

CLINIQUE D'UNE CRISE D'IDENTITE ORGANISATIONNELLE :
L'ADOLESCENCE DU GRAND LOUVRE

Anne Gombault

Professeur à l'ESSCA, Angers

Résumé

Qu'est-ce qu'une crise d'identité organisationnelle ? Une recherche qualitative, à but exploratoire, menée au musée du Louvre entre 1996 et 1999, a décrit et interprété la crise d'identité organisationnelle traversée par les acteurs à la fin de la réalisation du projet Grand Louvre. A partir des résultats issus de ce cas unique, traité en profondeur, des propositions théoriques ont été émises, par généralisation analytique, sur les causes, le déroulement, le dépassement d'une crise d'identité organisationnelle et la valeur d'apprentissage qu'elle revêt. La crise d'identité identifiée au musée du Louvre résulte du profond changement du musée du Louvre et du changement corollaire de l'identité organisationnelle, paradoxe mal toléré par les acteurs. Exprimée de manière latente, la crise peut se définir à la fois comme une déconstruction du sens et une atteinte au sentiment d'identité. La crise se manifeste dans l'organisation par un climat organisationnel tourmenté, une clôture organisationnelle et une forte différenciation. Cependant si elle a des effets perturbateurs, la crise revêt une fonction révélatrice et effectrice. C'est une étape de la construction de l'identité organisationnelle, facteur d'apprentissage organisationnel. Le dépassement de la crise se réalise par la résolution du paradoxe du changement de l'identité organisationnelle et la négociation intense de l'identité organisationnelle.

Mots-clés

Identité organisationnelle, crise, changement, apprentissage, musée.

INTRODUCTION

L'identité organisationnelle, ensemble des perceptions des acteurs de l'identité de leur organisation, est une approche originale pour éclairer, décrire et tenter de comprendre certains aspects du comportement organisationnel. Une recherche portant sur la construction de l'identité organisationnelle, menée au musée du Louvre de 1996 à 1999, a permis d'explorer un mécanisme important de cette construction au niveau collectif : la crise d'identité organisationnelle. Le projet Grand Louvre, initié en 1981, terminé en 2001, a profondément transformé le musée. A partir de 1996, il entre dans la dernière phase de sa réalisation. C'est un succès, dont le coût interne est essentiellement psychologique. La métamorphose a bouleversé « le monde vécu » (Airaudi, 1998) de l'institution et l'après-Grand Louvre fait peur. Pour ses acteurs, le Grand Louvre a atteint l'identité du musée, au point de provoquer une crise d'identité organisationnelle larvée. La recherche revient sur un épisode de ce « vécu » : expérience exaltée et douloureuse, déconstruction du sens, processus de négociation, étape de construction de l'identité de l'organisation... La notion de « crise d'identité organisationnelle », évoquée par plusieurs théoriciens de l'identité organisationnelle (Albert et Whetten, 1985 ; Whetten et Godfrey, 1998) n'a jamais été décrite et interprétée en tant que telle et figure sur leur agenda de recherche. L'analyse de la crise d'identité organisationnelle repérée au musée du Louvre permet de faire des propositions, à valeur d'hypothèses, sur les causes, l'expression et la résolution d'une crise d'identité organisationnelle. Après avoir précisé les cadres théoriques et méthodologiques de la recherche, ces résultats sont présentés.

I - CADRE THEORIQUE

Définition de l'identité organisationnelle

Le concept d'identité, fondamental pour considérer la nature humaine, est un carrefour disciplinaire (Lévi-Strauss, 1977), dans lequel les sciences de gestion se sont engagées tardivement. Une revue de la littérature en sciences de gestion a permis de recenser trois ensembles de travaux qui abordent de manière frontale la question de l'identité de l'organisation et en font leur objet d'étude principal : les travaux issus de la définition de l'identité organisationnelle proposée par Albert et Whetten (1985) qui privilégient un

paradigme interprétatif, constructiviste ou post-moderne ; les travaux issus de la définition de l'identité de l'organisation proposée par Larson et Reitter (1979) qui l'étudient à des fins stratégiques ; enfin les travaux de Diamond (1993) qui s'inscrivent dans une approche psychanalytique. Le premier ensemble de travaux forme le courant de recherche majeur sur l'identité organisationnelle en vertu de plusieurs éléments : d'abord, il pose la question de l'identité de l'organisation en tant que telle, de manière fondamentale et non pas dans une perspective fonctionnaliste (Larson et Reitter, 1979) ou dans le cadre d'un champ théorique précis (Diamond, 1993) ; les paradigmes sur lesquels il s'appuie semblent les adaptés au phénomène ; il propose la conceptualisation la plus féconde en s'appuyant sur les champs théoriques de l'identité individuelle et sociale ; en outre, il suscite un nombre important et croissant de travaux variés en sciences de gestion. Les deux autres ensembles sont qualifiés de courants de recherche complémentaires, parce que d'une part leur développement est plus limité - elles n'ont pas suscité d'émulation théorique - et que d'autre part ils recoupent par bien des aspects le premier courant, tout en l'enrichissant, notamment de la dimension psychanalytique de l'identité organisationnelle (en partie chez Larson et Reitter et exclusivement chez Diamond), peu explicitée dans la conceptualisation d'Albert et Whetten.

L'identité organisationnelle est définie par Albert et Whetten (1985) comme l'ensemble des perceptions (1) des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation. C'est une construction subjective et intersubjective des membres d'une organisation à propos de l'identité de l'organisation, de ce qu'elle est, c'est à dire de ses caractères constitutifs, caractères centraux, distinctifs et continus (2). Elle répond à la question : « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » L'identité organisationnelle produit donc du sens (Weick, 1995). Agrégat et interaction des perceptions individuelles, groupales et collectives, l'identité organisationnelle varie autour de plusieurs dimensions (Whetten et Godfrey eds., 1998). Elle est plus ou moins homogène, plus ou moins commune aux membres de l'organisation. Rarement monolithique, l'identité organisationnelle est plutôt plurielle et complexe, la complexité circonscrivant à la fois le noyau collectif de perceptions de l'identité et le nombre d'identités. Le noyau collectif de perceptions varie de quelques perceptions majeures à un réseau très dense de perceptions sur l'identité de l'organisation. Le nombre d'identités varie de l'identité unique et unifiée à l'identité duale et hybride, qui comprend deux composantes ou plus de nature différente (Albert et Whetten, 1985; Foreman et Pratt, 2000a, 2000b). Deux formes d'organisation à identité hybride peuvent être distinguées : la

forme holographique et la forme idéographique. Dans la forme holographique, les deux types ou plus d'identités de l'organisation sont représentées dans chaque unité interne. Dans la forme idéographique, chaque unité représente une des identités de l'organisation, l'identité hybride étant constituée par l'ensemble des unités de l'organisation. L'intensité ou la conviction de l'identité organisationnelle dépend de la vigueur des perceptions de l'identité de l'organisation et du degré positif d'affect qui les supportent. Elle s'incarne de manière concrète dans des choses ou des faits ou de manière abstraite dans des idées, des sentiments. L'identité organisationnelle ne se départit pas évidemment du contexte de l'organisation, interne et externe, en intégrant notamment l'image, la réputation (identité externe) et l'identité d'entreprise (autoreprésentation de l'entreprise stratégiquement planifiée). Le concept retient l'attention des gestionnaires parce que l'identité organisationnelle apparaît comme un solide schéma d'interprétation et d'action de l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Elsbach et Kramer, 1996). Elle filtre, contraint et forge les interprétations et les actions les plus importantes, de manière à ce qu'elles soient congruentes, légitimes et acceptables par rapport aux référents de l'identité organisationnelle. Elle revêt de ce fait des implications managériales qu'une littérature récente en stratégie (Stimpert, Gustafson et Sarason, 1998, Dutton et Jackson, 1988 ; Dutton et Penner, 1993), théorie des organisations et gestion des ressources humaines (Ashforth et Mael, 1989, 1996) commence à cerner.

L'identité organisationnelle est étroitement liée à l'identité individuelle et groupale. Erikson (1968) pose déjà clairement que la formation de l'identité relève de l'interaction complète entre le psychologique et le social. Il souligne aussi à plusieurs reprises les liens nécessaires entre l'identité individuelle et l'identité de groupe . Plus récemment, Weick (1995) rappelle que l'homme ne peut produire du sens en général sans connaître le sens de ce qu'il est. De nombreux théoriciens de l'identité sociale (Mead, 1934 ; Goffman, 1963 ; Sarbin, 1954; Tajfel et Turner, 1985, entre autres) expliquent bien que l'identité, processus de socialisation, se construit largement dans l'interaction avec les autres. Ainsi l'appartenance au groupe, les relations intergroupes et les identifications qui en résultent interviennent forcément dans la construction de l'identité organisationnelle. Enfin plusieurs auteurs (Ashforth et Mael, 1989; Whetten et Godfrey eds., 1998) mettent en évidence l'importance du mécanisme d'identification organisationnelle dans l'élaboration de l'identité organisationnelle. L'identification organisationnelle est un processus dans lequel un individu intègre les

perceptions de son identité propre et ses perceptions de l'identité de l'organisation (Pratt, 1998).

