

# ***LA GESTION DISCURSIVE DES PARADOXES DE L'IDENTITÉ***

**Nicole Giroux, professeure agrégée**  
**Département de Communication, Université de Montréal**  
**C. 6128, succursale Centre-ville**  
**Montréal Québec CANADA, H3C 3J7**  
**téléphone : 514-343-7717**  
**Fax:514-343-2298**  
**Courriel : girouxni@com.umontreal.ca**

**MOTS-CLÉS : Identité, stratégie, discours, changement, épistémologie, construction sociale**

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## **RÉSUMÉ**

Au cours des dernières années, le concept d'identité a retenu l'attention des chercheurs tant en sciences humaines qu'en sciences de gestion. Les perspectives fonctionnaliste, interprétative, processuelle, critique, poststructuraliste et postmoderne de l'organisation décrivent respectivement l'identité soit comme une “présentation de soi” élaborée et inscrite dans des manifestations observables; soit comme une interprétation du monde organisationnel vécu qui est transposée dans des représentations; soit comme l'enjeu et le résultat d'une “conversation” entre acteurs humains et institutionnels; soit enfin comme une coquille vide de substance ou encore une illusion.

Dans ce texte, est présentée une perspective discursive de l'identité, perspective basée sur une conception de l'organisation comme une réalité sociale en construction. L'accent est alors mis sur la dimension communicationnelle de l'identité. A partir des paradoxes de l'identité inventoriés dans la littérature une grille d'analyse est élaborée pour mettre à jour les stratégies discursives utilisées dans les organisations pour présenter l'évolution de l'identité organisationnelle dans le contexte d'un changement stratégique. Les différentes stratégies proposées pour concilier les paradoxes de la continuité, de l'unicité et de la singularité sont : la négation, la coexistence et le recadrage.

**MOTS-CLÉS : Identité, stratégie, discours, changement, épistémologie, construction sociale**

## LA GESTION DISCURSIVE DES PARADOXES DE L'IDENTITÉ

Au cours des dernières années, le concept d'identité a retenu l'attention des chercheurs tant en sciences humaines qu'en sciences de gestion. Dans la littérature anglo-saxonne, c'est l'article d'Albert et Whetten paru en 1985 qui a éveillé l'intérêt pour cette dimension de l'organisation. Leur définition de l'identité comme l'énoncé de ce qui, dans l'organisation, est perçu comme central, distinctif et continu a été retenue par de nombreux chercheurs qui ont réalisé des études empiriques sur le sujet. Aujourd'hui, plusieurs questions sont au cœur des débats dans ce domaine. Ainsi, la définition même du concept d'identité et la pertinence de sa transposition du niveau individuel au niveau de l'organisation ont suscité de nombreuses "conversations" chez les chercheurs (Whetten et Godfrey, 1998). Récemment, les caractéristiques identifiées par Albert et Whetten ont été remises en question ou nuancées par plusieurs auteurs dans un numéro spécial de l'Academy of Management Review portant l'identité organisationnelle. Par exemple, selon Gioia, Schultz et Corley (2000), la continuité doit maintenant être complétée par la notion de mutabilité pour rendre compte de la réalité actuelle des organisations. Ils décrivent aujourd'hui l'identité organisationnelle comme le fruit d'une adaptation dynamique de la firme et c'est alors, non plus le changement, mais la continuité qui fait problème. On retrouve ici le même débat qui occupe les théoriciens de l'organisation depuis plusieurs années. Il s'agit de l'opposition entre d'une part, une conception de l'organisation comme une entité soumise à des forces d'inertie et de résistance et de ce fait difficile à changer et, d'autre part, une définition de l'organisation comme un "processus organisant" (Weick, 1969), en constante transformation, que l'on tente de stabiliser. En fait, la notion d'identité est définie de manière différente selon les positions épistémologiques prises par les chercheurs. La définition et le statut donnés à l'organisation ne sont donc pas neutres. Ils affectent directement la conception que l'on a de l'identité organisationnelle, voire la possibilité même pour une organisation d'avoir une identité.

Dans ce texte, nous voulons contribuer à ces débats en développant une perspective discursive de l'identité, perspective basée sur une conception de l'organisation comme une réalité sociale en construction. L'accent est alors mis sur sa dimension communicationnelle. Nous présenterons, dans un premier temps, les différentes prises de position des chercheurs et leurs implications en ce qui a trait à l'existence et à la nature de l'identité organisationnelle. Cela nous amènera à situer notre démarche et à présenter une définition discursive de l'identité. Par la suite, à l'aide de la littérature sur l'identité individuelle, nous décrirons les principaux éléments de définition de l'identité. Cette démarche fera ressortir les paradoxes de l'identité individuelle. Ensuite, nous montrerons que ces paradoxes de l'identité se retrouvent aussi au niveau de l'organisation. Nous proposerons finalement une grille d'analyse du discours identitaire permettant d'identifier les

stratégies utilisées dans la gestion discursive des paradoxes de la continuité, de l'unicité et de la singularité.

## **1. Les différentes définitions de l'identité organisationnelle**

Dans le débat relatif à l'identité, on retrouve le choc de points de vue divergents sur la nature de l'organisation. Les perspectives fonctionnaliste, interprétative, processuelle<sup>1</sup>, critique poststructuraliste et postmoderne de l'organisation décrivent respectivement l'identité soit comme une "présentation de soi" élaborée et inscrite dans des manifestations observables; soit comme une interprétation du monde organisationnel vécu qui est transposée dans des représentations; soit comme l'enjeu et le résultat d'une "conversation" entre acteurs humains et institutionnels; soit enfin comme une coquille vide de substance ou encore une illusion.

### **1.1. "Une présentation de l'organisation"**

Ceux qui conçoivent l'organisation comme une entité tendent à lui conférer des attributs humains tels qu'une cognition, une volonté, des affects, une identité et même une âme! Comme l'a souligné Gioia (1998), cette perspective fonctionnaliste est managériale, objectivante et instrumentale. L'identité est ici le fruit du design des dirigeants. L'identité est dès lors façonnée par les gestionnaires spécialistes du marketing et de la communication d'entreprise. Ceux-ci créent l'organisation et lui attribuent une identité pour donner l'impression de la cohésion, mobiliser ses membres et développer un avantage comparatif en lui conférant un caractère distinctif. Dans ce cas, l'organisation est conçue comme une réalité concrète dont l'identité est manifestée dans les discours des dirigeants, dans des artefacts (architecture, aménagement, logo, uniformes etc.) et dans des "comportements organisationnels"<sup>2</sup>. D'un point de vue communicationnel, l'identité est alors vue comme un message émis de manière délibérée pour produire une "bonne impression". Cet effort de "présentation de soi" a une visée stratégique : son objectif non dit est l'amélioration de la performance. Cette version officielle de l'identité organisationnelle s'institutionnalise si elle est acceptée par les partenaires et si elle reçoit

---

<sup>1</sup> Nous désignons sous ce terme les différentes approches (qualifiées de constructiviste ou constructionnisme voir Corcuff, 1995) décrivant l'organisation comme un phénomène en train de se réaliser (un "work-in-progress"), comme le résultat toujours changeant d'un processus de construction se réalisant dans les interactions et la communication. Ces diverses approches sont, dans la foulée des travaux de Berger et Luckman sur la construction de la réalité sociale : les théories de l'énaction (Weick, 1969), de la structuration (Giddens, 1984) de la traduction (Callon et Latour, 1984) et du texte-conversation (Taylor, 1993).

<sup>2</sup> La notion de "comportement organisationnel" est un concept flou où souvent s'entremêlent les actions posées par les dirigeants au nom de l'organisation et les activités des employés qui sont observables au quotidien .

l'adhésion des membres. Cet ancrage symbolique peut toutefois provoquer de l'inertie et devenir un frein à l'innovation (Larçon et Reitter, 1978). Pour renverser la résistance identitaire au changement, l'agent de changement devra procéder à des modifications dans le discours, l'apparence et les façons de faire de l'organisation.

## **1.2. “Une représentation de l'organisation”**

Cette définition anthropomorphique de l'organisation disparaît lorsque celle-ci est définie comme un processus organisant (Weick, 1969). La mise à jour de la réification mène logiquement au rejet de la possibilité de transposer le concept d'identité du niveau individuel au niveau organisationnel. En fait, l'organisation ne saurait alors avoir d'identité puisqu'elle n'existe pas! Ce constat n'empêche toutefois pas les acteurs impliqués d'interpréter leurs expériences de la “réalité organisationnelle”, d'élaborer une représentation, une nominalisation qui subsume, sous le vocable d'identité, leur vécu, leurs observations critiques et leurs aspirations par rapport à l'organisation. Cette identité interprétée et représentée, correspond dans le modèle de Nizard (1983-1984) à l'identité informelle ressentie et à l'identité fantasmée. Cette approche interprétative on la retrouve dans la littérature française en gestion où, dès la fin des années 70, il était question de l'identité organisationnelle. Dans cette littérature, on s'intéresse au contenu des représentations et la subjectivité de l'acteur est clairement affirmées. La notion d'imaginaire y occupe une place prépondérante et on ne craint pas d'aborder l'identité en faisant appel aux apports de la psychologie, de la psychanalyse et de la socioanalyse (Larçon et Reitter, 1978, 1979; Strategor, 1988; Moingeon et Ramantsoa, 1997). Cette perspective a trouvé écho dans la littérature anglo-saxonne valorisant l'étude psychanalytique de l'identité (Diamond, 1988).

