficiellement les aspects sociaux, et pas totalement réaliste aux yeux de certains (au vu de ses contradictions avec certains objectifs ou certaines réalités de terrain). Ceci étant, les managers d'équipe concèdent qu'ils ne disposent sans doute pas d'assez d'informations et de connaissance transversale pour formuler une opinion complète à ce sujet. Ainsi que l'a mentionné l'un des managers: « *Nos PDG voient loin, de là-haut. Nous, on est dans la cale, on ne voit rien, et on rame* », remettant en avant la perception d'une déconnection entre le top de l'entreprise et les équipes sur le terrain. De façon générale, les personnes que nous avons rencontrées ont déclaré se sentir assez peu concernés par ce projet, sans pour autant être désabusés. Ils voudraient y croire, mais attendent de voir...

Cependant, la plupart des opinions s'oriente vers la présomption d'un retour progressif de l'entreprise vers l'excellence et la responsabilité sociétale, axes tous deux mis à mal par le

passé, ce qui tend à indiquer une transition vers les positionnements de « l'énergie prisonnière » et de « la dream team en devenir ». Certains managers dénoncent une certaine forme d'amnésie de la part de certains acteurs au top de l'entreprise, estimant qu'il n'y a pas lieu d'évoquer un « paradis perdu » dans la mesure où cette situation paradisiaque passée n'a jamais existé, à leurs yeux. Quelle que soit la manière dont on qualifie la situation actuelle, ce n'est pas pour autant qu'il faut oublier les dysfonctionnements (d'une autre nature, peut-être) du passé. Dans cette perspective, rappeler à la mémoire de ces acteurs « amnésiques » les dysfonctionnements révolus peut être une bonne façon de réduire la dissonance actuelle, à leurs yeux, car cela permettrait de valoriser, par défaut, la situation actuelle.

En revanche, nous n'avons détecté, lors des focus groups, aucun positionnement dans les profils « l'esprit de corps inquiet » ni « la grande désillusion ». Un biais lié à la méthodologie employée n'est pas totalement exclu, à notre sens, pour ce dernier constat : en effet, une position individuelle de « grande désillusion », en particulier, peut apparaître comme difficile à tenir face à une majorité de participants n'affichant pas de telles perceptions d'impuissance et de dissonance extrême. On peut même supposer que l'affichage d'une telle position peut être vécu comme disqualifiant par certaines personnes, peu désireuses dès lors de le manifester ouvertement.

### **Des identités organisationnelles éclatées, hybrides et marquées par la dissonance**

L'identité organisationnelle dominante de Global Com telle qu'exprimée par les stratèges se présente comme hétérogène, composée de quatre versions différentes, structurée autour de deux axes de sens (qualité socio-organisationnelle et performance technico-économique), chacun d'entre eux décliné selon une perception de congruence (traduisant des sentiments de fierté et de confiance) ou de dissonance (marqué par la notion de rupture et de perte de confiance). On peut à cet égard parler d'un *sensegiving* éclaté, en l'absence d'un discours dominant homogène et communément adopté par tous les stratèges dans l'organisation.

En regard de cette identité dominante multiple, le positionnement des managers d'équipe se révèle à la fois comme en transition (les discours étant marqués par la notion de passage d'une période temporelle à l'autre, et partagés entre les deux dimensions de congruence ou de dissonance) et mixtes (empruntant conjointement les deux axes de sens, d'une logique identitaire à l'autre). Les profils identitaires des managers d'équipe se révèlent ainsi moins tranchés que les positions des stratèges ; le *sensemaking* peut dès lors être qualifié d'émergent et d'hybride.

Cependant, on ne peut que constater la prédominance des positionnements identitaires en dissonance tant chez les stratèges que chez les managers d'équipe. En effet, la majorité des propos recueillis désignent les dysfonctionnements organisationnels (notamment la complexité, le cloisonnement et la centralisation de la structure) et de GRH (en particulier les disparités dont elle est émaillée), ainsi qu'une communication perçue comme trop complexe, insuffisante et peu crédible, comme autant de facteurs de dissonance, dans la mesure où

l'identité affichée par l'organisation se trouve contredite par les faits dont les membres de l'organisation font l'expérience dans leur contexte quotidien. Il semble à la fois central et urgent d'œuvrer à la réduction de cette dissonance. Le modèle d'identité organisationnelle de Global Com est donc, à notre sens, à réinventer...