Identité organisationnelle et crise

La crise d'identité d'une organisation, souvent effleurée par la littérature sur les organisations, n'a jamais fait l'objet, à notre connaissance, de recherche spécifique. Les différentes approches du changement organisationnel laissent à penser que tout changement intense et parfois brutal rend visible l'identité organisationnelle, éventuellement la fait évoluer, mais n'entraîne pas forcément une crise d'identité. D'une manière générale, la crise, perturbation temporaire des mécanismes de régulation d'un individu ou d'un groupe d'individus, ne peut se définir que comme l'expérience subjective des acteurs sociaux (Thom, 1976). Pour qu'il y ait crise organisationnelle, il faut forcément un facteur psychologique spécifique, responsable de rigidités particulières, qui rend la perturbation difficilement supportable, ce que Mayer (1991) appelle la cause structurelle de la crise. A fortiori, la crise d'identité organisationnelle se concentre sur ce facteur psychologique, puisque l'identité organisationnelle reflète par excellence la psychologie de l'organisation (Diamond, 1993). Cette dimension psychologique se retrouve dans les travaux d'Erikson (1968) qui affirme que toute crise d'identité est due à une frustration ou une atteinte du sentiment d'identité, l'identité n'existant que par le sentiment d'identité. Selon Kaës (1979), la crise apparaît au niveau psychologique comme une « une aire transitionnelle », une phase intermédiaire qui fait cohabiter « le déjà là et le non encore advenu », un « entre-deux » (Sibony, 1991). La crise d'identité organisationnelle pourrait être appréhendée alors comme une aire transitionnelle entre l'ancienne et la nouvelle identité de l'organisation. On peut penser qu'elle se déclenche quand le paradoxe du changement et de la stabilité, contenu dans le changement de l'identité organisationnelle, devient tel qu'il n'est plus supportable. Le changement de l'identité organisationnelle implique le passage d'un état d'équilibre à un autre (Piaget, 1975), une perlaboration (3) (Kets de Vries et Miller, 1985), et entraîne des tensions, une incertitude, une insécurité, une angoisse pathologique (Diamond, 1992, 1993 ; Lichtenstein, 1964, 1977), en somme des « souffrances d'identité » (Kaës, 1998 ed.) qui peuvent aller jusqu'à la crise, en l'exprimant par leur intensité.

Bien que susceptible de perturber le fonctionnement de l'organisation, la crise d'identité organisationnelle, vécue dans le psychisme des acteurs, ne doit pas être confondue (4) avec la crise organisationnelle au sens où l'entendent habituellement les travaux de gestion (Forgues, 1996), c'est-à-dire un événement inattendu, non anticipé, menaçant les objectifs prioritaires de l'organisation, n'autorisant qu'un temps de réponse limité (Hermann, 1963), et s'inscrivant plus largement dans un processus (Shrivastava, 1995 (5)). La crise d'identité organisationnelle et la crise organisationnelle partagent cependant ce que leur définition a de commun, c'est-à-dire la notion de crise et spécialement les dimensions cognitives et résolutes qui s'y attachent. La crise provoque un effondrement du sens (Weick, 1990, 1993). Par extension et en référence aux travaux d'Erikson sur la crise d'identité (1968), on peut penser que la crise d'identité organisationnelle apparaît comme un effondrement du sens de l'identité de l'organisation pour ses acteurs, une perte de références. Mais si elle peut gêner l'organisation à certains endroits, la crise d'identité organisationnelle, comme toute crise, n'est pas négative ou régressive en soi et se révèle même souvent bénéfique. Une crise génère fréquemment la nouveauté et fait mûrir l'organisation (Barus-Michel, Giust-Desprairies, Ridet, 1992 ; Thiétart et Forgues, 1995 ; Pauchant et Mitroff, 1995). C'est à la fois une remise en question et une recherche de solution. La crise présente une « valeur effectrice » dans la mesure où le bouleversement qu'elle engendre mobilise en même temps des éléments de recomposition et de transformation du système en faillite (Morin, 1994). Selon Crozier et Friedberg (1977), la crise impliquée par le changement est souvent surmontée par un apprentissage collectif, la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités collectives, de nouvelles façons de raisonner, d'être ensemble ; la crise débouche ainsi sur la transformation du système d'action. Elle est ainsi de plus en plus appréhendée comme un processus porteur d'apprentissage organisationnel (Shrivastava, 1983 ; Roux-Dufort, 1996, 2000).

Crise et apprentissage

La crise d'identité organisationnelle conduit donc sans doute aussi à un apprentissage, au moins d'une nouvelle identité organisationnelle, voire de savoirs et de connaissances consécutifs surtout si l'on comprend l'identité organisationnelle déjà en soi, à l'instar de Koenig (1994), en partie comme un phénomène de génération, une voie d'apprentissage. Remise en question de l'identité organisationnelle existante, la crise d'identité

organisationnelle peut déboucher sur une redéfinition profonde de cette identité, redéfinition qualifiée dans la littérature d'apprentissage en boucle triple (Bateson, 1972) ou apprentissage transcendant (Pauchant et al., 1996 ; Isaacs, 1993). Cette redéfinition de l'identité organisationnelle est susceptible d'entraîner d'autres types d'apprentissage : l'apprentissage cognitif de nouvelles valeurs - apprentissage en boucle double - et l'apprentissage comportemental de principes formels d'organisation comme les routines, les procédures - apprentissage en boucle simple - (Argyris et Schön, 1978). Le processus d'apprentissage issu de la crise d'identité organisationnelle n'est pas abordé par la littérature sur l'identité organisationnelle et l'apprentissage transcendant auquel il semble correspondre est peu étudié par la littérature sur l'apprentissage (Roux-Dufort, 2000).

II - CADRE METHODOLOGIQUE

Nature et réalisation de la recherche

Les résultats présentés dans cette communication sont extraits d'une recherche plus vaste sur la construction de l'identité organisationnelle au musée du Louvre entre 1996 et 1999, réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion (Gombault, 2000). La recherche visait autant à décrire (6) qu'à comprendre cette construction. Ses contributions ont montré que l'identité organisationnelle se construit de manière subjective et intersubjective, à trois niveaux complémentaires dans l'organisation : collectif, groupal et individuel. La perspective collective de la construction de l'identité organisationnelle repère le changement intense de l'identité organisationnelle du musée du Louvre, provoqué par le changement organisationnel et le changement d'image organisationnelle issu du projet Grand Louvre. L'expérience de ce changement, douloureuse pour les acteurs, se traduit par une crise latente de l'identité organisationnelle. Etape dans le processus de construction de l'identité organisationnelle, la crise permet un apprentissage organisationnel.

La posture de la recherche, fondée sur son objectif exploratoire, a déployé un cadre constructiviste proche de la phénoménologie sociale (Schütz, 1987), inductif et itératif (Glaser et Strauss, 1967) et purement qualitatif (Van Maanen, 1983) dans la production des données comme dans l'analyse. Cette posture a guidé la stratégie de recherche fondée sur une étude de cas unique, le musée du Louvre, menée in situ. Organisation culturelle archétype,

traversée par d'importants enjeux de gestion, présentant une identité organisationnelle sensible, exacerbée au moment de l'étude, le musée du Louvre a constitué un milieu de recherche fécond. Cette stratégie de recherche a été mise en œuvre dans un processus long. La période centrale de production des données se situe entre septembre 1996 et mars 1998 et s'inscrit dans une relation de plus de trois ans avec le musée du Louvre. Les données sont issues d'un système triangulé autour de trois modes de production : les entretiens semi-directifs en mode principal, l'observation en mode contextuel et les documents en mode complémentaire. Au cours des quarante semaines d'observation directe menée in situ, réparties sur la période centrale de production des données, cent vingt-cinq entretiens d'une durée moyenne supérieure à une heure trente ont été réalisés, et de nombreux documents ont été recueillis. Les analyses ont été menées pendant et après la période centrale de production des données. Pendant la production des données, elles ont consisté à réduire et à classifier les données dans des fiches d'analyse par entretien, des fiches de synthèse d'observation et des fiches de synthèse de document. Après la période centrale de production des données, les analyses ont utilisé deux instruments principaux, réduisant et classifiant de nouveau les données : un dictionnaire des thèmes empiriques et un dictionnaire des thèmes théoriques. Le dictionnaire des thèmes empiriques donne une description phénoménologique de l'organisation telle qu'elle est vécue par les acteurs, c'est à dire qu'il restitue l'expérience de l'organisation faite par le chercheur au plus près possible de l'expérience des acteurs (Schütz, 1987), en éliminant l'abstraction et la reconstruction théorique. Les données du dictionnaire des thèmes empiriques, ont été interprétées par une inférence théorique et explicative (Wacheux, 1996) qui a conduit à l'élaboration d'un référentiel théorique ou dictionnaire des thèmes théoriques, permettant de fournir une interprétation des schémas repérés dans la perception des acteurs de l'identité de l'organisation. La recherche de sens a été le principal guide des analyses, depuis l'identification de la problématique jusqu'aux résultats de la recherche. Suivant le principe de la « généralisation analytique » (Yin, 1990) ou « modélisation générative » (Maffesoli, 1985 ; Gergen, 1994), les résultats du cas du Louvre ont été généralisés, non pas à des populations et à des univers autres que ceux du cas, mais à des propositions théoriques sur la construction de l'identité organisationnelle dans les organisations en général et dans les organisations culturelles en particulier (7). En l'occurrence, les propositions sur la crise d'identité organisationnelle sont extraites d'un ensemble de propositions sur la construction de l'identité organisationnelle au niveau collectif.

