

Le salarié authentique et identifié : une approche longitudinale

Jean-François Gagne

Université Paris Dauphine

jean-francois.gagne@club-internet.fr

Résumé :

Les organisations demandent aux salariés d'être à la fois identifiés et authentiques – au sens de la cohérence entre ce que le salarié ressent et ce qu'il exprime. La liaison entre identification positive à l'organisation et authenticité perçue par le salarié est bien établie. Pourtant, la cohérence des deux concepts n'est pas univoque : l'identification repose aussi sur un stéréotypage et une dépersonnalisation qui remettent en cause l'authenticité du salarié. Le discours organisationnel officiel sollicite aussi l'identification des salariés par la création d'émotions, destinées à renforcer leur authenticité. On sait aussi que les émotions sont largement régulées, ouvrant sur la prise de distance du salarié et des conséquences possibles sur son authenticité.

Cette recherche cherche à comprendre l'articulation que les salariés vont opérer entre les deux concepts et les conséquences attitudeles et comportementales qui vont découler d'éventuels décalages perçus entre l'identification et l'authenticité dans leurs rapports à l'organisation. Elle vise aussi à comprendre le rôle des émotions dans cette articulation. Cette recherche s'établit dans une perspective temporelle : la dimension longitudinale est importante à la fois dans l'identification organisationnelle et dans l'authenticité. Son terrain est celui du changement de marque opéré par France Télécom en 2006 et 2007 ; l'entreprise a transformé son identité et changé sa marque pour Orange, en s'appuyant sur un management d'impression où l'émotion était fortement présente.

Différentes trajectoires d'identification sont révélées sur la période, proposant maintien de l'identification originale et changement d'identification. Ces différentes trajectoires d'identification amènent les salariés à porter des regards différents sur l'authenticité de leur identification, qui sont analysées via les trois caractéristiques de l'authenticité proposées par Barrett-Lennard : cohérence entre l'expérience et les états ressentis, expression des émotions en accord avec ce que la personne ressent et enfin acceptation de l'influence des autres sur soi.

Ces résultats permettent de présenter différentes configurations dans les relations entre identification organisationnelle et authenticité du salarié, allant au-delà de la forme originelle

entre l'identification organisationnelle positive et la perception d'authenticité du salarié. Ils mettent aussi en évidence, via une typologie attitudinale, l'importance de la cohérence et de l'adaptation que le salarié met en œuvre pour maintenir son authenticité dans les changements d'identification. Enfin, ils montrent les possibilités mais aussi les limites pour les organisations, des politiques de génération continue d'émotions en vue de façonner des salariés identifiés et authentiques, compte tenu des mécanismes de régulation des émotions par les salariés.

Mots-clés : Identification organisationnelle - Authenticité – Attitudes – Longitudinal – Emotions

Le salarié authentique et identifié : une approche longitudinale

Introduction

L'authenticité de l'individu est un concept central dans les sociétés occidentales (Ferrara, 1998), même si le sens qui lui est donné reste fluctuant (Harter, 2002). Certains définissent l'authenticité comme une vertu morale liée à l'exemplarité (Ferrara, 2009), comme un ensemble de caractéristiques individuelles (Roberts, Cha, Hewlin et Settles, 2009) ou encore comme un impératif de réalisation de soi (Ferrara, 1998). En appui des travaux de Rogers (1961), une majorité d'auteurs définissent l'authenticité comme la cohérence entre ce que l'individu ressent et ce qu'il exprime (Guignon, 2004 ; Avolino et Gardner, 2005). L'authenticité, dans l'acception de Rogers (1961), est devenue une demande pressante des organisations vis à vis de leurs salariés (Bass et Steidlmeier, 1999), en premier lieu parce qu'elle est associée à une performance supérieure (Spreitzer, 1995).