## **1.3. Une “ création collective ” de l'organisation**

Une troisième position présente l'organisation comme une réalité sociale construite par une collectivité. C'est alors le processus d'élaboration de l'identité qui est le centre d'attention des chercheurs. L'organisation devient dépendante, pour son existence même, des discours et des représentations des individus qui la créent (Searle, 1995). Dans ce contexte, l'identité devient une réalité intersubjective co-construite dans des “conversations” (Shotter, 1993). Cette réalité discursive n'est cependant pas seulement de l'ordre de l'intangible puisque les interlocuteurs “inscrivent” souvent leur version de l'identité de l'organisation dans des textes, des artefacts pour lui procurer solidité, continuité et visibilité. Cette création discursive n'est plus ici seulement l'apanage des dirigeants, des spécialistes du marketing et de la communication : tous les acteurs participent à ce processus de construction qu'ils soient membres ou partenaires (Hatch

et Schultz, 1997). Ils n'ont cependant pas tous le même impact; certains d'entre eux, reconnus comme porte-parole (dirigeants de l'organisation et des firmes concurrentes ou alliées, journalistes, représentants d'organismes réglementaires), ont à la fois une plus grande légitimité pour parler de l'organisation et un accès plus aisé à des médias de masse pour diffuser "leur version" de l'organisation. Dans cette perspective, les acteurs ne font pas qu'interpréter le discours des dirigeants de la firme, ils créent dans leur interactions de la signification à partir de leur expérience de l'organisation et en réaction aux discours des autres partenaires de la "conversation". Cette "conversation identitaire" subsume les diverses notions d'identité, d'image projetée ou désirée, d'impression ou de réputation retracées par Gioia et al. (2000) dans la littérature et qui réfèrent au point de vue des différents acteurs concernés par l'activité de l'organisation. Selon eux, l'identité est formée et transformée dans un processus d'énonciation, de rétroaction et de reformulation auquel participent de nombreux intervenants. L'identité leur apparaît donc comme en continuelle création ("work in progress"). Pour ces auteurs, l'identité peut être définie comme un concept négocié et réflexif. L'identité est donc ici une réalité discursive et interactive. Ce processus de construction dialogique implique la possibilité de multiples versions simultanées de l'identité organisationnelle. La présence de tensions et de contradictions dans la "conversation" y est donc considérée comme normale de même que la lutte pour l'imposition d'une version de l'identité organisationnelle. L'approche de la construction collective montre qu'en somme l'identité est une réalité fragile et changeante.

#### **1.4. " Une illusion discursive "**

Peu d'auteurs de l'approche critique ont traité de la notion d'identité organisationnelle. Habituellement les auteurs critiques s'intéressent davantage à l'identité individuelle. Ils l'étudient dans son rapport au pouvoir. Ils présentent alors l'identité comme un moyen de fuir l'insécurité ou encore un moyen de résistance (Knights et Willmott, 1985; Branaman, 1994). Les travaux d'Alvesson (1990) qui abordent l'organisation dans une perspective critique constitue une exception notable. Cet auteur souligne que, dans le contexte actuel, l'identité organisationnelle conçue comme un élément qui émerge spontanément de l'action est un phénomène relativement rare. Ce que l'on observe à la place c'est l'image. Celle-ci est le fruit d'une opération défensive pour compenser la perte de substance et de signification. Les tenants des perspectives poststructuralistes et postmodernes, quant à eux, remettent en question l'identité organisationnelle. Ils nient non pas l'existence de l'organisation mais plutôt la notion d'identité individuelle et donc la possibilité de transposer cette notion illusoire à l'organisation. Comme l'explique Dunn (1997) les poststructuralistes (Foucault, Derrida) procèdent à un décentrement de la notion de sujet. Pour eux, le sujet est construit dans le discours. Il décrit comment, Butler

présente l'identité non plus comme l'expression d'une réalité intérieure donnée mais comme une performance réalisée par les acteurs dans leurs actions, gestes et pratiques discursives. Le sentiment d'une identité personnelle est pour elle une illusion. On trouve un exemple de cette approche post-structuraliste dans la recherche d'Holmer-Nadesan (1996) qui décrit comment les travailleuses d'une université réagissent au discours organisationnel (identification, contre-identification, dé-identification) visant à leur conférer une identité conséquente avec l'image traditionnelle de l'institution. Cette perspective on la retrouve dans la position postmoderne présentée par Schultz (1992) qui affirme que les organisations se ressemblent de plus en plus. La quête de singularité a, selon elle, plutôt produit une série de " simulacres " puisque les organisations tentent d'imiter les modèles organisationnels vantés et fortement médiatisés. Finalement, Gioia et al. (2000) associent l'identité dans une approche postmoderne à une image façonnée par les communicateurs professionnels et les médias dans un marché volatil et hypercomplexe de création de signification. L'identité devient alors une réalité hautement malléable et la notion même de continuité identitaire disparaît.

Malgré la diversité des définitions de l'identité dans ces perspectives (réalité observable, interprétation, construction sociale, illusion), l'identité y est toujours comme une création humaine constituée dans le langage, se manifestant dans des textes, des artefacts ou des pratiques. Ce qui varie selon les différentes prises de position, ce sont le nombre et le statut des " auteurs " de même que la distance critique qu'ils prennent par rapport à leur oeuvre.

## **2. L'identité organisationnelle ou comment quelque chose qui n'existe pas peut-il avoir une identité?**

Dans ce texte, nous abordons l'identité organisationnelle comme le fruit d'un processus interdiscursif de construction de la réalité organisationnelle. En effet, nous souscrivons à l'assertion de Weick (1969) qui soutient que l'organisation n'existe pas, qu'elle est une réification. Comme lui, nous croyons qu'il faut s'intéresser plutôt au " processus organisant " qui vise la réduction de l'équivoque et la création de signification. À l'instar de Johnson (1977) et de Searle (1995), nous croyons aussi que la communication et le langage sont au coeur du processus de création collective de ce que l'on nomme " organisation ". En adoptant cette position de construction collective de la " réalité " organisationnelle, il nous faut élargir le cercle des " auteurs " de l'organisation. L'identité peut dès lors être définie comme un énoncé produit dans le cadre de la dynamique organisationnelle et sujet à modification dans les échanges entre les partenaires internes et externes. L'identité est donc un phénomène interdiscursif qui ne peut être saisi qu'en contexte en tenant compte des rapports qu'entretiennent les différents partenaires.

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que la contributions des divers “ auteurs ” n’est pas égale. Ceux qui ont le plus intérêt à contribuer à cette construction collective ce sont les dirigeants de l’organisation qui on pour mandat de veiller sur sa destinée. Ce sont eux qui ont le plus de temps et de ressources à consacrer à cette élaboration discursive et à sa diffusion.

On peut dès lors se demander pourquoi les différents “ auteurs ” participent de la construction d’une identité pour quelque chose qui n’existe pas. Nous croyons que les différents auteurs contribuent à la création de l’organisation comme entité et “ personnage fictif ” pour plusieurs raisons d’ordre tant juridique, politique, économique que cognitif, symbolique et psychologique.

Aux niveaux juridique, politique et économique, la création par une charte d’une “ personne morale habilitée à contracter ” crée un macro acteur. Celui-ci est responsable des activités menées par un collectif au nom d’un groupe de propriétaires. L’organisation, ce personnage fictif, peut alors devenir un “ citoyen corporatif ” participer dans l’arène politique par la contribution à des débats ou encore par du financement partisan. Ce “ citoyen corporatif ” peut en contrepartie être soumis à l’évaluation de son “ comportement ” par les instances de l’environnement socio-politique et institutionnel. Il doit donc justifier, légitimer ses actions. L’habilitation à contracter qui lui est dévolue permet à l’organisation d’acquérir des ressources, de procéder à des alliances voire même de se “ marier ” à une autre entreprise. Bien sûr, les activités réelles et concrètes sont toujours effectuées par des humains, mais ils le font au nom de l’organisation dont ils deviennent les porte-parole, les maîtres d’oeuvre ou les exécutants. Le “ personnage fictif ” ainsi créé est un acteur collectif (un “ macroacteur ” possédant une capacité d’action concrète de même qu’une existence sociale reconnue dont la “ corporéité ” est inscrite dans des ressources matérielles (édifices, équipements).

