Paradoxes attitudeux associés à la résistance dans la relation client – salarié

Jean-Francois Gagne, GRIISG

jean-francois.gagne@isg.fr

Dans cet article, nous construisons sur les approches critiques relatives au discours organisationnel centré sur le client. Nous étudions les représentations et pratiques locales de salariés en résistance à un tel discours pour comprendre si à côté d'une logique de subjugation complète de l'individu et d'une logique de soumission développée par le courant foucauldien, la résistance des salariés implique un rejet complet du discours centré sur le client ainsi que des attitudes et comportements recommandés par ce discours. Les concepts d'identité sociale positive et d'approche psychanalytique de l'organisation proposent des perspectives intéressantes. La perspective de résistance doit être nuancée par la nature et la complexité des relations qui vont s'établir entre le salarié en résistance et le client et qui vont permettre une construction identitaire entre le client et le salarié où des mécanismes d'identité sociale positive et de transferts psychanalytiques entre les deux parties vont être mis en oeuvre.

Nous explorons la question de recherche par une démarche qualitative qui s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés parmi les salariés d'un opérateur français de télécoms. Les managers de cette entreprise ont eu recours à un tel discours centré sur le client dans le cadre d'un récent changement stratégique et organisationnel couplé à un changement de marque. Nous utilisons des données secondaires pour analyser le discours organisationnel. Nous avons collecté les données primaires lors des entretiens et celles-ci ont été traitées par une analyse de contenu thématique structurée sur la base de quatre catégories principales.

Cet article met d'abord en évidence qu'une opposition opère entre les salariés identifiés à l'organisation et ceux en résistance à cette dernière et que le client est un des points centraux de cette opposition. Les salariés identifiés à l'organisation témoignent à la fois d'une forte appropriation du discours organisationnel et d'une forte propension à intégrer les orientations comportementales que l'organisation a développé. Les salariés en résistance à l'organisation ont pour caractéristique de s'opposer à celle-ci notamment en mettant en avant une intention de ne pas agir à son profit ainsi qu'une absence de croyance dans les buts et valeurs de l'organisation. Ils rejettent les prescriptions du discours de l'organisation sur son point central -le client- tout en prônant une action au profit du client, créant ainsi un paradoxe attitudeux. Ce paradoxe trouve selon nous une double explication : d'une part l'identité sociale positive créée entre le client et le salarié en résistance et d'autre part les transferts psychanalytiques qui opèrent, notamment sous l'influence de l'anxiété organisationnelle perçue, du salarié en résistance vers le client.

Mots clés : résistance ; analyse critique ; relation client – salarié ; identité ; psychanalyse.

1. INTRODUCTION

La place importante attribuée au client en management se traduit par la formulation et l'utilisation de discours organisationnel centrés sur le client (Morgan, 1992 ; Marion, 2001 ; Skalen & al., 2007). L'analyse faite par le courant dominant et le courant critique sur ce thème est très différente. Dans l'approche dominante, la relation entre le salarié et le client est structurée par l'identification organisationnelle du salarié (Ashforth & Mael, 1989), qui va influencer son comportement face au client et permettre des interactions positives (Schneider & Bowen, 1985 ; Pugh & al., 2002 ; Watson, 2002 ; Coumau & al., 2005). La qualité de ces interactions va renforcer l'identité du salarié (Auster, 1996). Le courant critique souligne au contraire l'antagonisme des intérêts du salarié et du client. Ce courant porte le projet de mettre fin à la domination du salarié par l'organisation (Froud & al., 2006) et ce projet est incompatible avec l'utilisation par l'organisation d'un discours centré sur le client, parce que ce discours et les pratiques qu'il amène sont idéologiques, manipulatoires et aliénantes (Linstead, 1993 ; Fitchett & Mc Donagh, 2001 ; Hackey, 2003). Face aux effets manipulatoires d'un tel discours, l'approche critique promeut une résistance des salariés (Weedon, 1987 ; Piderit, 2000 ; Ezzamel & al., 2001) qui passe par l'opposition attitudinale et comportementale à ce discours.

Dans cet article, nous construisons sur les approches critiques du discours organisationnel centré sur le client. Nous étudions les représentations et pratiques locales de salariés en résistance à un tel discours pour comprendre si à côté d'une logique de subjugation complète de l'individu et d'une logique de soumission développée par le courant foucauldien (Ferne & Metcalf, 1998), la résistance des salariés implique un rejet complet du discours centré sur le client ainsi que des attitudes et comportements recommandés par ce discours. L'identité sociale positive et l'approche psychanalytique développée notamment par Jaques (1955) proposent des perspectives intéressantes. La perspective de résistance doit être nuancée par la nature et la complexité des relations qui vont s'établir entre le salarié en résistance et le client et qui vont permettre une construction identitaire entre le client et le salarié où des mécanismes d'identité sociale positive et de transferts psychanalytiques entre les parties vont être mis en oeuvre. Nous explorons la question de recherche par une démarche qualitative qui s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés parmi les salariés d'un opérateur français de télécoms. Les managers de cette entreprise ont eu recours à un tel discours centré sur le client

dans le cadre d'un récent changement stratégique et organisationnel couplé à un changement de marque.

2. LITTERATURE

La place importante du discours organisationnel¹ dans la construction identitaire des acteurs est mise en avant par de nombreux auteurs (Gergen, 1991 ; Fairclough, 1992 ; Shotter, 1993 ; Fiol, 2002) représentant différentes approches. Dans l'éventail des discours organisationnels, le discours centré sur le client est largement utilisé par les managers (Marion, 2001 ; Saren & al., 2007). Une opposition forte se manifeste sur ce discours entre l'approche dominante et l'approche critique. L'approche dominante met en avant une compatibilité entre le discours, les pratiques et les intérêts des différentes parties alors que l'approche critique récuse ce discours et ses implications face à ce qu'elle considère être la domination du salarié.

21. L'APPROCHE DOMINANTE MET EN AVANT LA COMPATIBILITE ENTRE LE DISCOURS, LES PRATIQUES ET LES INTERETS DES DIFFERENTES PARTIES

Dans l'approche dominante, la relation entre le salarié et le client est structurée par l'identification organisationnelle du salarié (Ashforth & Mael, 1989), qui va influencer son comportement face au client et par la compatibilité des intérêts de l'organisation, des salariés et du client. L'identification organisationnelle des salariés, mise en évidence par Ashforth & Mael (1989) a permis l'intégration dans le champ organisationnel des différents travaux relatifs à l'identité sociale² (Tajfel, 1974). L'identité du salarié est structurée par la reconnaissance de son appartenance aux différents groupes qui composent l'organisation (Tajfel, 1978). Son identité sociale est source de comportements de conformité au profit de l'organisation (Turner, 1991), de solidarité au profit de l'organisation (Hogg, 1992) et même de comportement en stéréotype (Hogg & Terry, 2000). L'engagement organisationnel des salariés au profit de l'organisation découle de leur identification à l'organisation (Ashforth &

¹ Le discours organisationnel est entendu dans cet article comme le corpus de textes qui, associé aux pratiques, font naître les objets relatifs à l'organisation (Grant & al., 2004). Dans la suite de cet article, le discours de l'organisation sera entendu au sens du discours porté par le management. Un autre terme sera utilisé, celui de discours rival (Boje, 1995) en référence à l'utilisation par les acteurs d'un discours spécifique qui n'est pas aligné sur le discours de l'organisation.