Contexte de la recherche

Après un siècle de stase, le musée du Louvre, institution culturelle hors du commun, a vécu pendant ces vingt dernières années une métamorphose prodigieuse, tournant majeur dans son histoire, qui a bouleversé profondément sa physionomie et son organisation. Cette seconde naissance du musée l'a doté d'un nouvel espace - accueil, salles réaménagées, bureaux et coulisses techniques, espace visuel -, d'une nouvelle structure qui a vu la création de 15 services - culturels, administratifs, techniques, opérationnels - aux côtés des 7 départements de conservation, l'obtention du statut d'Établissement Public Administratif et l'enrichissement de ses missions. Le métier de l'organisation (Abell, 1980), sa logique dominante (Prahalad et Bettis, 1986), a été redéfini, en ouvrant une large place à côté de la conservation du patrimoine, au public avec la présentation des oeuvres, la pédagogie, l'accueil, la politique du public en général ; mais aussi à d'autres formes de production culturelle avec de la musique, du cinéma, des conférences dans le nouvel auditorium, et par ailleurs de la création audiovisuelle et multimédia. Le Grand Louvre est à ce jour le plus grand musée du monde par ses surfaces (180 000 m²), sa fréquentation (6 millions de visiteurs par an) et la richesse de ses collections. Il offre le visage d'un musée moderne, dans la phase haute de sa courbe de croissance, affichant une forte spécialisation, source de diversité et de complexité, avec près de 1700 personnes offrant une grande variété de professions, statuts, positions sociales, en somme d'identités très différentes. Son succès n'exempte pas l'organisation de certaines difficultés de gestion, mais ayant conquis en partie son autonomie dans l'aventure, elle s'est manifestement appropriée son destin et démontre une force d'apprentissage activée par la recherche de l'excellence. La période de l'étude se situe à la fin de cette épopée reviviscente. Marquée par la fin des travaux, un changement de direction, et une rationalisation progressive de l'organisation, elle incarne la transition entre le Grand Louvre et l'après-Grand Louvre. Le franchissement de cette nouvelle étape dans la vie du musée souligne d'une part sa structuration hétéroclite, entre forces bureaucratiques et forces adhocratiques, organisation missionnaire et arène politique, d'autre part sa culture organisationnelle insolite, à la fois très fragmentée et formidablement unifiée par l'emprise de l'organisation.

III - DESCRIPTION ET ANALYSE DE LA CRISE D'IDENTITE DU MUSEE DU LOUVRE

Conditions de déclenchement

Il est possible d'interpréter le changement organisationnel du Grand Louvre comme, tout à la fois, une étape majeure, le passage d'une phase à une autre dans la vie du musée, la formation d'une nouvelle organisation, un changement dans le statut collectif, une croissance rapide, un enrichissement et une diversification de l'activité du musée. Ce changement organisationnel fondamental et le changement d'image externe et interne qui en résulte amorce un changement profond de l'identité organisationnelle du musée qui devient saillante. Le projet Grand Louvre, qui s'étire depuis sur plus quinze ans, incarné de manière incrémentale dans toutes les actions quotidiennes de l'organisation, a décristallisé les schémas interprétatifs individuels autour de l'identité de l'organisation (Bartunek, 1984 ; Ashforth, 1998 ; Gioia et Thomas, 1996). Le musée, à la recherche de son nouveau visage, construit par ajustements successifs ses modes de fonctionnement.

La période de l'étude se situe sept ans après l'ouverture de la pyramide et quatre ans après le changement de statut juridique. Les résultats peuvent donc difficilement préjuger du vécu immédiat de l'initiation du changement de structure, même s'il est notable que les acteurs parlent d'*ébullition*, d'*émulation*, de *choc* (8)... Cependant, au moment de l'étude, le musée se situe très clairement dans ce que Kaës (1979) appelle « une aire transitionnelle », une phase intermédiaire qui fait cohabiter « le déjà là et le non encore advenu » ; c'est « l'entre-deux » (Sibony, 1991), entre ruptures et sutures de l'identité organisationnelle. Les acteurs vivent l'intensité du changement comme une rupture de l'identité de l'organisation, et ce à deux niveaux différents : d'une part entre l'ancien Louvre et le Grand Louvre, pour ceux qui étaient là avant le Grand Louvre, d'autre part entre le projet Grand Louvre et l'après-projet Grand Louvre, pour ceux qui sont arrivés depuis. Les premiers sont confrontés au changement de l'identité organisationnelle dans sa globalité, pour eux le Louvre à ce moment-là n'est plus « l'ancien Louvre » mais ils ne l'assimilent pas encore complètement au « Grand Louvre ». Les seconds sont en quête de l'identité organisationnelle de l'après-projet Grand Louvre ; pour eux le Louvre, à la conquête d'un autre lui-même, ne se situe plus vraiment dans le projet Grand Louvre mais il ne se situe pas encore dans l'après-projet Grand Louvre.

L'identité organisationnelle est en crise. Les résultats du Louvre montrent que la crise est provoquée par la faible tolérance des acteurs au paradoxe d'un changement intense de l'identité organisationnelle, c'est à dire au fait que les caractéristiques considérées comme stables, et à ce titre constitutives de l'identité de l'organisation par les acteurs, changent (Czarniawska-Jeorges et Sevon, 1996). Il s'ensuit une déséquilibration (Piaget, 1975), qui se traduit par des dissonances cognitives entre l'identité perçue dans le passé et l'identité perçue dans le présent, entre l'identité perçue dans le présent et l'identité idéale. Les tensions issues de ces dissonances cognitives sont réduites de deux façons : d'abord la résistance cognitive et comportementale au changement de l'identité organisationnelle, son déni (Brown et Starkey, 2000), qui passe souvent par une résistance cognitive et comportementale aux changements organisationnels qui l'ont déclenché, et/ou par la décristallisation des perceptions de l'identité de l'organisation les rendant fortement saillantes.

Définition

L'identité organisationnelle est très hétérogène. Les membres du musée perçoivent des identités radicalement différentes. La complexité est forte. Elle est plurielle et conflictuelle. Elle engendre des doutes et des affrontements. La crise d'identité organisationnelle est collective et non pas le fait de quelques personnes dans l'organisation, auquel cas on ne pourrait parler que de crises individuelles. Elle survient à partir du processus de changement de structure et de ses conséquences, appréhendées comme une désidérialisation brutale de l'identité de l'organisation. Le changement de structure entre en résonance dans la psyché de l'individu avec la perception qu'il a de cette identité (Amado, 1990). On pourrait dire, pour reprendre une évocation d'Erikson (1968), que le musée éprouve, « une conscience d'identité douloureuse ou exaltée ». La dérégulation de l'identité organisationnelle s'exprime chez les membres de l'organisation par le sentiment de confusion, de banalisation et de discontinuité de l'identité du Louvre.