Aux niveaux cognitif, symbolique et psychologique, ce personnage fictif représentant un collectif permet une économie cognitive, un investissement symbolique et un engagement psychologique. En effet, les organisations sont devenues de plus en plus complexes, par la taille, la diversification des activités et la multiplication de leurs sites d’opérations. Penser et dire l’organisation en conservant cette diversité peut taxer les capacités cognitives des observateurs. Le vocable organisation qui permet de subsumer cette complexité est donc un raccourci sémantique qui réduit et simplifie la réalité organisationnelle. Cette nominalisation a toutefois le désavantage d’inciter à la réification et d’occulter le caractère dynamique et processuel de l’organisation. Cette réduction n’est cependant pas que linguistique elle peut aussi prendre la forme d’artefacts qui représentent l’organisation et l’ancrent davantage dans la réalité tangible des sens comme les logos, les sigles, les couleurs, les drapeaux voire même les couplets

publicitaires (“jingles”). Finalement, la “personnalisation” de l’organisation facilite l’engagement et la mobilisation des personnes dans la mesure où celle-ci est dotée d’une “personnalité attrayante”, d’intentions et de valeurs auxquelles on peut s’identifier. Selon Nizard (1983-1984), pour susciter l’identification, le “modèle organisationnel” doit posséder trois qualités : être attirant, être prestigieux et présenter des éléments qui aident à s’y reconnaître. Barthe (1993) va dans le même sens déclarant que l’individu sera réceptif s’il y retrouve une image d’identification positive, valorisante comportant des affinités avec son identité personnelle.

Partant de cette définition de l’organisation comme un “personnage fictif” créé par les membres et les partenaires du “collectif organisationnel”, nous posons que “l’identité organisationnelle” est le caractère de ce personnage, c’est-à-dire l’ensemble des traits particuliers qui fondent la “personnalité” de cet être fictif. Ce personnage est façonné à l’image de ses créateurs d’où la tendance à l’anthropomorphisation des organisations. Les auteurs et les observateurs se projettent donc dans l’organisation lorsqu’ils utilisent le concept d’identité pour parler de l’organisation. C’est pourquoi nous croyons que les notions associées dans la littérature au concept d’identité individuelle peuvent être transposées au niveau de “l’acteur-organisation” dans la mesure où l’on garde toujours à l’esprit qu’il s’agit là d’un construit et non d’une entité autonome. Dans la section qui suit, nous présenterons brièvement la littérature sur l’identité individuelle afin de sélectionner les éléments pertinents à la construction et à l’analyse de l’identité organisationnelle telle que construite dans le discours.

### **3. L’identité individuelle : une configuration complexe en redéfinition constante**

Le thème de l’identité a été traité de manière récurrente par les philosophes, et cela à partir d’Aristote (Ferret, 1998). Dans la littérature très fragmentée traitant de l’identité individuelle, trois grands auteurs, Erikson, Ricoeur et Strauss apparaissent incontournables. Chacun d’eux, à partir de sa perspective disciplinaire, a étudié ce phénomène de l’identité. Dans les lignes qui suivent, nous décrirons donc l’apport de ces auteurs. Par la suite, leurs successeurs ont tenté de préciser les concepts ou d’en élargir le champ d’application. Nous décrirons ici leurs contributions car celles-ci nous aident à cerner les paradoxes de l’identité. Finalement, nous allons rendre compte de la littérature plus récente qui introduit une nouvelle dimension, celle des émotions et précise les similarités entre l’identité personnelle et l’identité sociale.

### 3.1. La définition de l'identité individuelle: les auteurs classiques

Érikson (1968) définit l'identité comme une configuration en évolution. Se référant à Williams James, il précise que l'identité est le sentiment subjectif de mêmeté (“sameness”) et de continuité, une “attitude mentale et morale” dans lequel le sujet se reconnaît comme authentique et qui lui procure un sentiment de bien-être. Cette configuration qui intègre plusieurs éléments<sup>2</sup> se développe graduellement à travers les synthèses et reconfigurations successives du soi durant l'enfance. À l'adolescence, se produit une crise normale qui canalise les ressources de croissance et de différenciation du sujet. Erikson compare cette phase de constitution de l'identité à un “moratoire psychologique”. Il s'agit en quelque sorte d'un délai pendant lequel l'adolescent expérimentera différents rôles pour trouver une niche unique dans la société. Cette phase transitoire aboutira à des engagements qui seront l'objet de confirmations rituelles par la société. Les tentatives de cristallisation identitaire sont donc soumises aux aléas des discontinuités du développement où l'individu tente de concilier des valeurs contradictoires. L'identité est ainsi pour Erikson le produit (unifié, cohérent, stable) d'un processus de constitution de soi qui doit être validé par le sujet et reconnu par les autres.

Dans son herméneutique du sujet parlant, agissant et se racontant, Ricoeur (1990) développe la notion d'identité narrative. Il décrit l'identité-idem (mêmeté ou permanence dans le temps) et l'identité-ipse (l'unicité, le sentiment d'être un). Pour lui, la mêmeté réfère aux traits objectivés du sujet alors que l'ipséité caractérise “un sujet capable de se désigner comme étant lui-même l'auteur de ses paroles et de ses actes, un sujet non substantiel et non immuable, mais responsable de son dire et de son faire” (Ricoeur, 1995 : 76-77). Il distingue alors la permanence du caractère<sup>3</sup> où se recouvrent mêmeté et ipséité de la notion de fidélité à soi et à la parole donnée où “l'ipséité s'affranchit de la mêmeté” et où apparaît le caractère éthique de l'identité (Ricoeur, 1990 : 142-145). Selon Ricoeur, dans le récit de la vie, l'identité est mise en intrigue en termes dynamiques par la concurrence entre une exigence de concordance et l'admission de discordances. La narration aboutit donc à une “identité dynamique” conciliant l'unicité et la diversité.

Cette sensibilité aux aspects communicationnel et dynamique de l'identité on la retrouve chez le sociologue interactionniste Anselm Strauss. Selon lui (1989/1992 : 17), le “langage se trouve au coeur de la notion d'identité”. Se référant à Dewey, il attire l'attention sur le fait que nommer

---

<sup>2</sup> (besoins libidinaux particuliers, identifications privilégiées, mécanismes de défense efficaces, rôles, sublimations réussies, etc.)

<sup>3</sup> Ricoeur définit le caractère comme : “la mêmeté dans la mienneté”

permet d'identifier, de situer, de caractériser, de classer un objet. L'identité n'est donc pas dans l'objet mais dans le regard porté sur lui. Elle est conférée par le langage et peut alors varier selon la personne ou le groupe qui nomme. Strauss souligne le caractère hautement temporel et contextuel de cet acte de classer. Pour lui, les classements sont basés sur les valeurs actuelles qui sont marquées par les expériences passées et par les attentes relatives au futur. L'identité doit constamment se réajuster. C'est dans l'engagement au coeur l'action et dans la relation à l'autre au sein l'interaction que le sujet se développe et construit son identité. À cause des événements imprévus de la vie, le sujet doit agir par tâtonnement et de manière exploratoire. Les situations inhabituelles peuvent aussi venir susciter la création de nouvelles étiquettes mais celles-ci doivent être justifiées, validées, ratifiées. Pour Strauss, le moi est donc indéterminé. Il affirme même que “ce n'est pas l'immutabilité qui va de soi, mais le changement”<sup>3</sup> Selon lui, il y a tout de même des limites au changement d'identité. Ce sont d'abord les contraintes institutionnelles et sociales mais aussi le besoin d'être intelligible (simplicité, clarté, stabilité, prévisibilité) pour les autres et pour soi. Enfin, la propension au changement identitaire est aussi restreinte par la nécessité, pour l'acteur, de maintenir un sentiment subjectif de continuité de soi. Dans la reconstruction de son histoire de vie, le sujet doit donc concilier la diversité et la variabilité des événements en une “interprétation homogène” fruit d'une “négociation avec soi-même” mais dont “les termes d'accord ne sont pas réglés et fixés une fois pour toute” (1992:154). L'identité du sujet peut donc être multiple, faire l'objet de remises en question, de relectures, de reformulations, voire d'oblitérations. C'est pourquoi Strauss affirme que “nommer et identifier les objets est ...un problème continu qui n'est jamais dépassé ni réglé”(1992 : 27).

### **3.2. La définition de l'identité individuelle: les auteurs contemporains**

La littérature contemporaine sur la dynamique identitaire vient raffiner la démarche de ces auteurs: elle ne se restreint pas à la crise de l'adolescence, elle décrit de nouvelles caractéristiques et met à jour d'autres tensions. Ainsi, Kaspi et Ruano-Borbalan (1997 : 4) affirment que : “L'identité est aujourd'hui conçue comme résultat de constructions et de stratégies; elle est toujours en évolution et en recomposition” et cela tout au long de la vie du sujet.

Brown (1994 : 276), en se référant à Goffman, souligne que le sujet doit constamment effectuer une “relecture de soi” qui peut se produire à trois “moments discursifs d'auto-identification” : la taxonomie (le positionnement, le rôle par rapport à l'autre par exemple : dirigeant/employé), la

---

<sup>3</sup> Strauss décrit le développement humain comme un processus de transformation prenant diverse formes : la conversion qui suppose la mort des désirs passés, la découverte inattendue de nouvelles capacités, les changements organisés de statuts donnant lieu à des rites d'initiation et finalement la désidentification imposée.

narration (la relation d'agence ou d'intimité entre soi et l'autre par exemple : la domination ou la coopération), l'imputation (l'évaluation de soi en termes de capacité de prise de responsabilité par rapport à l'autre). Pour cet auteur, cette réinterprétation se produit en réponse à des tensions qui surviennent entre les dimensions historique ou prospective des récits du sujet; entre le soi dont on se souvient et celui que l'on voudrait être dans l'avenir. L'identité dans le discours est donc temporelle : elle doit faire le lien et la conciliation entre le passé et le futur. Finalement, Brown affirme que dans les interactions les individus échangent leurs narrations, prennent conscience de leur vécu commun, s'identifient les uns aux autres et développent un sentiment d'appartenance à une collectivité. Le discours identitaire fait donc aussi le lien entre le niveau individuel et celui du collectif.

