

## **Ensemble mais différents : Les dynamiques d'identification dans les équipes compo- sites**

**Marie-Rachel Jacob**

marierachel.jacob@gmail.com

**Audrey Rouziès**

**IAE de Toulouse 1**

### **Résumé :**

---

La théorie de l'identité sociale qui analyse les dynamiques d'identification pose l'hypothèse que les individus doivent percevoir des caractéristiques communes avec les autres membres pour s'identifier à une équipe ou à une organisation. Or, la généralisation du recours à des travailleurs extérieurs à l'entreprise dans une logique de flexibilité de l'emploi a conduit à une hétérogénéité des statuts d'emploi des travailleurs au sein d'une même équipe de travail. Les salariés travaillent en équipe avec des intérimaires, des prestataires, des consultants, des stagiaires et des apprentis. Nous proposons la notion d'équipe composite pour décrire une équipe de travail composée de salariés et de travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. Ce présent article s'attaque à une contradiction de la littérature sur l'identification organisationnelle. Les travaux sur les équipes temporaires montrent que l'identification s'opère au moyen d'indices situationnels. Cependant les travaux partant des différences de statuts d'emploi font état de conséquences négatives sur l'identification des travailleurs. En ce sens, la notion d'équipe composite contient à la fois la dimension d'équipe temporaire et celle de statuts d'emploi différents. Elle sert ainsi d'unité d'analyse pour étudier les antécédents de l'identification dans les équipes temporaires composées de membres aux statuts d'emploi différents. A partir d'une étude de cas exploratoire dans une grande entreprise française, nous illustrons des antécédents de l'identification au sein d'une équipe composite d'après une auto-catégorisation des travailleurs pris individuellement en « salariés » ou « externes », une ambivalence des indices situationnels sur le lieu de travail et l'effet du prestige et de la reconnaissance par la hiérarchie. Des développements plus quantitatifs sont appelés pour généraliser ces résultats.

**Mots-clés :** Identification, équipes composites, statuts d'emploi

---

## **Ensemble mais différents :**

### **Les dynamiques d'identification dans les équipes composites**

#### **INTRODUCTION**

Les équipes composites (constituées de salariés internes et de membres externes à l'organisation : consultants, prestataires, intérimaires...) sont une réalité dans les organisations actuelles. En effet, la généralisation des pratiques de flexibilité de la main d'œuvre comme le recours à l'intérim et à la prestation de services conduit à une augmentation du nombre d'intérimaires et de prestataires travaillant aux côtés des salariés. Depuis plusieurs décennies, la recherche en stratégie s'inspire des travaux issus d'une discipline proche : le comportement organisationnel (*organizational behaviour*). Ces travaux soulignent que l'un des facteurs qui favorisent la performance d'une entreprise est l'engagement de ses salariés. Il existe une relation prouvée entre l'identification organisationnelle des salariés et leur engagement pour l'entreprise (Haslam et Ellemers 2005 ; Millward et Postmes, 2010). Les effets favorables de l'identification organisationnelle ont été soulignés dans la littérature à de nombreuses reprises (pour une revue, voir Riketta, 2005). L'identification des salariés à leur équipe de travail a déjà été analysée dans les travaux antérieurs. Cependant, il s'agissait uniquement d'équipes dont les membres avaient un statut d'emploi équivalent. A notre connaissance, il n'existe pas de recherche traitant de l'identification au sein des équipes dont les membres présentent des statuts d'emploi différents (internes vs. externes).

Aussi, l'objet de cette recherche est d'essayer de comprendre comment l'individu forme son identification à l'équipe composite. Nous proposons ici une recherche qualitative exploratoire basée sur l'observation participante au sein de la Direction des services généraux d'une grande entreprise française. A travers l'étude de cas unique d'une équipe composite nous tentons de comprendre comment se construit l'identification dans ce genre d'équipe. Cet article présente deux contributions majeures. D'une part, il met en lumière le concept d'équipe composite et en propose une définition. En effet, bien qu'elles soient une réalité dans la plupart des entreprises françaises, les équipes composites demeurent très largement sous-étudiées (Jacob, 2012). D'autre part, cet article propose une extension de la théorie de l'identité sociale et de la théorie de l'auto-catégorisation qui toutes deux s'intéressent au processus d'identification

dans les groupes dont les membres présentent des profils ou des statuts similaires. Dans cet article, nous analysons les processus d'identification dans un groupe, l'équipe composite, dont les membres présentent des statuts hétérogènes.

Cet article est organisé autour d'une première partie qui expose ce que sont les équipes composites au regard des autres types d'équipe connus. Une seconde partie expose les questionnements théoriques autour de l'identification des membres de ces équipes composites. Dans une troisième partie, nous détaillons la méthodologie mise en œuvre dans le cadre de cette recherche. Enfin, nous présentons nos résultats exploratoires et nous les discutons.

## **1. LES EQUIPES COMPOSITES, REALITE ORGANISATIONNELLE CONTEMPORAINE**

Le recours aux formes flexibles de travail est facilité par les progrès technologiques réalisés en matière de système d'information et de communication, permettant ainsi aux organisations de spécialiser leur production, de regrouper rapidement des travailleurs temporaires sur des projets et de pouvoir s'appuyer sur des prestataires extérieurs (Kalleberg, 2000). La réalité de l'entreprise est aujourd'hui marquée par les stratégies de flexibilité de la main d'œuvre banalisant le recours à des travailleurs dont la relation d'emploi diffère de celle du salarié. Des intérimaires, des consultants et prestataires, des étudiants en stage ou en apprentissage intègrent l'entreprise en qualité de travailleurs extérieurs. En conséquence, comme le notent Bonnivert, Rorive et Xhaufclair (2003), « il n'est pas rare aujourd'hui de voir se côtoyer dans une même situation de travail des salariés de l'entreprise, des travailleurs intérimaires, des salariés de sous-traitants et même des indépendants, tous impliqués dans la même activité ou le même projet » (Bonnivert et al., 2003, p.2). Dans la main d'œuvre flexible, salariés de l'entreprise et travailleurs extérieurs sont amenés à travailler ensemble au sein d'équipes que nous qualifions de composites. Peu de travaux se sont intéressés à cette réalité organisationnelle. Dans cette première partie, nous allons définir ce que sont les équipes composites et montrer en quoi elle sont spécifiques par rapport à d'autres formes de groupe de travail ou d'équipes déjà analysées dans la littérature.

