

Caractérisation et modélisation du processus de construction de l'identité organisationnelle : le cas d'un partenariat d'exploration

1255

Résumé :

Principalement abordé en théorie des organisations, le concept d'identité organisationnelle a fait l'objet de nombreuses recherches (majoritairement anglo-saxonnes). Paradoxalement, il apparaît que ce concept est utilisé en creux pour expliquer d'autres phénomènes mais est peu étudié en tant que tel. On constate ainsi une certaine hétérogénéité dans les apports et dans la manière d'aborder l'identité organisationnelle et peu de travaux se sont intéressés à son processus de construction. L'objet de cette recherche est double. Il s'agit de proposer une modélisation du processus de construction de l'identité organisationnelle et d'étudier ce processus dans le cas d'un partenariat d'exploration, ceci impliquant d'analyser les conditions générales d'émergence de cette identité mais également de mettre à jour les leviers par lesquels cette dernière s'est structurée. Les résultats obtenus dans l'étude de cas attestent de l'existence de variables et de conditions ayant une influence directe sur le processus de construction telle que la gestion des tensions perçues, la présence d'identités professionnelles fortes et enfin de stratégies identitaires.

Mots clés : Identité organisationnelle, partenariat d'exploration, processus, construction

INTRODUCTION

En janvier 2009 paraît le bimestriel du journal de l'École de Paris intitulé « Entreprises en quête d'identité ». Dans ce dernier, les chercheurs Hamid Bouchikhi, John Kimberly et Michel Vilette constatent que nous sommes désormais entrés dans l'âge identitaire. L'âge identitaire caractérise une situation dans laquelle les organisations sont continuellement remises en cause. La raison principale de cette tendance réside dans l'évolution majeure de l'économie, dans la forme que celle-ci prend et dans le rythme qu'elle impose désormais à ces organisations. La globalisation, l'internationalisation des marchés, la multiplication des fusions et acquisitions, l'accès facilité aux nouvelles technologies amènent l'organisation à se poser la question de l'identité organisationnelle. Cette tendance est amplifiée par le fait que nos sociétés actuelles sont de plus en plus sensibles aux médias et plus largement à la communication (Hatch et Schultz, 2004). Les pressions économiques amènent les entreprises à investir dans la communication afin d'asseoir leur réputation et leur image auprès de leur parties prenantes. Il s'agit de séduire et susciter l'admiration en cultivant l'image projetée, mais aussi de convaincre les marchés financiers de la pertinence des choix stratégiques. Cependant, l'entreprise ne peut s'inventer comme elle veut. En tant qu'organisation, elle est d'une part tributaire de son histoire et de ses actes et d'autre part d'autrui. Cette double dépendance à soi et aux autres conditionne l'identité organisationnelle.

Principalement abordé en théorie des organisations, le concept d'identité organisationnelle a fait récemment l'objet de nombreuses recherches (majoritairement anglo-saxonnes). Elle se définit comme l'ensemble des représentations sociales que se font les membres sur les caractéristiques centrales, permanentes et distinctives de l'organisation (Albert et Whetten, 1985). Étonnamment, peu de travaux se sont intéressés à processus de construction (Gioia et al., 2000 ; Hogg et Terry, 2000 et Empson, 2004). De plus, il y a peu d'enseignements sur les dimensions propres à ce processus (Coupland et Brown, 2004). Ces postulats nous amènent à proposer la problématique suivante : **comment se construit l'identité organisationnelle ?**

Cet article est divisé en deux parties. La première partie est une synthèse de la littérature managériale sur le concept d'identité organisationnelle et son processus de construction. Cette synthèse nous amène à décrire notre modèle. La seconde partie présente le cas étudié, le partenariat d'exploration MINATEC IDEAs Laboratory®, la méthodologie employée et les résultats principaux.

1. LA MODELISATION DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE : LE MODELE IDRA

Cet article se focalise sur l'identité organisationnelle et son processus de construction. La section 1.1. constitue une revue de littérature sur le concept d'identité organisationnelle. La section 1.2. aborde la question clé du processus de construction de l'identité organisationnelle. La section 1.3. présente le modèle développé, le modèle IDRA.

1.1. L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE : UN CONCEPT A REACTUALISER

Au regard des conférences organisées en management¹ (Euram, AoM, AIMS), de la publication croissante d'articles dans des revues à renommée internationale (Organization Studies, Academy of Management Review)² et enfin la parution de multiples livres (Whetten et Godfrey, 1998 ; Moingeon et Soenen, 2002 ; Hatch et Schultz, 2004 ; Seidl, 2005 ; Bouchikhi et Kimberly, 2008) le thème de l'identité représente sans conteste un terrain fertile pour la recherche en gestion (Ravasi et van Rekom, 2003). Il en résulte que les champs de recherches menées sur l'identité organisationnelle sont extrêmement variés. Il existe ainsi de nombreuses définitions et de concepts rattachés, ceci ayant pour conséquence de créer une certaine confusion dans l'utilisation du concept (Pratt et Foreman, 2000 ; Ravasi et Van Rekom ; 2003). L'acception partagée (Dutton and Dukerich, 1991 ; Fiol and Huff, 1992, Dutton et al., 1994 ; Ashforth and Mael, 1996 ; Gioia, 1998) est que l'identité organisationnelle se définit comme la réponse aux questions : Qui sommes nous en tant qu'organisation ? Quelles sont nos valeurs ? Quelle est notre mission ?

Nous retenons la définition d'Albert et Whetten (1985: 292) selon laquelle l'identité organisationnelle présente trois caractéristiques principales à savoir les valeurs centrales (core), la permanence (enduring) et la différenciation (distinctive) : *«A particular kind of question. The question, "What kind of organization is this?" refers to features that are arguably core, distinctive, and enduring and reveal the identity of the organization»*.

¹ Nous prenons pour exemple la session n°32 intitulée « The Process of Building a Shared Identity » organisée à l'occasion de la VIIIème conférence d'EURAM (14-17 mai 2008), à Ljubljana en Slovénie. Nous pouvons également citer l'atelier parallèle n° 48 « Identité et culture » qui s'est tenu lors de la XVIIème conférence de l'AIMS (28-31 mai 2008) à Nice.

² Nous pensons entre autre au numéro spécial sur l'identité organisationnelle dans l'Academy of Management Review (2000) et aux appels à contributions des revues Corporate Reputation Review (2007) et Human Relation (2008).

Albert et Whetten (1985) entendent par valeurs centrales la considération, le jugement personnel (qu'il soit moral, social ou esthétique) plus ou moins en accord avec celui du groupe de référence. Ces valeurs centrales représentent « *les grands principes sur lesquels reposent la vision, la mission et les objectifs* » (Tremblay et al., 2005 : 70) et que les membres de l'organisation veulent accomplir ensemble (Ashforth et Mael, 1996).

La permanence a trait à la dimension temporelle de l'identité organisationnelle. Elle se définit comme le caractère de ce qui est durable, qui assure la continuité entre le passé et le présent d'une organisation. Autrement dit, la permanence renvoie à l'essence de l'organisation et ce qui reste identique chez elle dans le temps.

La différenciation se définit comme l'ensemble des éléments qui permettent de limiter le territoire de l'organisation et de la distinguer des autres organisations en présence qu'elles soient concurrentes ou non (Ashforth et Mael, 1996). Ce caractère répond à la question : « qu'est ce que nous ne sommes pas en tant qu'organisation ? ».

Il est à noter que les développements majeurs sur le concept d'identité organisationnelle ont été réalisés à une époque (années 1980 et 1990) où les entreprises se construisaient dans la durée et étaient bien établies. A cette époque, la plupart des entreprises offraient un cadre sécurisant aux salariés car elles les engageaient sur des repères stables et des pistes d'actions clairement définies (Collins et Porras, 1997). Au regard des nombreuses recherches sur le concept d'identité organisationnelle, peu de travaux se sont intéressés au processus de construction de l'identité organisationnelle (Gioia et al., 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Empson, 2004) et sur ses dimensions propres (Coupland et Brown, 2004).