Pour le psychosociologue Pierre Tap (1997 : 9), l'identité personnelle est “l'ensemble des représentations et des sentiments qu'une personne développe à propos d'elle-même”. Dans cette perspective davantage cognitive, il reprend les caractéristiques décrites par ces prédécesseurs : mêmeté dans le temps, unité ou cohérence du moi, unicité ou originalité et singularité du sujet auxquelles il ajoute la notion de diversité (nous sommes plusieurs personnages dans une même personne avec les avantages de richesse mais aussi les dangers de dispersion que cela comporte), d'activité qui renvoie à l'idée de réalisation de soi dans l'action (y compris dans l'acte de “ gérer ” son changement d'identité) et enfin la positivité qui réfère à l'idée d'estime de soi qui pousse le sujet à développer une représentation valorisante de soi.

Marc (1997), s'intéresse particulièrement au processus de construction de l'identité qu'il définit comme dynamique et inachevé, marqué par des crises et des ruptures. Pour lui, il s'agit d'un double mouvement d'assimilation et de différenciation par rapport à l'autre, de rapprochement et d'opposition, d'ouverture et de fermeture. D'après cet auteur, la communication occupe une place centrale dans la construction d'identité : celle-ci est le point de départ, l'enjeu et le résultat de la relation entre les partenaires à la communication. Se référant à Winnicott, il affirme que l'identité se constitue aussi dans l'expérience du corps propre en relations au monde dans l'effet de miroir. Il s'agit alors d'un double mécanisme d'objectivation (capacité de s'observer de l'extérieur comme un objet) et d'appropriation (incorporation et coïncidence de l'image de soi externe et de l'expérience sensorielle et émotive interne). En cela, il rejoint la réflexion sur l'identité et la perte du psychanalyste Pierre Decourt (1999) pour qui la langue est le support et le véhicule de l'identité. Celui-ci déclare que, via le narcissisme, la vision en miroir du double permet de passer du registre perceptif à celui de l'autoreprésentation qui aboutirait, non pas sur une narration comme chez Ricoeur, mais sur une affirmation de soi s'exprimant dans la négation et l'assertion. Il soulève lui aussi un paradoxe de l'identité en posant la question : Comment penser notre

identité dans son unicité en tant qu'être divisé ? Il argumente (1999:1155) que deux paramètres contradictoires “ porteurs d'un fort potentiel de conflictualité interne ” fondent l'identité : d'une part “ l'idéalité d'une identité jamais établie ” et d'autre part, “ la poussée pulsionnelle éternellement insatisfaite, foncièrement désorganisatrice à l'égard de l'unité du moi.”. Il y a donc ici aussi un double mouvement, mais cette fois entre l'investissement dans sa propre représentation et le deuil, le renoncement à son idéalité. C'est pourquoi Decourt affirme que “ l'identité se révèle, s'éprouve et se définit dans la capacité du sujet à supporter psychiquement l'épreuve de la perte”. Pour lui, l'identité est un processus dont la perte est le moteur et où la mémoire et l'oubli de soi jouent des rôles importants.

### **3.3. La définition de l'identité individuelle: les nouvelles tendances**

De nos jours deux nouvelles tendances se font jour dans cette littérature. La première est celle de la prise en compte des émotions dans la constitution de l'identité. Pour Haviland et Kalbaugh (1993), l'émotion est importante puisqu'elle permet de discriminer entre ce qui est central et ce qui est périphérique dans l'identité. Selon elles, l'émotion est la “ colle ” de l'identité car elle crée des “ agrégats ” d'expérience à travers des processus de magnification et de résonance. Le processus de magnification se produit lorsqu'un thème identitaire est associé fréquemment à plusieurs émotions. Il prend alors une valeur mobilisatrice forte. La magnification crée un ancrage qui peut soit créer de l'inertie, soit encore provoquer des changements cognitifs selon le thème associé aux émotions. La résonance, quant à elle, réfère à la capacité de provoquer des émotions similaires par contagion. L'émotion est donc un facteur de mobilisation et de diffusion des thèmes identitaires. Ces deux auteures présentent trois façons de concevoir la configuration identitaire : la représentation dichotomique qui évalue des éléments identitaires en termes opposés (par exemple bon vs mauvais) et où le changement se fonde sur le rejet du soi indésirable; l'identité compartimentée réalisée par la constitution de regroupements d'éléments qui sont maintenus indépendants, le changement se produisant alors à la pièce par ajout ou élimination de certains groupes provoquant possiblement des modifications dans la configuration des traits identitaires selon les exigences de la situation; l'identité dynamique formée d'éléments (mémoires, événements, émotions) en constante reconfiguration. Basée sur la théorie du chaos, cette dernière conception de la configuration identitaire rend illusoire les notions de stabilité, de prévisibilité et de singularité de l'identité.

La seconde tendance est celle de la convergence entre les théories de l'identité et de l'identité sociale. Stets et Burke (2000) soulignent les similitudes de ces deux approches. Bien que la théorie de l'identité se préoccupe surtout des rôles et la théorie de l'identité sociale de

l'appartenance à des groupes, toutes les deux s'intéressent aux processus d'auto-attribution identitaire et d'activation de l'identité selon les contextes d'action. L'auto-attribution fonde l'identité sur l'affirmation de la similarité avec les autres membres du groupe (théorie de l'identité sociale) et sur la différenciation de son rôle par rapport aux autres (théorie de l'identité). Utilisant la catégorisation et la comparaison, ces deux manières de fonder l'identité suscitent des liens différents. Dans le premier cas, il s'agit de l'engagement dans un groupe de pairs; dans le second, il s'agit de la reconnaissance de sa singularité personnelle et de son interrelations avec d'autres individus tout aussi singuliers occupant des rôles complémentaires ou symétriques. Pour ces auteurs, l'identité inclut à la fois les caractéristiques particulières de l'identité personnelle (ce que l'on est) et les traits normatifs de l'identité sociale (ce que l'on fait). Ils soulignent que l'individu doit gérer les tensions qui peuvent survenir entre les deux et ils font l'hypothèse que l'identité personnelle est plus malléable que l'identité sociale de sorte qu'elle serait davantage l'objet d'ajustements. Selon ces auteurs, l'activation de l'identité, c'est-à-dire sa mobilisation dans l'action, peut varier selon les circonstances alors qu'une personne peut choisir d'exprimer l'une ou l'autre de ses identités. La mobilisation de l'identité peut se faire soit pour répondre aux circonstances, soit encore pour les modifier en fonction des objectifs du sujet. Les deux approches (théorie de l'identité et de l'identité sociale) affirment que l'identité n'est rien sans activation. Stets et Burke (2000) affirment que plus l'individu s'est investi dans une identité plus il l'actualisera pour maintenir son sentiment de continuité et réaffirmer sa cohérence avec les standards de comportement de son groupe. L'activation de l'identité a donc un caractère stratégique.

Ces deux nouvelles tendances illustrent un effort croissant pour mieux spécifier le concept d'identité, son processus de formation et de transformation et la manière dont il est actualisé dans la pratique. Dans la section qui suit, nous ferons un résumé des grandes caractéristiques de l'identité individuelle.

#### **4. Les caractéristiques de l'identité individuelle**

Ce survol de quelques auteurs classiques et contemporains, provenant de diverses disciplines des sciences humaines et sociales, donne à voir la complexité des concepts d'identité individuelle et sociale. L'identité n'est pas un phénomène concret bien qu'elle puisse être reliée à des traits ou à des activités observables. C'est un phénomène abstrait, comportant des dimensions cognitives et affectives : un "ensemble de représentations", une "configuration", un "sentiment" mais qui doit être activé pour être effectif. Plusieurs constatations peuvent ainsi être faites qui nous montrent

que l'identité est un phénomène relationnel, temporel, communicationnel, multidimensionnel, processuel et paradoxal :

1. L'identité comporte plusieurs “ moments ” ou niveaux (rôles, relations, responsabilisation);
2. l'identité suppose toujours la référence à l'autre pour se différencier ou se conformer, lui donner une bonne impression de soi ou encore s'en protéger;
3. l'identité est relié au temps : elle est construite par cumul historique, elle fait le lien passé-futur, c'est dans l'instant, dans le cadre de certaines circonstances et dans un contexte particulier, que l'identité se construit, est activée et se transforme;
4. l'identité est reliée au langage et à la communication (comme activité de nommer, catégoriser narrer, imputer, comparer, affirmer et nier); comme mode de relation à l'autre et aussi comme mode de création du collectif;
- 5 l'identité est une réalité multidimensionnelle : historique, morale, sociale, psychanalytique, cognitive, émotive, culturelle, politique et stratégique;
6. l'identité comme configuration possède des éléments centraux et des éléments périphériques. Cette configuration peut prendre plusieurs formes : dichotomique, compartimentée, dynamique, et mettre en jeu divers processus : auto-attribution, magnification, activation, résonance;
7. l'identité présente plusieurs tensions :
  - a) unité et cohérence vs diversité/multiplicité/moi divisé;
  - b) stabilité/continuité/ancrage dans le passé vs adaptation/transformation/projet pour soi dans le futur;
  - c) volonté de distinction/ d'originalité vs besoin d'appartenance et pression à la conformité.