La notion de centralité dans l'identité organisationnelle désigne la position d'un attribut dans un réseau ou une hiérarchie d'attributs (Ashforth et Mael, 1996). L'identité organisationnelle se focalise sur les caractéristiques qui définissent pour les acteurs le cœur, l'essence de l'organisation. Exactement comme l'identité d'un individu dans un contexte social donné est largement reliée à son rôle dans ce contexte, l'identité d'une organisation est largement reliée à sa mission et à ce qu'elle fait pour l'accomplir (McMillan, 1987). Les missions du Louvre

sont définies clairement dans son statut (9). Mais les membres du musée perçoivent des tensions entre ces missions. Ils évoquent surtout la difficile conciliation entre d'un côté la conservation et l'étude des oeuvres et de l'autre la présentation de ces oeuvres au public, l'éducation, l'accueil et le développement du public ; les activités de l'auditorium les perturbent aussi. L'émergence de la gestion et de la professionnalisation créent des lignes de fracture. La réponse à la question : « qui sommes-nous ? » suscitent des réponses multiples, contradictoires et hésitantes. Le Louvre *est-il encore un musée ? N'est-il pas devenu un établissement culturel, ou bien un label d'excellence culturelle ou encore un centre de divertissement ?* Le Grand Louvre a-t-il fait du musée une institution *moderne* ou est-elle encore *archaïque par ses modes de fonctionnement ?* Le musée du Louvre se rapproche-t-il d'une *entreprise* dans son mode de fonctionnement ou n'a-t-il définitivement *rien à voir avec une entreprise ?* La confusion et l'ambiguïté règnent dans la définition des caractéristiques centrales. Cette « confusion d'identité » comme l'appelle Erikson (1968) est un signe apparent de la perte d'identité, de la désidentification à l'organisation. Cela entraîne une réaction, une prise de conscience et finalement une redéfinition de l'identité de l'organisation, c'est à dire dans le même temps une tentative de s'identifier à nouveau. Il y a une forte dissonance cognitive (Festinger, 1957) entre l'identité idéale qu'ils associent au musée et l'identité qu'ils perçoivent réellement. Par exemple, certains pensent que le Louvre devrait se focaliser sur les collections, mais que malheureusement cette fonction est un peu *noyée* dans les autres activités du musée ; d'autres disent que *le Grand Louvre est devenu plus qu'un musée*, mais qu'il a du mal à l'accepter ; certains estiment que *le Louvre ne devrait pas fonctionner comme une entreprise*, mais qu'il *ressemble malheureusement de plus en plus à une entreprise* ; d'autres qu'ils devraient fonctionner de plus en plus comme une entreprise, mais que malheureusement il est beaucoup *trop bureaucratique* ; d'autres encore assurent que le métier du Louvre est par nature un *anti-événement*, qu'il s'inscrit dans la permanence et regrettent qu'au contraire le musée soit dominé par la logique de l'événement, d'autres encore que la programmation d'événements comme les expositions est vital pour le musée, mais qu'elle n'est pas assez réfléchie, pilotée ; et ainsi de suite. La confusion de l'identité de l'organisation peut donc être appréhendée par une homogénéité faible, une complexité forte et un degré d'abstraction élevé de l'identité organisationnelle. Elle crée des frustrations du sentiment d'unité et de cohérence de l'identité de l'organisation.

Il apparaît nettement que ces interrogations sur les caractéristiques centrales de l'organisation formulent d'autres interrogations sur l'unicité de l'organisation. Le sentiment d'unicité de l'organisation est important parce qu'il fournit un référent clair pour l'identification des membres à leur organisation (Martin, Feldman, Hatch et Sitkin, 1983). De plus, la littérature sur l'identité sociale montre que les groupes recherchent activement des distinctions positives par rapport aux autres groupes (Ashforth et Mael, 1989). Les changements du Grand Louvre amènent les acteurs à se demander si le Louvre est encore distinct des autres organisations. Ils ne perçoivent plus aussi clairement ce qui le différencie de celles-ci. Tajfel et Turner (1985) expliquent bien que la notion d'identité est relationnelle et comparative. Ainsi, le Louvre serait devenu pour certains *l'Eurodisney ou la Tour Eiffel de la culture*. Ce serait devenu un haut lieu touristique *comme un autre*. Le musée ne serait plus aussi singulier, aussi unique et spécifique qu'il puisse échapper à des méthodes de management issues du secteur privé et à leur jargon : *marketing, publicité, événement, autofinancement, rentabilité, ressources humaines...* La floraison de ce lexique effraie et bouleverse. Ces perceptions d'une banalisation de l'identité de l'organisation s'appuie donc sur le constat du mimétisme organisationnel du Louvre, et précisément d'une imitation de l'entreprise. Le sentiment de différence et d'unicité de l'identité de l'organisation est perturbé. Dans les représentations des acteurs, le langage mais aussi l'espace même du musée apparaissent comme de puissants marqueurs de cette atteinte à l'unicité du musée. Par exemple, la proximité de la galerie marchande du Carrousel du Louvre fondue dans l'unité architecturale du Grand Louvre est vécue comme une vulgarisation du musée, une menace identitaire. Sous ces angles, le changement de structure tendrait à conformer le musée aux autres organisations, à le standardiser, le banaliser, le *désacraliser*. L'identification organisationnelle est rendue plus difficile.

Le sentiment de continuité de l'identité organisationnelle peut se définir comme la capacité individuelle de produire du sens autour de l'évolution de l'organisation, d'établir une continuité dans son expérience de l'organisation. Le sentiment d'identité demeure tant que l'individu ou le groupe parvient à donner aux changements le sens de la continuité. Lorsque les différences sont perçues comme des ruptures, alors s'ouvrent les crises d'identité (Mucchielli, 1986). La discontinuité de l'identité de l'organisation est vécue à partir des impressions de ruptures que forment les acteurs sur la base des changements organisationnels qui interviennent. Le sentiment de continuité est altéré : les individus éprouvent des difficultés

à produire du sens autour de l'évolution de l'organisation, à établir une continuité dans leur expérience de l'organisation. Mais si les éléments qu'ils désignent sont très différents, tous évoquent une déstabilisation de l'identité du Louvre entre ce qu'était le Louvre avant et ce qu'il est aujourd'hui, entre ce qu'il est aujourd'hui et ce qu'ils imaginent qu'il sera demain. Accepter le changement est difficile. Le passage d'un état d'équilibre à un autre, la perlaboration décrite par Kets de Vries et Miller (1985), entraîne des souffrances chez les individus. Il faut qu'ils acceptent de renoncer à leur perception antérieure de l'identité du musée et qu'ils en reconstruisent une autre. Certains membres du musée vivent cette transition de manière très douloureuse. Ils ressentent un sentiment de perte d'identité du musée, et d'autant plus s'ils s'identifient fortement à l'institution. Le fait que le sentiment de continuité de l'identité organisationnelle soit affecté à la fois chez les personnes qui ont connu l'ancien Louvre, ce qui semble normal, mais aussi chez celles qui sont arrivées au moment du Grand Louvre, apparaît comme un trait frappant de la crise d'identité organisationnelle. Même ceux qui se définissent comme *les pionniers* du nouveau Louvre ont peur de l'avenir. Le projet Grand Louvre s'achevant, ils ressentent amèrement *la fin d'une époque*. Ils parlent d'*usure*, de *fatigue*, de *perte d'enthousiasme et d'élan*. Ils ont *peur de l'ouverture de la nouvelle phase qui s'ouvre pour le musée, peur de la retombée de l'effet fédérateur Grand Louvre et du repli de l'organisation, peur de la démotivation, peur de perdre l'autonomie acquise, peur des contraintes liées à l'exercice d'un mode de gestion plus rigoureux, peur de pas ne trouver un second souffle*. Les départs successifs depuis 1995 du premier président-directeur, de l'administrateur général adjoint et de l'administrateur général, vécus comme *la perte d'une direction idéale* et avec une forte *nostalgie de l'époque Grand Louvre* renforcent les sentiments d'*insécurité, d'inconnu*.

A la lumière de ces éléments, la crise d'identité organisationnelle peut alors être interprétée comme l'expression et la résolution du paradoxe du changement de l'identité organisationnelle. Dans un contexte de changement organisationnel intense qui les modifie, les caractéristiques centrales, distinctives, et stables de l'organisation perçues par les acteurs qui constituent normalement l'identité organisationnelle, leur apparaissent un temps confuses, banales, instables. La crise peut être définie en général comme une déconstruction collective du sens de l'identité de l'organisation et une atteinte collective au sentiment d'identité de l'organisation. Plus précisément, elle apparaît dans l'ensemble des perceptions par les acteurs de la confusion, la banalisation et la discontinuité des caractéristiques constitutives de

l'organisation. L'atteinte au sentiment d'identité de l'organisation, composée des sentiments d'unité et de cohérence, de différence et d'unicité, de continuité, provoque un mouvement de désidentification organisationnelle parce que l'identité de l'organisation est le support de l'identité des individus et des groupes dans l'organisation.

Manifestations dans l'organisation

Cet état de crise d'identité du musée n'est pas neutre dans l'organisation et le fonctionnement quotidien. La recherche souligne plusieurs phénomènes, qu'on peut interpréter dans ce cadre.