1.2. LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE

Le processus de construction de l'identité organisationnelle se définit comme le processus par lequel l'identité organisationnelle devient présente dans l'esprit des managers et des parties prenantes (Scott et Lane, 2000). Il équivaut à une prise de conscience progressive du « nous » en tant qu'organisation. Nous entendons le processus de construction de l'identité organisationnelle comme l'action de construire et le résultat même de ce qui a été élaboré. Cette construction concerne ainsi autant les nouvelles organisations que les organisations plus anciennes. Elle a lieu pendant toute l'existence de l'organisation.

La construction de l'identité organisationnelle est un processus continu et décomposé en deux processus distincts à savoir le processus interne et le processus externe : « *Organizational*

Identity Construction is dynamic, reciprocal, and iterative in nature, and it involves managers' and stakeholders' reflection on the meaning of organizational events policies, and actions » (Scott et Lane, 2000 : 45). Alors que le processus interne fait référence au rapport à soi des membres de l'organisation (« *qui sommes nous ?* »), le processus externe fait trait au rapport à autrui (« *comment souhaitons-nous être perçus par autrui ?* »), et à la construction délibérée par les managers et les parties prenantes dans une logique d'intéressement et de réputation (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994 ; Elsbach et Kramer, 1996 ; Scott et Lane, 2000). Dans cette perspective, l'identité organisationnelle n'existe qu'à partir du moment où existe « *un ensemble de sentiments vécus se rapportant à cette identité* » (Mucchielli, 2003 : 26). Autrement dit, l'identité organisationnelle prend forme dès lors que les individus membres et ou extérieurs perçoivent les attributs centraux, permanents et distinctifs de l'organisation.

En référence aux travaux d'Erickson (1968) sur la formation de l'identité chez l'enfant, nous pensons que la construction de l'identité organisationnelle se réalise par stades successifs c'est-à-dire selon un cycle de vie spécifique. Erickson (1968) part du principe selon lequel la construction de l'individu et de son identité passent nécessairement par la rencontre de crises ou « tournants majeurs ». Ces crises correspondent à des stades de la vie de l'individu emprunts de doutes et de vulnérabilité. Ces situations poussent l'individu à prendre certaines décisions l'amenant à changer son statut, son rôle et ses objectifs. La crise est considérée comme dépassée dès lors que l'individu est en mesure de répondre à la question « *qui suis-je ?* » et d'éprouver le sentiment d'identité. Erickson (1968) détermine huit stades dans la formation de l'identité (cinq stades entre la naissance et l'adolescence, trois stades concernant l'âge adulte). Ces cinq stades peuvent être rapprochés des situations décrites par Albert et Whetten (1985) durant lesquelles la question de l'identité organisationnelle devient cruciale. Il s'agit de la phase de création de l'organisation et lors de sa croissance.

La création de l'organisation peut être apparentée à la situation de naissance chez l'individu. C'est la phase durant laquelle l'organisation émerge, se crée des références, se différencie de ses concurrentes. Elle définit en quelque sorte pour la première fois qui elle est et ce qu'elle fait : « *when the organization is forming and defining exactly what its niche will be, questions of goals, means, technology (all of which are components of defining who and what the organization is) will be salient* » (Albert et Whetten, 1985 : 273). La seconde phase, celle de croissance, correspond à la situation dans laquelle l'organisation tente de choisir une orientation précise parmi plusieurs alternatives. Ce choix est structurant puisqu'il définit l'organisation et la distingue de ses semblables. Au regard des travaux d'Erikson (1968) et

d'Albert et Whetten (1985), nous considérons que l'identité organisationnelle se développe par épigénèse c'est-à-dire par phases durant lesquelles elle se reconfigure en maintenant certaines de ses caractéristiques, en intégrant de nouvelles et ou en faisant évoluer d'autres.

1.3. PRESENTATION DU MODELE IDRA

Bien que le concept d'identité organisationnelle ait fait l'objet de nombreuses études empiriques (Oliver et Roos, 2007), il existe peu de modèles de l'identité organisationnelle et encore moins de modélisation du processus de construction. Suite à une revue de littérature, cinq modèles ont été étudiés dont deux modèles de l'identité organisationnelle (Soenen et Moingeon, 2002 ; Seidl, 2005) et trois modèles du processus de construction de l'identité organisationnelle (Scott et Lane, 2000 ; Hatch et Schultz, 2002 ; Dhalla, 2007). Ces modèles présentent certaines limites intrinsèques.

Les modèles de l'identité organisationnelle (Soenen et Moingeon, 2002 ; Seidl, 2005) caractérisent cette dernière sous plusieurs facettes à une période précise de la vie de l'organisation. Nous identifions deux limites majeures et communes à ces deux modèles. La première est celle de leur prétendue nature dynamique. Les deux modèles de l'identité organisationnelle sont dynamiques de part les relations existantes entre leurs facettes mais ne le sont pas dans le temps. En effet, ils permettent de réaliser un audit de l'identité organisationnelle à un instant « t » mais ne donnent aucune explication sur les causes possibles de son évolution. La seconde limite considérée est celle de la mesure des écarts existants entre les différentes facettes de l'identité organisationnelle. Les deux modèles ne proposent pas d'interprétation des écarts entre ces facettes. En référence aux deux cas de dysfonctionnements détaillés par Hatch et Schultz (2002), nous envisageons de prendre en compte les situations dans lesquelles une ou plusieurs facettes de l'identité organisationnelle prédomine(nt) sur les autres.

Les trois modèles retenus sur le processus de construction de l'identité organisationnelle (Scott et Lane, 2000 ; Hatch et Schultz, 2002 ; Dhalla, 2007) peuvent être considérés comme des modèles explicatifs. En effet, ces derniers précisent les éléments entrant en jeu dans le processus de construction (culture et image organisationnelle, parties prenantes) mais ne fournissent aucune piste sur la manière dont l'identité organisationnelle se construit dans le cas d'une organisation en émergence. Ainsi, les modèles de Scott et Lane (2000) et de Hatch et Schultz (2002) présentent les différentes catégories de parties prenantes en tant que groupes homogènes dans leur influence sur la construction de l'identité organisationnelle.

Selon nous, ces groupes ne sont pas homogènes parce qu'ils ne disposent pas intrinsèquement du même pouvoir d'influence. Certains groupes ont plus de pouvoir que d'autres dans la construction de l'image qu'ils renvoient d'une organisation (comme par exemple les clients, les leaders d'opinion dans le cas d'une entreprise spécialisée dans la fabrication de produits technologiques).

Au regard des limites identifiées dans les différents modèles existants, notre ambition est double. Il s'agit de modéliser l'identité organisationnelle et son processus de construction. Autrement dit, nous devons être en mesure de déterminer les caractéristiques de cette identité organisationnelle tout en précisant les facteurs permettant sa construction. Notre modèle prend en compte trois types de population : les membres de l'organisation, le top management et les parties prenantes externes. Nous entendons par membres de l'organisation, l'ensemble des individus travaillant dans l'organisation que ce soit à un niveau opérationnel ou managérial. Ce premier niveau correspond donc à l'ensemble des individus présents dans l'organisation. L'identité est souvent présentée comme le témoin de la stratégie menée par l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991). Aussi, la réponse à la question « qui sommes-nous ? » intéresse ceux qu'Ashforth et Mael (1996), Gioia et Thomas (1996) et Scott et Lane (2000) appellent les « powerholders » c'est-à-dire le top management, les managers décisionnaires de l'organisation. Ce second niveau voit l'identité comme un outil de positionnement, d'orientation et de communication. Nous reprenons à Freeman (1994) la définition de partie prenante comme l'ensemble des individus ou groupes d'individus (les clients, les fournisseurs, les actionnaires, la presse, les institutions financières, les institutions étatiques) ayant une influence sur l'activité de l'organisation et étant affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation.