Ces tensions marquent la nature paradoxale du concept d'identité : 1) comme quête d'un sentiment d'unicité malgré la multiplicité; 2) comme désir d'être unique malgré le besoin d'appartenance; 3) comme recherche d'une représentation stable et idéalisée de soi malgré la nécessaire adaptation aux circonstances externes et aux pulsions désorganisatrices internes. La grande question soulevée par la problématique de l'identité individuelle est donc celle de la conciliation des trois paradoxes de la continuité, de l'unicité et de la singularité.

## **5. Les paradoxes de l'identité organisationnelle**

Les paradoxes de la continuité, de l'unicité et de la singularité sont aussi présents au niveau de l'identité organisationnelle. La définition initiale donnée par Albert et Whetten mettait en évidence le critère de continuité de l'identité et soulevait la question du changement lors de certains moments cruciaux de la vie de l'organisation (croissance rapide, retranchement, accomplissement de la raison-d'être, perte d'une caractéristique importante). Ces auteurs

suggéraient l'existence d'une tendance à l'hybridation de l'identité, et cela pour plusieurs raisons : pour répondre à la complexification de l'environnement et de la mission de l'organisation ; pour satisfaire à la difficulté de laisser-aller l'identité précédente. Ils proposaient même un diagramme des cheminements potentiels de l'identité au cours de la vie d'une organisation : la conservation de l'identité, la substitution d'une identité à une autre, le retour à l'ancienne identité après en avoir essayé une nouvelle ou encore finalement l'addition d'une nouvelle identité à l'ancienne (hybridation). Ils affirmaient que ces changements peuvent être le fruit d'une démarche délibérée ou d'une dérive progressive. Cette dérive, lorsque reconnue, peut-être perçue soit comme une menace, une perte d'identité soit comme une opportunité de développement. Ces auteurs concluaient que les organisations normatives et instrumentales tendaient, à cause du phénomène d'hybridation, à se ressembler de plus en plus. Paradoxalement, en posant la continuité de l'identité, ces auteurs en décrivaient le changement; en mentionnant sa centralité, ils décrivaient des ajouts et des soustractions aux éléments constituant la mission de l'organisation; en soulignant son caractère distinctif, ils prédisaient une tendance à l'isomorphisme.

Récemment, plusieurs auteurs ont aussi remis en question les caractéristiques de stabilité, de centralité et de singularité pour ajouter les notions de mutabilité de multiplicité et de similarité (Gioia, Schultz et Corley, 2000; Pratt et Foreman, 2000; Sahlin-Anderson, 1996). Ils ont souligné l'importance du maintien de l'identité mais aussi de l'adaptation de celle-ci aux transformations de l'environnement même si le changement identitaire est vécu comme une perte (Freeman, 1999). Les tensions que nous avons repérées plus tôt dans la littérature sur l'identité individuelle sont donc présentes aussi dans la version " organisationnelle " du concept d'identité. Puisque, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'identité est construite discursivement, il s'ensuit que les paradoxes de l'identité organisationnelle doivent l'être aussi.

## **6. La gestion discursive des paradoxes identitaires**

L'objectif de cette section est de présenter une grille d'analyse des stratégies discursives de l'identité. Toutefois avant de décrire la grille, il nous apparaît pertinent de définir l'identité discursive et la notion de paradoxe. Cela nous mènera à retracer, dans la littérature, les principales stratégies de traitement des paradoxes. Par la suite, nous présenterons pour chacun des paradoxes de l'identité des marqueurs qui permettront à l'analyste d'identifier dans le discours de la firme ou dans le discours de ses partenaires les stratégies discursives utilisées.

L'identité organisationnelle est construite discursivement dans des messages publics inscrits dans différents textes (discours de dirigeants, rapports annuels, rapport d'analyse, journal interne ou

externe, dépliant d'information, documents publicitaires etc.) qui sont diffusés à divers auditoires. On peut dès lors la concevoir comme la description de l'organisation. Cette description présente l'organisation par ce qu'elle est (valeurs, attributs, caractéristiques), ce qu'elle fait (métier, activités) ce qu'elle possède (ressources et capacités). Strategor (1988) décrit différents points de focalisation à partir desquels on peut élaborer cette description : le couple activité-produit, le leader ou le mode de gestion ou de comportement. Chacun de ces points de focalisation sur lesquels on construit l'identité peut toutefois devenir une contrainte ou une vulnérabilité lorsque vient le temps de faire le changement. Ainsi, pour une firme, la focalisation activité produit, pertinente pour une stratégie de spécialisation est contraignante quand vient le temps de diversifier; la focalisation sur le leader est vulnérable à son départ; la focalisation sur les modes de gestion, si elle peut encadrer diverses stratégies, doit cependant être remise en question au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement.

Cette description du personnage est élaborée à partir de différents éléments linguistiques (nom, verbes, qualificatifs etc.) reliés entre eux. On est donc en présence d'une configuration, d'une structure de signification possédant des éléments centraux et périphériques. Cette structure n'est pas statique. Elle est en fait une combinatoire très malléable où les éléments peuvent apparaître et disparaître, être associés ou dissociés selon différentes modalités (similitude, proximité, équivalence, causalité, opposition etc.). Ces éléments peuvent être liés entre eux pour former des agrégats variés. Ceux-ci forment un répertoire d'outils discursifs que l'on peut mobiliser différemment selon les circonstances : ce sont les mots-clés (Boscolo et al , 1992 Giroux et Cooren, 2000) les étiquettes (Brown, 1994; Czarniawska et Joerges, 1988; Gioia et al, 2000) les assertions et les négations (Decourt, 1999), les arguments et les narrations (Cheney, 1983; Weick et Browning, 1986; Czarniawska-Joerges, 1994), les métaphores, analogies, paraboles (Czarniawska et Joerges, 1988; Sevon, 1996).les lieux communs, les mots passe-partout ou à la mode (Czarniawska et Joerges, 1988; Fairhurst et Sarr, 1996). Ces éléments servent à décrire des états du monde, des émotions et sentiments, des jugements ou évaluations. La palette dont dispose les auteurs du discours identitaire est donc riche. Cette richesse de sens offre ainsi un "surplus de signification" facilitant une réécriture de l'identité. La plasticité du langage permet l'élargissement et la contraction de l'identité, la création de zones floues, les aller et retour dans le temps qui peuvent servir à la gestion discursive des paradoxes.

Selon Lewis (2000), le paradoxe désigne un ensemble d'éléments interreliés dont l'association produit une apparente contradiction parce qu'ils manifestent l'apparition simultanée des polarités d'une dichotomie. La tension ainsi générée peut, d'après cette auteure, mener à l'apparition de mécanismes de défense (projection, régression, ambivalence...etc.) pouvant être paralysants. Elle

propose d'explorer la richesse des contradictions pour favoriser le changement via l'acceptation, la confrontation et la transcendance des paradoxes. Elle décrit ainsi trois stratégies : l'élaboration de construits accommodant la contradiction; la cartographie qui décrit toute la complexité de l'identité et implique parfois un recadrage et enfin l'explication de la présence simultanée des opposés).

Ces stratégies vont dans le sens des mécanismes de gestion discursive de la contradiction inventoriés par Giroux (1990) : d'une part , la coexistence via l'utilisation de l'ambiguïté (Eisenberg, 1984), le mythe médiateur (Abravanel, 1983) la synthèse (Bartunek, 1984) l'opération alloplastique (Nicholls, 1985) la perspective de second niveau (Kindler, 1979) et d'autre part, le recadrage au moyen de la rationalisation (Staw, 1980), de l'utilisation d'une nouvelle terminologie (Seidler, 1985) et de la réinterprétation (Norman, 1977) qui font disparaître le paradoxe dans une nouvelle version de la description. À ces stratégies ayant pour objectif la résolution du paradoxe, il faut aussi ajouter celles visant, dès le départ, sa négation : la naturalisation qui ne présente qu'un des pôles et la neutralisation qui évacue carrément un des éléments (Frost, 1987). Le paradoxe n'est pas alors traité mais plutôt occulté.

Comme on le constate, les " auteurs " de l'identité organisationnelle bénéficient donc d'un ensemble d'outils sémantiques, rhétoriques et de stratégies discursives leur permettant de gérer les paradoxes de la continuité, de l'unicité et de la singularité. Ces outils peuvent être utilisés par les membres de l'entreprise pour la présenter sous son meilleur jour. Ils peuvent aussi l'être par ses opposants pour la critiquer et la contester. Ils peuvent enfin être repris par ses alliés pour s'y comparer, pour l'imiter ou pour justifier leur appui à celle-ci.