Une équipe de travail est un ensemble de personnes engagées dans un but commun, disposant d'un ensemble d'objectifs de performance à atteindre dans une démarche de responsabilité

commune (Kozlowski et Bell, 2003 ; Allard-Poesi, 2006). Le groupe de travail rassemble, quant à lui, des individus travaillant de manière à atteindre des objectifs qui leur sont propres et sur lesquels ils sont évalués (Katzenbach et Smith, 1993). Ils échangent des informations et des pratiques au sein du groupe afin d'améliorer leurs performances individuelles et de faciliter leur travail. Enfin, le collectif de travail a trait à la réalisation d'une activité collective par des travailleurs disposant de connaissances sur leur mode de fonctionnement en groupe, d'un langage commun et de moyens de se réguler entre eux (Leplat, 1993 ; Bourdon et Weill-Fassina, 1994 ; Navarro, 1991).

L'approche par l'ergonomie et la notion de collectif de travail permet de différencier l'équipe formelle de l'équipe de travail effective. L'équipe formelle, composée uniquement de salariés de l'entreprise, n'est pas l'équipe effective si le collectif de travail est composé à la fois de salariés et de travailleurs extérieurs. Mais, dans la mesure où les membres du collectif partagent un but commun et se reconnaissent en tant qu'équipe intégrée dans un ensemble organisationnel plus large, le collectif composé de salariés et de travailleurs extérieurs devient une équipe de travail effective. La composition étant une source de différenciation des types d'équipe, une équipe composée de travailleurs aux statuts d'emploi différents devient un type d'équipe que la littérature n'a pas encore nommé. Par analogie au matériau composite constitué d'éléments qui ne peuvent pas se mélanger mais qui forment un tout grâce à une forte adhérence, nous proposons la notion d'équipe composite pour désigner les équipes de travail composées de salariés et de travailleurs extérieurs qui réalisent leurs activités sur le lieu de travail de l'entreprise.

La notion d'équipe composite se distingue des trois notions les plus utilisées dans la littérature sur les équipes, à avoir les équipes virtuelles (*virtual teams*, Kozlowski and Bell, 2003 ; Kurupparachchi, 2009), les équipes diversifiées (*diverse teams*, Joshi et Roh, 2009 ; Homan, Hollenbeck, Humphrey, Van Knippenberg, Ilgen et Van Kleef, 2008) et les équipes projets (Garel, 2011).

Les équipes virtuelles (*virtual teams*) sont composées de personnes dispersées géographiquement et/ou appartenant à des organisations différentes et qui collaborent au moyen de technologie de l'information et de la communication (Kozlowski and Bell, 2003 ; Kurupparachchi, 2009). Cette définition ne prend pas en compte le fait que des travailleurs aux statuts d'emploi différents travaillent sur le même lieu de travail.

Les équipes diverses sont par dénomination des équipes composées d'individus divers. La diversité repose sur la perception des différences entre les personnes à l'intérieur du groupe (Homan et al., 2008) et sur la représentation des différences parmi les membres du groupe au regard d'un attribut personnel spécifique (Joshi et Roh, 2009). La littérature sur la diversité au sein des équipes prend plutôt en compte des critères démographiques comme l'âge et le sexe et finalement peu les différences d'appartenance organisationnelle des membres. Cependant, les stratégies de flexibilité du travail et de l'organisation conduisent à utiliser les groupes de travail comme des moyens de connecter des membres dispersés représentant différentes fonctions, qui répondent à des managers différents ou qui appartiennent à des entités différentes (Cummings, 2004). L'idée d'une diversité structurelle (*structural diversity*, Cummings, 2004) est ainsi définie. Cependant, la structure s'arrête aux frontières juridiques de la firme, les groupes de travail composés de travailleurs appartenant à des entreprises différentes n'entrent pas en compte dans la définition donnée par Cummings (2004).

Les équipes projet peuvent être définies sur trois types de critère (Garel, 2011) : un critère géographique (présence sur le plateau du projet), un critère contractuel (être mandaté pour le projet) et un critère lié à l'activité (être lié à l'activité du projet). Le fait que les projets rassemblent souvent des travailleurs d'entités différentes voire d'entreprises différentes n'est pas une dimension constitutive de la notion d'équipe projet.

Les travaux actuels menés sur les équipes de travail s'intéressent à une forme de virtualité dans un sens géographique et à une forme de diversité essentiellement démographique. La diversité entendue dans le sens des statuts d'emploi des travailleurs ne fait pas l'objet d'étude spécifique. De même, l'équipe projet n'est pas fondée sur l'idée de différence de statuts parmi les membres.

La généralisation du recours à des travailleurs extérieurs dans l'entreprise (Jacob, 2012) provient de la mise en œuvre de formes de flexibilité de l'emploi et du travail « amenant à une hétérogénéisation de la relation salariale, caractérisée notamment par une rupture dans la règle des trois unités : unité de lieu, unité de temps, unité d'action. » (Beaujolin-Bellet, 2004, p. 10). Cette réalité organisationnelle soulève des questionnements quant à l'identification des salariés appartenant à ces équipes composites.

## **2. L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE : QUESTIONNEMENT AUTOUR DES EQUIPES COMPOSITES**

Le concept d'identification sociale (Tajfel, 1979) puis organisationnelle (Albert et Whetten, 1985; Ashforth et Mael, 1989) s'est déployé depuis une trentaine d'années dans le champ du management. La théorie de l'identité sociale (Abrams, Ando, Hinkle, 1998; Hogg et Abrams, 1988; Hogg et Terry, 2000) et la théorie de l'auto-catégorisation (Hogg et al., 2000; Tajfel et Turner, 1986) définissent l'identification sociale comme un lien entre un individu et un groupe. Ces théories soulignent trois hypothèses cœur dans le processus d'identification :

- L'identification est un processus par lequel un individu se définit – au moins en partie – par rapport à un groupe (*hypothèse de catégorisation sociale*) ; l'identification implique l'inclusion de l'appartenance au groupe dans la définition de soi (*self concept*) de l'individu.
- Les individus, au travers d'un processus de comparaison sociale intergroupes, cherchent à clarifier les frontières entre leur endo-groupe (*ingroup*) et les exo-groupes (*outgroups*) en repérant les caractéristiques saillantes et distinctives de leur groupe d'appartenance.
- Les individus, cherchent à s'identifier à des groupes perçus comme positifs afin de renforcer leur estime de soi.