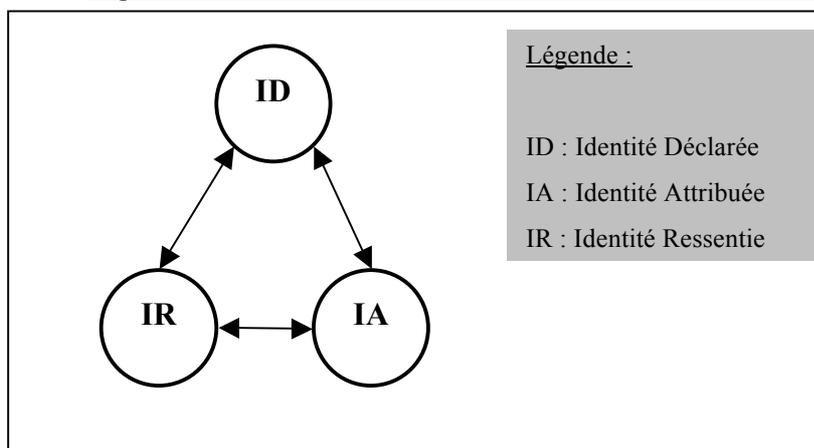
Utilisant à notre compte les concepts d'identité professée et d'identité manifestée (Gioia et Thomas, 1996), d'identité ressentie et d'identité attribuée (Dutton et Dukerich, 1991), notre modèle est composé de trois facettes qui constituent l'architecture de l'identité organisationnelle (IDRA) (Félix, 2009). La première facette de notre modèle est celle de l'identité ressentie (IR). Elle correspond à la manière dont les individus se définissent en tant qu'organisation (Alvesson, 1990). Dutton et al. (1994) ont montré que la capacité des individus à s'identifier à leur organisation dépendait de l'attractivité même de l'organisation. L'identification est ainsi rendue possible entre l'individu et son organisation dès lors qu'il perçoit des similitudes entre ses attributs personnels et ceux de l'organisation (Mael et Ashforth, 1992). Ainsi, plus l'identité ressentie est proche de l'identité déclarée, plus le

sentiment d'appartenance est fort. L'identité ressentie correspond donc au fait d'éprouver ce que l'on est en tant qu'organisation et membre de cette dernière (Mucchielli, 2003 : p.29).

La seconde facette, l'identité déclarée (ID) est l'identité de l'organisation construite stratégiquement par la direction générale. Cette identité est directement liée aux questions « *qui sommes nous en tant qu'organisation ?* » et « *comment voulons nous être perçu ?* ». Il s'agit donc de l'identité que les responsables de l'organisation veulent laisser transparaître, c'est à la fois une image magnifiée (dans une logique d'intéressement) et une image de ce qu'elle fait (son métier, ses compétences, sa stratégie) (Gioia et Thomas, 1996). Par extension, c'est le modèle auquel l'organisation veut ressembler. En ce sens, l'identité déclarée représente l'image idéalisée de l'organisation que la direction générale construit pour les parties prenantes internes et externes.

La troisième facette est l'identité attribuée (IA). Elle représente l'identité qui provient de l'extérieur et constitue la réponse à la question « *qui sommes nous pour autrui ?* » (Dutton et Dukerich, 1991). C'est un ensemble de représentations constituant la reconnaissance de l'identité de l'organisation par ses multiples parties prenantes externes. L'acte de reconnaissance par autrui valide, ou non, l'identité organisationnelle « interne » (identité ressentie et identité déclarée). La figure 1. présente notre modèle à trois facettes de l'identité organisationnelle et les différentes relations entretenues par ces dernières.

Figure 1. Articulation des trois facettes du modèle IDRA



Le type de relation entretenue constitue, selon nous, le principe même du processus de construction de l'identité organisationnelle. Ces relations se caractérisent sous forme d'écart. Un écart représente la distance qui sépare deux facettes de l'identité organisationnelle.

La relation identité ressentie (IR) – identité déclarée (ID) représente le degré d'accord des membres de l'organisation à la politique de management et aux valeurs essentielles

communiquées par le top management. Cette relation caractérise deux faits : l'adhésion que peuvent avoir les individus aux valeurs construites de l'organisation et la légitimité de l'organisation aux yeux de ses membres. Aussi, l'écart entre ces deux facettes donne une idée de la performance de la communication interne et du management de l'organisation étudiée.

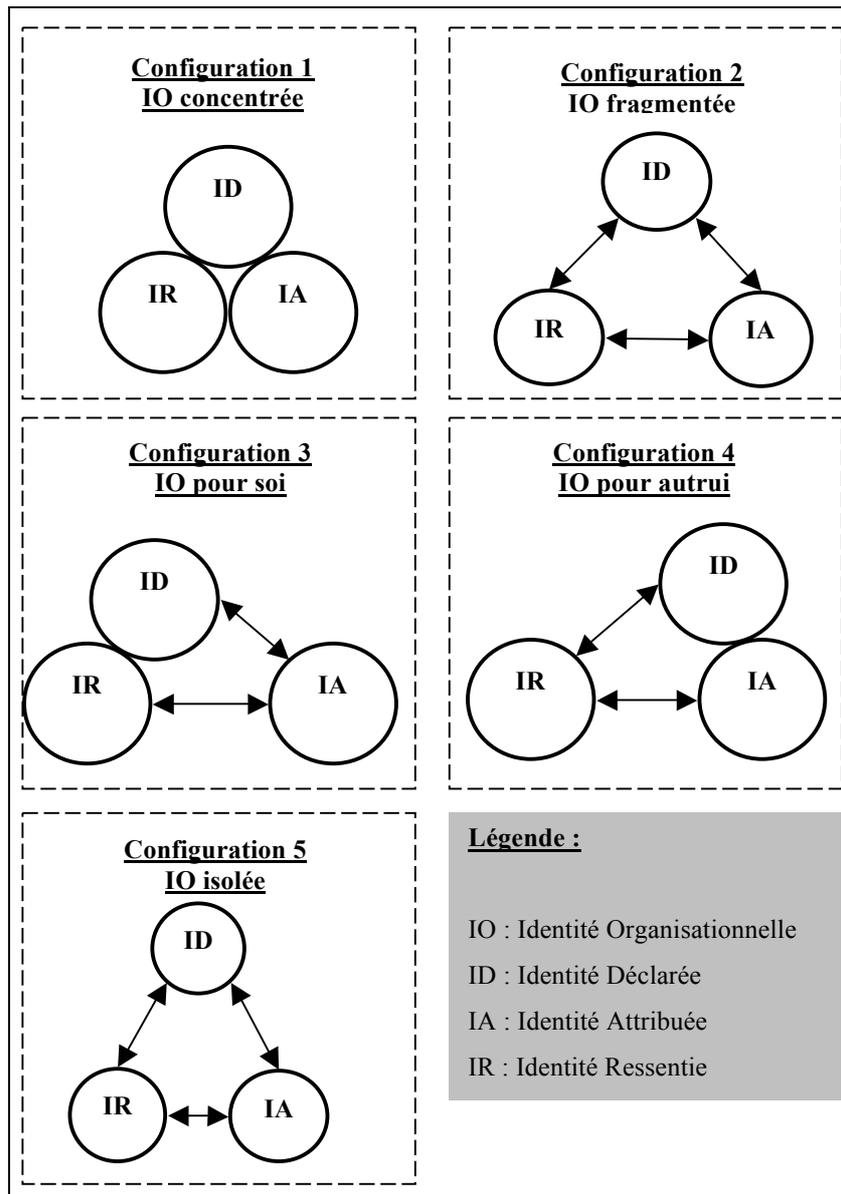
La relation identité déclarée (ID) – identité attribuée (IA) représente la performance de la communication externe de l'organisation sur les représentations des parties prenantes externes. L'écart entre ces deux facettes donne une idée du décalage ou de la proximité entre la manière dont la direction générale se figure idéalement son organisation et la manière dont les parties prenantes externes se représentent l'organisation. L'étude de la relation ID-IA répond à une perspective fonctionnaliste dans la mesure où nous cherchons à voir si le message de départ (top managers) est conforme au message reçu (parties prenantes externes).