Cette exigence d'authenticité fait écho à l'exigence d'identification organisationnelle qui est aussi exprimée par les organisations vis à vis de leurs salariés (Ashforth, Harrison et Corley, 2008). L'identification organisationnelle se définit généralement comme un sentiment d'unité entre l'individu et son organisation, caractérisé notamment par un fort sentiment d'appartenance (Ashforth et Mael, 1989). L'importance donnée à la compréhension de l'identification organisationnelle s'explique par ses nombreuses conséquences attitudinales et comportementales au niveau individuel, notamment l'engagement organisationnel (Riketta, 2005) mais aussi au niveau du groupe (Sluss et Ashforth, 2007).

Les organisations demandent aux salariés d'être à la fois authentiques et identifiés et le discours managérial porte cette demande aux salariés (voir par exemple Goffee et Jones, 2013). De cette combinaison naîtra le salarié 'parfait'. Identifié à l'organisation, il combinera engagement organisationnel et prise en compte des intérêts de l'organisation ; authentique, il saura rester lui-même et éviter les dissonances entre ce qu'il ressent et ce qu'il exprime.

Mais la cohérence entre les deux concepts n'a rien d'une évidence. Est-il en effet si naturel pour le salarié d'être identifié à son organisation et authentique ? Certains fondements de l'identité sociale, tels que la dépersonnalisation et le stéréotypage (Hogg, 2004) suggèrent que l'individu peut difficilement rester identifié à son groupe de référence et garder son authenticité.

La complexité des relations entretenues entre l'identification organisationnelle et l'authenticité est renforcée par le contexte actuel de nombreuses organisations. Le discours managérial, sollicitant en effet une identification forte des salariés, recourt au management d'impression (Ashforth et Johnson, 2001) où les émotions ont une grande importance (Fisher et Ashkanasy, 2000). La capacité de l'organisation à créer les émotions positives de ses salariés va être déterminante pour façonner le lien entre le salarié et l'entreprise. L'émotion va influencer l'identification organisationnelle du salarié car elle est une composante de cette dernière (Albert, 1998). L'émotion ressentie par le salarié est authentique puisqu'elle est par définition associée à des réactions immédiates (Frijda, 1986) et l'enjeu pour l'organisation est de renforcer, par ces émotions positives, l'authenticité du salarié (Rafaeli et Sutton, 1987). Mais les recherches sur les émotions mettent en doute l'absence de contrôle de la personne sur ses émotions et mettent au contraire en avant une régulation des émotions (Gross, 1998). L'interrogation demeure donc, dans les contextes organisationnels riches en émotions, sur la nature de la relation entretenue entre identification organisationnelle et authenticité.

La liaison entre identification organisationnelle et authenticité du salarié n'est donc pas univoque. Un enjeu de recherche apparaît : comprendre l'articulation que les salariés vont opérer entre les deux concepts et les conséquences attitudeles et comportementales qui vont découler d'éventuels décalages perçus entre l'identification et l'authenticité dans leurs rapports à l'organisation. Il vise aussi à comprendre le rôle des émotions dans cette articulation. Cet enjeu de compréhension doit aussi prendre en compte la perspective temporelle, qui est structurante tant pour l'identification organisationnelle (Ashforth et al., 2008) que pour l'authenticité (Heidegger, 1962). L'enjeu de cette recherche est enfin managérial, en mettant en évidence ce que l'organisation peut faire pour développer conjointement l'identification et l'authenticité de ses salariés.

Cet article, qui explore les relations entre identification organisationnelle et authenticité, repose sur l'analyse en profondeur d'un changement de marque, celui opéré par France

Télécom en 2006 et 2007 qui a transformé son identité et changé sa marque pour Orange, en s'appuyant sur un management d'impression où l'émotion était fortement présente. Cet article présente différentes configurations dans les relations entre identification organisationnelle et authenticité du salarié, allant au-delà de la forme originelle entre l'identification organisationnelle positive et la perception d'authenticité du salarié. Il met aussi en évidence, via une typologie attitudinale, l'importance de la cohérence et de l'adaptation que le salarié met en œuvre pour maintenir son authenticité dans les changements d'identification. Enfin, il montre les possibilités mais aussi les limites pour les organisations, des politiques de génération continue d'émotions en vue de façonner des salariés identifiés et authentiques, compte tenu des mécanismes de régulation des émotions par les salariés.