La catégorisation conduit l'individu à percevoir les caractéristiques du groupe comme ses caractéristiques propres (Deschamps, Morales, Paez, et Worchel, 1999). Les catégories sont formées à partir de caractéristiques distinctives de chaque groupe. Cette classification sociale a deux fonctions : au niveau macrosocial, elle favorise la segmentation et l'organisation de l'environnement social ; à l'échelle individuelle, elle permet à l'individu d'organiser sa compréhension du monde social, de se positionner dans cet environnement et donc de se définir par rapport aux autres catégories qui le composent (Tajfel, 1979 ; Tajfel et Turner, 1986). Tous les groupes d'appartenance ne contribuent pas de la même manière à la définition de soi (Kramer, 1991). L'hypothèse de comparaison se traduit par le fait que l'individu cherche à renforcer son estime de soi en s'associant, si possible, à des groupes attractifs c'est-à-dire des groupes perçus comme positifs.

Sous l'impulsion des travaux d'Albert et Whetten (1985) et d'Ashforth et Mael (1989), l'analyse de l'identification sociale, initialement appliquée à l'analyse des conflits entre groupes sociaux (Sainsaulieu, 1977; Tajfel, 1972; Tajfel, 1979; Tajfel et al., 1986) est transférée dans le champ organisationnel. Ashforth et Mael (1989) indiquent que les organisations sont une source importante de construction identitaire. Cette proposition est largement reprise, notamment par Hogg et Terry (2000) qui indiquent que dans la société contemporaine l'identité construite à partir de l'appartenance à une entreprise est beaucoup plus centrale pour l'individu que les identités dérivées de l'appartenance à d'autres groupes (classe d'âge, genre, groupe ethnique...).

Dans leur article, Ashforth et Mael (1989 : 22) proposent la définition suivante de l'identification organisationnelle : « *L'identification organisationnelle est une forme spécifique d'identification sociale. C'est une perception d'unicité ou d'appartenance à l'organisation.* ». Suivant cette définition, un individu identifié se définit alors en référence à l'organisation à laquelle ; il fait sienne les caractéristiques saillantes et distinctives de l'organisation.

Dans la veine des travaux d'Ashforth et Mael (1989), de très nombreuses contributions se sont intéressées à l'identification des salariés à différents niveaux au sein de l'organisation : l'organisation elle-même (Dutton et al, 1994), mais aussi l'unité (division, filiale) (Vora et Kostova, 2007), ou encore l'équipe de travail (Millward and Haslam, 2007). De même, les chercheurs se sont intéressés à l'identification organisationnelle en période de changement. Ainsi, certains ont analysé les processus d'identification lors de fusions ou d'acquisitions (Van Knippenberg et Van Leeuwen, 2001) ou encore lors de cession d'activité (Corley and Gioia, 2004). Suivant les évolutions des formes organisationnelles vers toujours plus de dématérialisation et de flexibilité, les chercheurs se sont ensuite penchés sur l'identification des salariés dans les équipes virtuelles (Hinds et Mortensen, 2005) ou dans les équipes composées de travailleurs contractuels (George et Chattopadhyay, 2005) ou intérimaires (Ekmecki et Casey, 2011). En outre, les processus d'identification des travailleurs prestataires ont fait l'objet d'analyses approfondies (George et Chattopadhyay, 2005), ainsi que ceux déployés par les travailleurs temporaires (*contingent workers*, Ekmecki et Casey, 2011). Ces études considèrent la relation entre l'individu et l'organisation en prenant un statut d'emploi particulier, celui

de travailleur prestataire dans l'étude de George et Chattopadhyay (2005) et celui de travailleur temporaire dans l'étude d'Ekmecki et Casey (2011).

La littérature existante porte donc sur de multiples cibles et contextes d'identification organisationnelle pour les salariés. Nous tentons de montrer dans quelle mesure, l'analyse des équipes composites constitue alors une contribution au champ de l'identification organisationnelle.

Il faut noter que la caractéristique principale d'une équipe composite est de regrouper sur le lieu de travail de l'entreprise des individus dont le statut d'emploi est différent (salariés internes vs travailleurs extérieurs). Le statut est déterminant dans le processus d'identification. En effet, comme nous l'avons indiqué précédemment, la théorie de l'identité sociale pose que l'individu s'identifie à un groupe pour lequel il perçoit une forte cohérence entre ses caractéristiques propres et les caractéristiques du groupe. De telle sorte que les membres identifiés à un même groupe présentent des caractéristiques identiques. Ils se perçoivent proches ou identiques entre eux (*endo-groupe/ingroup*) et différents des autres groupes (*exo-groupes/outgroup*). A notre connaissance, il n'existe pas de recherche sur les processus d'identification au sein des équipes composites alors même que ce type d'équipe se généralise dans les organisations contemporaines.

Rousseau (1998) propose le concept d'identification située (*situated identification*) pour décrire le processus d'identification vécu par un individu reconnaissant qu'il a plus d'intérêts communs avec une organisation que de différences. L'individu perçoit alors que sa relation avec l'organisation forme un « nous ». Cette forme élémentaire d'identification repose sur la perception d'un cadre de référence créé par des indices situationnels (*situational cues*) mettant en évidence les intérêts partagés. Rousseau (1998) précise que cette forme d'identification est maintenue le temps que les indices sont visibles. Les indices situationnels d'appartenance à l'organisation relèvent d'objets physiques comme la boîte à outil donnée aux opérateurs permanents de l'usine de plastique étudiée par Rousseau (1998) alors que les indices situationnels du travail en équipe peuvent être plus abstraits comme une deadline commune ou une mission à accomplir (Rousseau, 1998).

Par ailleurs, Rousseau (1998) précise que l'identification située est particulièrement visible dans les organisations du travail temporaires comme les campagnes politiques, les équipes de tournage ou encore les équipes d'audit. La tendance au management par projets et le dévelop-

pement des équipes projets dans l'entreprise (Garel, 2011) relève de ce que Rousseau (1998) qualifie d'organisation temporaire. L'identification située obtenue dans les équipes projets suit l'acceptation de la mission de réaliser une tâche spécifique dans un temps délimité car la tâche est partagée, importante et requière la collaboration entre des personnes détenant des expertises différentes (traduit de Rousseau, 1998, p. 221). Seulement, cette identification est temporaire au même titre que le projet l'est car les indices situationnels qui la soutiennent disparaissent à la fin du projet<sup>1</sup>. Dans une équipe de travail temporaire, les travailleurs relevant d'organisations différentes peuvent s'identifier au collectif le temps de la mission.