La relation identité ressentie (IR) – identité attribuée (IA) correspond à la mesure du degré de reconnaissance que peuvent avoir les membres de l'organisation dans l'identité que leur attribuent les différentes parties prenantes. Aussi l'étude de l'écart entre ces deux facettes permet de constater la manière dont les individus réagissent à l'image que leur renvoient les différentes parties prenantes externes.

Il s'opère dans notre modèle un mécanisme d'attraction et de répulsion entre les trois facettes caractérisant l'identité organisationnelle d'une organisation à une période spécifique. Nous appelons ce mécanisme « écart ». L'écart entre les facettes représente deux types de tension, des tensions créatrices et des tensions destructrices. Pour Senge (1991, p.188), une tension créatrice correspond au rapprochement entre la vision et la réalité « *la juxtaposition entre une vision et une analyse lucide de la réalité donne lieu à ce que nous appelons en tension créatrice : une force née de notre volonté de voir deux plans se rejoindre* ». L'écart représente un défi si le rapprochement est réalisable et perçu comme tel. A l'inverse, un écart faible entre la vision et la réalité signifie un manque d'ambition et / ou de créativité, les individus pouvant être démotivés par ceci. On est alors dans une situation de tension destructrice.

En fonction de la distance relative entre les facettes de notre modèle, nous obtenons une déformation de notre modèle. Cette déformation constitue selon nous une configuration de l'identité organisationnelle. Celle-ci se définit comme l'ensemble organisé des trois facettes, il s'agit ainsi de l'identité organisationnelle en situation. Nous identifions cinq configurations types de l'identité organisationnelle. La figure 2. synthétise les cinq configurations types du modèle à trois facettes.

Figure 2. Les cinq configurations types du modèle à trois facettes



La configuration 1 « identité organisationnelle concentrée » représente trois facettes proches les unes par rapport aux autres. C'est une configuration dans laquelle les représentations de l'organisation des grandes familles d'acteurs (membres de l'organisation, top management, parties prenantes externes) sont similaires. La configuration 2 « identité organisationnelle fragmentée » caractérise une situation d'éclatement des trois facettes de l'identité organisationnelle. Ces dernières sont éloignées les unes par rapport aux autres. Il s'agit donc d'une configuration dans laquelle les représentations de l'organisation de la part de la direction générale, de ses membres et des parties prenantes sont toutes différentes. La configuration 3 « identité organisationnelle pour soi » illustre une situation dans laquelle l'identité ressentie et l'identité déclarée sont proches mais distantes toutes les deux de l'identité attribuée. La direction générale et les membres de l'organisation ont des

représentations de leur organisation similaires voire identiques. Cependant ces représentations sont différentes de celles des parties prenantes externes. Cette configuration est à rapprocher du dysfonctionnement identitaire le « narcissisme » de Hatch et Schultz (2002). Ce dysfonctionnement se caractérise par une tendance de l'organisation à se focaliser sur elle-même sans prendre en compte les représentations d'autrui dans le processus de construction de son identité : « *the first dysfunction emerges from a construction of identity that refers exclusively or nearly exclusively to the organization's culture with the likely implication that the organization will lose interest and support from their external stakeholders* » (Hatch et Schultz, 2002 : 1006). La configuration 4 « identité organisationnelle pour autrui » correspond à une situation dans laquelle l'identité déclarée et l'identité attribuée sont proches mais distantes toutes les deux de l'identité ressentie. Les représentations de l'organisation de la direction générale et des parties prenantes externes partagent certaines similitudes ou sont identiques. Ces représentations sont différentes de celles des membres de l'organisation. La configuration 5 « identité organisationnelle isolée » dépeint une situation dans laquelle l'identité ressentie et l'identité attribuée sont proches mais distantes toutes les deux de l'identité déclarée. Les représentations de l'organisation de la direction générale sont différentes de celles des membres de l'organisation et des parties prenantes externes.

Chacune de ces cinq configurations ne peut être directement qualifiée de bonne ou mauvaise configuration dans le processus de construction de l'identité organisationnelle. Selon nous, ces configurations sont représentatives des tensions à l'œuvre dans le processus. Notre objectif est d'éprouver le modèle à trois facettes à un cas spécifique, celui du partenariat d'exploration MINATEC IDEAs Laboratory®. Nous entendons par « éprouver », la validation des facettes constituant notre modèle ainsi que les relations qu'elles entretiennent entre elles. Ce faisant, nous nous positionnons dans une perspective « design research » (Romme, 2003). Celle-ci se caractérise par la construction d'outils et de modèles permettant de comprendre les réalités complexes. Aussi, notre approche peut-être qualifiée d'approche interprétative outillée.

2. LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE D'UN PARTENARIAT D'EXPLORATION

Le phénomène étudié est celui du processus de construction de l'identité organisationnelle dans un cas spécifique : un partenariat d'exploration. La section 2.1. décrit le cas étudié - le partenariat d'exploration MINATEC IDEAs Laboratory® - et la

méthodologie mise en oeuvre. La section 2.2. détaille les données recueillies ainsi que les résultats de l'étude. La section 2.3. expose la discussion en référence aux résultats obtenus.

2.1. LE CAS MINATEC IDEAS LABORATORY

C'est dans l'écosystème du pôle d'innovation MINATEC et du pôle de compétitivité MINALOGIC que le partenariat MINATEC IDEAs Laboratory a été préfiguré en 2001 par la signature d'un *Memorandum Of Understanding* entre le CEA-Leti, France Telecom, ST Microelectronics et Hewlett Packard. MINATEC IDEAs Laboratory se définit comme un partenariat d'exploration « dont la mission est d'imaginer de nouveaux objets et services de grande consommation fondés sur les avancées des micro et nanotechnologies » (cf. tableau 1.). L'ambition affichée révèle la nature exploratoire de son métier (au sens découverte de champs technologiques et applicatifs nouveaux) et non pas un simple développement technologique. La spécificité du partenariat est qu'il travaille sur des technologies de pointe, les micro et nanotechnologies. Ces dernières sont des technologies dont l'objet est de concevoir, caractériser et produire des dispositifs et systèmes par le contrôle de la forme et de la taille à une échelle nanométrique. Ces technologies sont issues des activités des différents partenaires composant le partenariat.

Tableau 1 : Synthèse descriptive du partenariat MINATEC IDEAs Laboratory en 2009

MINATEC IDEAs Laboratory®	
Statut	Partenariat entre des entreprises et des universités impliquant la création d'une structure <i>ad hoc</i>
Année de création	2001
Métier	Imaginer, proposer et valider par les usages de nouvelles applications et objets intégrant des micro et nanotechnologies
Nombre de partenaires	Bouygues, Renault, CEA Grenoble, EDF, Conseil Général de l'Isère, UPMF, U3 Stendhal
Taille	~ 60 individus
Forme d'autorité	Centralisée : décisions prises par une instance exécutive (comité de direction)

Organisées en mode projet (Midler, 1998), les recherches au sein du partenariat impliquent différentes disciplines tant dans les sciences sociales (sociologie, anthropologie, ergonomie et économie) que dans les sciences pour l'ingénieur (programmation, ingénierie). Les grands domaines concernés par les objets et services « imaginés » par le laboratoire sont multiples : le secteur de l'automobile, la santé, les télécommunications, le textile mais aussi les loisirs.