² La théorie de l'identité sociale repose sur 4 éléments (auto catégorisation, comparaison, identification et distinction psychologique). Elle a été développée dans le champ de la psychologie sociale. Les travaux de Ashforth & Mael (1989) ont initié sa transposition dans le champ organisationnel.

Mael, 1989 ; Foreman & Whetten, 2002). Les intérêts de l'organisation, des salariés et du client sont compatibles (Kotler, 2001). Les conséquences du discours organisationnel centré sur le client vont donc reposer sur l'identification du salarié et ses déclinaisons comportementales : les salariés vont pouvoir s'identifier au discours de l'organisation (Heracleous, 2004) et leur identification sera renforcée par une intégration des attitudes et comportements (Hall & al., 1970) mis en avant dans le discours (Pratt, 1998). Les comportements des salariés en contact avec les clients vont être transformés au bénéfice à la fois de l'organisation et des salariés (Schneider & Bowen, 1985 ; Pugh & al., 2002) et les interactions entre le client et le salarié peuvent être facilitées par le comportement stéréotypique du salarié³ (Turner, 1981 ; Haslam & al., 1999) qui amène le salarié à ne pas traiter le client en tant qu'individu spécifique mais en tant que prototype de client auquel le salarié peut même s'identifier. Les frontières internes et externes entre l'entreprise et les clients vont alors s'effacer au profit d'interactions sociales entre les salariés et les clients (Coumau & al., 2005). La qualité de l'interaction entre le salarié et le client va contribuer à renforcer l'identité du salarié et sa socialisation (Auster, 1996). Les pratiques locales entre le client et le salarié vont donc s'établir en conformité avec un discours organisationnel centré sur le client et contribuer à le renforcer (Gagne & Josserand, 2009). L'approche dominante postule donc une compatibilité des intérêts du client et du salarié ainsi qu'une compatibilité entre les pratiques locales et le discours organisationnel centré sur le client. Le projet critique remet profondément en cause cette compatibilité. Il constate la domination qui s'exerce sur le salarié (Adler & al., 2007) et l'incompatibilité des intérêts du client et du salarié (Froud & al., 2006) ; son objectif est de renverser cette domination. Son opposition à un discours organisationnel centré sur le client en est une conséquence logique.

22. L'APPROCHE CRITIQUE REMET PROFONDEMENT EN CAUSE CETTE PERSPECTIVE

L'approche critique met en évidence les fortes contradictions, tant en termes de discours que de pratiques, qui existent entre les salariés et les clients. L'approche critique justifie les pratiques de résistance⁴ des salariés au discours de l'organisation sur le client ainsi qu'à l'organisation qui porte ce même discours. Le discours organisationnel établit et maintient des

³ Ou prototypique selon l'expression de Turner (1981)

⁴ La résistance est ici entendue comme un état d'opposition de l'individu qui peut associer trois composantes : cognitive, émotionnelle et intentionnelle (Piderit, 2000)

rapports de domination sur les salariés (Boltanski & Chiapello, 1999). Le projet critique repose aussi la déconstruction globale du discours managérial sur le client notamment par un travail de mise en évidence des termes cachés et minorés de ce discours (Boje, 1995). Des discours centrés sur la relation salarié – client ou sur le client en tant que point de convergence des efforts de l'entreprise sont aussi des discours de domination (Du Gay, 1996). La domination sera d'autant plus efficace que le contenu du discours est internalisé par le salarié (Miller, 1975 ; Collins, 1995). Un des objectifs de l'approche critique est de déconstruire de tels discours (Linstead, 1993) et un discours organisationnel centré sur l'intérêt du client n'y fait pas exception. L'approche critique s'est en effet particulièrement intéressé à ce discours (Morgan, 1992 ; Skalen & al., 2007), qui se révèle un discours idéologisant et instrumentaliste (Hackey, 2003) mais dont elle reconnaît la force dans sa dimension performative (Nordgen, 2008). Dans la perspective critique, le discours de l'organisation centré sur le client énonce à tort une convergence d'intérêts entre le client et le salarié (Marion, 2001). De manière presque ironique, l'approche critique revient sur l'intérêt du client par la déconstruction du discours idéologique de l'organisation sur ce dernier (Rosenthal & al. , 1997 ; Fitchett & Mc Donagh, 2001). Les comportements du salarié au bénéfice de l'organisation et du client reposant sur son identification à l'organisation n'existent plus à partir du moment où l'identification du salarié à l'organisation n'est plus dominante (Rousseau, 1998) et à partir du moment où les salariés ne perçoivent plus de congruence ente les différents groupes qui peuvent composer l'organisation (Tompkins & Cheney, 1985). L'approche critique continue son travail de mise à jour des failles du discours idéologique sur le client en mettant aussi en évidence que les identités communes entre le client et le salarié n'existent pas ou très rarement par le jeu de conversations collaboratives (Watson, 2002). Au contraire, les interactions client – salarié sont souvent éprouvantes pour les salariés, notamment émotionnellement parce qu'on leur demande de déployer des émotions positives en face du client (Sturdy & al., 2001 ; Bolton, 2005). Les différentes recherches qui ont été faites notamment dans les centres d'appel mettent en évidence un épuisement des salariés et une anxiété omniprésente (Knights & Mc Cabe, 1998) et une expérience d'aliénation (Hodson, 2001). Pour l'approche critique, les rapports concrets et les interactions entre les clients et les salariés, loin de conforter le discours managérial idéologique sur le client, amènent des pratiques de résistance individuelles (Weedon, 1987) ou collectives (Ezzamel & al., 2001). Une large palette d'attitudes et de comportements témoignant de la résistance des salariés est disponible, allant de l'opposition ouverte à des pratiques individuelles parfois très distancées (Fleming & Sewell, 2002). Ces pratiques de

résistance trouvent notamment leur source dans la volonté des acteurs de réduire l'insécurité (Sveningsson & Alvesson, 2003) ou de défendre leur identité, tant dans une perspective individuelle que collective (Ashforth & Mael, 1998 ; Ezzamel & al., 2001). Elles se manifestent chez l'individu dans les moments d'opposition entre son identité et le positionnement qui lui est laissé dans le discours dominant (Thomas, 2009). Ces moments d'opposition sont importants pour la construction identitaire du salarié (Alvesson & Willmott, 2002 ; Musson & Duberley, 2007).

23. L'APPROCHE CRITIQUE NE PERMET TOUTEFOIS PAS DE COUVRIR TOUTE LA COMPLEXITE DES RELATIONS ENTRE LE SALARIE ET LE CLIENT

L'approche critique, en éclairant sur les logiques de domination au sein de l'organisation et de résistance des salariés qui en découlent, a fortement contribué renouveler l'analyse des relations entre le client et le salarié. Elle s'est construite sur une mise en évidence de l'opposition des intérêts entre le salarié et le client. Et elle débouche sur des perspectives plutôt positives (de son point de vue) en soulignant les limites de la capacité qu'a l'organisation à dominer les acteurs et à contrôler leur identité (Ezzamel & Willmott, 1998). Doit-on alors s'attendre à trouver dans les représentations et pratiques de salariés en résistance, à côté des logiques de subjugation complète de l'individu entretenues par les interactions sociales (Gergen, 1991) et de la soumission développée par le courant foucauldien (Ferne & Metcalf, 1998), un rejet complet du discours centré sur le client ainsi que des attitudes et comportements recommandés par ce discours? Nous tenons cette position pour réductrice par rapport à la complexité des relations, accessibles via l'observation du terrain, entre le client et le salarié, à fortiori de salariés en résistance à un tel discours centré sur le client. Nous pensons que l'approche proposée par Jacques (1955), qui met en avant l'anxiété que l'organisation génère sur les acteurs et les réactions individuelles qui en découlent, sera d'un grand apport dans la compréhension de cette complexité. Dans l'approche de Jacques (1955), l'anxiété ressentie par les acteurs va être source de transferts psychanalytiques vis-à-vis du client, combinant introjection (incorporation des pensées et sentiments d'autrui) et identifications projectives (attribution à autrui des désirs que l'on se refuse). Nous pensons que ces réactions de transfert sont susceptibles d'amener le salarié, bien qu'en résistance, à adopter une position en décalage à sa résistance initiale au discours de l'organisation sur le client.