Or, les travaux s'intéressant aux conséquences de l'hétérogénéité des statuts d'emploi dans la main d'œuvre de l'entreprise montrent des résultats plutôt négatifs sur la catégorisation sociale des salariés en situation de main d'œuvre mixte (*blended workforce*, Davis-Blake, Broschak et George, 2003) et sur l'estime de soi des travailleurs salariés et extérieurs (George, Chattopadhyay et Zhang, 2012). D'autre part, les études sur les conséquences de l'hétérogénéité des statuts d'emploi dans les groupes de travail font état de résultats négatifs sur les comportements et attitudes de travail en équipe (George, Chattopadhyay et Zhang, 2012).

Cela signifie que lorsque Rousseau (1998) analyse les mécanismes d'identification dans une équipe temporaire, il apparaît que l'identification organisationnelle se produit grâce à des indices situationnels. Cependant lorsque Davis-Blake, Broschak et George (2003) analysent les conséquences de l'hétérogénéité de la main d'œuvre, l'identification organisationnelle des salariés en est affectée.

La contradiction se situe dans la manière d'aborder le problème de l'identification organisationnelle dans une situation de main d'œuvre mixte. Si le point de départ est l'hétérogénéité des statuts d'emploi comme dans les travaux de Davis-Blake, Broschak et George (2003), de Broschak et Davis-Blake (2006) et de George, Chattopadhyay et Zhang (2012), alors les résultats tendent à montrer que l'identification organisationnelle est rendue plus difficile. Or

---

<sup>1</sup> "In effectively constituted temporary systems, situated identification follows acceptance of the assignment to complete a specific task in particular time-frame, because the task is shared, consequential, and requires collaboration among persons with different forms of expertise. Note that consistent with the situational determinants of this form of identification, the sense of I as We can be expected to end at once the tasks is completed. Situational cues in the form of deadlines or other task requirements influence workers in real time but are not necessarily sustained over time or across settings." (Rousseau, 1998, p. 221)

lorsque Rousseau (1998) considère l'équipe temporaire de travail, elle met en lumière des mécanismes d'identification organisationnelle au travers des indices situationnels.

L'intérêt de la notion d'équipe composite est donc de combiner l'approche par les statuts différents avec l'approche par l'organisation temporaire du travail. Cette unité d'analyse permet d'investiguer le paradoxe en analysant à la fois les différences de statut et le travail réalisé en commun.

Les indices situationnels décrits par Rousseau (1998) relèvent d'attributs physiques comme les boîtes à outils données par l'entreprise uniquement aux salariés ou une deadline donnée à une équipe de travail. Ainsi certains indices situationnels marquent la différence entre les salariés et les externes comme l'attribution d'une boîte à outils uniquement aux salariés alors que d'autres comme la deadline commune d'une activité conjointe rendent les différences de statuts moins visibles.

En somme, le problème d'identification dans l'équipe composite est lié à l'ambivalence des indices situationnels. En effet, lors de la réalisation du travail, les indices situationnels contribuent à une identification organisationnelle (Rousseau, 1998) alors que sur le lieu de travail de l'entreprise les salariés et les travailleurs sont distingués par des badges de couleurs différentes (Broschak et Davis-Blake, 2006). Le fait que l'entreprise distingue les salariés internes des travailleurs externes au travers de procédures administratives et de gestion des accès renforce la catégorisation des travailleurs extérieurs en « externes ». Néanmoins des équipes de travail se forme sur le lieu de travail entre des salariés et des externes réalisant des missions communes.

Notre question de recherche se formule de la manière suivante : comment se forme l'identification des travailleurs dans l'équipe composite ? Cette question exploratoire investigate le paradoxe de la littérature dans la mesure où l'objet d'équipe composite contient la dimension de différence dans les statuts d'emploi et celle d'organisation de travail temporaire. Dans la section suivante, nous présentons notre terrain d'étude qui porte spécifiquement sur une équipe composite déployée à la Direction des services généraux d'une grande entreprise française.

## **4. METHODOLOGIE**

Dans cette recherche exploratoire sur les processus d'identification au sein des équipes composites, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative abductive. En effet, ce choix méthodologique est adapté lors que le chercheur s'intéresse à un objet de recherche encore peu étudié et lorsqu'il souhaite faire émerger des constatations du terrain.

Une enquête de terrain a été menée dans l'entreprise GAMMA SIGMA au sein de la Direction des services généraux. La méthode d'observation-participante a été mise en œuvre d'avril 2009 à septembre 2011 par l'immersion de l'un des auteurs au sein d'une équipe de travail. Le processus de recherche s'apparente ainsi à de l'ethnographie (Garsten, 2011) et permet de restituer « ce qui se passe en situation » (Chanlat, 2005, p. 170). Le matériel récolté comprend des notes de terrain consignées dans un journal tenu sous la forme électronique, des comptes rendus de réunions, des documents de travail internes et des entretiens informels. Sur cette base et suivant l'approche proposé par Yin (1984, 2012), l'auteur en immersion a rédigé plusieurs études de cas afin d'illustrer des situations organisationnelles originales et éclairantes. Le recours à l'étude de cas comme technique d'analyse de données suite à une observation participante permet de mettre en avant la complexité des phénomènes observés, de reconstituer des scénarii et de comprendre la recherche de sens faite par les acteurs (Mucchielli, 1996). Pour ces raisons, l'étude de cas nous a semblé être la méthode la plus adaptée afin d'explicitier les observations faite par l'auteur en immersion.

Le contexte général de l'enquête par observation participante est décrit dans un premier temps. Ensuite, nous présentons spécifiquement l'équipe composite étudiée (Delta Mach 1).