## **Conclusions: vers un management polyphonique**

Le cas que venons d'analyser nous montre la nécessité de fonder toute entreprise de (re)construction identitaire sur la coexistence des plusieurs piliers identitaires majeurs (dans le cas Global Com : qualité socio-organisationnelle et performance technico-économique) en se situant par conséquent dans la perspective d'une identité organisationnelle polyphonique (Hazen, 1993 ; Pichault, 2009). Notre étude met ainsi en évidence la nécessité de conjuguer les deux piliers de sens au sein de l'organisation, de trouver des modes de fonctionnement qui assurent une cohérence d'ensemble, propice à la création de sens pour le personnel, et que discours et pratiques soient ainsi le reflet les uns des autres. Dans le cas Global Com, cette idée pourrait être résumée de la sorte : la responsabilité socio-organisationnelle au service de l'excellence technico-économique. Il s'agirait d'allier les deux piliers de sens en une équation indissociable, dans laquelle la performance technico-économique ne pourra pleinement être atteinte qu'à condition de mettre en œuvre, en interne, une véritable responsabilité sociétale. Il y a là, à notre sens, un point de vigilance qu'il convient de garder en ligne de mire. La formulation d'un projet identitaire polyphonique se présente, selon nous, comme **le** rendez-vous à ne pas manquer.

L'enjeu managérial de la prise en compte de la diversité identitaire au sein de l'organisation se situe donc prioritairement dans la réduction de la dissonance, dont on a vu qu'elle se rapporte à des dimensions différentes selon la logique identitaire considérée : alors qu'elle est relative au contexte socio-organisationnel (dysfonctionnements en matière d'organisation du travail, de GRH, etc.) pour les porteurs d'une logique de qualité socio-organisationnelle, elle cible le positionnement sur les marchés ou le caractère innovant des produits pour les porteurs d'une logique de performance technico-économique. La réduction de cette dissonance multiforme peut s'opérer dès lors au travers d'actions managériales différenciées. Il s'agit notamment de rassembler les conditions matérielles du changement préconisé (c'est-à-dire d'agir effectivement sur les dysfonctionnements pointés, causes de dissonance), et de mettre les managers d'équipe en capacité de peser sur les décisions organisationnelles et de GRH qui les concernent: au-delà de l'implication dans la discussion autour du changement et de sa mise en œuvre, concrétiser les conditions permettront aux managers d'équipe d'être acteurs effectifs de ces changements. Cet impératif de capacitation constitue la meilleure garantie contre le risque d'un éloge inconditionnel de la discussion, où la polyphonie s'enliserait dans le piège du délibérativisme (Callon, Lacousmes et Barthe, 2001).

Par ailleurs, la prise en compte de la diversité identitaire, traduite par le souci de conjuguer, au sein de l'identité organisationnelle dominante, les deux piliers de sens identifiés dans l'analyse, revient à éviter la tentation du refuge de la pensée unique, et d'abandonner toute tentative, de la part du sommet stratégique, de vouloir couler tous les membres de l'organisation dans un même moule identitaire. L'adoption d'une démarche polyphonique représente précisément l'antithèse d'un désir de parler d'une même voix, mais consiste au contraire à faire coexister de façon harmonieuse les différents piliers de sens sur lesquels se construit l'identité organisationnelle. A cet égard, notre propos attire l'attention sur une tentation à éviter, qui serait celle d'un centrage exclusif sur le *sensegiving*. A contrario, c'est au travers de la facilitation (ou la suscitation) d'un sensemaking, issu d'échanges interpersonnels et d'une réappropriation du plan stratégique de l'organisation, que le personnel pourra se situer et concevoir une réponse à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». C'est vraisemblablement à ce niveau que les managers d'équipe pourront jouer un rôle de maïeuticiens, de *sensemakers*, au travers d'initiatives contextualisées. Cependant, cet enjeu de la polyphonie ne se limite pas à notre sens, aux seules actions de communication : c'est au travers des dispositifs managériaux que l'entreprise pourra faire transparaître la prise en compte de la diversité identitaire, à la fois au niveau des fonctionnements organisationnels (mode de constitution des équipes, déclinaison de la relation clients, etc.) et au niveau de la GRH (critères de sélection, d'évaluation, de promotion, de mobilité, formes de reconnaissance, programmes de formation, etc.).

Notre recherche, de nature constructiviste, ne peut guère être soumise aux critères de validité habituellement utilisés pour des approches plus traditionnelles. Des précautions ont cependant été prises en vue de tester la pertinence de notre modélisation. Celle-ci tente tout d'abord de rencontrer le principe d'adéquation (Von Glaserfeld, 1995). Une connaissance est en effet « adéquate » si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation (Charreire et Huault, 2001). La typologie que nous proposons a fait l'objet de diverses validations, aussi bien de la part des responsables de l'entreprise que des représentants syndicaux. Nous avons également tenté de respecter le principe d'enseignabilité (Le Moigne, 1990; 1995), qui s'apparente au critère d'authenticité éducative proposé par Guba et Lincoln (1994) : selon ce principe, la connaissance produite doit être transmissible à d'autres chercheurs. Diverses communications à propos de notre modélisation ont d'ores et déjà été réalisées dans des conférences et séminaires scientifiques consacrés à la modernisation des entreprises publiques et à la question de l'évolution des identités en situation de changement organisationnel. Il n'en reste pas moins que des applications de notre modélisation à plus large échelle sont tout à fait envisageables : elles feront l'objet de publications ultérieures.