D'abord la crise d'identité organisationnelle se manifeste par un climat organisationnel tourmenté. Les psychologies individuelles et groupales sont agitées. L'atteinte au sentiment d'identité de l'organisation, sentiments d'unité et de cohérence, de différence et d'unicité, de continuité, est anxiogène (Diamond, 1993). Les entretiens réalisés pour l'étude ont laissé s'exprimer librement cette angoisse identitaire. Les discours recueillis se caractérisaient par une tendance à la caricature et à la dramatisation. L'affirmation individuelle des signes identitaires et de l'identité organisationnelle sont redondants. Le rejet de l'autre, unité, groupe, individu, qui véhicule une identité dissonante, est frappant. Des événements, décisions, faits quotidiens sont interprétés de manière paranoïaque et psychodramatique. La logique du bouc émissaire apparaît en de nombreux endroits de l'organisation. La direction, notamment, est unanimement désignée comme responsable de tous les maux de l'organisation pour des raisons contradictoires souvent. Les cadres supérieurs, eux-mêmes critiques, sont assez violemment critiqués par les autres, de la même façon. Le bouc émissaire dans un groupe sert à éliminer les aspects psychologiques douloureux de la crise. Les attentes très fortes qui se créent autour des dirigeants par ce groupe dépendant ayant fortement besoin d'être rassuré, rappellent que le leadership est primordial dans la question de l'identité de l'organisation (Zaleznik, 1989). Les acteurs, à tous les niveaux, disent attendre *une définition de la politique générale, une redéfinition du musée du Louvre et de ses missions premières, une définition de la politique culturelle et de la programmation du musée, des objectifs, des ordres de priorité, des arbitrages, des prises de positions*, bref des signes clairs pour sortir de cette crise d'identité organisationnelle. Etymologiquement le mot « crise » du grec « krisis » signifie « séparer, juger, décider ». Les membres du musée demandent à leurs dirigeants qu'ils séparent, jugent et décident de l'identité du musée. Mais quoique fasse la direction -

elle est en outre relativement impuissante pour diverses raisons structurelles - l'attente est tellement forte et différenciée que chaque action, passée au filtre des identités organisationnelles conflictuelles de l'organisation, est sujette au mécontentement d'une part ou d'une autre. La crise renforce la crise. De plus cette demande de référents identitaires n'est pas exprimée frontalement. L'observation du fonctionnement de l'organisation met à jour des comportements d'évitement, tant de la part des membres de l'organisation que de la part de ses dirigeants. La communication interne est difficile. Le conflit est feutré. Les réunions de direction et de coordination, espaces officiels de rencontre, figent les acteurs dans une autocensure quasi parfaite. Les souffrances de l'identité organisationnelle se mettent en scène ailleurs, le plus souvent à huit clos, dans les couloirs, les bureaux, au téléphone et par courrier, dans les souterrains de l'action quotidienne du musée. S'il existe vraisemblablement des situations de crises d'identité organisationnelle ouvertes, le cas du Louvre a seulement permis d'observer une crise latente, larvée, refoulée par tous. (Thom, 1976), c'est-à-dire ne bloquant pas la structure et l'activité du musée, mais produisant et accentuant certains phénomènes organisationnels gênant plus ou moins son fonctionnement.

L'organisation apparaît très repliée sur elle-même et ce n'est pas le moindre des paradoxes quand dans le même temps elle accueille plus de 5 millions de visiteurs par an. L'extérieur fait peur. Le marché, les médias, le public, les tutelles, tout inquiète et menace. Le Louvre est *un cocon, une maison, un oasis, un bateau* qui protège de l'extérieur. L'environnement du musée est donc compris comme un monde extérieur qui a son existence propre. Dans le même temps, l'identification organisationnelle est très forte. La réputation, le prestige, la beauté du Louvre, la qualité et la richesse des collections rejaillissent sur les personnes qui y travaillent. Elles éprouvent des sentiments intenses à l'égard du Louvre : de la *fierté*, de l'*honneur*, de la *joie*, du *plaisir*, de l'*amour*, de la *passion*, de l'*émotion*. La relation de chaque personne au musée est exclusive et intime. Elle se nourrit d'un passé singulier émaillé d'anecdotes. Aux yeux de presque tous, le Louvre est le plus grand et le plus beau musée du monde, *un espace sacré, magique, onirique, unique*. Le Grand Louvre a été conçu pour ouvrir le musée à l'extérieur et on observe un peu après un mouvement de repli de ses acteurs et une amplification idéalisée de certains caractères propres au musée. Ces signes indiquent systématiquement une identité en crise (Chebel, 1998). Lorsqu'une communauté se sent menacée ou inquiète, elle réagit inéluctablement par une obstruction à l'échange, un refus d'ouverture à son environnement. Cette méconnaissance de l'altérité s'accompagne d'une

exagération des signes identitaires propres au musée, de ce que l'on a appelé un « narcissisme organisationnel », qui soutient l'individu au moment précisément où son lien affectif à l'organisation est fragilisé. Le Louvre fonctionne ici comme un système autopoïétique (Maturana et Varela, 1980). L'organisation arrive à une sorte de clôture autoréférentielle vis-à-vis de son environnement et a du mal à reconnaître qu'elle fait partie de cet environnement. Les membres de l'organisation voient dans le Louvre comme une citadelle assiégée par les menaces de l'environnement. Ils veulent absolument conserver l'idée qu'ils se font de l'identité de l'organisation, bien fixée et clairement définie, plutôt que d'accepter l'évolution de l'identité fluide et ouverte du système plus large auquel appartient l'organisation. C'est ce que Morgan (1989) appelle une organisation égocentrique. Le musée énonce son environnement comme une projection de sa propre identité et arrive à cette clôture qui lui est nécessaire pour reproduire cette identité. Il refuse l'interaction avec autre chose que des projections de lui-même.

La crise d'identité organisationnelle se manifeste enfin par une forte différenciation du musée (Lawrence et Lorsch, 1973). Cette différenciation peut être comprise comme un rejet de l'altérité à l'intérieur de l'organisation. Elle entraîne de la distance entre les différents acteurs (Hall, 1966) et la conflictualité chronique de l'organisation. Une communication interne difficile, c'est-à-dire des interactions et un processus de construction de sens en commun limités (Giordano, 1995, 1998) est le premier élément de repérage de la distance intérieure de l'organisation. Ce que l'on a qualifié de « solipsisme de l'identité organisationnelle », c'est-à-dire une situation où il n'y a pour les acteurs d'autre réalité que leurs perceptions individuelles de l'identité de l'organisation, est le deuxième élément de repérage de la distance intérieure de l'organisation. Le solipsisme de l'identité organisationnelle explique les difficultés de la communication interne, notamment l'empêchement de la « communication de signification » (Giddens, 1993). La conflictualité de l'organisation est le fruit d'une distribution idéographique exacerbée de l'identité organisationnelle, caractéristique de la crise (faible homogénéité et forte complexité des perceptions de l'identité de l'organisation). Chaque partie, chaque groupe professionnel de l'organisation manifeste une identité forte, distincte de celle des autres unités, et a une perception relativement homogène de l'identité de l'organisation, distincte des perceptions des autres unités (Albert et Whetten, 1985). L'identité organisationnelle globale n'est pas répliquée dans chaque groupe de manière holographique, mais rassemble des identités organisationnelles groupales et individuelles

divergentes. Le seul dénominateur commun semble être l'identification très forte au musée, l'idéalisation et l'attachement formidable qu'il en résulte. Au-delà, la problématique identitaire est éclatée en plusieurs groupes principaux et secondaires. Le débat sur l'identité du musée se tient principalement entre les conservateurs, les services, le service de la surveillance, la direction, les syndicats. Il se décline ensuite entre les différents départements, les différents services, les groupes professionnels (par exemple les ouvriers des ateliers, les documentalistes, les chargés d'accueil) et statutaires (les fonctionnaires, les contractuels, les vacataires). L'hétérogénéité des perceptions de l'identité du musée s'enracine dans l'hétérogénéité des identités de travail de l'organisation. Chacun voit le Louvre à sa porte. Les forces centrifuges et la différenciation qui en résulte l'emportent de loin sur les forces centripètes et l'intégration (Jackson, 1996 ; Lawrence et Lorsh, 1967).