La présentation du cas MINATEC IDEAs Laboratory®, de son historique, de son métier et de son fonctionnement général nous amène à répondre, dans la présente sous partie, à la question suivante : « *qu'est ce qui, dans notre cas d'étude, rend la question de l'identité organisationnelle et de son processus de construction pertinente et appropriée ?* ». Selon nous, certaines caractéristiques propres au plateau MINATEC IDEAs Laboratory® posent la question de l'identité organisationnelle avec une certaine acuité. Autrement dit, les caractéristiques du plateau, en tant qu'organisation en émergence et évoluant dans un environnement incertain, peuvent potentiellement influencer sur les représentations que se font ses membres sur ce dernier.

Dans le cas présent, le plateau ayant été créé officiellement en 2001, il n'existe que depuis quatre années. Cette jeunesse relative est, à nos yeux, critique dans le sens où le plateau construit ce qu'il est au quotidien et ne bénéficie pas de son antériorité pour se définir. L'organisation se construit ainsi au jour le jour, ses membres apprennent à se connaître, à travailler ensemble en même temps qu'ils s'identifient à elle. Pour Labianca et al. (2001) la force de l'identité organisationnelle dépend de la capacité des membres de l'organisation à percevoir distinctement ses caractéristiques principales et de l'intensité avec laquelle ces membres croient en ces mêmes caractéristiques. Dans cette perspective on peut penser qu'une organisation en émergence n'a pas encore de caractéristiques principales bien établies. De ce fait, ses membres ne peuvent percevoir ces mêmes caractéristiques et adhérer à une identité organisationnelle.

Ce partenariat d'exploration a connu une croissance rapide. Le partenariat s'est agrandi entre sa préfiguration en 2001 et fin 2004 passant de quatre partenaires à six partenaires. La nature émergente du plateau et sa croissance rapide génèrent, selon nous, deux effets ayant un impact sur le processus de construction de l'identité organisationnelle à savoir : la difficulté des individus à percevoir les attributs distinctifs de leur organisation ; la redéfinition récurrente de l'organisation. Ces deux effets interrogent de fait les caractères constitutifs de l'identité organisationnelle tels que définis par Albert et Whetten (1985) : les valeurs centrales, Les projets menés sont à la fois différents par les technologies utilisées (micro et nanotechnologies) et par les marchés concernés (sport, télécommunications, vision). Il est ainsi difficile d'affilier naturellement le partenariat à un marché, à un produit, à un service particulier. L'exploration menée implique que le partenariat n'a pas de produit ou service phare, à la différence, par exemple, d'un constructeur automobile. Un membre du partenariat n'aura *a fortiori* pas la même facilité qu'un salarié d'un constructeur automobile à construire

sa représentation de l'organisation puisqu'il n'a pas de produits et/ou de services de comparaison.

Notre planning de recherche s'est étalé entre janvier 2005 jusqu'en août 2009. Nous avons eu l'opportunité d'intégrer ce partenariat en qualité d'observateur participant. Nous avons fait le choix de la méthode des cas dans la mesure où elle nous semble adéquate pour deux raisons principales. La première raison est liée aux avantages procurés par cette méthode au regard de notre projet de recherche (la caractérisation du processus de construction de l'identité organisationnelle). Elle permet ainsi de décrire un phénomène dans toute sa complexité avec prise en compte du temps (Yin, 2003). Cette méthode est ainsi conseillée lorsqu'il s'agit de comprendre un processus et de tester certaines propositions. La seconde raison est liée à sa nature. Cette méthode permet une stratégie de recherche adaptative et évolutive (Giroux, 2003) qui autorise l'utilisation de différentes techniques de collecte de données telles que l'étude documentaire, les entretiens ou encore l'observation.

A cet effet, nous avons mobilisé simultanément plusieurs techniques de recueil de données. Au regard des trois facettes de notre modélisation et des différentes populations auxquelles elles renvoient, nous avons utilisé simultanément plusieurs techniques de recueil de données : observation participante, entretiens semi directifs et analyse documentaire. L'observation participante s'est étalée sur une période de trois ans (de 2005 à 2007). Nous avons ainsi pu participer aux activités régulières du partenariat.

Nous avons réalisé 36 entretiens entre mars et juillet 2007. Ces entretiens ont été effectués avec un guide d'entretien spécifique, construit en référence aux trois caractéristiques de l'identité organisationnelle (à savoir les valeurs centrales, la permanence, et la distinction). La durée moyenne de ces entretiens est d'environ une heure et dix minutes, la durée pouvant varier de quarante minutes à une heure et demi. Le tableau 2. synthétise l'ensemble des entretiens achevés répartis selon le type de population.

Tableau 2. Récapitulatif des entretiens réalisés

Population	Type	Nombre d'entretiens
PARTIES PRENANTES EXTERNES	Prestataire de services	1
	Environnement institutionnel local	5
	Presse spécialisée	1
MEMBRES DE	Opérationnels	16

L'ORGANISATION	Direction générale (ou équipe managériale)	7
	Anciens membres de l'organisation	6
Nombre total d'enregistrement		36
Durée totale d'enregistrement		41h25

Nous avons eu accès à des données secondaires internes grâce à un accès à l'intranet du partenariat et au moyen d'une revue média télévision et radio et d'une revue de presse réalisées par nos soins. De cet intranet nous avons extrait 171 comptes rendus de réunions hebdomadaires, l'annuaire interne, le livret d'accueil du nouvel arrivant et les diaporamas des présentations officielles du partenariat. La revue média télévision et radio nous a permis de distinguer deux émissions et deux reportages télévisés et trois interviews radio sur le partenariat entre novembre 2005 et juin 2006. La revue de presse réalisée concerne une période de trois ans, soit de 2005 à 2007. Elle comprend 27 articles issus des médias presse et Internet présentant le partenariat, ses activités ou encore le mentionnant.

Nous avons fait le choix du codage thématique avec utilisation d'unité de sens pour toutes les données recueillies (Huberman et Miles, 1991). Les catégories prennent la forme de thèmes qui regroupent des unités de sens définis préalablement par nos soins. Nous avons ainsi établi *a priori* cinq catégories : les catégories événements, valeurs centrales, permanence, distinction et tensions. Ces différentes catégories peuvent être qualifiées de génériques. Aussi, quelles que soient les données recueillies, nous avons eu pour principe d'analyse l'occurrence des thèmes qui renvoyaient au concept d'identité organisationnelle et à chacune de ces cinq catégories. Nous entendons par thèmes, les expressions, les phrases ayant une signification proche. Enfin, l'analyse des données a été facilitée au moyen d'une analyse de contenu manuelle.

2.2. RESULTATS / ANALYSE

Les données recueillies nous permettent d'identifier trois phases : l'émergence, la croissance et l'équilibre. Ces phases se distinguent les unes des autres car elles sont chacune construites autour de faits marquants distincts et de tensions spécifiques.

2.2.1. L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE DANS LA PHASE D'EMERGENCE

Pour les acteurs, cette phase (débutant en 2001 et se terminant en 2003) se structure autour de deux dates marquantes : le lancement d'un partenariat « officieux » entre le CEA, ST Microelectronics (STM), France Télécom (FT) et Hewlett Packard (HP) en 2001 jusqu'au départ de HP (en raison de l'arrêt de ses activités R&D sur le site de Grenoble) et le lancement officiel du partenariat autour de FT, STM et CEA en 2003. Entre ces dates clés, les acteurs présents reconnaissent à cette phase trois caractéristiques majeures. La première est qu'aucune politique de communication externe n'est mise en place, les membres fondateurs voulant en effet tester le concept de plateau d'innovation commun et ne souhaitant pas l'officialiser pour des raisons stratégiques. Cependant, malgré (ou en raison de) cette absence de communication, le partenariat est rapidement connu via les réseaux et suscite la polémique autour des objectifs supposés de l'utilisation des micro et nanotechnologies dans le contrôle des citoyens. La dernière caractéristique réside dans le fait que le partenariat est logé dans un bâtiment préfabriqué au sein du site du CEA. Celui-ci va vite être surnommé « le Bagdad café » par les opérationnels présents³. Ils se sentent en effet en marge, originaux, réunis là pour se faire plaisir en construisant une communauté *ad hoc*, multidisciplinaire, autour des applications de ruptures technologiques majeures et impressionnantes que sont alors les micro et nanotechnologies. Les notions de plaisir, d'originalité, de technicité et de communauté partagée et secrète sont unanimement partagées et racontées à posteriori avec la nostalgie propre aux mythes.