## Références

Ackerman, L. (2000). *Identity Is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA.

Albert, S. (1998). The Definition and Meta-Definition of Identity, in D.A. Whetten, P.C. Godfrey, (eds) *Identity in Organizations. Building Theory through Conversations*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, p. 1-13.

Albert S., Whetten D.A. (1985). Organizational identity, in Cummings L.L.; Staw B.M. (eds) *Research in Organizational Behaviour*, vol. 7. Greenwich CT: JAI Press.

Alvesson, M., Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: comparative case studies of consulting firms, *Scandinavian Journal of Management*, n°24, p. 1-16.

Ashforth B.E., Mael F. (1989). Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, n°14, p. 10-39.

Bakhtin, M. (1984). *Problems of Dostoevsky's Poetics*. Minneapolis, University of Minnesota Press.

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, n°14, p. 69-83.

Balogun, J., Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°4, p. 523-549.

Beck, T. E., Plowman, D. A. (2009). Experiencing rare and unusual events richly: the role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation, *Organization Science*, n°20, p. 909-924.

Belova, O., King, I., Sliwa, M. (2008). Introduction: polyphony and organization studies: Mikhail Bakhtin and beyond, *Organization Studies*, n°29, p. 493-500.

Brickson, S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in demographically diverse Settings, *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, p. 82-101.

Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1997). The art of Continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n°1, p. 1-34.

Brown, A. D., Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective, *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, p. 102-120.

Buchanan, D., Dawson, P. (2007). Discourse and audience: organizational change as multi-story process, *Journal of Management Studies*, n°44, p. 669-686.

Callon, M., Lacousmes, P., Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain*. Paris, Seuil.

- Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles St Jacques dans la Baie de Saint Brieuc, *L'année sociologique*, n°36.
- Charreire, S., Huault, I. (2001). Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique, *Actes de la Xe Conférence de l'AIMS*, Université Laval, Québec
- Cheney, G (1983). The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication, *Quarterly Journal of Speech*, n°69, p. 143-158.
- Chreim, S. (2001). Organizational Identification during Major Change: the Dynamics of Dissociation and Re-association, *ODC Best Paper Award*.
- Collins, J. C., Porras, J. I. (1996). Building your company's vision, *Harvard Business Review*, vol. 74, n°5, p. 65-77.
- Cornelissen, J. P. (2002). On the "organizational identity" metaphor, *British Journal of Management*, n°13, p. 259-268.
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: metaphor in organization theory, *Academy of Management Review*, n°30, p. 751-764.
- Cornelissen, J. P. (2006). Metaphor and the dynamics of knowledge in organization theory: a case study of the organizational identity metaphor, *Journal of Management Studies*, n°43, p. 683-709.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, n°48, p. 147-160.
- Dobosz-Bourne, D., Jankowicz, A.D. (2006). Reframing resistance to change: experience from General Motors Poland, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n°12, p. 2021-2034.
- Dunford, R., Jones, D. (2000). Narrative in strategic change, *Human Relations*, n°53, p. 1207-1226.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, n°39, p. 239-263.
- Eisenhardt, K., Bourgeois, L.J. (1988). Organizational paradox and transformation, in R. Quinn, K.Cameron (eds) *Paradox and Transformation*, Cambridge, MA: Ballinger, p. 1-18.
- Empson, L. (2004) Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition, *Accounting, Organizations, and Society*, vol. 29, n°8, p. 759-781.

- Festinger, L. (1965). Evaluation et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux, in E.Aronson, A.Levy, (eds.) *Psychologie sociale, textes fondamentaux*. Paris, Dunod, p.193-211.
- Fiol, C.M (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations, *Organization Science*, vol. 5, n°3, p. 403-420.
- Foreman, P., Whetten, D.A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations, *Organization Science*, vol. 13, n°6, p. 618-635.
- Gergen, K., Whitney, D. (1996). Technologies of representation in the global corporation: power and polyphony, in D. Boje, R. Gephart, T. Thanchenkery (eds), *Postmodern Management and Organization Theory*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 331-357.
- Gioia, D.A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, n°12, p. 433-448.
- Gioia, D.A., Longenecker, C.O. (1994). Delving into the dark side: The politics of executive appraisal, *Organizational Dynamics*, n°22, p. 47-58.
- Gioia, D.A. (1998). From individual to organizational identity, in D. Whetten, P. Godfrey, (eds), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 17-31.
- Gioia, D.A., Thomas, J.B. (1996). Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, n°41, p. 370-403.
- Gioia, D.A., Schultz, M., Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability, *Academy of Management Review*, vol. 41, n°3, p. 370-403.
- Giraud, Z.G., Cable, D.M., Voss, G.B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About "Who We Are?", *Organization Science*, vol. 17, n°6, p. 741-755.
- Gronstedt, A., Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency, *Journal of Advertising Research*, vol. 36, n°2, p. 48-57.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research, in Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage, p. 105-117
- Hardy, C., Phillips, N. (2004). Discourse and Power, in D. Grant, D., C. Hardy, C. Osrick, L. Putnam (eds) *Handbook of Organizational Discourse*. London, Sage.
- Hatch, M.J., Schultz, M.S. (2002). The dynamics of organizational identity, *Human Relations*, n°55, p.989-1018.