1. CADRE THEORIQUE DE RECHERCHE

L'identification organisationnelle s'est imposée comme un concept central pour définir le lien entre le salarié et son organisation (Ashforth et al., 2008). Elle se définit généralement comme un sentiment d'unité entre l'individu et son organisation, caractérisé notamment par un fort sentiment d'appartenance (Ashforth et Mael, 1989). La dimension cognitive est centrale dans l'identification organisationnelle puisque l'individu se définit en utilisant les mêmes termes que ceux utilisés pour définir son organisation (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). L'enjeu pour l'organisation est important car elle sera bénéficiaire de l'identification positive du salarié (Cheney, 1983). Les politiques de stimulation de l'identification des salariés menées par les entreprises cherchent à récolter les effets positifs sur les salariés en termes de comportement au profit de l'organisation (Solinger, van Olffen et Roe, 2008), notamment en termes d'engagement organisationnel (Witt, 1993), de performance (Benkhoff, 1997) et de satisfaction au travail (van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel et Wieseke, 2007). La recherche sur l'identification organisationnelle s'intéresse de façon croissante à la dimension temporelle de l'identification (Ashforth et al., 2008), pour mieux comprendre le processus d'identification et les conditions par lesquelles l'identification est maintenue.

Les organisations stimulent l'identification organisationnelle de leurs salariés, en recourant notamment au management d'impression (Goffman, 1959) qui correspond au processus par lequel une personne influence la perception des autres. Les émotions vont jouer un rôle important dans ce management d'impression. Les organisations utilisent à dessein des artefacts

comme les marques d'entreprise – corporate brands – ou les logos (Harquail, 1998) qui stimulent l'identification des salariés via les émotions perçues. La présence de l'émotion dans l'identification organisationnelle est en effet connue : loin d'être purement cognitive, l'identification repose aussi sur une composante émotionnelle (Albert, 1998).

En même temps qu'elle demande au salarié d'être identifié, l'organisation demande au salarié d'être authentique. L'authenticité peut se définir comme la cohérence entre ce que l'individu ressent et ce qu'il exprime (Guignon, 2004 ; Avolino et Gardner, 2005). L'authenticité signifie que les salariés vont révéler aux autres leurs pensées, sentiments et émotions (Roberts et al., 2009). Elle signifie aussi qu'ils seront en cohérence avec eux-mêmes (Erickson, 1995). L'authenticité est notamment associée au bien-être (Ménard et Brunet, 2011), ainsi qu'à des attitudes et comportements positifs pour le salarié : performance supérieure (Spreitzer, 1995) et capacité à s'adapter à de nouvelles situations (Beyer & Hannah, 2002). Mais si l'authenticité du salarié s'établit dans un contexte organisationnel, Erickson (1995) ajoute que c'est la perception de l'individu qui détermine son authenticité et non pas la perception des autres. Il faut alors s'interroger sur la compatibilité entre un sentiment d'authenticité du salarié et une demande d'authenticité faite au salarié par l'organisation. L'exigence d'authenticité faite au salarié par son organisation pose la question de la capacité qu'a l'individu à être authentique : pour Rogers (1961), il est important que les individus puissent exprimer des sentiments ou des pensées qui ne soient pas feints ou contraints, leur permettant notamment d'exprimer des identités sincères dans leurs discours narratifs (Taylor, 1989). L'interrogation sur la capacité du salarié à être authentique doit aussi s'insérer dans une perspective temporelle : l'authenticité est aussi le lien entre ce que la personne a été, ce qu'elle est et ce qu'elle sera (Heidegger, 1962).