Il existe donc une possibilité que des salariés en résistance à un discours hégémonique sur le client puissent avoir des attitudes et des comportements face à ces clients qui ne soient ni une subjugation complète au discours ni une résistance ouverte au client ; cette position pourrait combiner d'un côté rejet du discours organisationnel et résistance et de l'autre côté identification ou interaction positive avec l'objet rejeté du discours, le client. Un apport à la perspective critique est l'objet de cet article. Notre recherche adopte une perspective individuelle, à même d'amener cet éclairage sur les attitudes et comportements des salariés ; elle repose aussi sur un positionnement interprétativiste, apte à mettre en évidence les différentes représentations des acteurs. Pour répondre à la question de recherche formulée, nous avons choisi une étude de cas qui permettra de révéler la complexité des relations entre le client et le salarié en résistance à l'organisation.

3. METHODOLOGIE

Pour explorer les relations avec le client de salariés en résistance à l'organisation et au discours centré sur le client de cette dernière, nous avons fait le choix d'une étude de cas correspondant à une démarche inductive (Yin, 1994 ; Elsbach & Kramer, 2003). Nous explorons la question de recherche par induction en ayant recours à l'élaboration théorique de Lee & al. (1999) qui consiste en une extension de la théorie par une étude de cas où un cadre conceptuel préexiste à la structure de l'étude.

L'étude de cas choisie⁵ concerne celle du changement stratégique, organisationnel et de marque vécu par France Télécom entre 2005 et 2006 qui s'est notamment traduit par la formulation d'un discours organisationnel sur le client avec le programme Next (Nouvelle Expérience des Télécoms). Les données collectées ont été des données primaires d'entretiens des acteurs de l'entreprise ; des données secondaires sont venues compléter ces données d'entretiens. Le traitement des données repose sur une analyse de contenu thématique.

3.1. LE CHANGEMENT DE FRANCE TELECOM VERS ORANGE

Notre recherche du cas idoine s'est orientée sur un cas faisant une large place à un discours organisationnel mettant le client au centre du dispositif et repositionnant l'organisation et les

⁵ Cette partie méthodologie s'appuie notamment dans son point 3.1. sur un article présenté en 2008 par l'auteur à l'AIMS.

salariés dans une nouvelle relation avec le client. Le discours organisationnel porté par France Télécom à partir de 2005 vers ses salariés correspond à ces critères : l'organisation a mis en avant le nouveau positionnement stratégique d'opérateur convergent, en insistant fortement sur l'évolution du marché et des besoins clients mais aussi la transformation nécessaire de l'organisation au travers d'un changement de marque majeur, celui du passage à Orange. Nous avons avec ce cas suivi les différents changements que France Télécom a vécu en même temps : changement stratégique, changement organisationnel et changement de marque avec le passage à Orange. Notre étude de cas s'appuie sur ces différents changements qui sont intrinsèquement mêlés dans le discours de l'organisation. Le tableau 1 ci-dessous reprend les points saillants du discours de l'organisation et positionne la nouvelle relation client amenée par les différents changements.

Tableau 1 : points saillants du discours de France Télécom d'opérateur convergent et ses impacts sur la relation client⁶

Points saillants :	Impacts sur la relation client :
au niveau stratégique	la stratégie d'opérateur convergent de France Télécom s'opérationnalise avec le projet Next (Nouvelle Expérience des Télécoms), qui touche toutes les fonctions de l'entreprise ; l'axe directeur de ce projet est de simplifier et d'unifier la relation du client avec France Télécom, opérateur intégré
au niveau organisationnel	l'organisation –actuellement structurée autour de différentes Business Units produits- évoluera pour s'adapter à ces changements et les ressources humaines accompagneront fortement les salariés en terme de formation ces changements devront concrètement permettre à l'organisation de lancer sur le marché des produits convergents et de mieux traiter les clients
au niveau des marques	la convergence des usages dans les télécoms ainsi que celle des technologies est largement engagée ;

⁶ La source de ce discours est la communication faite en juin 2005 par le Président de France Télécom, Didier Lombard, à l'ensemble de ses salariés.

	<p>cette convergence amène une simplification et une ‘massification’ des marques.</p> <p>Orange devient en conséquence la marque commerciale du groupe (à l’exception du fixe en France)</p>
--	--

Le discours de la nouvelle marque Orange occupe une place importante dans le dispositif de communication et de mobilisation des salariés par l’organisation car le discours de marque est souvent apprécié par les managers comme ayant une forte capacité à déclencher l’identification du salarié avec l’organisation (Aaker, 1996 ; Urde, 1999), à cause notamment de la variété des composants actionnables dans la marque, fonctionnels et émotionnels (de Chernatony, 2002) et de l’interaction qui peut s’établir avec les valeurs de l’individu (Pratt, 1998). Le dispositif mis en place par France Télécom à l’occasion du changement de marque illustre ces principes : la nouvelle marque a été associée à différentes valeurs qui ont été largement communiquées aux salariés pour diriger leurs attitudes et comportements en interne et dans leur relation avec le client. Le tableau 2 illustre certaines des valeurs de la marque Orange et les types de comportements, associés à chaque valeur, souhaités de la part du salarié face au client. Dans les mois qui ont précédé le lancement de la marque Orange (juin 2006), des programmes managériaux d’amélioration de la performance vis-à-vis du client ont été menés dans toutes les divisions opérationnelles en s’appuyant explicitement sur les valeurs de marque et leurs déclinaisons attitudeles et comportementales.

Tableau 2 : différentes valeurs de la marque Orange et comportements clients souhaités de la part du salarié

Valeurs de la marque :	Déclinaisons attitudeles et comportementales :
Audace	‘Nous osons penser et agir différemment’
Transparence	‘Nous sommes ouverts et nous expliquons nos choix’
Simplicité	‘Nous sommes directs et francs et utilisons un langage accessible à tous’
Confiance	‘Nous sommes disponibles pour agir à tout

	moment'
Responsabilité	'Nous respectons nos valeurs et nous assumons nos engagements auprès de nos clients'

France Télécom a vécu de profonds changements stratégiques, organisationnels et culturels durant la dernière décennie. En 2000, France Télécom a acheté Orange, un opérateur britannique doté de licences et d'opérations à l'international, pour augmenter sa part de marché. La marque Orange a été choisie en 2001 pour devenir la seule marque de France Télécom sur les mobiles. En 2006, Orange devient la seule marque globale du groupe tant pour les produits et activités, à l'exception notable de la téléphonie fixe en France. La France a initié mi 2006 un projet important de changement dans lequel la marque Orange devient la marque pour toutes les activités Business To Business, toutes les activités internet et de télévision sur internet. Wanadoo est la marque de l'internet en France. Wanadoo, qui a été précédemment une filiale indépendante mais a été réintégrée en 2004 au sein de France Télécom, vit directement le changement de marque de mi 2006. C'est là que notre recherche y a été menée, plus spécifiquement au sein des équipes responsables de l'internet et des produits fixes, ce qui correspond globalement à un périmètre de 300 personnes.