### **4.1. Une restriction des embauches dans un contexte de post-fusion**

L'entreprise GAMMA SIGMA est issue de la fusion entre les entreprises GAMMA et SIGMA opérée en 2008 dans le secteur de l'énergie. Au niveau du siège de l'entreprise fusionnée, les salariés de SIGMA sont transposés dans le statut d'emploi de GAMMA. A leur côté, des travailleurs qualifiés d'externes réalisent des activités pour le compte de GAMMA SIGMA au travers de contrats de prestation, d'intérim, d'apprentissage ou de convention de stage. Cette catégorie d'« externe » marque une différence d'appartenance organisationnelle qui se traduit par une couleur de badge différente et une adresse de messagerie précisant la mention « externe » dans le libellé. Cependant, dans les bureaux de GAMMA SIGMA, les salariés et les

externes partagent les mêmes espaces et leurs noms sont précisés à l'entrée des bureaux sans que les qualités de salarié ou d'externe ne soient notées. Il subsiste ainsi une certaine ambiguïté entre les statuts de salarié et d'externe lorsque l'on observe les individus au travail. La répartition entre les salariés et les externes n'est pas connue de la direction générale de l'entreprise dans la mesure où le bilan social de l'entreprise dénombre seulement les salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) ou en contrat à durée déterminée (CDD), les alternants et les intérimaires. En effet, les travailleurs prestataires étant rattachés à des contrats de service dans lesquels figurent le plus souvent des obligations de résultats laissant les moyens humains à mettre en œuvre à la discrétion de l'entreprise prestataire, leur nombre n'est pas connu de GAMMA SIGMA. Néanmoins, une approche statistique reste possible en comptabilisant les ordinateurs attribués aux salariés et aux externes. Pour la Direction des services généraux, la répartition est équilibrée, moitié salariés et moitié externes. Cela s'explique par la forte externalisation des activités de services généraux comme la maintenance des équipements, le nettoyage, l'accueil ou encore la restauration. Ainsi, certains externes ne collaborent pas directement avec des salariés comme dans le cas des prestations externalisées et d'autres sont missionnés pour travailler avec les salariés sur des missions de conseil ou d'appui. Par ailleurs, la Direction des services généraux largement considérée comme périphérique par rapport au cœur de métier de l'entreprise ne fait pas l'objet d'une politique de recrutement prioritaire. Dans le contexte post-fusion de l'entreprise, les embauches sont limitées par une procédure drastique de recrutement imposée par la Direction générale. Les directions sont priées de recourir à la mobilité interne pour pourvoir les postes vacants. En pratique, elles recourent à l'intérim et à des prestations de service pour réaliser leurs activités.

#### **4.2. L'équipe Delta Mach 1 au cœur de la transformation de la Direction des services généraux**

Dans ce contexte post-fusion, la Direction des services généraux est issue du rapprochement entre les anciennes directions de services généraux de GAMMA et de SIGMA. L'activité de services généraux est, par nature, liée aux bâtiments de bureaux puisqu'elle recouvre la maintenance et les services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, la reconfiguration des bâtiments de bureaux faisant suite à la fusion façonne le périmètre d'action de la Direction des services généraux. La Direction générale de GAMMA SIGMA

lance, juste après la fusion, un projet d'aménagement d'un nouveau site pour regrouper les salariés de la région parisienne. Ce projet contribue à transformer le périmètre d'action de la direction des services généraux, passant d'une vingtaine de bâtiments répartis sur la région parisienne à cinq sites. Cette évolution conduit la directrice à vouloir mettre en place une nouvelle structure organisationnelle plus adaptée que celle issue de la fusion. Un projet majeur sous-tend cette transformation : un projet de nature opérationnelle pour assurer les activités de services généraux dans les nouveaux bâtiments. Afin de mener à bien ce projet, la directrice s'appuie sur une équipe composite qui porte le nom du projet : Delta Mach 1. Les membres de cette équipe sont des salariés rattachés à la Direction des services généraux et des externes. Le tableau 1 résume la composition de l'équipe et l'origine de ses membres.

**Tableau 1 : Composition de l'équipe composite étudiée.**

Statut d'emploi des membres	Nombre	Origine organisationnelle
Salarié	8	Membres de la Direction des services généraux détachés sur le projet
Prestataire	2	1 consultant en services généraux déjà en mission dans la Direction des services généraux 1 consultante spécialisée dans les services aux salariés déjà en mission dans l'entreprise
Intérimaire	1	Déjà en mission dans la Direction, réaffectée sur le projet à la demande du responsable du projet

## 5. RESULTATS

### 5.1. Les processus d'auto-catégorisation observés

Comme nous l'avons énoncé précédemment, la théorie de l'identité sociale et la théorie de la catégorisation sociale, indiquent que, pour se définir, l'individu cherche à appartenir à des groupes perçus comme distinctifs qui lui permettent de construire une partie de son identité.

L'observation participante menée au sein de la Direction des services généraux nous conduit à souligner le résultat suivant : lorsque les salariés sont pris individuellement, hors du contexte d'équipe, la catégorisation en *endo-groupe* et la distinction entre les *exo-groupes* sont très marquées. Ainsi, sur le lieu de travail de GAMMA SIGMA, il est courant d'entendre certains travailleurs préciser « je suis externe » lorsqu'ils se présentent. Il leur arrive de préciser ensuite leur statut d'emploi en disant « je suis prestataire » ou « je suis stagiaire ». La mention

« externe » donnée par l'entreprise aux intérimaires, stagiaires, prestataires et apprentis est reprise par les travailleurs eux-mêmes dans un processus d'auto-catégorisation.

Dans la Direction des services généraux, le nombre d'externes approche celui des salariés, ce qui conduit certains salariés à s'exclamer « y'a trop d'externes ! ». Réciproquement, les externes réalisent qu'ils sont nombreux et rétorquent « heureusement que les externes sont là pour faire tourner la boutique ! ». En effet, dans la mesure où la plupart des activités de support comme la maintenance des bâtiments, le nettoyage, le dépannage informatique et la sécurité sont externalisées, les travailleurs qui veillent à ce que l'environnement de travail soit toujours accueillant sont des externes. En outre, le recours fréquent à des consultants pour des projets de changement organisationnel ou de changement technique peut poser la question de la compétence des salariés. Si pour chaque activité de l'entreprise, des consultants viennent renforcer les effectifs salariés, l'interrogation sur l'adéquation des compétences des salariés à l'activité de l'entreprise peut se transformer en une suspicion d'incompétence généralisée des salariés. Certains externes font le raccourci en disant que les salariés « ne savent plus bosser ». La catégorisation « interne » vs « externe » est donc notable lorsque les salariés sont rencontrés hors du contexte d'équipe.