### **6.1 Le paradoxe de la continuité**

Selon Caldwell (1959), les organisations ultra-stables sont celles qui se renouvellent continuellement. Toutefois, les études montrent que le changement est énergivore, qu'il vient taxer les ressources matérielles disponibles de même que les capacités cognitives et émotives des membres l'organisation (Giroux, 1998). C'est pourquoi les dirigeants tendent à ne changer l'organisation que lorsque cela devient absolument nécessaire. Ils préfèrent profiter au maximum des avantages que procurent la prévisibilité, la fiabilité et la fidélisation des partenaires à une identité et à une façon de faire qui a fait ses preuves (Weick, 1987). Cependant, dans un contexte en changement, la non adaptation peut mettre en péril la survie de l'organisation. Le changement est, en outre, de plus en plus considéré en lui-même comme une valeur. Plusieurs dirigeants, favorisent donc le changement pour des questions d'ajustement à l'environnement, mais aussi

pour générer un climat excitant d'innovation qui leur permet de mobiliser les employés et les partenaires externes et aussi de faire leur marque en tant que leader du renouveau. Puisque le changement et la stabilité sont requis, le paradoxe de la continuité devra être géré ainsi que la tension créée par la comparaison entre le passé et le futur, entre l'ancienne et la nouvelle version de l'identité organisationnelle. Les " auteurs " peuvent alors soit ne mettre en valeur que l'un des éléments au détriment de l'autre, soit les faire coexister, ou encore les refondre dans un nouveau discours complètement renouvelé qui dissout l'écart entre les deux temps de l'identité. Ces trois stratégies s'appuient sur des mécanismes discursifs fort différents (voir Tableau 1).

Dans le cas de la stratégie de négation, le jeu discursif se fait sur la distanciation, la dissociation des pôles du paradoxe. Cela se fait en mettant l'emphase sur le passé, en répétant constamment dans le discours les thèmes porteurs, les slogans, les associations de termes ou de concepts entre les éléments du discours.

**Tableau I. Les stratégies et mécanismes pour la gestion discursive des paradoxes de l'identité**

<b>STRATÉGIES DISCURSIVES</b>	<b>PARADOXE continuité/changement</b>	<b>PARADOXE unicité/multiplicité</b>	<b>PARADOXE singularité/isomorphisme</b>
<b>NÉGATION</b>	réaffirmation du passé occultation du passé valorisation du futur	réaffirmation de la centralité occultation de la centralité valorisation de la diversité	réaffirmation de la distinction occultation des différences valorisation de la conformité
<b>COEXISTENCE</b>	ajout, effacement découplage et oscillation mélange d'éléments du passé et du futur : conciliation	ajout, élagage compartimentalisation agrégation intégration	ajout, retrait mise en veilleuse arrimage de nouveauté et de conformité
<b>RECADRAGE.</b>	substitution des éléments centraux créations de liens inédits nouvelle perspective	substitution des éléments centraux redéfinition de soi circonstances exceptionnelles	substitution des éléments centraux redéfinition de la mission situation de rupture

On peut aussi, dans les énoncés identitaires, faire référence à l'histoire, au fondateur, à la tradition et à la réputation de la firme pour justifier la situation présente ou le projet à venir en minimisant le changement pour ne faire apparaître que les similitudes ou la cohérence avec le passé. À l'inverse, lorsque l'on veut mettre l'accent sur le pôle changement du paradoxe, il est possible de progressivement faire disparaître toutes les références au passé dans les choix sémantiques, les arguments et les références temporelles. Il s'agit en somme de faire disparaître progressivement de l'esprit des gens les traces mnésiques déjà inscrites. Une autre méthode, plus drastique, consiste à dénigrer le passé en s'appuyant sur des arguments péremptoirs (urgence, obligation) pour faire table rase de l'histoire, amputer le passé et se concentrer sur le futur et le changement nécessaire. L'autre pôle est alors survalorisé en présentant une nouvelle configuration d'éléments et d'arguments auxquels on associe des évaluations (choix sémantiques, qualificatifs, superlatifs) qui présentent le changement comme incontournable, facile, plein de promesses de gloire et de succès. On s'appuie alors sur les besoins narcissiques de l'auditoire en termes de grandiosité (Brown, 1997) et d'idéalisation (Diamond, 1988). Le leader "transformationnel" et charismatique est alors présenté comme le père tout puissant et le héros auquel on peut s'identifier puis qu'il personnifie l'organisation. Il y a alors superposition des identités (membre, dirigeant, organisation).

Dans la stratégie de coexistence des deux pôles, le jeu discursif se fait sur la modification de la configuration existante. Cela peut se faire en conservant les éléments centraux et en modifiant les éléments périphériques. Plusieurs tactiques sont possibles comme celle de conserver les mêmes étiquettes mais en leur donnant un sens différent. Cela peut être réalisé par l'ajout et le retrait de certains éléments, de marqueurs d'évaluation et d'intensité ainsi que par l'apparition, le retrait ou la modification des liens entre les éléments. Il s'agit là d'un processus graduel, incrémental qui rend le changement identitaire moins perceptible à l'observateur. Cette invisibilité du changement peut aussi s'opérer en présentant les diverses versions dans différents discours adressés à des auditoires distincts en des moments disjoints. Cette démarche a été qualifiée par Brunsson (1986,1989) "d'hypocrisie organisationnelle". Elle est toutefois, de nos jours, rendue d'autant plus difficile que les "frontières" entre l'organisation et l'environnement s'amenuisent et que les acteurs concernés occupent de plus en plus une variété de positions par rapport à l'organisation (Hacht et Schultz, 1997; Schultz,1992) et sont ainsi en position pour recevoir plusieurs messages dissonants, voire contradictoires. Dans les situations de crise identitaire, on peut constater souvent une oscillation entre les deux pôles, jusqu'à ce que les circonstances, les points de vue des partenaires concernés en arrivent à un point de convergence, un accord sur la nouvelle configuration à retenir. Les ajouts et les retraits successifs de thèmes produisent au fil du temps des variations parfois superficielles mais aussi possiblement majeures selon l'ampleur

des transformations et le niveau de complémentarité des éléments déplacés. La configuration recomposée marque ainsi la confluence des éléments dans le temps et le caractère sélectif, “alloplastique” du produit final.

La cohérence de cette configuration en changement peut être articulée, dans le discours même, en utilisant des justifications (rhétorique) des mythes médiateurs (gestion symbolique) ou encore des synthèses (dialectique). Elle peut aussi se faire en rassemblant les deux pôles sous une grande thématique englobante (Kindler, 1979) ou en élargissant le sens des mots et des catégories (Chreim, 2000). Le soin de construire la cohérence de la configuration peut aussi être laissé au récipiendaire du message. Il s’agit alors de conserver beaucoup d’ambiguïté (absence de lien, manque de définition, “flou artistique” dans le style) à l’intérieur du discours. Cela offre ainsi à l’interlocuteur la possibilité de remplir les vides, de préciser à partir de son expérience de l’organisation, de ses attentes et de son imaginaire le sens des termes et la signification générale que l’identité organisationnelle prend pour lui. Cette tactique permet de minimiser les conflits puisque plusieurs personnes peuvent simultanément s’identifier à l’organisation sur des termes similaires mais prenant des significations différentes pour chacune d’entre elles.

Dans la stratégie de recadrage, le jeu discursif se fait sur la redéfinition de la situation de manière à ce que le paradoxe disparaisse. C’est sans doute là la stratégie la plus radicale. Les thèmes et les termes centraux qui faisaient ancrage sont remplacés. On fait des associations nouvelles entre des éléments jusque là disjoints. On utilise des arguments qui rendent caduque la logique dominante précédente et on oriente la compréhension dans un sens fort différent en proposant un nouveau regard sur la situation. Les chercheurs en thérapie familiale se sont particulièrement intéressés à cette forme d’intervention génératrice de changement. Comme le soulignaient Watzlawick et al. (1975), la stratégie de recadrage, en touchant le contexte conceptuel ou émotionnel, modifie le sens attribué à un phénomène. En offrant une nouvelle façon d’appréhender l’organisation et son identité, le recadrage permet aux partenaires de se repositionner et de se redéfinir. Mais pour qu’elle puisse réussir, il faut que la nouvelle classification soit plausible et procure une place et un rôle plus satisfaisants. Ces thérapeutes ont particulièrement utilisés la substitution de mots clés et la narration pour procéder au recadrage (Boscolo et al., 1992; Sluzki, 1999).