32. COLLECTE DES DONNEES

Les données collectées ont été des données primaires d'entretiens des acteurs de l'entreprise ; des données secondaires sont venues compléter ces données d'entretiens. Nous avons en effet d'abord collecté des données secondaires pour analyser le discours organisationnel durant la période préparatoire au changement mené par l'organisation (mi 2005 à mi 2006). Nous avons sélectionné et analysé deux sources d'information avant de collecter les données primaires : l'enregistrement du Président de France Télécom annonçant en juin 2005 la nouvelle stratégie de l'entreprise et le contenu d'une présentation spécifique à laquelle à peu près tous les salariés en France ont assisté durant le premier semestre 2006. Ces deux données secondaires ont été retenues car elles portent le discours organisationnel mais aussi car les communications correspondantes à ces données ont été reçues par à peu près tous les salariés, eu égard à leur importance : en mettant en avant pour la première citée les raisons du changement stratégique vers un opérateur intégré en termes de besoin client et en détaillant

pour la seconde l'information pratique du changement de marque⁷ et ses implications pour le client en termes de produits, ainsi que des comportements souhaités de la part du salarié dans l'interaction avec le client.

Pour capter les représentations des acteurs sur le discours organisationnel mettant au centre le client et sur les pratiques locales d'interaction avec le client par les salariés, nous avons établi une collecte de données primaires par le biais de 38 entretiens centrés semi directifs centrés (Romelaer, 2005) menés entre mai et juillet 2006⁸. La durée de ces entretiens a été d'une heure à une heure et demie. Les personnes interviewées viennent de fonctions aussi différentes que le marketing, la communication externe, le portail et les chaînes thématiques, le lancement commercial des nouveaux produits et la communication interne. Ces fonctions ont été retenues pour rencontrer des personnes en situation variée d'exposition au discours organisationnel dans le cadre d'un échantillonnage théorique (Lincoln & Guba, 1985). Le choix relativement large en termes de service des personnes interviewées devait nous permettre voir émerger des discours minoritaires sur une base locale ainsi que des situations de résistance de salariés.

Nous avons défini 5 thèmes principaux à couvrir lors de l'entretien, pour opérer un périmétrage (Miles & Huberman, 1994). D'abord une reformulation par la personne interviewée du discours organisationnel sur la nouvelle stratégie d'opérateur convergent, ensuite une formulation par la personne interviewée des conséquences perçues du changement de stratégie (tant en termes organisationnels que de relation client), ensuite une formulation par l'interviewé des valeurs de la nouvelle marque et de leur convergence avec ses valeurs personnelles, ensuite une formulation par la personne interviewée de son engagement au profit de l'organisation ou au contraire de sa position de résistance à celle-ci et enfin une formulation par personne interviewée des pratiques et relations au niveau local entre le client et le salarié.

33. TRAITEMENT DES DONNEES

Chaque entretien a été intégralement transcrit et codé à l'aide du logiciel Nvivo. Le codage a servi principalement à identifier les thèmes récurrents dans le discours des personnes

⁷ Changement de la charte graphique, changement de cartes de visites, changement de la signalétique des magasins, ...

⁸ C'est-à-dire en termes de dates au moment même du changement de marque (1^{er} juin 2006)

interviewées. Quatre catégories thématiques principales ont été définies pour réaliser le codage : la signification donnée au discours organisationnel sur le positionnement d'opérateur convergent et ses implications en termes de relation client, l'intégration des composantes comportementales suggérées par le discours de marque sur les valeurs, l'identification à l'organisation ou au contraire la résistance du salarié à l'organisation et à son discours organisationnel, les pratiques locales et relations locales entre le client et le salarié. Un double codage a été réalisé pour vérifier la cohérence du travail fait et les points de désaccord ont été discutés et traités, permettant ainsi de clarifier certains concepts utilisés dans le codage. Le tableau 3 résume les différentes catégories de données et leur apport à la recherche menée.

Tableau 3 : catégories de données dans la recherche et contribution

Analyse de contenu sur :	Contribution à la recherche :
la signification donnée au discours organisationnel sur le positionnement d'opérateur convergent et ses implications en termes de relation client	positionnement de l'acteur dans le discours organisationnel utilisation par l'acteur de différents niveaux de discours pour supporter ou infirmer le discours organisationnel reformulation par l'acteur de la nature de l'interaction client - salarié
l'intégration des composantes comportementales suggérées par le discours de marque sur les valeurs	mise en évidence de la proximité des valeurs personnelles de l'acteur avec celles développées dans le discours de marque propension de l'acteur à agir conformément au discours organisationnel
l'identification à l'organisation ou au contraire la résistance du salarié à l'organisation et à son discours organisationnel	compréhension de la relation de l'acteur à son organisation : engagement organisationnel et / ou résistance à l'organisation
les pratiques locales et relations locales entre le client et le salarié	identification éventuelle du salarié à des groupes locaux et compatibilité de cette identification avec les autres niveaux de l'organisation

	nature de la relation et de l'interaction perçue par le salarié entre le client et le salarié cohérence des pratiques locales avec le discours organisationnel
--	---

Encadré : la résistance des salariés⁹.

La résistance des salariés à l'organisation a été identifiée en utilisant les différents critères proposés par Porter & al. (1974) sur l'engagement organisationnel et en les inversant pour détecter des attitudes ou comportements de résistance (Roe & al., 2009). Ainsi le fait de ne pas croire aux buts et valeurs de l'organisation et / ou le fait de ne pas vouloir agir au bénéfice de l'organisation sont des révélateurs de la résistance du salarié. Le dernier critère proposé par Porter & al. (1974), à savoir la volonté de rester membre de l'organisation n'a pas été retenu comme révélateur de la résistance du salarié car ce critère est soumis à de nombreuses autres influences et ne permet pas de détecter la résistance du salarié (Roe & al., 2009).

4. RESULTATS

Cet article contribue à la littérature critique en explorant la complexité des relations entre le client et le salarié dans une situation de résistance du salarié à l'organisation et à son discours centré sur le client. Nos résultats mettent d'abord en évidence qu'une opposition opère entre les salariés identifiés à l'organisation et ceux en résistance à cette dernière et que le client est un des points centraux de cette opposition. Nos résultats mettent ensuite en évidence un paradoxe attitudinal où les salariés, bien que rejetant les prescriptions de l'objet central du discours -le client-, vont néanmoins être disposés à agir pour le client par une construction d'identités sociales positives avec ce dernier et sur la base de transferts psychanalytiques qui opèrent du salarié vers le client.

⁹ L'objet de cet article est de restituer les représentations des acteurs sur le phénomène observé. Il n'y a pas de traitement quantitatif : et nous n'utilisons pas de quantification des attitudes des salariés. Toutefois et à titre indicatif, parmi les 38 salariés s'étant exprimé sur engagement et résistance, 14 témoignaient d'un engagement organisationnel, 10 de résistance et 5 des deux à la fois.