Au-delà de cette description idyllique, des tensions sont cependant ressenties par les acteurs en place. La première concerne la tension autour des Promesses/résultats du partenariat : même si le partenariat n'a pas encore de visibilité officielle, les dirigeants et les opérationnels en parlent, « vendent » leur plateau d'innovation à l'extérieur, élaborent un show room... les ambitions et attentes sont grandes de la part des dirigeants et les opérationnels sont confrontés eux à l'exigence de résultats probants. Or, ceux-ci, ne sont pas (encore) tangibles. La seconde tension concerne l'autonomie et le contrôle du partenariat par les trois entreprises fondatrices. Si le partenariat a réussi à créer son autonomie concernant ses modes de coordination et de gestion de projet, il est en revanche dépendant des modes de décisions – notamment budgétaires – des entreprises en présence. Enfin, la multidisciplinarité, si elle est admise, est aussi source de difficulté à la construction rapide d'une autonomisation de l'équipe : un

³ « Badgad Café » de Percy Adlon (1987) : ce film raconte l'histoire d'un petit motel nommé ainsi et perdu dans le désert de Mojave (USA). Il a pour particularité de réunir différents personnages un peu « paumés » ou pour le moins en marge et qui vont évoluer ensemble après l'arrivée d'une touriste allemande abandonnée là par son mari. In fine, ce film décrit l'émergence d'une communauté *ad hoc* autour des valeurs que sont la solidarité et l'originalité individuelle et collective.

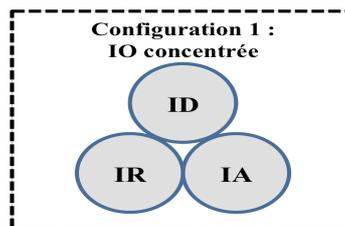
langage commun à toutes les disciplines présentes n'est pas vécu comme chose aisée, les acteurs rapportent alors des comportements de replis sur les disciplines d'origine. Ainsi, rapportées au modèle de construction de l'identité organisationnelle, les différentes facettes de l'identité organisationnelle en période d'émergence peuvent être résumées dans le tableau 3. :

Tableau 3. Synthèse phase d'émergence

		Facettes de l'Identité Organisationnelle		
		Identité ressentie	Identité déclarée	Identité attribuée
référénts	Référénts psychosociaux et culturels	Multidisciplinarité Esprit pionnier	Multidisciplinarité	Multidisciplinarité
	Référénts matériels et physiques	Préfabriqué « bagdad café »	Maquettes	Préfabriqué
	Référénts managériaux et stratégiques	Etude d'usages	Etudes d'usages	Etudes d'usages
	Référénts historiques	Partenaires (membres fondateurs)	Partenaires (membres fondateurs)	Partenaires (membres fondateurs)

Il existe donc une grande similitude entre l'identité affichée (déclarée) des dirigeants, celle ressentie par les opérationnels et enfin, la façon dont est perçue le MINATEC IDEAs Laboratory®. Les tensions relevées (promesses/résultats – autonomie/contrôle) ne distendent pas les différentes identités, ce qui nous amène à une configuration de type concentrée (Figure 3.) :

Figure 3. La configuration du modèle IDRA en phase d'émergence



2.2.2. L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE PENDANT LA PHASE DE CROISSANCE

Cette deuxième phase débute en 2004 et se termine en 2006. Durant cette phase, le partenariat s'agrandit de par l'entrée de sept partenaires : Essilor, UPMF, Université 3 Stendhal, Teamlog, Rossignol, EDF R&D plus un partenaire X (anonymat souhaité). Trois événements marquants couvrent alors cette période d'expansion du partenariat : le déménagement, l'élaboration de la charte graphique et la première édition des IDEAs days.

Le laboratoire quitte le « Bagdad Café » et s'installe dans la « Maison du colonel ». Le nouveau bâtiment est en effet prestigieux puisqu'il s'agit d'une grande demeure du XIXème – dans le parc du CEA. Ce passage à la « lumière » illustre la volonté de communication de la direction : le partenariat est officialisé et les réalisations doivent être exposées. Pour le personnel des débuts, les sentiments sont mélangés : d'un côté, ils se sentent reconnus, de l'autre ils perdent leur appartenance à une communauté originale. Ils vivent alors un sentiment de décalage entre le fait que ce vieux bâtiment cossu accueille leurs activités de création et d'innovation.

Le partenariat se dote d'un nouveau logotype : la direction du partenariat décide en effet d'avoir une action de communication externe marquée. Ceci est symbolisée par l'élaboration d'une charte graphique, d'un site Web et donc d'un nouveau logotype. Ce nouveau logotype est à la fois un référent matériel et physique mais également un référent managérial et stratégique. Cependant, les opérationnels ne vont pas se retrouver dans ce logo : ils lui reprochent en effet de ne pas illustrer l'esprit pionnier et multidisciplinaire de leur travail. Ils reprochent également à la direction de ne pas les avoir associés dans l'élaboration de ce logo (ce que la direction dément).

Enfin, le troisième événement marquant de cette période est la première édition des « IDEAs days » le 21 mars 2006. L'activité intense de communication externe initiée par la direction trouve son apogée dans cette journée. Celle-ci a pour objectifs de présenter à la presse le partenariat et ses réalisations via le show room. Cet événement est marquant dans la mesure où les messages que veut faire passer la direction sont très bien relayés par la presse : le partenariat d'exploration est effectivement présenté comme une expérience digne du célèbre Medialab du MIT, voire le surpassant, et les valeurs de la multidisciplinarité et de l'innovation appliquée sont célébrées. Cette activité de communication, si elle réussit vis-à-vis des parties prenantes externes – le partenariat est reconnu et admiré, tel que le souhaitait la direction du partenariat – a en revanche des répercussions ambiguës sur le personnel et entraîne l'intensification des tensions déjà présentes lors de la phase d'émergence.

Concernant la tension Promesses / Résultats, la communication externe intense (logotype, édition des IDEAs days) « met la pression » sur le personnel. En effet, celui-ci vit comme un décalage trop grand les discours externes de réussite avec les résultats qu'ils obtiennent en interne. Ainsi, les produits montrés dans le show room sont plus le résultat d'une des entreprises que le résultat du partenariat. Certains parlent même de « publicité mensongère ».

Concernant la tension autonomie/contrôle, elle s'intensifie tellement qu'elle aboutit en ce que les acteurs nomment « la crise managériale d'automne 2006 » : le directeur du partenariat est exclu pendant trois mois, et réintégré en janvier 2007. Cette crise est expliquée par des causes différentes : relation hiérarchique tendue entre le directeur du partenariat et la direction de son entreprise d'origine, flou sur l'autonomie de décision stratégique du partenariat, flou sur management opérationnel des ressources du partenariat – les critères d'allocations des Ressources Humaines échappent au partenariat, flou sur les missions des uns (les « sciences dures ») et des autres (les « sciences humaines »). *In fine*, les équipes opérationnelles se désolidarisent de leur comité de direction : celui-ci apparaît comme versatile sur ces objectifs, peu décisionnaire, n'effectuant pas un pilotage clair des projets tant vis-à-vis des instances de décisions partenaires que vis-à-vis des équipes opérationnelles. Cela va jusqu'à de la défiance puisque certains des opérationnels ont maintenant « peur » de faire remonter leurs idées alors même que la direction leur reproche de ne pas prendre assez d'initiative en matière de mise en œuvre. Cette crise managériale sera soldée par la mise en place d'une nouvelle organisation (par le comité de direction), par la séparation des rôles de directeur et de représentant légal d'une des entreprises fondatrices, par le renforcement du management direct des projets par les membres du comité de direction et enfin, par le passage d'une organisation métier à une organisation projet avec la nomination d'un responsable de projet pour chaque projet mené. Lors de la phase de croissance, les différentes facettes de l'identité organisationnelle peuvent se résumer au moyen du tableau 3.