- Hazen, M. A. (1993). Towards polyphonic organization, *Journal of Organizational Change Management*, vol.6, n°5, p. 15–26.
- Hill, R. C., Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities, *Journal of Management*, n°21, p. 1057-1075.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n°3, p. 530–558.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes, *International journal of Conflict Management*, vol. 8, n°4, p. 287–305.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1999). Why do differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°4, p. 741–763.
- Kornberger, M., Clegg, S.R., Carter, C. (2006). Rethinking polyphonic organization: Managing as discursive practice, *Scandinavian Journal of Management*, n°22, p. 3–30.
- Labianca, G., Gray, B., Brass, D.T. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment, *Organization Science*, vol. 11, n°2, p. 235-257.
- Larson, G.S., Pepper, G.L. (2003). Strategies for Managing Multiple Organizational Identifications A Case of Competing Identities, *Management Communication Quarterly*, vol. 16, n°4, p. 528-557.
- Le Moigne, J.L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in Martinet, A.C (coord.). *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 81-141.
- Le Moigne, J.L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, coll. "Que sais-je ?".
- Lüscher, L.S., Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox, *Academy of Management Journal*, vol. 51, n°2, p. 221-240.
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational group, *Academy of Management Review*, vol. 21, n°2, p. 402-433.
- Pichault, F. (2009). *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck, Collection "Manager RH".
- Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

- Pratt, M.G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors, *Administrative Science Quarterly*, n°45, p.456–493.
- Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: exploring the role of organizational culture, *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°3, p. 433–458.
- Reger, R., Mullane, J., Gustafson, L., Demarie, S. (1994). Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets, *Academy of Management. Executive*, vol. 8, n°4, p. 31 - 45.
- Rogers, C.R. (1951). *Client-centered Therapy. Its current Practice, Implications and Theory*, Houghton Mifflin Company.
- Schweiger, D.M., Sandberg, W.R., Rechner, P.L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making, *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°4, p. 745-772.
- Scott, C.R. (1997). Identification with Multiple Targets in Geographically Dispersed Organization, *Management Communication Quarterly*, vol. 12, n°1, p. 72-111.
- Scott, S.G., Lane, V.R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, p. 43-62.
- Smircich, L., Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world, *Academy of Management Review*, n°10, p. 724–36.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p. 571-610.
- Sullivan, P., McCarthy, J. (2008). Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths, *Organization Studies*, vol. 29, n°4, p. 525–542.
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale, in S. Moscovici (Ed) *Introduction à la psychologie sociale*, vol.1, Paris, Larousse, p. 272-301.
- Tajfel, H., Turner, J. (1979, 2nd ed. 1985). An integrative theory of intergroup conflict, in W.G. Austin, S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, Brooks/Cole, p. 33-47.
- Taylor, S. S. (1999). Making sense of revolutionary change: differences in members' stories, *Journal of Organizational Change Management*, n°12, p. 524–535.
- Thomas, R., Hardy, C. (2010). Resisting Organizational Change: Paradox, Process and Power, *Second International Symposium on Process Organization Studies*, Rhodes, June.

Treadwell, D.F., Harrison, T.M. (1994). Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication, *Communication Monographs*, n°61, p. 63-85.

Von Glasersfeld, E. (1995). *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*, London/Washington, The Falmer Press.

Voss, Z.G., Cable, D.M., Voss, G.B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are?”, *Organization Science*, vol. 17, n° 6, p. 741–755.

Wagner III, J. A., Gooding, R. Z. (1997). Equivocal information and attribution: an investigation of patterns of managerial sense making, *Strategic Management Journal*, n°18, p. 275-286.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London, Sage.

Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten Revisited. Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, n°3, p. 219-234.

Woolridge, B., Schmid, T., Floyd, S.W. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis and future research, *Journal of Management*, vol. 34, n°6, p. 1190-1221.

Zalesnik, A. (1989). *The Managerial Mystique*, New York, Harper Row.