## **6.2 Le paradoxe de l’unicité**

Si la stabilité crée l’impression de sécurité, l’unicité, elle, induit le sentiment de cohérence. La cohérence facilite la compréhension et l’identification. Cependant la multiplicité aide à l’adaptation dans un univers varié et complexe où l’organisation est présentée sous un jour

différent selon les circonstances et les divers observateurs. Cette multiplicité peut ainsi permettre l'identification de personnes ayant des intérêts différents voire divergents ancrant ainsi davantage l'organisation dans son environnement. Toutefois, le grand nombre de versions de l'identité peut la rendre diffuse et ainsi provoquer au contraire le retrait ou l'indifférence (Nizard, 1983-1984). Ici encore, le paradoxe doit être traité. Les mêmes stratégies discursives peuvent, croyons-nous, s'appliquer. C'est pourquoi nous ne répéterons pas ici les différentes tactiques utilisables. Il faut néanmoins souligner que la gestion du paradoxe de l'unicité pose un niveau de difficulté supplémentaire puisqu'il s'agit de gérer non pas une mais bien une constellation de configurations identitaires.

Puisque l'unicité d'une identité se manifeste dans la prépondérance de certains thèmes identitaires et dans les liens étroits qui relient les différentes composantes, c'est surtout sur la position et les relations que se fait alors le jeu discursif, cette fois entre les identités. Dans la stratégie de négation, la centralité de certains mots clé, les liens existants ou identités peuvent être réaffirmés ou au contraire occultés pour laisser place à la diversification par ajout valorisant ainsi la variété des identités au détriment de l'unicité. Pratt et Foreman (2000) ont développé un modèle très articulé et détaillé de la gestion de la multiplicité des identités dans la stratégie de coexistence. Ils prennent pour principaux paramètres la multiplicité des identités et l'intensité de la synergie existant entre elles. Cela leur permet de dégager différentes tactiques comme l'élagage, la compartimentalisation, l'intégration et l'agrégation qui correspondent aux tactiques de découplage et de conciliation mentionnées précédemment. Finalement, la dernière stratégie, celle du recadrage, n'est pas mentionnée dans la littérature. C'est sans doute que celle-ci doit être rare. En effet, il faudrait alors redéfinir complètement l'organisation en questionnant ces éléments centraux, en repensant sa raison d'être et sa mission. Un changement aussi révolutionnaire équivaldrait à une négation des multiples définitions de soi. Il faudrait alors passer de la complexité identitaire à un autre univers d'auto-définition. Un changement si radical impliquerait une recréation complète de l'organisation qui doit être justifiée par des circonstances tout à fait exceptionnelles. L'étude en profondeur de l'évolution de firmes procédant successivement à de multiples fusions/acquisitions de plus en plus diversifiées pourraient être un révélateur de telles stratégies de recomposition identitaire puisque ces circonstances peuvent remettre en question la légitimité même de l'organisation (Larçon et Reitter, 1978). La redéfinition actuelle de plusieurs métiers dans un contexte de globalisation constitue selon nous un contexte exceptionnel susceptible d'engendrer de telles créations.

### **6.3 Le paradoxe de la singularité**

La notion d'identité comme catégorisation est essentiellement relationnelle. On se définit constamment par rapport à un autre ou à un groupe de référence pour s'y associer ou s'y opposer. Les experts en stratégie ou en marketing affirment que le fait d'être distinct apporte un avantage concurrentiel à la firme (Fiol, 1991). La distinction attire alors l'attention. Si cette distinction est valorisée et si elle est conforme aux données de l'expérience elle peut susciter l'adhésion. Par ailleurs, les auteurs de l'approche institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977; Sahlin-Anderson, 1996), soulignent qu'une firme, pour s'ancrer dans un environnement socio-politique, doit démontrer son appartenance et son respect des valeurs et des pratiques en usage dans son milieu d'activités. Le paradoxe de la singularité doit donc être traité dans le discours pour affirmer, selon les circonstances, son hétéromorphie et son isomorphie avec ses partenaires et ses opposants.

Comme précédemment, on constate qu'il est possible, dans la stratégie de négation, de mettre l'accent sur l'un ou l'autre terme du paradoxe en affirmant les ressemblances ou les différences dans les caractéristiques de l'identité organisationnelle. Le caractère distinctif peut être réaffirmé par la description des spécificités mais aussi en présentant les différences des autres organisations. Se définir est donc dans une certaine mesure, décrire, identifier l'autre pour s'en distinguer. Pour démontrer la conformité, les auteurs pourront alors procéder par imitation (Sahlin-Anderson, 1996). Dans le discours, les thèmes, les termes et les arguments des organisations qui servent de modèle seront repris. Cette imitation n'est toutefois pas complète ou littérale : il y a sélection et traduction des traits empruntés (Sevon, 1996). Dans la stratégie de coexistence, il s'agira de se distinguer sur certains éléments ou liens et de se conformer sur d'autres. Toutefois, dans un monde organisationnel de concurrence où la hiérarchie occupe une place importante, il ne suffit pas d'être différent, il s'agit aussi d'être le meilleur. Aussi, dans la comparaison, les auteurs de l'identité mettront en valeur leurs domaines d'excellence afin d'accentuer le caractère distinctif de l'identité et la position de leader de la firme. Mais, au fil du temps, les différences peuvent s'amenuiser et la position concurrentielle s'effriter, le discours identitaire devra alors s'ajuster en conséquence. On assistera donc ici aussi à des ajouts ou des retraits d'éléments de comparaison, à la mise en veilleuse du domaine en perte de vitesse, à l'arrimage de caractères novateurs à des traits plus traditionnels, à l'extension de la définition du champ d'activités pour englober diverses compétences. Enfin, la stratégie de recadrage devrait être surtout utilisée dans les situations de rupture où un nouveau dirigeant vient redresser l'entreprise en difficulté ou lorsqu'un nouveau leader importe une nouvelle vision. Dans les deux cas, le recadrage des activités permettra de reconstruire la stratégie de la firme et de lui donner un nouvel élan. Les éléments centraux seront alors transformés pour définir une nouvelle vision ou réactualiser la raison d'être de l'organisation.

Dans cette section nous avons présenté les différentes stratégies discursives qui peuvent être mobilisées dans l'élaboration de l'identité organisationnelle. Ces stratégies seront principalement utilisées par les porte-parole officiels de l'organisation. Néanmoins, elles pourraient l'être aussi par les employés, les partenaires externes et les opposants pour élaborer leur propre version de l'identité de l'organisation à partir de leur perspective et de leur expérience. Ces stratégies ne serviront donc pas qu'à présenter une image flatteuse de l'organisation. Dans des situations de tensions et de conflits, ces stratégies peuvent servir au contraire à contester l'identité, le positionnement et les façons de faire de l'organisation. Le jeu discursif identitaire est donc une arme à double tranchant.

## Conclusion

Dans ce texte, nous avons tenté de cerner la notion d'identité telle que définie à partir de différentes positions paradigmatiques. Cette démarche nous a amené à considérer l'organisation et son identité comme une construction discursive, un personnage à créer. Dans l'élaboration de ce personnage, les "auteurs" de l'identité organisationnelle sont confrontés aux mêmes paradoxes de continuité, d'unicité et de singularité que l'on retrouve au niveau de l'identité individuelle. Pour résoudre la tension générée par ces paradoxes, ils ont alors à leur disposition plusieurs stratégies discursives possibles (négation, coexistence et recadrage) comme le montre la grille que nous avons développée. Quelles sont celles qui sont les plus utilisées ? Dans quelles circonstances ? En vue de quels objectifs et avec quels résultats ? Telles sont les questions qui demeurent suite à cette réflexion théorique. Il reste donc à tester cette grille de manière comparative sur des corpus traitant de l'évolution de l'identité organisationnelle. Il reste à l'appliquer à des situations d'interdiscours où plusieurs auteurs tentent d'imposer leur description de l'acteur-organisation. Cette démarche d'étude du discours identitaire n'est pas qu'un simple exercice d'"analyse littéraire". L'enjeu de cette démarche est de comprendre la genèse, la reproduction et la transformation du macro-acteur organisation dans un univers symbolique marqué par le changement, la fragmentation et la concurrence.

## Bibliographie

- Abравanel, H.**, (1983) Idéologie organisationnelle, contradictions et mythes médiateurs, Montréal, Université du Québec, Centre de recherche en Gestion
- Albert, S. et Whetten D.**(1985). Organizational Identity. Research in Organizational Behavior JAI Press,263-285.
- Alvesson, M.** (1990). Organization: From Substance to Image? Organization Studies, 11(3), 373-394.
- Astrachan, J. H.** (1995). Organizational Departures: the Impact of Separation Anxiety as Studied in a Mergers and Acquisitions Simulation. Journal of Applied Behavioral Science, 31(1), 31-50.
- Barthe, N.** (1993). Management et identité. Gestion 2000, 5, 33-43.
- Bartunek, J. M.** (1984). Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. Administrative Science Quarterly, 29, 355-372.
- Berger, P. L. et Luckman, T.** (1967). The Social Construction of Reality. New-York: Anchor Books.
- Boscolo, L. Fiocco, P., Bertrando, P., Palvarini, R. et J. Pereira**, (1992) Langage et changement, l'usage de paroles clés en thérapie", dans *Texte et contexte dans la communication*, Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux, Privat cahier no. 13 : 227-243.
- Branaman, A.** (1994). Reconsidering Kenneth Burke : His Contributions to the Identity Controversy. The Sociological Quarterly, 35(3), 433-455.
- Brown, A.** (1997). Narcissism, Identity, and Legitimacy. Academy of Management Review, 22(3), 643-686.
- Brown, D. D.** (1994). Discursive Moments of Identification. Current Perspectives in Social Theory, 14, 269-292.