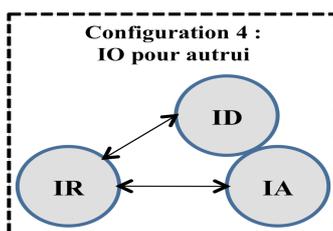
Tableau 3. Synthèse phase de croissance

		Facettes de l'Identité Organisationnelle		
		Identité ressentie	Identité déclarée	Identité attribuée
référénts	Référénts psychosociaux et culturels	Multidisciplinarité	Multidisciplinarité	Multidisciplinarité
	Référénts matériels et physiques	Bâtiment « maison du colonel » vs regrets du « bagdad café ».	Minatec Ideas Laboratory	Minatec Ideas Laboratory

	Référents managériaux et stratégiques	Défiace vis-à-vis du Logotype	Approche créativité-usages Porte d'entrée	Etudes d'usages
	Référents historiques	Multidisciplinarité	Partenaires	Directeur

Lors de cette phase de croissance, l'identité organisationnelle est donc surtout projetée vers l'extérieur : l'identité ressentie par les opérationnels est en effet en décalage avec les identités déclarée et attribuée (cf. figure 4.).

Figure 4. La configuration du modèle IDRA en phase de croissance



2.2.3. L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE PENDANT LA PHASE D'EQUILIBRE

Nous caractérisons cette période « d'équilibre » car aucune entrée de partenaire n'est constatée et l'organisation par projet décidée début 2007 est stabilisée. Cette période s'étale sur deux ans et s'articule autour d'un fait marquant principal : l'élaboration des « maquettes ». En mars 2006, la direction officialise son intention de travailler sur des « produits grands publics de la sphère personnelle et plus particulièrement les interfaces visuelles ». Les premières maquettes issues de cette orientation apparaissent début 2007.

Grâce à la production de ces premières maquettes, la tension promesses / résultats s'atténue pour les opérationnels, puisque les résultats sont tangibles. En revanche, ils ne se retrouvent toujours pas dans la communication externe : les « défilés de cars de touristes » et l'exposition médiatique de l'activité du partenariat leur semblent exagérés au regard des résultats produits. Du côté de la direction, la communication s'effectue autant autour des maquettes – donc des différents projets - que du partenariat en lui-même. Côté presse, les messages de la direction sont toujours relayés, l'accent étant cependant mis sur le directeur plutôt que sur les entreprises fondatrices. La tension autonomie/contrôle s'est elle grandement atténuée. Tant du côté des opérationnels que du comité de direction, la nouvelle organisation par projet ainsi que l'orientation managériale sur la production de maquettes facilitent le travail : « l'ambiance est meilleure » et l'attachement au partenariat toujours vif. A souligner alors, le fait que le laboratoire soit perçu comme un « lieu de respiration » pour les opérationnels non

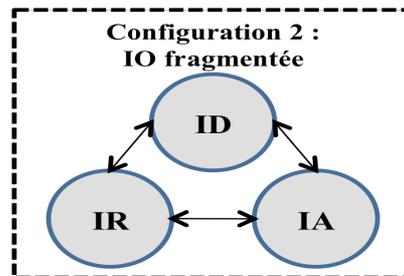
permanents des projets. L'identité organisationnelle du partenariat voit donc évoluer ses composantes. A la dimension de la multidisciplinarité se greffe pour les opérationnels celle du Laboratoire comme espace de rencontre et lieu d'apprentissage. Et concernant l'identité attribuée, l'accent porte donc plus sur le directeur du laboratoire. Le tableau 4. propose une synthèse des caractéristiques de la phase d'équilibre.

Tableau 4. Synthèse phase d'équilibre

		Facettes de l'Identité Organisationnelle		
		Identité ressentie	Identité déclarée	Identité attribuée
référénts	Référénts psychosociaux et culturels	Multidisciplinarité Espace de rencontre Lieu d'apprentissage	Multidisciplinarité	Multidisciplinarité
	Référénts matériels et physiques	Maquettes Bâtiment	Maquettes Bâtiment	Maquettes Bâtiment
	Référénts managériaux et stratégiques	Marque Minatech Ideas Lab.	Approche créativité-usages Porte d'entrée	Approche créativité-usages Porte d'entrée
	Référénts historiques	Membres	Maquettes Partenaires	Maquettes Directeur

En termes de configuration, nous assistons alors à une distanciation des différentes facettes de l'identité organisationnelle (cf. figure 5.) :

Figure 5. La configuration du modèle IDRA phase d'équilibre



Le tableau 5. résume les différentes phases de l'identité organisationnelle en fonction des faits marquants et des types de tensions que doivent résoudre les acteurs :

Tableau 5. Synthèse du processus de construction de l'identité organisationnelle

		Périodes		
		2001-2003 émergence	2004-2006 croissance	2007 équilibre
référénts	Faits marquants	Préfabriqué Esprit pionnier	Déménagement Logotype IDEAs days Crise managériale	maquettes
	Tensions principales	Promesse/résultat	Promesse/résultat	Promesse/résultat

		Autonomie/contrôle	Autonomie/contrôle	
	Configuration de l'IO	Configuration 1 : Identité organisationnelle concentrée	Configuration 4 : Identité organisationnelle pour autrui	Configuration 2 : Identité organisationnelle fragmentée

2.3. DISCUSSION : LES PERSPECTIVES DU PROCESSUS DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE

Dans cette étude de cas, trois variables influencent le processus de construction de l'identité organisationnelle : la gestion des tensions, les identités professionnelles et les stratégies identitaires. La gestion des tensions renvoie à l'assimilation des contradictions perçues dans les représentations de l'organisation. La dissonance identitaire n'est plus dès lors que les individus arrivent à se focaliser les caractéristiques positives de l'organisation.

L'influence des identités professionnelles a été constatée dans les moments de crise, moments durant lesquels la question de l'identité organisationnelle se trouvait posée. Nous avons montré que pendant ces crises, les membres définissent l'identité organisationnelle en rapport aux métiers qu'ils occupent. En dehors de ces crises, les membres du partenariat définissent l'identité organisationnelle en rapport aux métiers occupés et à leur organisation d'origine. Nous réalisons ainsi la distinction entre ce que Merton (1998) appelle le groupe d'appartenance et le groupe de référence. Dans le cas présent, le groupe de référence est l'organisation d'origine et le groupe d'appartenance le partenariat. Les membres du partenariat ont une tendance à partager les valeurs du groupe considéré comme le plus prestigieux. L'identification au partenariat semble conditionnée par le fait de permettre à ses membres d'avoir une image de soi durable et positive dans leur travail. Au final, on assiste à une forme de mobilité affective. Quand aucune tension destructrice n'est ressentie les membres du partenariat définissent leur identité organisationnelle en rapport aux métiers occupés. Quand une tension destructrice est perçue, les membres du partenariat définissent leur identité organisationnelle en rapport aux métiers occupés et à leur organisation d'origine. Les stratégies identitaires correspondent aux ajustements des attitudes et représentations opérés par les individus en fonction des situations et des enjeux sociaux auxquels ils sont confrontés (Kastersztein, 2002). Dans notre cas d'étude, ces stratégies identitaires ont modifié le rapport des individus à leur organisation d'origine et au partenariat. Ainsi, nous avons constaté des stratégies identitaires étaient différentes selon les trois périodes étudiées et les acteurs en présence. La période 2001-2003 a été marquée par une stratégie collective de singularisation visant à énoncer l'existence du partenariat. La période 2004-2006 a vu deux stratégies s'opposer : la stratégie de visibilité poursuivie par la direction et la stratégie de

conformisation de l'équipe opérationnelle. La période 2007 a également été marquée par la présence deux stratégies : la stratégie d'anonymat de la direction et la stratégie d'intégration de l'équipe opérationnelle.