Construisant sur l'approche de Rogers (1961), Barrett-Lennard (1998) identifie trois dimensions dans l'authenticité de l'individu. La première dimension concerne la cohérence de l'expérience vécue par la personne avec ses différents états cognitifs et émotionnels. Un écart trop important entre les états cognitifs et émotionnels avec l'expérience vécue par la personne ouvre sur son aliénation psychologique (Wood, Linley, Maltby, Baliousis et Joseph, 2008). La deuxième dimension concerne la cohérence entre les comportements et émotions de la personne avec ce qu'elle ressent. La troisième dimension concerne l'acceptation de l'influence des autres sur soi et la prise en compte par l'individu des attentes des autres (Schmid, 2005). Une prise en compte excessive des attentes des autres empêche la personne

d'être authentique. Cette définition à trois dimensions de l'authenticité permet notamment de répondre au flou conceptuel mentionné par Harter (2002) ; ce sont ces trois dimensions qui sont prises en compte pour traiter le concept d'authenticité dans cette recherche.

La liaison entre identification organisationnelle et authenticité s'établit par la construction d'identités positives (Roberts, Cha, Hewlin et Settles, 2009). L'identification organisationnelle va apporter à l'individu une appréciation positive de son identité (Ashforth et Mael, 1989), qui est associée à une perception d'authenticité (Roberts et al., 2005). L'identification organisationnelle apparaît alors comme un antécédent de l'authenticité. Mais la perception d'absence d'authenticité du salarié peut empêcher son identification organisationnelle. Une telle perception peut en effet générer un conflit identitaire qui amènera une absence d'identification ou une identification limitée (Elsbach, 1999 ; Kreiner et Ashforth, 2004). Identification organisationnelle et authenticité paraissent alors se renforcer mutuellement.

La liaison entre l'identification organisationnelle et l'authenticité du salarié reste pourtant débattue. La contradiction est pour certains apparente entre identification organisationnelle et authenticité, à cause des effets de dépersonnalisation et de stéréotypage de l'individu, provoqués par l'identification organisationnelle. L'identification organisationnelle va amener une dépersonnalisation de l'individu (Hogg, 2004). Le stéréotypage agit comme une force prescriptive puissante sur l'individu (McGarty, 2002), accentuant les similarités perçues au niveau du groupe interne et accentuant aussi sa perception, ses attitudes et comportements selon ceux attribués au groupe de référence (Haslam, Reicher et Platow, 2011). En situation de stéréotypage, l'individu se voit donc comme un exemplaire interchangeable du groupe de référence.

D'autres recherches sur l'identification renforcent le questionnement sur la relation entre les deux concepts. De nouvelles formes d'identification organisationnelle ont été mises en évidence : identification neutre, définie comme l'existence d'une connexion de faible intensité entre l'individu et son organisation (Elsbach, 1999) et identification négative, définie par une connexion négative entre l'individu et son organisation (Elsbach, 1999). La prise en compte de ces nouvelles formes d'identification organisationnelle questionne la relation entre identification et authenticité. Le but recherché par le salarié qui témoigne d'une identification organisationnelle négative est la préservation d'une identité positive, qu'il valorise (Kreiner et Ashforth, 2004), suggérant là aussi l'authenticité du salarié.

Le rôle de l'émotion entre identification organisationnelle et authenticité nécessite aussi d'être interrogé. Les émotions nourrissent l'identification organisationnelle (Albert, 1998). Elles nourrissent aussi l'authenticité (Taylor, 1989), par l'expression d'émotions non feintes (Abraham, 2000). La capacité de l'organisation à faire émerger des émotions positives pour ses salariés lui permettra de générer des attitudes et comportements à son profit. Mais il existe en même temps un paradoxe dans les organisations où on attend du salarié qu'il produise des émotions authentiques (Ashforth et Tomiuk, 2000) tout en lui écrivant les 'scripts' sur les attitudes et comportements attendus (van Hoorebeke, 2003). Les émotions sont définies généralement comme des réponses rapides, presque automatiques (Orthony, Clore et Collins, 1988). Mais elles sont aussi régulées par l'individu, soit de façon cognitive en amont, soit par des contre-émotions (Gross, 1998), ouvrant la possibilité d'une prise de distance du salarié avec l'émotion perçue. Les émotions ressenties et exprimées par le salarié ne sont donc pas toujours authentiques (Hochschild, 1983 ; Salmela et Mayer, 2009). La capacité de l'organisation à piloter les émotions ressenties par les salariés, et donc leur identification et authenticité, n'est donc pas certaine. Une prise de distance du salarié avec l'émotion recherchée par l'organisation pourra influencer son authenticité d'identification.