La conflictualité de l'identité prend sa source dans la déstabilisation des conservateurs, groupe de référence du musée, qui ont vu arriver des experts compétents sur des domaines autrefois contrôlés ou inexistantes : direction, surveillance, muséographie, pédagogie, communication, études de public, maintenance technique. Ils disent avoir payé *un prix organisationnel élevé* pour le Grand Louvre. Leurs référents identitaires, valeurs et idéaux, sont bousculés et relativisés. Les dissonances identitaires (Mucchielli, 1986) les poussent dans une stratégie défensive, entre attaque et fuite (Bion, 1961) . La déstabilisation de ce groupe originel rend plus difficile l'installation des nouveaux services, partagés entre complexes d'infériorité et de supériorité par rapport à la *caste des conservateurs* . Les services se situent dans une problématique d'affirmation et de légitimation de leur identité qu'ils tentent de résoudre à la fois par imitation et par opposition aux conservateurs. Ces deux groupes principaux, dichotomiques, mais aussi d'une manière générale tous les groupes de l'organisation, s'affrontent et s'influencent mutuellement par un processus d'acculturation antagoniste (Devereux, 1972). On touche là à un rouage essentiel de la construction de l'identité organisationnelle, inscrit dans les interactions et l'altérité : qui je suis par rapport aux autres et quels sont les autres par rapport à moi ? Des réponses à ces questions dépend la formation de coalitions variées ethnocentriques, militant pour telle ou telle conception de l'identité du Louvre (5). Chacun exprime son Louvre, et par là même exprime qui est son groupe et qui il est.

Dépassement et bénéfice

En dépit des effets perturbateurs qu'elle peut avoir dans l'organisation, la crise d'identité organisationnelle quand elle survient, peut être interprétée comme une étape du processus de construction de l'identité organisationnelle, parce qu'elle mobilise des éléments de recomposition et de recristallisation d'une nouvelle identité organisationnelle. Dans le cas du Louvre, les acteurs dépassent la crise en même temps qu'ils l'expriment en résolvant progressivement le paradoxe du changement de l'identité organisationnelle, par une appropriation du changement organisationnel et en négociant activement l'identité organisationnelle, c'est-à-dire en recherchant une nouvelle définition commune de l'identité de l'organisation. La faible tolérance au changement de l'identité organisationnelle, qui s'exprime dans la crise, entraîne pour chaque individu, chaque groupe et le collectif, une dialectique entre ce que l'organisation est et ce qu'elle n'est pas, entre ce qu'on voudrait qu'elle soit et qu'elle ne soit pas, en somme entre son identité positive et son identité négative, son anti-identité (Whetten et Godfrey, 1998 Eds., 111-116). Ce débat intériorisé et extériorisé est vécu plus ou moins douloureusement. Il entraîne des tensions personnelles - problèmes d'identification au musée, doutes, anxiété - et des tensions organisationnelles - convulsions groupales et micro-convulsions dans plusieurs services et départements. Pour soulager ces tensions, individus, groupes et collectif cherchent à les réduire et dépassent petit à petit la question de « Qui sommes-nous ? » pour se demander de manière plus constructive « Qui allons-nous être ? ». En répondant à cette question, les acteurs commencent à prendre conscience du processus de changement permanent dans lequel est pris le musée et à l'accepter. Le mouvement dialectique du changement de l'identité organisationnel devient ascensionnel. De plus, l'organisation idéographique qu'est le Louvre, qui rassemble des sous-identités divergentes, terreau idéal d'une identité organisationnelle conflictuelle, catalyse la crise en même temps qu'elle catalyse sa résolution, en favorisant des « transactions » de l'identité organisationnelle. Cette dualité exprime toute la nature profonde de la crise d'identité organisationnelle au Louvre, négative a priori et dans un premier temps avec des impacts perturbateurs dans l'organisation, mais en fait profondément bénéfique à travers l'opportunité qu'elle représente pour les acteurs de renégocier le sens de leurs actions, le sens de l'action de l'organisation. Le langage est le lieu privilégié de cette négociation. Les différentes expériences de l'identité de l'organisation s'y confrontent. Même s'il en résulte parfois des effets négatifs - les mécanismes individuels et groupaux de défense gênent par endroits le fonctionnement de l'organisation - la négociation est globalement créative.

En effet, la crise permet l'apprentissage de la nouvelle identité du musée en construction. Elle aboutit à la reconnaissance et à l'affirmation par les acteurs du passage d'une identité monolithique et normative à une identité plurielle et plus utilitaire (Albert et Whetten, 1985). Plus encore, elle conduit les acteurs à enrichir leur cadre minimum commun de définition de l'identité organisationnelle. S'ils s'accordaient spontanément pour percevoir le musée comme *le plus grand et le plus beau musée du monde*, ils le voient aussi de plus en plus comme une *organisation performante au service du public* et s'entendent donc désormais davantage sur son mode de fonctionnement. La crise d'identité organisationnelle latente repérée au Louvre est source d'apprentissage transcendant parce qu'elle fournit l'opportunité d'un questionnement de l'organisation sur elle-même et d'une recherche du sens de son action. Les acteurs s'interrogent sur ce qui est légitime et important, sur ce qui est faisable. L'organisation toute entière, aux niveaux collectif, groupal et individuel met en œuvre ce que l'on a nommé une « praxis de l'identité organisationnelle », c'est à dire une réflexion et une action portant sur l'identité de l'organisation et ayant pour but de la transformer. L'évolution de l'identité organisationnelle permet un apprentissage en cascade, en enrichissant les cadres de références de l'action et les présupposés de gestion (apprentissage en boucle double ou cognitif) et en favorisant un ajustement progressif de l'organisation (apprentissage en boucle simple ou comportemental). Les analyses ont illustré ce phénomène d'apprentissage en cascade en montrant que l'intégration du mode de fonctionnement du musée comme organisation performante au service du public dans les perceptions collectives de l'identité de l'organisation permettait le développement de la politique du public et le développement du management de l'organisation. Par exemple, le développement du management résulte de l'apprentissage empirique, dans les valeurs comme dans les pratiques, du « new public management » ainsi que d'un management plus stratégique (repérage des stimuli environnementaux et constitution d'agendas stratégiques), apprentissage directement issu de l'évolution de l'identité organisationnelle (Dutton et Dukerich, 1991 ; Dutton et Penner, 1993).

Il faut également noter que si la crise d'identité organisationnelle est difficilement appréhendée par la direction du musée, une stratégie émergente de management de la crise d'identité organisationnelle, repérable à travers des actions d'ordre à la fois général et symbolique, aide en partie au dépassement de la crise en facilitant la négociation de l'identité

organisationnelle, mais ne constitue pas la clé du processus. La direction subit passivement la crise sans pouvoir réellement la gérer.

CONCLUSION : PROPOSITIONS THEORIQUES ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Le cas unique du Louvre a permis, par une analyse approfondie qui aurait été impossible à mener dans le cadre d'une recherche comparative, de faire des propositions sur les causes, le déroulement, le dépassement d'une crise d'identité organisationnelle et la valeur d'apprentissage qu'elle revêt. Le tableau suivant les présente.

Proposition 1 - Le processus de changement de l'identité organisationnelle s'inscrit dans une aire transitionnelle qui offre le paradoxe du changement et de la stabilité. La faible tolérance des membres de l'organisation au paradoxe du changement de l'identité organisationnelle est un facteur de déclenchement d'une crise d'identité organisationnelle.
Proposition 2 - Une crise d'identité organisationnelle est une déconstruction collective du sens de l'identité de l'organisation et une atteinte collective au sentiment d'identité de l'organisation. Elle apparaît dans l'ensemble des perceptions des membres de l'organisation, de la confusion, la banalisation et la discontinuité des caractéristiques constitutives de l'organisation. L'atteinte au sentiment d'identité de l'organisation entraîne un mouvement de désidentification organisationnelle.
Proposition 3 - Une crise d'identité organisationnelle peut être ouverte ou latente.
Proposition 4 - Une crise d'identité organisationnelle se manifeste par un climat organisationnel tourmenté, anxiogène.
Proposition 5 - Une crise d'identité organisationnelle entraîne un mouvement de clôture organisationnelle, qui se signale par un narcissisme organisationnel, c'est-à-dire une amplification idéalisée, une exagération des caractères propres à l'organisation et un rejet de l'altérité environnementale.
Proposition 6 - Une crise d'identité organisationnelle se manifeste par une très forte différenciation interne. La différenciation interne entraîne d'une part une distance intérieure, marquée par une communication interne difficile et un solipsisme de l'identité organisationnelle défini comme une situation où il n'y a pour les membres de l'organisation d'autre réalité que leurs perceptions individuelles et/ou groupales de l'identité de l'organisation ; et d'autre part une conflictualité de l'organisation, fruit de la distribution idéographique exacerbée de l'identité organisationnelle qui caractérise la crise.
Proposition 7 - Le dépassement d'une crise d'identité organisationnelle se réalise dans la résolution progressive par les acteurs du paradoxe du changement de l'identité organisationnelle et dans la négociation intense de l'identité organisationnelle qu'ils conduisent.
Proposition 8 - Une crise d'identité organisationnelle peut être interprétée comme une étape du processus de construction de l'identité organisationnelle parce qu'elle permet l'apprentissage d'une nouvelle définition de l'identité de l'organisation, un apprentissage en boucle triple ou transcendant.
Proposition 9 - Dans la crise de l'identité organisationnelle, se révèle une praxis de l'identité organisationnelle, c'est-à-dire une réflexion et une action portant sur l'identité de l'organisation et qui ont pour but de la transformer.
Proposition 10 - L'apprentissage d'une nouvelle définition de l'identité de l'organisation, un apprentissage en boucle triple ou transcendant, favorise un apprentissage en boucle double (cognitif) et boucle simple (comportemental).