41. UNE OPPOSITION S'ETABLIT ENTRE LES SALARIES IDENTIFIES A L'ORGANISATION ET CEUX EN RESISTANCE A CETTE DERNIERE DANS LAQUELLE LE CLIENT EST UN POINT CENTRAL

L'opposition entre les salariés identifiés à l'organisation et ceux en résistance à cette dernière est nette. Il positionne d'ailleurs le client comme un point central de cette opposition. On trouve d'abord un groupe de salariés identifiés à l'organisation et à son discours centré sur le client. Les salariés qui sont dans cette relation avec l'organisation témoignent à la fois d'une forte appropriation du discours de marque et d'une forte propension à intégrer les orientations comportementales que l'organisation a développé avec les valeurs de marque. L'appropriation du discours de marque se manifeste à la fois dans une dimension cognitive et dans une dimension émotionnelle, qui n'est pas incompatible avec la première. La dimension cognitive utilise essentiellement des arguments proposés par l'organisation dans le discours qu'elle a développé vers ses salariés et vers les différentes parties prenantes, comme par exemple la légitimité du choix stratégique d'opérateur intégré et la puissance de la nouvelle marque. La dimension cognitive est illustrée par ce salarié qui reprend les éléments du discours de France Télécom en déclarant : "C'est d'abord France Télécom qui tire parti de l'évolution de l'environnement technique lié à l'Internet, à la téléphonie mobile et au fixe, qui a considérablement évolué. Notamment depuis l'arrivée de l'ADSL. Avec ce type de technologie, les frontières entre les produits se sont confondues." [I 19 § 6]. La dimension émotionnelle d'identification repose sur les sentiments évoqués par la marque, comme le développe ce salarié qui déclare : "J'ai toujours apprécié la marque Orange; je la trouvais super belle, innovante, sympathique et très agréable. Une marque qui donne envie." [I 5 § 5]. Les salariés identifiés à l'organisation sont sensibles au discours de l'organisation centré sur le client et le trouve justifié, comme le développe ce salarié qui déclare : "Le rapprochement est effectif dans les activités des clients. Les clients convergent plus vite que les offres que l'on fait pour eux. On a déjà dans la convergence depuis un certain temps." [I 4 § 29]. Les salariés identifiés à l'organisation le sont aussi à l'objet central de son discours -le client. Ces salariés témoignent d'une forte propension à agir conformément aux recommandations que l'organisation a développé avec son message sur les valeurs de marque. Cette propension est manifeste dans les propos de ce salarié qui déclare : "Cette marque m'aide à être plus simple et plus clair, plus incisif dans la manière de communiquer sur les offres, Internet notamment. Cet axe de 'plus simple', c'est une des valeurs de la marque." [I 12 § 42]. La congruence des valeurs personnelles du salarié avec les valeurs développées dans le discours de marque tient

une place importante dans la réflexion du salarié, comme l'illustre ce salarié qui déclare : “C'est très important [la proximité des valeurs de marque avec mes valeurs personnelles]. En faisant une parenthèse personnelle, quand je vais travailler quelque part, ce qui est important pour moi, c'est de retrouver un certain nombre de valeurs. J'ai quelques valeurs fortes, qui me sont personnelles : la solidarité, une certaine empathie entre les personnes, l'honnêteté, la loyauté. Ce sont des valeurs très fortes sans vouloir être prétentieux. Ce sont des valeurs importantes dans le savoir-être professionnel. Et je suis assez attentif, quand je vais travailler quelque part, à les retrouver [ces valeurs].” [I 1 § 106]. Si les salariés identifiés à l'organisation appuient rationnellement et émotionnellement le discours développé par l'organisation et témoignent d'une propension à agir pour le client en ligne avec le discours organisationnel, on trouve une position très différente chez les salariés en résistance.

Les salariés en résistance à l'organisation ont pour caractéristique de s'opposer à celle-ci notamment en mettant en avant une intention de ne pas agir à son profit ainsi qu'une absence de croyance dans les buts et valeurs de l'organisation. C'est ce qu'illustre ce salarié qui déclare –sur le thème de l'intention d'action - : “J'ai été spontanément donné un coup de main sur le Wanadoo Tour par le passé. Aujourd'hui, si on me demande d'aller donner un coup de main sur le Orange Tour, je ne le ferai pas.” [I10, § 65] et qui déclare aussi –sur le thème des buts et valeurs de l'organisation- : “Non, c'est de l'hypocrisie, ces valeurs. Prends la valeur confiance. Cette valeur n'est pas respectée en interne. Si on appliquait de la confiance réellement, cela serait différent.” [I10, § 84]. Certains salariés en résistance ne manifestent que l'une de ces deux dimensions. La résistance du salarié peut être frontale, comme le manifeste ce salarié en affirmant : “Cela me hérisse; je n'ai pas voulu assister à ça [l'évènement organisé pour la journée de lancement de la marque]... Je ne supporte pas ce genre de démarche de communication interne, qui essaye de rassembler les gens sur quelque chose alors que à côté, cela va super mal que des salariés. ” [I35, §84] ou plus distanciée, reposant sur l'ironie, comme l'illustre ce salarié qui déclare : “Je pense que ça va être difficile de réussir [sur les produits convergents]. Je suis dans le groupe depuis plusieurs années et chaque fois que j'ai entendu les patrons parler de simplicité et à chaque fois les produits ont été de plus en plus compliqués...” [I2, §14]. Le salarié en résistance à l'organisation met en avant la différence des valeurs et la nécessité de maintenir ses valeurs personnelles à l'écart de l'influence du discours organisationnel, comme le souligne ce salarié qui affirme : “L'utilité des valeurs, ça dépend pour qui. Ça doit être tourné sur le commercial. Mes valeurs, moi, je n'ai pas besoin qu'on me les apprenne. La seule valeur, c'est

: fais ton boulot, dans ta bulle.” [I 37 § 100]. Le client occupe une place importante dans les représentations des salariés en résistance à l’organisation : il est même un des points centraux de leur opposition au discours organisationnel. C’est ce qu’illustre ce [même] salarié [que précédemment] qui déclare : “Ce n'est pas un rebranding qui va faire que le client sera entendu et respecté. Il faut d'abord prouver aux clients qu'on les a entendu. Et d'abord vendre des choses qui tiennent la route. Ce besoin de toujours plus d'argent... Qu'est-ce qu'on va pouvoir lui vendre pour pouvoir gagner plus d'argent.” [I37, § 135]. L’opposition des salariés au discours de l’organisation centré sur le client peut utiliser plusieurs discours situés à différents niveaux de discours : on trouve ainsi une référence chez plusieurs salariés à un discours rival au discours officiel qui oppose l’ancienne identité de France Télécom à la nouvelle identité proposée par l’organisation – celle représentée par Orange- et y positionne notamment le client aussi comme un usager. Les traces de ce discours sont présentes chez ce salarié qui déclare : “La perception que j'ai, c'est que le fait de devenir Orange, de devenir un groupe, c'est dans l'évolution de France Télécom qui devient l'entreprise privée, qui privatise et qui devient un groupe international. On va passer dans quelque chose de beaucoup plus organisé. Je sais maintenant que je travaille pour une entreprise privée. Et ça me gêne car dans mon activité qui est d'accompagner les clients, il y a une part de militantisme derrière.” [I 7 § 73 et 107]. On trouve aussi une référence à une critique directe du discours organisationnel qui va contester le bien fondé de l’un des arguments centraux de ce discours, la convergence des besoins du client. Cette critique du discours organisationnel est manifeste dans les propos de ce salarié qui déclare : “Je ne crois pas au bénéfice de tout mettre ensemble pour le client dans nos offres, le mobile et l’internet. On nous fait une fixation là-dessus depuis deux ans. Mais le client ne va pas accepter de tout donner au même fournisseur.” [I 14 § 31]. Cette critique s’appuie d’ailleurs sur les premières réalisations qui ont été faites en termes de produits et services pour mettre en avant l’absence de cohérence perçue entre le discours et les réalisations, comme l’affirme ce salarié : “Et en fin de compte, on arrive avec une solution pour le client qui est abracadabrante. Les clients n’y comprennent rien et nous non plus. Un client Wanadoo, un ancien, il garde son adresse en Wanadoo.fr. Par contre, le nouveau client va avoir une adresse en Orange.fr... C'est trop complexe. Toujours cette volonté de compliquer la vie des clients.” [I 4 § 74].