La littérature sur l'identification organisationnelle et l'authenticité est donc équivoque. Elle a développé une relation entre l'identification organisationnelle positive du salarié et son authenticité, via la construction des identités positives, nourrie et renforcée par les émotions. Mais la relation entre les différents concepts reste incertaine. Une forte identification organisationnelle, ouvrant sur une dépersonnalisation et un stéréotypage du salarié, peut permettre une remise en question de la relation entre identification organisationnelle et authenticité. Les nouvelles formes d'identification mises en évidence reposent aussi la question des combinaisons entre les deux concepts. Enfin, l'utilisation continue des émotions par les organisations pour stimuler l'identification des salariés, pose aussi la question de l'authenticité de leurs émotions. Une meilleure compréhension des relations entre les deux concepts est donc nécessaire. Cet article repose sur l'analyse en profondeur d'un changement identitaire, celui opéré par France Télécom en 2006 avec sa nouvelle marque Orange. Ce changement identitaire est pertinent comme cadre d'analyse empirique pour cette recherche : l'organisation a cherché à stimuler fortement l'identification organisationnelle de ses salariés via sa marque, en s'appuyant sur un management d'impression où l'émotion était fortement présente.

2. METHODOLOGIE

Notre recherche de cas s'est orientée sur un changement identitaire réalisé via la marque d'entreprise. La marque d'entreprise peut être entendue comme un composant clé de l'identité de l'organisation (Coumau et al., 2005 ; Kärreman et Rylander, 2008). Elle dispose d'une forte capacité à déclencher l'identification (de Chernatony, 2002).

21. UNE ETUDE DE CAS UNIQUE : LE CHANGEMENT DE MARQUE DE FRANCE TELECOM EN ORANGE

France Télécom, l'opérateur téléphonique historique, a connu sur les quinze dernières années des changements stratégique, organisationnel et culturel. Il a notamment acheté en 2000 l'opérateur de mobile anglais Orange. En juin 2006, la marque Orange devient la seule marque commerciale pour tous les produits, services et activités du groupe, à l'exception de l'activité de téléphone fixe en France. Les salariés français connaissent alors un changement de marque - rebranding -, qui couple une opération externe – le changement de marque pour le client – et une opération interne – où l'adhésion des salariés à la nouvelle marque va être fortement stimulée et où les salariés changent eux aussi de structure de rattachement, au profit de Orange.

Notre recherche a été menée au sein de la structure Wanadoo. Avant le changement de 2006, Wanadoo était la marque de l'internet en France. Wanadoo, précédemment filiale indépendante, a été réintégrée en 2004 au sein de France Télécom. Les salariés de Wanadoo vivent directement le changement de marque de mi 2006. C'est au sein de cette structure que notre recherche a été menée, plus spécifiquement au sein des équipes responsable de l'internet et des produits fixes, ce qui correspond à un périmètre de 300 personnes.

22. COLLECTE DES DONNEES

Nous avons rassemblé des données secondaires pour comprendre et analyser en amont des entretiens le discours organisationnel de France Télécom préalable au changement de marque. Nous avons notamment utilisé deux documents auxquels la totalité des salariés en France a eu accès pendant le projet de changement de marque : l'enregistrement vidéo du Président de France Télécom annonçant en juin 2005 le changement de marque et le contenu de la journée

de formation à la marque présentée à l'ensemble des salariés français lors du premier semestre 2006 (particulièrement en mars).