La recherche apporte ainsi des contributions novatrices sur la crise d'identité de l'organisation. La richesse du cas du Louvre et son intérêt intrinsèque rendent légitime cette théorisation à partir d'une seule organisation culturelle (Eisenhardt, 1991 ; Mintzberg, 1979b), « tout phénomène observé dans une organisation [ayant] vocation à se produire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation [ayant] potentiellement une portée générale (Romelaer, 1994, 49).

Ces résultats comportent cependant des limites. La formulation de certaines des propositions - exercice délicat - peut sans doute être remise facilement en cause . De plus, ces propositions sont relativement nombreuses, même si ce foisonnement peut se justifier solidement par l'objectif exploratoire de la recherche : toutes les propositions que les résultats de l'étude du Louvre rendaient possibles ont été émises. Malgré cela, elle ignorent forcément plusieurs aspects de l'identité organisationnelle que ne comportait pas la crise d'identité organisationnelle du musée du Louvre. La recherche n'apprend rien notamment sur les modalités d'une crise qui serait non pas latente, mais ouverte. Elle apprend peu sur le management d'une crise d'identité organisationnelle : même si des propositions ont été émises qui n'ont pas été développées ici, la faible liberté d'action des dirigeants d'une organisation comme le Louvre empêchait de circonscrire de manière approfondie ce point. Par conséquent, les résultats produits demandent à être mis à l'épreuve dans d'autres contextes organisationnels par des travaux ultérieurs, pour être confirmés ou infirmés, ajustés, enrichis.

NOTES

(1) L'utilisation du mot « perceptions » de l'identité de l'organisation saisit bien le concept d'identité organisationnelle parce qu'il évoque au sens large (comprendre, parvenir à connaître) comme au sens étroit (par ses sensations) l'interaction forte, plus ou moins consciente, matérielle, intime, entre l'organisation et l'individu qui en est membre. Si l'individu affirme des choses à propos de l'identité de son organisation, c'est d'abord parce qu'il perçoit l'identité de l'organisation, qu'il la saisit d'un point de vue corporel par ses sens, et d'un point de vue intentionnel, qui exprime le sens qu'il lui attribue, par son esprit. La perception, manifestation d'un sujet percevant, indissociable de la cognition, est un processus qui sélectionne et structure les données sensorielles de façon à leur trouver un sens. Les membres de l'organisation en percevant l'organisation essaient de lui attribuer une identité, par un mécanisme complexe mêlant inférences, catégorisations, évaluations, projections. En cela, l'identité organisationnelle est éminemment subjective. Elle n'épouse pas la complexité et l'ambiguïté de la réalité de l'organisation, difficilement appréhendable. Intégrant les erreurs de perceptions, c'est un miroir déformant de l'organisation, qui simplifie, idéalise et biaise cette réalité.

(2) Il ne faut pas confondre l'identité avec une simple identification, en l'occurrence la reconnaissance de caractéristiques de l'organisation comme appartenant à une espèce ou une classe. Le concept d'identité organisationnelle permet aux chercheurs d'examiner comment l'organisation - et non pas seulement leurs dirigeants, auquel cas on parlera d'identité d'entreprise - utilise la notion d'identité pour se définir et se caractériser elle-même ; ce qui les aide à mieux la comprendre.

- (3) En psychanalyse, la perlaboration désigne le travail long et fastidieux avec des phases successives de souffrance, qui conduit peu à peu l'analysant à ne plus opposer de résistance aux interprétations de l'analyste et à s'approprier « sa vérité ». Kets de Vries et Miller (1985) reprennent le schéma de la perlaboration en distinguant quatre étapes dans le processus de changement : le choc, l'incrédulité, le rejet, la prise de conscience.
- (4) Même si ces deux crises ne sont pas sans rapport. Pour Pauchant et Mitroff (1992), la crise organisationnelle est la manifestation d'une rupture qui en bouleversant tangiblement l'ensemble des opérations de l'organisation bouleverse aussi son identité. Inversement, il n'est pas exclu de penser qu'une crise d'identité organisationnelle pourrait provoquer sous certaines conditions une crise organisationnelle.
- (5) Schrivastava, P. (1995), « Egocentric management for a globally changing crisis society », *Global Change Management Conference*, Cincinnati, Case Western Reserve University, 5 mai, cité par Forgues (1996).
- (6) La contribution descriptive est souvent peu valorisée en sciences de gestion, considérée à la fois comme plus facile et moins intéressante que la contribution explicative. La description des organisations apparaît cependant comme un exercice en soi, aussi fondamental que délicat. Les approches narratives la réhabilitent en montrant qu'elle est non seulement un support nécessaire à l'analyse, mais qu'elle est aussi un type d'analyse (Boyce, 1996 ; Czarniawska-Jeorges, 1995 a). Elle est particulièrement pertinente dans les recherches sur l'identité organisationnelle (Czarniawska-Jeorges, 1995b, 1997 ; Whetten et Godfrey, 1998 Eds.).
- (7) Les propositions sur la construction de l'identité organisationnelle dans les organisations culturelles et dans les musées sont issues d'une analyse différente de celle qui est présentée ici, utilisant un cadre théorique différent, notamment des approches néo-institutionnelles (Di Maggio, 1987 par exemple). Cette partie de la recherche est délibérément absente de cette communication, dont le propos est de seulement s'intéresser à ce que peut amener le cas de la crise d'identité organisationnelle du musée du Louvre pour les organisations en général.
- (8) L'italique utilisé dans le corps du texte signale des mots d'acteurs, extraits des entretiens. Seuls quelques-uns sont cités dans le texte. Il n'est pas possible dans un espace rédactionnel limité d'attester du processus d'une recherche qualitative, de la production des données à leur réduction puis à leur interprétation. Pour ce faire, on se reportera à la source de l'étude, en l'occurrence la thèse (Gombault, 2000). D'un volume de neuf cents pages, elle donne largement à voir les données de terrain : chaque point d'analyse est illustré un extrait d'entretien, d'observation ou de document.
- (9) Art.2 Décret n°92-1338 du 22 décembre 1992 - L'établissement public du musée du Louvre a pour missions :
- 1° Conserver, protéger, restaurer pour le compte de l'Etat et présenter au public les œuvres qui font partie des collections inscrites sur les inventaires du musée national du Louvre dont il a la garde ; 2° Assurer l'accueil du public, développer la fréquentation du musée et favoriser la connaissance de ses collections, par tout moyen approprié ; 3° Assurer l'étude scientifique de ses collections ; 4° Concourir à l'éducation, la formation et la recherche dans le domaine de l'histoire de l'art, de l'archéologie et de la muséographie ; 5° Gérer un auditorium et élaborer sa programmation ; 6° Préserver, gérer et mettre en valeur les immeubles dont il est doté dans les conditions prévues à l'article 7 du décret.

BIBLIOGRAPHIE

- Abell D.F. (1980), *Defining the business : starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Airaudi, S. (1998), « La conquête de la frontière intérieure », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 17-23.
- Albert S. et Whetten D.A. (1985), « Organizational identity », in *Research in Organizational Behavior*, L.L. Cummings et B.M. Staw eds., Greenwich, CT, JAI PRESS, *Research in Organizational behavior*, Vol.7, 262-295
- Amado G. (1990), « Identité psychique, crise et organisation : Pour une théorie de la dissonance », *Psychologie Clinique* 3, 116-128.
- Argyris C. et Schön. D.A. (1978), *Organizational Learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading (MA.)
- Ashforth B.E. (1998), « Becoming : how does the processus of identification unfold ? », in *Identity in organizations. Building theory through conversations*, D.A Whetten et P.C. Godfrey eds., Foundations for organizational science, Sage Publications, 213-222.