Cependant dans les processus de travail, les salariés et les externes travaillent en équipe, ce qui contribue à gommer les différences entre eux. Les indices situationnels permettant l'identification sont ainsi ambivalents entre une organisation qui distingue les salariés des externes et des équipes de travail composites les rapprochant.

## **5.2. Les antécédents de l'identification observés**

Individuellement, les travailleurs se catégorisent selon qu'ils sont salariés ou externes. Au sein de l'équipe composite, les différences s'effacent pendant la réalisation des activités conjointes. La reconnaissance de ces collectifs mixtes n'est pas la même selon le soutien apporté par la hiérarchie et les statuts d'emploi des membres externes.

### **5.2.1 Des indices situationnels ambivalents**

Comme l'a fait Rousseau (1998) au sein des équipes de campagne électorale ou des équipes de tournage, nous avons pu observer, dans l'entreprise GAMMA SIGMA des indices situa-

tionnels favorisant la construction et la reconnaissance d'une identité commune aux membres externes et internes de l'équipe composite. Cependant, dans le cas observé, nous qualifions les indices situationnels d'ambivalents. En effet, selon le type d'indice situationnel observé, certains renforcent la distinction (*distinctiveness*) entre les externes et les internes alors que d'autres renforcent la similitude (*sameness*) entre les employés de statuts différents. Les exemples suivants illustrent ces situations contrastées. Les salariés portent un badge vert et les externes un badge gris. Comme le port du badge apparent est obligatoire sur le lieu de travail, tous les travailleurs le portent autour du cou. Il est ainsi aisé de voir à la couleur du badge si la personne est salariée ou externe. Ce genre d'indice situationnel contribue à renforcer la distinction entre les deux groupes (interne vs. externe) et favorise la perception d'une différence entre les groupes. Dans la même logique, lors de l'organisation d'évènements dans la Direction, les invitations sont d'abord envoyées à l'ensemble des salariés et s'il reste des places, les externes sont également conviés. Là encore, la distinction faite par la hiérarchie entre les membres internes et externes favorise, pour l'individu, une catégorisation marquée au sein de son *endo-groupe* et une distinction marquée avec *l'exo-groupe*.

En revanche, au sein de l'équipe composite étudiée, on observe des indices situationnels favorables à la perception d'unicité et de similitude au sein de l'équipe et donc à l'identification avec celle-ci. Ainsi, les membres de l'équipe composite sont sur un même pied d'égalité dans les relations de travail quelque que soit leur statut (interne ou externe) et dans les documents internes à l'équipe comme l'organigramme. En effet, dans l'équipe Delta Mach 1, les responsabilités de chaque membre sont définies et apparaissent dans un tableau d'avancement sans que les statuts des travailleurs ne soient précisés. Néanmoins l'annuaire du projet précise le nom de la société du travailleur et la qualité de membre du projet. Cette distinction entre les membres du projet qui sont salariés et ceux qui ne le sont pas s'explique par la nécessité de préciser les statuts d'emploi pour obtenir les accès à l'entreprise GAMMA SIGMA et le matériel informatique nécessaire au travail à réaliser. Chaque membre de l'équipe Delta Mach 1 peut accéder aux locaux de l'entreprise et aux bases de données dont il a besoin mais la procédure administrative régissant ces accès n'est pas la même selon le statut d'emploi. Nous avons évoqué plus haut la différence de couleur de badge notamment.

L'ambivalence des indices est de nature à renforcer l'identification du travailleur au groupe par les processus de travail tout en relativisant son appartenance au travers de procédures ad-

ministratives distinctes. En somme, l'appartenance à l'équipe définit le périmètre d'action du travailleur et son identification sur le lieu de travail.

### 5.2.2 L'effet du prestige et de la reconnaissance par la hiérarchie.

La théorie de l'identité sociale précise que les individus, dans leur processus d'identification, cherchent à s'associer à des groupes perçus comme prestigieux. Dans le cadre organisationnel, la dimension de prestige est parfois difficile à appréhender. Dans le cas observé, nous avons pu noter que l'équipe projet Delta Mach 1 était reconnue par tous les travailleurs et la hiérarchie de la Direction et désignée en tant que telle. Pendant la période d'observation, l'équipe Delta Mach 1 a fait l'objet d'un numéro spécial dans la newsletter de la Direction des services généraux. Dans l'article consacré à l'équipe projet, celle-ci était explicitement nommée, les membres de l'équipe étaient en photographie, le nom et la photographie de l'adjoint au responsable d'équipe étaient également mis en avant dans la newsletter.

Cet article dans la newsletter traduit la reconnaissance de l'équipe par la hiérarchie de la Direction des services généraux. En effet, toutes les équipes composites présentent au sein de cette même direction ne sont pas mise en valeur de la sorte dans un support de communication interne. Cette mise en lumière de l'équipe Delta Mach 1, renforce l'identification des membres qui se sentent reconnus.

Par ailleurs, l'interview de l'adjoint au responsable d'équipe ne précise pas que ce dernier est consultant donc externe. Les travailleurs de la Direction des services généraux savent que cette personne est consultante donc il n'y a pas de confusion. Cependant, il est intéressant de souligner qu'il paraît normal pour les travailleurs que ce soit un consultant qui parle du projet, de son organisation et de son succès. L'externe en question a ainsi toute légitimité pour représenter le projet. Il s'identifie au projet en utilisant le pronom « nous » dans l'interview pour expliquer le travail qu'il reste à faire.

Ainsi, la reconnaissance de la hiérarchie et le prestige perçu du groupe concourent à l'identification des travailleurs. Dans la perspective du travail, il apparaît également la notion de légitimité qui se traduit par le fait que des membres externes de l'équipe composite viennent à représenter le travail collectif devant la Direction.