L'essentiel de la collecte des données de cette étude repose sur des données primaires. Nous avons eu recours à des entretiens pour capter les représentations des salariés sur leur identification, leurs émotions ainsi que la cohérence entre ce qu'ils ressentaient, pensaient et exprimaient. Ces représentations mêlant des éléments cognitifs et émotionnels, il était important de mettre en place un dispositif de nature à leur permettre de se remémorer leurs souvenirs sur la base d'évènements pré-définis en amont des entretiens et ayant eu lieu en rapport avec la marque Orange, en interne au sein de l'entreprise ou en externe. Le tableau 1 présente ces différents évènements et leur timing d'apparition. La démarche, qui s'appuie sur la Théorie des Évènements Affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996), permet par la référence à des évènements précis qui ont eu lieu, d'obtenir des personnes interviewées le souvenir précis des éléments cognitifs ou émotionnels ressentis à l'occasion de leur survenance (Wegge et al., 2006).

Tableau 1 : Les différents évènements du projet de rebranding (juin 2005 – juin 2007)

Évènement	Description de l'évènement	Date de l'évènement
E1	Première communication interne du Président de France Télécom sur la décision prise d'effectuer le changement de marque. Cette communication est structurante dans le dispositif car elle lie directement le changement de stratégie de France Télécom – la convergence – avec le changement de marque.	Juin 2005
E2	Première communication d'une date cible pour le changement de marque aux salariés français.	Décembre 2005
E3	Lancement progressif des différents chantiers de changement de marque. 17 projets sont initiés au sein des différentes Business Units pour réaliser le changement de marque.	Janvier 2006

E4	Journées de formation à la marque pour les salariés français : par groupes de 30 personnes et sur deux jours, les salariés reçoivent une formation sur le rôle de la marque et la nouvelle charte graphique de la marque. Ces sessions de formations sont importantes à la fois parce que tous les salariés y ont assisté mais aussi par les discussions de groupe ou de sous-groupes que ces formations amenèrent.	Mars 2006
E5	Date du rebranding (en interne et sur le marché).	1 ^{er} juin 2006
E6	Lancement de Unik, premier produit convergent, matérialisant la stratégie adoptée par France Télécom de convergence entre les activités fixe et mobile.	Septembre 2006
E7	Lancement de Mes Services Unifiés (messagerie intégrée entre les mails reçus sur internet et sur le mobile).	Avril 2007
E8	Lancement du nouveau Portail Orange.	Mai 2007
E9	Anniversaire interne de la première année de la marque après le rebranding.	Juin 2007

Nous avons aussi choisi, au regard de l'objet de notre recherche, de mettre en place une étude longitudinale sur deux ans. Deux points de collecte dans le temps ont été organisés : le premier entre fin mai et juillet 2006 (vague 1), balayant les événements E1 à E5 et le deuxième en juin et juillet 2007 (vague 2), balayant particulièrement les événements E6 à E9.

Nous avons conduit des entretiens semi-directifs sur 32 salariés, à la fois en vague 1 et en vague 2. La durée moyenne des entretiens a été d'une heure à une heure et demi. Les personnes interviewées provenaient de différentes fonctions, comme l'assistance internet, la communication externe, les équipes de développement du portail et des chaînes thématiques, le marketing du produit et des offres, celles du lancement commercial des nouvelles offres et enfin celles de la communication interne. L'échantillon initial de 32 personnes a été déterminé par échantillonnage intentionnel (Patton, 2002).

Nous avons défini trois thèmes principaux à couvrir lors des entretiens. Le premier thème concerne le rapport de l'interviewé à la marque Orange. Ce thème renvoie à la littérature sur l'identification et les mécanismes d'identification. Le deuxième thème concerne les émotions ressenties par l'interviewé, en s'appuyant sur les perceptions et souvenirs associés à chaque événement. Ce thème renvoie à la composante émotionnelle perçue par le salarié dans son rapport à la marque. Enfin le troisième thème traite du ressenti du salarié par rapport aux pratiques individuelles ou collectives au sein de l'organisation. Ce thème nous a permis d'aborder l'authenticité perçue par l'interviewé, par la relation entre le ressenti en termes d'états cognitifs ou émotionnels et son expression.