- Brunsson, N.** (1989). The organization of hypocrisy: talk, decisions and action in organization. Chichester: Wiley.
- Brunsson, Nils,** (1986) Organizing for Inconsistencies: On Organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitutes for Action" Scandinavian Journal of Management Studies, mai :165-185.
- Caldwaller, M. L.** (1959). The Cybernetic Analysis of Change In Complex Social Organizations. American Journal of Sociology, 65, 154-157.
- Callon, M. et Latour, B.** (1981). Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-structure Reality and How Sociologists Help them Do So. In Knorr-Cetina et A. Cicourel (Ed.), Advances in Social Theory and Methodology Toward and Integration of Micro and Macro Sociologies Boston: Routledge et Keagan.
- Cheney, G.,** (1983) The Rhetoric of Identification and the study of Organizational Communication", dans Quarterly Journal of Speech, vol. 69, no 2 :143-158.
- Chreim, S.** (2000). The Evolution of Organizational Identity: A Discursive Study. Thèse de doctorat, Université de Montréal, École des Hautes Études Commerciales.
- Corcuff, P.** (1995). Les nouvelles sociologies, constructions de la réalité sociale. Paris: Nathan.
- Czarniawska-Joerges, B.** (1994). Narratives of Individual and Organizational Identities. In Communication Yearbook (pp. 193-221). Newbury Park: Sage.
- Czarniawska-Joerges, B., et Joerges, B.** (1988). How to Control Things with Words : Organizational Talk and Control. Management Communication Quarterly, 2(2, November), 170-193.
- Decourt, P.** (1999). L'identité et la perte. Revue française de psychanalyse, LXIII(4, Identités), 1153-1164.
- Diamond, M., A.** (1988). Organizational Identity A Psychoanalytical Exploration of Organizational Meaning. Administration and Society, 20(2), 166-190.
- Drolet, M.** (2000). Identité, identification et rites de passage. Thérapie familiale, 21(1), 79-89.
- Dunn, R. G.** (1997). Self, Identity, and Difference. The Sociological Quarterly, 38(4), 687-705.
- Eisenberg, E.** (1984). Ambiguity as a Strategy in Organizational Communication. Communication Monographs, 51(septembre), 227-242.
- Erikson, E. H.** (1968). Identity Youth and Crisis. New York: ww Norton.
- Fairhurst, G. et Sarr, R.** (1996). The art of Framing, Managing the Language of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ferret, S.** (1998). L'identité. Paris: GF Flammarion.
- Fiol, M. C.** (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 191-211.
- Freeman, S., F.** (1999). Identity Maintenance and Adaptation. Research in Organizational Behavior, 21, 247-294.
- Frost, P.** (1987). Power, politics, and influence. In L. Putnam F. Jablin K. Roberts et L. Porter (Ed.), Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective (pp. 503-548). Newbury Park, CA: Sage.
- Gagliardi, P.** (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: a Conceptual Framework. Organization Studies, 7(2), 117-134.
- Gioia, D.** (1998). From individual to Organizational Identity. In David Whetten A. et Paul Godfrey C. (Eds.), Identity in Organizations Thousand Oaks: Sage.
- Gioia, D., Schultz, M., et Corley, K.** (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. Academy of Management Review, 25(1), 63-82.
- Giroux, N.** (1998) Vivre son deuil pour s'approprier les transformations organisationnelles, Interactions, vol.2, no.1 printemps : 154-173.
- Giroux, N.** (1990). L'évolution des intentions stratégiques: le cas Desjardins. Thèse de doctorat , Université du Québec à Montréal, 150.
- Giroux, N. et Cooren, F.** (2000). Le changement du discours stratégique. In Marcel Côté & Taïeb Hafsi (Eds.), Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine (pp. 355-369). Québec: Les presses de l'Université Laval, Économica.
- Hatch, M. Jo, et Schultz, M.** (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. European Journal of Marketing, 31(5/6), 356-365.

- Haviland, J., et Kahlbaugh, P.** (2000). Emotion and Identity. Handbook of Emotions, 327-339.
- Holmer-Nadesan, M.** (1996). Organizational Identity and Space of Action. Organization Studies, 17(1), 49-81.
- Johnson, B.** (1977). Communication : The Process of Organizing. Boston: Allyn et Bacon.
- Kaspi, A., et Ruano-Borbalan, J.-C.** (1997). La dynamique identitaire. Sciences Humaines, Hors Série : Identité, Identités, 15(décembre 1996-janvier1997), 4.
- Kindler, H. S.** (1979). Two Planning Strategies: Incremental Change and Transformational Change. , 4(4), 476-484.
- Knights, D., et Willmott, H.** (1985). Power and Identity in Theory and Practice. RFK, 31(2), 22-46.
- Larçon, J.-P., et Reitter, R.** (1978). Corporate Identity and Societal Strategy. In Seminar on Societal Strategy of the Business Firm, (pp. 16). Bruxelles: C.E.S.A.
- Larçon, J.-P., et Reitter, R.** (1979). Structures de pouvoir et identité de l'entreprise. Paris: Nathan.
- Lewis, M.** (2000). Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide. Academy of Management Review, 25(4), 760-777.
- Marc, E.** (1997). L'identité personnelle. Sciences Humaines, Hors Série : Identité, Identités, 15(décembre 1996-janvier1997), 6-8.
- Meyer, J., W., Rowan, B.,** (1977) Institutionalized Organizations Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, vol. 83, no. 2 : 340-363.
- Moingeon, B.** (1993). Approche identitaire des fusions et acquisitions. In P. Dussauge et A Noël (Eds.), Perspectives en management stratégique Paris: Economica.
- Moingeon, B., et Ramanantsoa, B.** (1997). Understanding Corporate Identity : the French School of Thought. European Journal of Marketing, 31(5/6), 383-395.
- Moingeon, B., et Ramanantsoa, B.** (1993). An Identity Study of Firm Mergers: The Case of a French Savings Bank No.
- Nicholls, J.** (1985). An Alloplastic Approach to Organizational Culture. International Studies of Management and Organization, 14(4), 32-63.
- Nizard, G.** (1983-1984). Identité et culture d'entreprise. Harvard-L'expansion, Hiver(Hiver), 90-106.
- Norman, R.** (1971)Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientations.16, 203-215.
- Pratt, M., et Foreman, P.** (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. Academy of Management Review, 25(1), 18-43.
- Ricoeur, P.** (1995). Réflexion faite. Paris: Éditions Esprit.
- Ricoeur, P.** (1990). Soi-même comme un autre. Paris: Seuil.
- Sahlin-Andersson, K.** (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields. In In Babara Czarniawska & Guje Sevon (Eds.), Translating Organizational Change (pp. 69-92). New York: Walter de Gruyter.
- Schein, E. H.** (1985). Organizational culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- Schultz, M.** (1992). Postmodern Pictures of Culture. International Studies of Management and Organization, 22(2), 15-35.
- Searle, J. R.** (1995). The Construction of Social Reality. New York: Free Press.
- Seidler, J.**, Contested Accomodation: The Catholic Church as a Special Case of Social Change, Social Forces, vol. 64,
- Sevon, G.** (1996). Organizational Imitation in Identity Transformation. In Babara Czarniawska et Guje Sevon (Eds.), Translating Organizational Change (pp. 49-67). New York: Walter de Gruyter.
- Shotter, J.** (1993). Conversational Realities : Constructing Life through Language. Sage.
- Sluzki, C.** (1999). La transformation des récits en thérapie. In Mony Elkaïm (Ed.), La thérapie familiale en changement (pp. 61-67). Le Plessis-Robinson: Institut Synthélabo.
- Staw B.,** (1980) Rationality and Justification in Organizational Life Research in Organizational Behavior,JAI Press, Greenwich, vol. 2 :45-80.
- Stets, J., E., et Burke, P. J.** (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. Social Psychology Quarterly, 63(3), 224-237.
- Strategor** (1988). Stratégie, structure, décision,identité. Paris: InterEditions.

- Strauss, A.** (1989/1992). Miroirs et masques. Paris: Métailié.
- Tap, P.** (1997). Marquer sa différence. Sciences Humaines, Hors Série : Identité, Identités, 15, 9-10.
- Taylor, J. R. et Giroux, N.** (1993). The Rhetoric of Management: Conversation and Text. In EGOS, . Paris:
- Taylor, P.** (1995). Co-Construction and Process:A Response to Sismondo's Classification of Constructivisms. Social Studies of Science, 25, 348-359.
- Watzlawick, P., Weakland, J. et Fisch, R.** (1975).Changements paradoxes et psychothérapie. Paris:Seuil.
- Weick, K.** (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. California Management Review, 29(2), 112-127.
- Weick, K.** (1969). The Social Psychology of Organizing. Reading, MA: Addison Westley.
- Weick, K. E., et Browning, L. D.** (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. , 12, 243-259.
- Whetten, D., A., et Godfrey, P., C.** (1998). Identity in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