Fortement mis en avant par le discours organisationnel, le client se retrouve être un des points saillants de l’opposition entre les salariés identifiés à l’organisation et ceux en résistance à cette dernière. Les salariés identifiés à l’organisation témoignent d’une forte

propension à agir ‘pour le client’ selon les termes du discours organisationnel. Les salariés en résistance récuse ce discours organisationnel et en particulier les développements faits sur le client. On pourrait s’attendre à ce que les salariés en résistance au discours organisationnel prétendent ne pas agir ‘pour le client’. Mais une analyse approfondie de leurs représentations et de leurs intentions d’actions face au client va révéler un paradoxe.

42. LES SALARIES EN RESISTANCE, BIEN QU’OPPOSES AU DISCOURS ORGANISATIONNEL CENTRE SUR LE CLIENT, SE TROUVENT DANS UN PARADOXE ATTITUDINAL FACE AU CLIENT

Les salariés en résistance bien que rejetant les prescriptions du discours de l’organisation sur son point central -le client- prônent néanmoins une action au profit du client, créant ainsi un paradoxe attitudinal. Ce paradoxe trouve selon nous une double explication : d’une part l’identité sociale positive créée entre le client et le salarié en résistance et d’autre part les transferts psychanalytiques qui opèrent, notamment sous l’influence de l’anxiété organisationnelle perçue, du salarié vers le client.

Le paradoxe attitudinal s’établit autour d’une attitude positive vis-à-vis du client qui va jusqu’à une volonté de défense du client contre l’organisation et par une intention d’action à son profit. Ce peut prendre la forme d’une simple représentation empathique du client que l’on trouve dans les propos de ce salarié qui déclare : “Ce qui est intéressant, c’est de voir que les gens voient un endroit où ils peuvent écrire, et ils ne se sentent ni compris ni entendus. Nous, on leur demande juste faire un commentaires sur ce qu’ils ont lu. Et en fait, ils parlent de leur situation client. Avec ce sentiment de ne pas être écouté et de ne pas être pris en compte... ” [2I 7 § 48]. Mais ce paradoxe s’exprime plus encore par l’intention d’action au profit du client. C’est ce qu’exprime cette salariée qui déclare : “[Qu’est-ce que je vais faire pour le client ?] Qu’on arrête de lui vendre de la... merde et qu’on n'arrête de le prendre pour une vache à lait. ... Je travaille sur le graphisme des pages à l’assistance, j’aide le client et je l’aide à ce qu’il ne soit pas une vache à lait.” [I 37 § 134 et 138].

Le paradoxe attitudinal de ces salariés tient d’abord à l’identité sociale positive qu’ils construisent avec le client. La proximité perçue des rapports avec le client justifie cette identité sociale positive, comme en témoigne ce salarié qui déclare : “Après, c’est plus

l'expérience personnelle des gens [des clients internautes] qui fait que, s'ils vont dans l'assistance, c'est que il y a en général quelque chose qui ne va pas. Donc s'ils finissent par laisser un commentaire, c'est qu'ils ont passé du temps avec la hot line téléphonique. Donc que quand ils ont sur l'assistance, ils ont déjà un passif assez lourd! Et s'ils n'y trouvent pas une réponse à leurs problèmes, alors là c'est grave. Nous, on fait tout notre possible pour les aider. C'est ce qui compte pour nous." [I 7 § 94]. Cette identité sociale positive n'a d'ailleurs pas besoin d'être effectivement appuyée par des interactions concrètes : des salariés sans rapport de travail direct avec le client peuvent témoigner de cette identité sociale positive avec le client, comme l'illustre les propos de cette salariée –travaillant au contrôle de gestion des offres- : "Orange doit aller vers eux [les clients populaires]. On risque de perdre ces clients. On doit ouvrir plus en termes de cible. On doit comprendre leurs besoins. Les vrais. Il faut aller aussi vers la petite femme de ménage. Et leur montrer que l'on s'intéresse à elle." [I 10 § 35]. L'identité sociale positive développée avec le client peut être perçue par les salariés concernés comme plus forte que celle qu'ils ressentent avec l'organisation dans son ensemble, comme en témoigne les propos de ce salarié qui déclare : " Je pourrais si on me le permettait, donner un exemple de 10 dysfonctionnements produits sur le contrôle parental ou l'antivirus. J'ai systématiquement fait remonter ces questions-là [sur la base des remontées des propositions des clients avec qui la personne interviewée interagit dans le cadre de son travail]. Elles ont toujours eu moins d'écho que les questions qui traitaient du produit que l'on devait mettre en avant. Quand je fais remonter un problème, je n'ai aucune réponse... Ici, chaque chef de service à l'obligation de faire des bénéfices et le ressenti client négatif est fondé." [I 38 § 31].

Le paradoxe attitudinal de ces salariés tient aussi aux transferts psychanalytiques que le salarié va établir avec le client. Ces transferts qui témoignent d'une identification avec le client sont déterminés au moins partiellement par l'anxiété organisationnelle perçue par les salariés. Le transfert apparaît sous deux formes différentes : l'introjection¹⁰ et l'identification projective¹¹. L'introjection va se manifester par l'incorporation par le salarié de pensées et sentiments attribués au client. Un exemple en est fourni par les propos de ce salarié qui déclare : "Quand il y a un changement de marque et quand on rentre dans un univers aussi global [que Orange], c'est clair pour moi que les clients ont toujours peur de ne plus être traités en tant que particulier... Quand je vais appeler le service client, avec un problème, je

¹⁰ Incorporation des pensées et sentiments d'autrui, pour reprendre les termes de Perret (2002)

¹¹ Attribution à autrui des désirs que l'on se refuse, pour reprendre les termes de Perret (2002)

ne suis qu'un numéro, je ne suis qu'un parmi 80 millions.” [I 1 § 19]. L'utilisation du 'je' par le salarié en lieu et place du client est une manifestation de l'introjection. L'identification projective va de son côté se manifester par le transfert sur le client de pensées que le salarié ne s'accorde pas à lui même. Un exemple en est fourni par les propos de ce même salarié qui déclare : “Ce type de client, le basculement dans une marque comme Orange, ça leur fait peur et ils se sentent anonymes. Alors que avant, ils avaient une relation particulière. C'est important pour les clients cette appartenance historique. ” [I 1 § 24]. L'identification projective est plus difficile à faire apparaître que l'introjection ; elle suppose une lecture décalée des propos. Dans l'affirmation précédente du salarié, la lecture suggérée est celle de la substitution client – salarié qui fait apparaître le thème de l'anxiété perçue face à l'organisation. Le fort niveau d'anxiété et d'incertitude ressenti par le salarié explique au moins partiellement le recours à ces transferts et l'identité sociale positive ressentie avec le client par le salarié les facilite. L'utilisation des transferts témoigne d'une identification du salarié au client et permet de proposer dans la résistance des salariés au discours organisationnel centré sur le client, une attitude emphatique de défense des intérêts du client. Pourtant, l'utilisation de l'identification projective permet aussi de proposer une explication moins désintéressée à la résistance des salariés. La défense de l'intérêt du client par la remise en cause du bénéfice réel du changement stratégique et organisationnel mené par l'organisation ouvre aussi pour le salarié sur la défense de ses propres intérêts et positions. L'utilisation de l'identification projective avec le client permet au salarié en résistance d'utiliser le client comme un véhicule de ses propres représentations et de pouvoir mener ainsi un travail d'opposition à l'organisation et à son discours qu'il ne peut pas forcément s'autoriser ouvertement.