## 6. DISCUSSION

Cette recherche exploratoire nous a permis d'éclairer le processus d'identification dans les équipes composites. Par définition, la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation s'appliquent à des groupes d'individus aux profils et statuts homogènes qui se perçoivent comme proches entre eux et différents des autres groupes. Ici, nous avons tenté de comprendre comment peut se construire l'identification à un groupe, l'équipe composite, dont les membres ont des statuts différents (interne vs. externe). Dans un premier temps, nous avons mis en avant le fait qu'un individu, lorsqu'il n'est pas dans le contexte d'équipe, se définit par son statut de salarié ou d'extérieur. Nous avons ensuite montré que ce même individu va se reconnaître comme membre de l'équipe composite lorsqu'il va être impliqué dans la réalisation de tâches conjointe au niveau de l'équipe. Ces premiers résultats sont en accord avec la théorie de l'identité sociale et avec les résultats de Rousseau (1998). Ainsi, la saillance (*saliency*) et la visibilité d'une identité influencent le fait que l'individu perçoive cette identité et s'y identifie. Nos résultats s'inscrivent aussi dans des travaux plus récents sur l'identification multiple (Ashforth et Johnson, 2001) et duale (Vora et Kostova, 2007) qui indiquent qu'un salarié peut s'identifier simultanément à plusieurs cibles d'identification organisationnelles (l'entreprise, sa filiale, son département, son groupe de travail). Même si nous ne le mesurons pas dans cette étude exploratoire, il pourrait être intéressant d'évaluer le degré d'identification des salariés externes travaillant chez GAMMA SIGMA à la fois à l'entreprise, à l'équipe composite et à leur entreprise employeur.

Nous avons également montré le rôle des indices situationnels ambivalents dans la construction de l'identification à l'équipe composite. La composition mixte de l'équipe composite repose sur la catégorisation des travailleurs entre les salariés d'une part et les externes d'autre part. L'entreprise réalise cette catégorisation sur le principe d'une appartenance organisationnelle des salariés et par exclusion, la non-appartenance des intérimaires, prestataires, stagiaires et apprentis. Sur le lieu de travail, cette distinction entre les membres formels et les non-membres prend la forme de badges ou d'uniformes de couleur différente (Broschak et Davis-Blake, 2006 ; Garsten, 2008). L'activité commune réalisée sur le lieu de travail de l'entreprise au sein des équipes composites ne tient pas compte de cette distinction (Garsten, 2008 ; Jacob, 2012). Elle apparaît seulement lors de certains événements particuliers comme les événements internes organisés par l'entreprise comme la cérémonie des vœux (Jacob, 2012) ou certaines

réunions stratégiques (Garsten, 2008). Cependant les résultats montrent l'influence de l'équipe composite sur l'identification qui devrait être positive car le collectif de travail produit les indices situationnels renforçant l'identification organisationnelle selon Rousseau (1998).

Cet article apporte des contributions empiriques et théoriques. Tout d'abord, nous mettons en lumière les équipes composites. Ces équipes sont une réalité de l'entreprise encore peu étudiée par les chercheurs en sciences de gestion. Etant donné que l'un des objectifs de la recherche en science de gestion est de comprendre les réalités organisationnelles et d'accompagner les praticiens dans cette meilleure compréhension de l'organisation, nous espérons que le concept d'équipe composite tel que présenté ici sera repris dans de futurs développements. Nous voyons une seconde contribution. Il s'agit de l'extension de la théorie de l'identité sociale vers des groupes qui présentent la particularité d'être composés de membres au statut non homogène. Ainsi, nous montrons que même dans le cadre d'équipes composées d'internes et d'externes, les indices situationnels ont un effet sur l'identification. Ces résultats sont en accord avec la littérature existante ; ils la complètent également en étudiant des groupes hétérogènes. La théorie de l'identité appliquée à l'organisation (Albert et Whetten, 1985), s'est d'abord intéressée au caractère central, stable et distinctif de l'identité. Cette approche a ensuite été complétée par des recherches sur le caractère dynamique, voire instable de l'identité. Dans la même veine, nous proposons ici un prolongement de la théorie de l'identité sociale en l'appliquant à des groupes qui présentent des statuts différents alors même que la perception de proximité de statut est essentielle dans les hypothèses qui sous-tendent la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation.

Cet article n'est pas exempt de limites. Il est tout d'abord important de souligner son caractère exploratoire. Les équipes composites, quoique très présentes dans la réalité organisationnelle française et internationale, demeurent assez peu étudiées. Aussi, il était important d'opter pour une méthode de collecte et d'analyse des données laissant une grande place à l'émergence. Suite à l'observation participante, il est apparu que la théorie de l'identité sociale pouvait être un angle théorique intéressant et adapté pour étudier les équipes composites et mieux comprendre leurs spécificités par rapport aux autres collectifs déjà connus. Au-delà de son caractère exploratoire, cette recherche présente aussi la caractéristique de se fonder sur une étude de cas unique. Les limites de la recherche qualitative par étude de cas unique sont bien connues

(Hlady-Rispal, 2002). Ainsi, parmi toutes les équipes composites observées chez GAMMA SIGMA, nous avons choisi de présenter uniquement l'étude de cas sur l'équipe Delta Mach 1. De futurs travaux pourraient engager une analyse des processus d'identification au sein d'autres équipes composites, afin d'améliorer la généralisation potentielle de nos résultats.

Une autre perspective de recherche se dessine également. Dans cet article, nous tentons de comprendre comment se forme l'identification des travailleurs dans l'équipe composite. Nous avons choisi d'utiliser principalement les travaux de Rousseau (1998) sur l'identification située pour éclairer les constats empiriques. Nous avons ainsi principalement analysé les indices situationnels et le prestige du groupe comme antécédents de l'identification à l'équipe composite. De très nombreux autres antécédents à l'identification ont été mis en lumière par la littérature (Ashforth, Harrison et Corley, 2008 ; Dutton et al., 1994). Une future recherche pourrait tenter d'analyser si l'ensemble des antécédents connus de l'identification à un groupe dont les membres ont un statut homogène font sens pour étudier l'identification à un groupe dont les membres présentent des statuts différents. Il s'agirait alors de tester, dans une approche plus quantitative, si les antécédents « classiques » de l'identification sont pertinents pour les membres de l'équipe composite. Une comparaison entre les groupes homogènes et les groupes composites serait alors envisageable.

En conclusion, cette recherche exploratoire sur les équipes composites et les processus d'identification au sein de ces-dernières semblent ouvrir de nombreuses perspectives de recherche pour les années à venir.

## **REFERENCES**

- Abrams, D., K. Ando et S. Hinkle (1998), Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 : 10, 1027-1039.
- Albert, S., et D.A. Whetten (1985), Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Allard-Poesi, F. (2006), *Management d'équipe*, Paris : Dunod, 2<sup>e</sup> édition.
- Ashforth, B. E., S.H. Harrison et K.G. Corley (2008), Identification in organizations: An examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, 34:3, 325-374.