CONCLUSION

C'est dans les périodes de crises que l'identité organisationnelle prend tout son sens. Car tant qu'elle n'est pas remise en cause, on ne s'intéresse que peu à elle. Si les crises d'identité organisationnelle sont aujourd'hui d'actualité, c'est qu'elles font références à de multiples situations sources de tensions qu'elles soient sociales, économiques ou encore politiques. Dans un tel cadre, il nous a semblé pertinent de réactualiser le concept d'identité organisationnelle et d'expliquer son processus de construction. A ce titre, nous avons élaboré une modélisation de l'identité organisationnelle et de son processus de construction. Nous avons éprouvé notre modélisation au travers du cas du partenariat d'exploration MINATEC IDEAs Laboratory®.

Nous distinguons deux apports dans cette recherche. Notre premier apport fait référence à l'élaboration d'un modèle du processus de construction de l'identité organisationnelle. Notre modèle est dynamique et prend en compte plusieurs niveaux d'acteurs (membres de l'organisation, décideurs et parties prenantes externes). Notre modèle est dynamique parce qu'il permet de caractériser l'identité organisationnelle à un instant « t » et d'illustrer son évolution dans le temps. Notre second apport est lié à la nature de notre approche. Elle a pour intérêt de prendre à contre-pied les approches traditionnelles considérant qu'une identité organisationnelle bien établie constitue un avantage concurrentiel. Les tensions montrent qu'une facette de l'identité organisationnelle puissante, dans notre cas d'étude une forte identité déclarée, limite l'organisation dans ses possibilités d'actions.

La voie de recherche propre à cette étude est d'ordre empirique. Selon nous, l'identité organisationnelle constitue une lunette d'analyse pertinente car elle permet aussi bien d'étudier des problèmes de ressources humaines, que des problèmes organisationnels et/ou des problèmes stratégiques. Cependant, le diagnostic de l'identité organisationnelle ne doit pas être considéré comme une fin en soi. Il ne s'agit pas uniquement de caractériser l'identité organisationnelle mais de prévenir les probables ruptures identitaires. L'objectif principal est ainsi de comprendre les leviers par lesquels il est possible d'avoir une identité organisationnelle mature. Bien que le partenariat d'exploration pose intrinsèquement la question de l'identité organisationnelle avec une certaine acuité, nous sommes convaincus

qu'il est important d'appliquer notre modèle à d'autres types d'organisations évoluant dans des contextes différents. A ce titre, nous pouvons citer un projet de recherche, utilisant le modèle IDRA, que nous menons en partenariat avec l'entreprise Krauthammer spécialisée dans l'accompagnement et le développement des compétences des dirigeants et managers.

BIBLIOGRAPHIE

- Albert, S. and Whetten, D.A. (1985). Organizational identity, in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 8, pp. 263–295.
- Alvesson, M. (1990). Organisation: from substance to image, *Organisation Studies*, vol. 11 pp.373-394.
- Ashforth, B.E., Mael, F.A. (1996). Organisational identity and strategy as a context for the individual, *Advances in Strategic Management*, vol. 13 pp. 19-64.
- Bouchikhi, H. et Kimberly, J.R. (2008). *The Soul of the Corporation. How to manage the identity of your company*, Warton School Publishing, 256 p.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1997). *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins Publishers, 1st ed., 368 p.
- Coupland, C. and Brown, A.D. (2004). Constructing organizational identities on the web: A case study of Royal Dutch Shell, *Journal of Management Studies*, vol. 41, n°8, pp.1325-1348.
- Dhalla, R. (2007). The Construction of Organizational identity : Key Contributing External and Intra-Organizational Factors, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n°4, pp. 245-260.
- Dutton, J. E. and J. M. Dukerich (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°3, pp. 517–554.
- Dutton, J. E., J. M. Dukerich and C. V. Harquail (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n°2, pp. 239–263.
- Elsbach, K.D. and Kramer, R.M. (1996). Members responses to organizational identity threats: Encountering and countering business week rankings, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°3, pp. 442-476.
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 759-781.
- Erikson, E.H. (1968). *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, Paris, Flammarion, 328 p.
- Félix, P-L. (2009), Le processus de construction de l'identité organisationnelle : le cas d'un partenariat d'exploration, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France. 370 p.
- Fiol, M. and A. S. Huff (1992). Maps for managers: where are we ? Where do we go from here ?, *Journal of Management Studies*, 29, pp. 269–285.
- Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions, *Business Ethics Quarterly*, vol.4, n°4. pp. 409-421.
- Gioia, D. A. and J. B. Thomas (1996). Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 370–403.
- Gioia, D. A., M. Schultz and K. G. Corley (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25, pp. 63–81.
- 163.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas, in Giordano, Y. (éd.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS, pp.41-84.

- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity, *Human Relations*, vol. 55, n°8, pp.989-1018.
- Kastersztejn, J. (2002). Les stratégies identitaires des acteurs sociaux : approche dynamique des finalités, in Camilleri, C. et al. (2002), *Stratégies identitaires*, Presses Universitaires de France, 4^{ème} éd., pp.27-41.
- Labianca, G., Fairbank, J.F., Thomas, J.B., Gioia, D.A. and Umphress, E.E. (2001). Emulation in Academia : Balancing Structure and Identity, *Organization Science*, vol. 12, n°3, pp. 312-330.
- Mael, F. and Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their Alma Mater : A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp. 103-123.
- Merton, R.K. (1998). *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin, 384 p.
- Midler, C. (1998). Évolution des modèles d'organisation et régulations économiques de la conception, *Annales des Mines – Réalités industrielles*, n° 2558, pp. 25-29.
- Mucchielli, A. (2003). *L'identité*, Paris, PUF, Collection Que sais-je, 6^{ème} éd., 127p.
- Oliver, D. and Roos, J. (2007). Beyond Text : Constructing Organizational Identity Multimodally, *British Journal of Management*, vol. 18, Issue 4, pp. 342-358.
- Pratt, M.G. and Foreman, P.O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp.18-42.
- Ravasi, D. and van Rekom, J. (2003). Key Issues in organizational Identity and Identification theory, *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n°2, p.118-132.
- van Rekom, J., van Riel, C.B.M. and Wierenga, B. (2006). A Methodology for Assessing Organizational Core Values, *Journal of Management Studies*, vol.43, n°2, pp.175-201.
- Romme, G.L. (2003). Making a Difference: Organization as Design, *Organization Science*, vol. 14, n°5, pp. 558-573.
- Scott, S. G. and Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review*, 25, pp. 43–62.
- Seidl, D. (2005). *Organizational Identity and Self-Transformation. An Autopoietic Perspective*, Ashgate, 188 p.
- Senge, P. (2000). *La cinquième discipline. Le guide de terrain : stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*, Editions Générales First, 673 p.
- Soenen, G. and Moingeon, B. (2002). The five facets of collective identities: integrating corporate and organizational identity, in Moingeon, B. and Soenen, G. (eds), *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*, Routledge, pp.13-34.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-E. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, pp. 69-78.
- Whetten, D.A. and Godfrey, P.C. (1998), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*, Sage Publications, 308 p.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, 3rd ed., 200 p.