La résistance des salariés à l'organisation et à son discours centré sur le client fait apparaître une réelle complexité dans les relations qu'ils construisent avec le client : en dépit de cheminements opposés aux salariés identifiés à l'organisation et à son discours, les salariés en résistance vont se retrouver sur le thème central qu'est le client, assez proches, en termes d'intention d'action, des salariés identifiés à l'organisation et à son discours centré sur le client. L'identification à l'organisation et au discours centré sur le client de celle-ci est pour certains salariés, une motivation forte pour agir 'pour le client'. L'opposition de certains salariés au même discours est pour d'autres, paradoxalement, une même motivation forte d'action 'pour le client' qui mêle tout à la fois opposition, défense du client et défense de ses propres positions.

5. DISCUSSION

Cet article a selon nous trois points de contribution. Le premier concerne le repositionnement de la théorie de l'identité sociale dans le champ de la résistance. Le deuxième est un apport sur l'approche de la subjectivité et de la capacité de l'individu à construire seul son identité en dehors d'un discours. Le troisième concerne l'extension du champ de la résistance du salarié au-delà des frontières de l'organisation.

Cet article contribue d'abord au repositionnement de l'identité sociale dans le champ de la résistance. L'identité sociale a été développée et utilisée dans l'approche dominante pour analyser les différents niveaux d'identification intra organisationnels et les compatibilités des niveaux d'identification intra et extra organisationnels. Cette théorie a aussi été mobilisée en appui de la résistance pour expliquer comment une identification infra organisationnelle amène les salariés à ne plus s'identifier à l'organisation dans son ensemble (Ezzamel & al., 2001). Par contre, cette théorie a été peu utilisée dans une logique critique de résistance avec une identification extra organisationnelle du salarié avec le client. Notre recherche met en évidence comment une identité sociale, notamment dans sa composante d'identification, opère entre le client et le salarié en résistance en dépit de l'opposition du salarié au point central du discours organisationnel, à savoir le client. Cette identité sociale avec un groupe externe à l'organisation est rendue possible parce que le salarié n'est plus identifié à l'organisation ou identifié négativement à celle-ci. La construction de l'identité sociale positive du salarié en résistance avec le client repose au moins partiellement sur un prototype identitaire de client ; en témoigne par exemple l'identification construite par certains salariés en résistance avec le client en dépit d'absence de liens directs dans le travail avec le client. Mais le prototype de client auquel les salariés ont recours pour construire une relation identitaire n'est pas le prototype de client mis en avant dans le discours organisationnel. Doit-on alors apprécier l'identité sociale positive construite avec le client comme une démarche antagoniste à l'organisation et complètement désintéressée du salarié ? Les transferts psychanalytiques opérés entre le client et le salarié peuvent être aussi réinterprétés dans une perspective de défense des intérêts du salarié en résistance qui atténue la portée de son désintéressement. L'exploration de ces différentes identités sociales, de leur coexistence et interactions est utile pour comprendre l'étendue des logiques de résistance des acteurs d'une organisation.

Cet article contribue ensuite à l'approche de la subjectivité et de la capacité de l'individu à construire seul son identité en dehors d'un discours. L'approche critique vise à libérer l'individu de la domination de l'organisation et de l'emprise des discours idéologiques. Elle apprécie la résistance du salarié, notamment au niveau individuel, comme un moment de sa construction identitaire : en se libérant du discours idéologique donné par l'organisation, en sachant déconstruire ce discours, en sachant mobiliser plusieurs niveaux de discours pour s'opposer, le salarié retrouve une capacité à construire lui-même son identité et à agir. Notre recherche met en évidence l'effet paradoxal de la résistance du salarié au discours centré sur le client : l'individu construit bien son identité en s'opposant, conformément à la perspective développée par l'approche critique, mais il ne doit pas ignorer qu'il se repositionne alors dans ce discours de lui-même par ce même mécanisme de résistance. La résistance de l'individu témoigne à la fois d'une capacité individuelle à se construire par l'opposition manifestée (Knights & Vurdubabis, 1994) mais en même temps c'est cette résistance qui repositionne le salarié dans le discours de l'organisation et le rapproche, au moins partiellement, du salarié identifié au discours organisationnel.

Cet article contribue aussi à l'extension du champ de la résistance du salarié au-delà des frontières de l'organisation. Les salariés en résistance ressentent une forte anxiété qui a des traductions et des conséquences intra organisationnelles : les anciens repères organisationnels sont remis en cause, les identités locales sont attaquées. Nous pensons que l'anxiété est aussi pour ces salariés à la source de constructions identitaires avec les clients, en dehors des frontières de l'organisation. Le champ d'application de la résistance du salarié n'est en effet pas limité à l'intérieur de l'organisation. L'approche critique a largement développée la défense d'identités locales internes menacées par un discours managérial idéologique. Notre recherche souligne la complexité des relations client – salarié de la part de salariés en résistance. Les transferts psychanalytiques entre le client et le salarié sont utilisés par le salarié pour trouver des réponses et proposer des alternatives à l'existant organisationnel en sortant du cadre intra organisationnel. La construction qui s'opère entre le salarié en résistance et le client est positive et elle s'oppose aux pulsions des individus orientant leur agressivité vers l'extérieur (Enriquez, 1992). Cette extension du champ de la résistance au-delà des frontières de l'organisation propose selon nous une perspective intéressante en termes d'études ultérieures.

Bibliographie

- Aaker, D., *Building strong brands*. The Free Press, New York, NY, 1996
- Adler, S. P., Forbes, C. L., Willmott, H., *Critical Management Studies : premises, practices, problems and prospects*, *The Academy of Management Annals*, volume 1, Walsh (P. James) and Brief (P. Arthur), (Eds.), Psychology Press, 2007.
- Alvesson, M., & Willmott, H., Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39/5, 619-644, 2002
- Ashforth, B.E., Mael, F.A., Social identity and the organization, *Academy of Management Review*, Vol. 14 No.1, pp.20-39, 1989
- Ashforth, B.E., Mael, F.A., The power of resistance: sustaining valued identities, in Kramer, R.M., Neale, M.A. (Eds), *Power and Influence in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp.89-120., 1998
- Auster, C., *The Sociology of Work: Concepts and Cases*, London, Sage, 1996
- Boje, D., Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as Tamara-Land, *Academy of Management Journal*, Vol 38, N°4, 997-1035, 1995
- Boltanski, L. & Chiapello, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard., 1999
- Bolton, S., *Emotion management in the workplace*, Palgrave MacMillan, 2005
- Coumau, J. B., Gagne, J.-F. & Josserand, E., *Manager par la marque*, Editions d'Organisation, 2005
- de Chernatony, L., Living the corporate brand: brand values and brand enactment, *Corporate Reputation Review*, Vol 5, N° 2/3, p 114-132, 2002
- Du Gay, P., *Consumption and Identity at Work*. London: Sage, 1996
- Elsbach, K.D. & Kramer, R.M., Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments. *Academy of Management Journal*, 46: 283-301, 2003
- Enriquez, E., *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992
- Ezzamel, M., & Willmott, H., Accounting for Teamwork : A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control, *Administrative Science Quarterly*, 3 : 358-396, 1998
- Ezzamel, M., Willmott, H., Worthington, F., Power, Control and Resistance in "The Factory That Time Forgot", *Journal of Management Studies*, 38(8): 1053-1079, 2001
- Fairclough, N., *Discourse and Social Change*. Polity Press, Cambridge, 1992