- Ashforth, B. E., et S.A. Johnson (2001) Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts, In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*, Philadelphia: Psychology Press, 31-48.
- Ashforth, B. E., et F. Mael (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14 :1, 20-39
- Beaujolin-Bellet, R. (2004), Introduction. Aux sources des flexibilités : quelles transformations?, in R. Beaujolin-Bellet, *Flexibilités et performances*, Paris : La Découverte, 9-19.
- Bonnivert S., B. Rorive et V. Khaufclair (2003), Nouvelles formes de travail et relations sociales : la montée des « faux salariés », Journée d'étude sur les nouvelles formes de travail du 8 avril 2003 « L'intérim, quel avenir pour quels enjeux ? », Liège.
- Bourdon F. et A. Weill-Fassina (1994), Réseau et processus de coopération dans la gestion du trafic ferroviaire, *Le Travail Humain*, 57 : 3, 271-287
- Broschak, J. P. et A. Davis-Blake (2006), Mixing standard work and nonstandard deals: the consequences of heterogeneity in employment arrangements, *Academy of Management Journal*, 49: 2, 371-393.
- Chanlat, J.-F. (2005), La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, in P. Rousset et F. Wacheux (dir.) *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 159-175.
- Corley, K., et D. Gioia (2004), Identity Ambiguity and Change in the wake of corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49:2, 173-208.
- Cummings, J. N. (2004), Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, *Management Science*, 50: 3, 352-364.
- Davis-Blake, A., J.P. Broschak et E. George (2003), Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees, *Academy of Management Journal*, 46: 4, 475-485.
- Deschamps, J.-C., J.F. Morales, D. Paez, et S. Worchel (1999), *L'Identité Sociale. La construction de l'individu dans les relations entre groupes*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

- Dutton, J. E., J.M. Dukerich, et C.V. Harquail (1994), Organizational Images and Members Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39:2 ,239-263.
- Ekmekci, O. et A. Casey (2011), Computer simulation exploring organizational identification for contingent workers, *Team Performance Management*, 17 : 5/6, 279 – 298.
- Garel, G. (2011), *Le management de projet*, Paris : La Découverte, 2<sup>ème</sup> édition.
- Garsten, C. (2008), *Workplace Vagabonds: Career and Community in Changing Worlds of Work*, UK: Palgrave Macmillan.
- Garsten, C. (2011), Recherches qualitative dans les organisations : éléments méthodologiques, *Le Libellio d'Aegis*, 7 : 2, 3-13.
- George, E. et P. Chattopadhyay (2005), One foot in each camp: the dual identification of contract workers, *Administrative Science Quarterly*, 50:1, 68-99.
- George, E., P. Chattopadhyay et L. L. Zhang (2012), Helping Hand or Competition? The influence of Perceived Upward Mobility on the Relationship Between Blended Workgroups and Employees Attitudes and Behaviors, *Organization Science*, 23: 2, 355-373.
- Haslam, S. A., et N. Ellemers (2005), Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions, *International review of industrial and organizational psychology*, 20: 1, 39-118.
- Hinds, P.J. et M. Mortensen (2005), Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication, *Organization Science* 16:3, 290-307.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas - Application à la recherche en gestion*, Paris: De Boeck Université.
- Hogg, M. A., et D. Abrams (1988) *Social Identifications : A social psychology of intergroup relations and group processes*, London: Routledge.
- Hogg, M. A., et D. J. Terry (2000), Social identity and self-categorization processes in organizational contexts, *Academy of Management Review*, 25: 1, 121-140.
- Homan, A. C., J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. Van Knippenberg, D. R. Ilgen et G.A. Van Kleef (2008), Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience

of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Group, *Academy of Management Journal*, 51: 6, 1204-1222.

Jacob, M.-R. (2012), *Entre travail et organisation: les individus en action dans l'entreprise. Une enquête sur la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs dans une grande entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.

Joshi, A. et H. Roh (2009), "The Role of Context in Work Team Diversity Research: a Meta Analytic Review", *Academy of Management Journal*, 52: 3, 599-627.

Kalleberg, A. (2000), Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work, *Annual Review Sociology*, 26, 341-365.

Katzenbach, J. R. et D. K. Smith (1993), The Discipline of Teams, *Harvard Business Review*, 71: 2, 111-120.

Kozlowski, S. W. J. et B. S. Bell (2003), Work Groups and Teams in Organizations, in W. C. Borman, D. R. Ilgen, et R. J. Klimoski (eds.), *Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley, 333-375.

Kurupparachchi, P. R. (2009), Virtual team concepts in projects: a case study, *Project Management Journal*, 40: 2, 19-33.

Leplat, J. (1993), Ergonomie et activités collectives, in F. Six et X. Vaxevanoglou (eds.), *Les aspects collectifs du travail*, Toulouse : Octarès, 7-27.

Millward, L.J. et S. A. Haslam (2007), Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification, *Organization Science*, 18 : 4, 547-559.

Millward, L.J. et T. Postmes (2010), Who we are affects how we do : the financial benefits of organizational identification, *British Journal of Management*, 21, 327-339.

Mucchielli, A. (1996), *Dictionnaire des méthodologies qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Collin.

Navarro, C. (1991), Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail, *Le Travail Humain*, 54 : 2, 113-128.

Riketta, M. (2005), Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

Rousseau, D.M. (1998), Why workers still identify with organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 19:3, 217-233.

Sainsaulieu, R. (1977), *L'identité au travail*: Presses de la fondation nationale des sciences politique.

Tajfel, H. (1979), The achievement of group differentiation, In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London: Academic Press, 77-98.

Tajfel, H. (1972), La Catégorisation Sociale, In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale*, 1, Paris: Larousse, 272-302.

Tajfel, H., et J.C. Turner (1986), The social identity theory of intergroup behavior, In S. Worchel et W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, 2nd ed, Chicago: Nelson-Hall, 7-24.

Van Knippenberg, D., et E. Van Leeuwen (2001), Organizational identity after a merger : Sense of continuity as the key to postmerger identification, In M. A. Hogg, et D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*, Philadelphia: Psychology Press, 249-264.

Vora, D., et T. Kostova (2007), A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise, *Journal of Organizational Behavior*, 28 : 3, 327-350.

Yin, R.K. (1984), *Case Study Research, Designs and Methods*, London: Sage.

Yin, R.K. (2012), *Applications of Case Study Research*, Thousands Oak: Sage.