- Ashforth B.E. et Mael. F. (1989) « Social identity theory and the organization », *Academy of Management Review*, Vol. 14, p. 10-39.
- Ashforth B.E. et Mael. F. (1996), « Organizational identity and strategy as a context for the individual », in J.A.C. Baum et J.E. Dutton eds., *Advances in strategic management*, Greenwich, CT, JAI, Vol 13, 17-64.
- Barus-Michel J., Giust-Desprairies F. et Ridel. L. (1992), *Crises, approche psychosociale clinique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Bartunek J.M. (1984), « Changing interpretive schemes and organizational restructuring : the exemple of a religious order », *Administrative Science Quarterly* 29, 355-372.
- Bateson G. (1972), *Vers une écologie de l'esprit*, Tomes 1 et 2, Paris, Seuil, 1977.
- Bion R.W. (1961), *Experiences in groups*, Londres, Tavistock.
- Brown A.D. et Starkey K. (2000), « Organizational identity and learning : a psychodynamic perspective », *Academy of Management Review*, Vol.25, N°1, 102-120.
- Chebel M. (1998), *La formation de l'identité politique*, P.U.F.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, Points.
- Czarniawska-Joerges, B. (1997), *Narrating the organization : dramas of institutional identity*, University of Chicago Press, Chicago.
- Czarniawska-Joerges, B. (1995a), « Narration or science ? Collapsing the division in organization studies », *Organization*, 1995, N°2, 1, 11-33.
- Czarniawska-Joerges, B. (1995b), « Autobiographical acts and organizational identities », In Linstead, R., Grafton-Small, R., et Jeffcut, P. (Eds.), *Understanding management*, London, Sage.
- Czarniawska-Joerges B. et Sevón G. (1996) eds., *Translating organizational change*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Devereux G. (1972), « L'Identité ethnique : ses bases logiques et ses dysfonctions », *Ethnopsychanalyse complémentaire*, Flammarion, 131-168.
- Diamond. M.A. (1992), « Hobbesian and Rousseauian identities : the psychodynamics of organizational leadership and change », *Administration et Society*, 24, 267-289.
- Diamond M.A. (1993), *The unconscious life of organizations : Interpreting organizational identity*, Westport Connecticut, London, Quorum books.
- DiMaggio, P. (1987) « Nonprofit organizations in the production and distribution of culture », in Powell, W.W. (Eds.), *The nonprofit sector, a research handbook*, New Haven and London, Yale University Press, 195-220.
- Dutton J.E. et Dukerich J.M. (1991), « Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, Vol.34, N°3, 517-554.
- Dutton J.E. et Jackson S.E. (1988), « Discerning threats and opportunities », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, 370-387.
- Dutton J.E. et Penner W. (1993), « The importance of organizational identity for strategic agenda », in *Strategic thinking*, J. Hendry, G. Johnson et J. Newton eds., Wiley, 89-113.
- Elsbach, K.D et Kramer, R.M. (1996), « Members' responses to organizational identity threats : encountering and countering the *Business Week* rankings », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 442-476.
- Erikson E. H. (1968), *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, Paris, Flammarion, 1972.
- Festinger L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- Foreman G. et Pratt P.O. (2000a), « Classifying managerial responses to organizational identities », *Academy of Management Review*. Vol.25, N°1, 18-42.
- Foreman G. et Pratt P.O. (2000b), « The beauty and barriers to organizational theories of identity », *Academy of Management Review*, Vol.25, N°1, 141-142.

- Forgues, B. (1996), « Nouvelles approches de la gestion des crises », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 72-78.
- Gergen K. (1994), *Realities and relationships. Soundings in social construction*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Giddens A. (1993), *New rules of Sociological Method*, London, Hutchinson.
- Gioia D.A. et Thomas J.B (1996), « Identity, image and issue interpretation : sensemaking during strategic change in Academia », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 41, 370-403.
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago, Adline.
- Goffman L. 1963. *Stigmates*, Paris, Minuit, 1975.
- Giordano Y. (1995), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°13/14, 49-61.
- Giordano Y. (1998), « Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°26/27, 21-35.
- Gombault A. (2000), « La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au musée du Louvre », *Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion*, Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- Hall E.T., (1966), *La dimension cachée*, Paris, Seuil, 1971.
- Herman, C.F. (1963), « Some consequences of crisis which limit the viability of organizations », *Administrative Science Quaterly*, 8, 61-82
- Jackson, S.E., (1996), « Organizational identity and the balancing of centrifugal and centripetal forces », *Advances in strategic management*, JAI Press, Vol. 13, 149 -154.
- Kaës R. (1979), ed., *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod.
- Kaës R. (1998), ed., *Différence culturelle et souffrances de l'identité*, Paris, Dunod.
- Kets De Vries, M. et Miller, D., (1985), *L'entreprise névrosée*, Mc Graw Hill.
- Koenig G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, 77-83.
- Isaacs W.N., (1993), « Taking flight : dialogue, collective thinking and organizational learning », *Organizational Dynamics*, vol.22, 24-39.
- Larçon P.R. et Reitter, R., (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan.
- Lawrence P.R. et Lorsh J.W. (1967), *Organization and environnement*, Boston, Harvard University Graduate School of Business Administration
- Lévi-Strauss C. (1977), ed., *L'identité*, Paris, Grasset.
- Lichtenstein H. (1964), « Le rôle du narcissisme dans l'émergence et le maintien d'une identité primaire », *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, N°13, 1976, 147-160.
- Lichtenstein H. (1977), *The dilemma of human identity*, New-York, Jason Aronson.
- Martin J., Feldman M., Hatch M. et Sitkin S.,(1983) « The uniqueness paradox in organizational stories », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 28, 438-453.
- Maffesoli M. (1985), *La connaissance ordinaire*. Paris : Librairie des Méridiens.
- Maturana H. et Varela F., (1980), *Autopoiesis and cognition : the realization of the living*, London, Reidl.
- Mayer P. (1991) « Déclenchement, structures et causes des crises organisationnelles », *Psychologie Clinique* 5, 114-127.
- McMillan J.J. (1987) « In search of the organizational persona : a rationale for studying organizations rhetorically », in L. Thayer ed., *Organization communication : emerging perspectives II*, Norwood, NJ : Ablex.
- Mead G.H. (1934) *L'esprit, le soi et la société*. Paris : PUF., 1963.
- Mintzberg H., (1979), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisations, 1982.
- Mintzberg H. (1983), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'organisations, 1986.

- Morgan G. (1986), *Images de l'Organisation*, Presses de l'Université Laval, ESKA, 1989.
- Morin E. (1994), *Sociologie*, Paris, Seuil, 2nd ed.
- Mucchielli A. (1986), *L'identité*, Paris, PUF, 1999.
- Pauchant T.C. et Collaborateurs (1996), « The courage to manage complexity : what business and government could learn from major crises. A casebook of counterproductive assumptions », *Working paper*, HEC Montréal.
- Pauchant T.C. et Mitroff I.I. (1995), *La gestion des crises et des paradoxes*, Montréal, Éditions Québec-Amérique.
- Piaget J. (1975), *L'équilibration des structures cognitives. Problème central de développement*. Paris, PUF.
- Prahalad C.K. et Bettis J. (1986), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, 7, 485-502.
- Pratt M.G. (1998) « To be or not to be ? Central questions in Organizational identification », in *Identity in organizations. Building theory through conversations*, D.A Whetten et P.C. Godfrey eds., Foundations for organizational science, Sage Publications, p. 171-207.
- Sarbin T.R. (1954) « Role theory », in *Handbook of social psychology*, G. Lindzey ed., Vol. I, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Roux-Dufort C. (1996), « Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, 79-89.
- Roux-Dufort C. (2000), *La gestion de crise. Un enjeu stratégique pour les organisations*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles.
- Schütz, A. 1987. *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens Klincksieck.
- Shrivastava P. (1983), « A typology of organizational learning systems », *Journal of Management Studies*, 20 (1), 7-28.
- Stimpert J.L., Gustafson L.T. et Sarason Y. (1998), « Organizational identity within the strategic management conversation. Contributions and assumptions », in *Identity in organizations. Building theory through conversations*, D.A Whetten et P.C. Godfrey eds., Foundations for organizational science, Sage Publications, 83-98.
- Sibony D. (1991), *Entre-deux, l'origine en partage*, Paris, Seuil, 1991.
- Tajfel H. et Turner J.C. (1985), « The social identity theory of intergroup behavior », in *Psychology of intergroup relations*, S. Worchel et W.G. Austin eds., Chicago, Nelson-Hall, 7-24.
- Thietart R.A. et Forgues B. (1995), « Organization theory and chaos », *Organization Science*, Vol.6, 19-31.
- Thom R. (1976), « Crise et catastrophe », *Communications* 25, 34-38.
- Van Maanen J., 1983. *Qualitative methodology*. Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, Collection Gestion.
- Weick K.E. (1990), « The vulnerable system : an analysis of the Tenerife Air disaster », *Journal of Management*, Vol. 16, N°3, 571-593.
- Weick K.E., (1993), « The collapse of sensemaking in organizations : the Man Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, 628-652.
- Weick K.E., (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage publications, Foundations for organizational science.
- Whetten D.A. et Godfrey P.C. (1998), eds., *Identity in organizations. Building theory through conversations*, Thousand Oaks, Sage Publications, Foundations for organizational science.
- Yin R., 1990. *Case study research : design and methods*. Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique*, New York, Harper et Row.