Fernie, S., & Metcalf, D., (*not hanging on the telephone: Payment systems in the new sweatshops*, Centre of Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, 1998

Fiol, C. M., Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666, 2002

Fitchett, J. and McDonagh, P., Relationship marketing, e-commerce and the emancipation of the consumer, in Sturdy, A., Grugulis, I. and Willmott, H. (Eds.), *Customer Service: Empowerment and Entrapment*, Palgrave: Basingstoke, pp. 191-9, 2001

Foreman, P. & Whetten, D. A., Members' Identification with Multiple-Identity Organizations, *Organization Science*, November-December 2, vol 13. n°6. , 618-635, 2002

Froud, J., Johal, S., Leaver, A., & Williams, K., *Financialization and strategy: narrative and numbers*, Oxon, Routledge, 2006

Gagne, J.-F., & Josserand, E., Employees' identification with a corporate brand: singularity and consequences of the identification process. The case of a major branding initiative in the telecom industry. Article présenté à la conférence Egos de Barcelone, 2009

Grant, D., Introduction, in *The SAGE handbook of organizational discourse*. D. Grant, C. Hardy, L. L. Putnam & C. Oswick, SAGE Publications, 1-36, 2004

Hall, D. T., Schneider, B., Nygren, H. T., Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, pp. 176-189., 1970

Haslam, S.A., Oakes, P.J., Reynolds, K.J.& Turner, J.C., Social identity salience and the emergence of stereotype consensus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(7), 809-818, 1999

Heracleous, L., Interpretivist approaches to organizational discourse, in *The SAGE handbook of organizational discourse*. D. Grant, C. Hardy, L. L. Putnam & C. Oswick, SAGE Publications, 175-192., 2004

Hogg, M. A. & Terry, D., Social identity and self-categorization processes in organizational contexts, *Academy of Management Review*, Vol. 25 No.1, pp.121-40., 2000

Hogg, M. A., *The social psychology of group cohesiveness: from attraction to social identity*, New York: New York University Press, 1992

Jaques E., *Social system as a defence against persecutory and depressive anxiety*, New Directions in Psychoanalysis, London, Tavistock Publications, 1955

Knights, D. & McCabe, D., What happens when the phone goes wild? : Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime, *Journal of Management Studies*, Vol 35, Issue 2, 1998

Kotler, P., *A framework of Marketing Management*, Prentice Hall, 2001

- Lee T. W., Mitchell T. R. & Sablinski C. J., Qualitative research in organizational and vocational psychology: 1979-1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55: 161-187, 1999
- Lincoln, Y.S. & Guba. E.G., Naturalistic inquiry. Beverly Hills, Californie, Sage, 1985
- Linstead, S., From postmodern anthropology to deconstructive ethnography. *Human Relations*. 46: 97-120, 1993
- Marion G., L'idéologie marketing et sa critique. Des années 1960 aux années 1990 en France, *Cahier de recherche EM LYON*, n° 10, 2001
- Miles, M. B. & Huberman, A. M., Analysing qualitative data: a source book for New Methods, Beverly Hills, CA, Sage, 1984
- Morgan, G., Marketing discourse and practice: towards a critical analysis, in Alvesson, M., Willmott, H. (Eds), *Critical Management Studies*, Sage, London, pp. 136-58, 1992
- Musson, G. & Duberley, J., Change, change or be exchanged: The discourse of participation and the manufacture of identity, *Journal of Management Studies*, 44(1): 144-164, 2007
- Nordgren L., The performativity of the service management discourse: Value creating customers in health care. *Journal of Health Organisation and Management* 22:5, 510-528, 2008
- Perret, V., E. Jaques : De l'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété à la Requisite Organization in Les Grands Auteurs en Management, Editions EMS, Management et Société, 2002
- Piderit, S.K., Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management*, 783 – 794, 2000
- Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T. & Boulian P. V., Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609, 1974
- Pratt, M. G., To be or not to be, Central Questions in organizational identification, in Identity in organizations: building theory through conversations, Sage, 1998
- Pugh, S.D., Dietz, J., Wiley, J.W., & Brooks, S.M., Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *Academy of Management Executive*, 16 (4), 73-83., 2002
- Roe, R.A., Solinger, O. & Van Olffen, W., Shaping organizational commitment In Clegg S. & Cooper C. (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, Volume 2. London: Sage; pp. 130-149, 2009
- Romelaer, P., L'entretien de recherche, dans *Management des Ressources Humaines*, coordonné par Roussel P. et Wacheux F., pp. 101-138, 2005
- Rosenthal, P., Hill, S. and Peccei, R., Checking out service: Evaluating excellence, HRM and TQM in retailing. *Work Employment and Society*, 11: 3, 481-503, 1997

- Rousseau D., Why workers still identify with organizations, *Journal of organization behaviour*, Vol 19, 217-233, 1998
- Saren, M., Maclaran, P., Goulding, C., Elliot, R., Shankar, R., & Catterall, M., eds, *Critical Marketing: Defining the Field*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007
- Schneider, B., & Bowen, D., Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433., 1985
- Shotter, J., *Conversational realities: constructing life through language*, Sage, 1993
- Skalen, P., Fellesson, M. & Fougère, M., *Marketing Discourse: A Critical Perspective*, London, Routledge, 2007
- Strauss, A. L. & Corbin, J., *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technics*, Newbury Park, CA Sage, 1990
- Sturdy, A., Grugulis, I. and Willmott, H. (Eds.), *Customer Service: Empowerment and Entrapment*, Palgrave: Basingstoke, 2001
- Svenigsson, S. & Alvesson, M., Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, 56; 1163-1193, 2003
- Tajfel, H., Social identity and intergroup behavior, *Social Science Information*, Vol. 13 No.1, pp.65-93, 1974
- Tajfel, H., Social categorization, social identity and social comparison, in Tajfel H. (Ed.), *Differentiation between social groups*, New York, Academic Press, 1978
- Thomas, R., *Critical Management Studies on Identity: Mapping the Terrain*. In Alvesson, M., Willmott, H. and Bridgman, T. (Eds.) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press: Oxford, 2009
- Tompkins, P. K. & Cheney, G., *Communication and unobtrusive control In Organizational Communication: Traditional themes and new directions*, Beverly Hills, Sage, 1985
- Turner, J. C., *The experimental social psychology of intergroup behaviour*, in *Intergroup behaviour*. Chicago: University of Chicago Press, 1981
- Urde M., Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15, 117-133, 1999
- Weedon, C., *Feminist Practice and Poststructuralist Theory*. Oxford, Blackwell, 1987
- Yin, R. K., *Case Study Research, Design and Methods*. Newsbury Park, CA, Sage, 1994