23. TRAITEMENT DES DONNEES

Nous avons conduit l'analyse de contenu en nous appuyant sur les données primaires d'entretiens. Chaque entretien a été intégralement retranscrit et codé à l'aide du logiciel N Vivo. Le codage a servi à identifier les thèmes récurrents dans les entretiens. Trois catégories thématiques principales ont été définies pour réaliser le codage : la nature de l'identification de l'interviewé, les émotions ressenties par l'interviewé pendant le changement de marque et enfin le rapport entre le ressenti du salarié et son expression par ce dernier. Le tableau 2 précise la contribution de chaque catégorie de codage à la recherche.

Tableau 2 : Contribution des catégories de codage à la recherche

Le tableau 2 est page suivante.

La démarche de codage s'est appuyée sur la littérature existante (Lee, Mitchell et Sablinski, 1999). Le codage systématique des entretiens a permis d'opérer une saturation pratique (absence d'apparition de nouvelles informations). Des sous-catégories de codage pertinentes ont été utilisées pour caractériser certains thèmes.

Les résultats présentés ci-après présentent cinq profils différents de salariés, analysés sous forme de trajectoire dynamique sur deux ans, mêlant l'identification organisationnelle, la présence d'émotions et la perception d'authenticité du salarié. Ces profils ont été établis sur la base d'une approche configurationnelle : l'approche configurationnelle met en avant dans les

organisations l'existence de 'constellations multidimensionnelles' qui se retrouvent ensemble (Meyer, Tsui et Hinings, 1993, p. 1175). Elle s'inspire fortement de l'approche wébérienne de l'idéal-type, défini comme une image simplifiée de la réalité dans le but d'établir une meilleure compréhension et de faciliter les comparaisons. On se retrouve de fait avec un nombre limité de types cohérents qui peuvent être identifiés de façon empirique. Dans les profils présentés, nous avons retenu cinq caractéristiques distinctes : la nature d'identification, la durée de l'identification, la nature de l'émotion ressentie, la durée des émotions ressenties ainsi que la perception d'authenticité du salarié.

Tableau 2 : Contribution des catégories de codage à la recherche

Catégorie	Apport pour la recherche	Sous-catégorie	Codage réalisé
Nature de l'identification	Mettre en évidence les composantes – cognitives et émotionnelles de l'identification du salarié	Positif	'Cette marque, je l'apprécie parce qu'elle va nous permettre de progresser, d'adapter aussi l'entreprise à ses nouveaux défis'
		Négatif	'La communication masque les problèmes. Orange, ça veut dire rationalisation du portefeuille de marques et compression des effectifs à terme'
		Neutre	'Non, je n'ai pas pensé à grand chose. Peut-être parce que je viens du technique à l'origine et que les réseau me parlent plus'
Emotions ressenties dans l'identification	Mettre en évidence la nature des émotions associées à l'identification	Positif	'Quand ils ont présenté les visuels de la marque, les publicités, ça m'a touché. C'était beau, moderne...'
		Négatif	'J'ai pensé tout de suite après la présentation de Didier Lombard, ça y est, le massacre commence. C'est pas Orange : ça va virer rouge sang !'
		Neutre	'Cette marque est bien présentée, oui bien sûr. Mais de là à dire que je ressens quelque chose...'
Rapport entre le ressenti du salarié et son expression	Mettre en évidence la perception d'authenticité du salarié, notamment le décalage entre ce qu'il ressent et ce qu'il exprime	Cohérence	'Le rapport à la marque est agréable. Elle n'impose rien. On peut donner son avis, proposer sa contribution'
		Décalage	'La communication de l'entreprise contrôle tout, y compris la couleur des bonbons qui sont distribués et des goodies qui sont remis. C'est difficile dans ces conditions de dire tout ce qu'on pense'.

RESULTATS

Cinq trajectoires d'identification sont observées dans le temps. Elles se décomposent entre maintien de l'identification initiale d'origine (positive, négative et neutre) et deux trajectoires amenant un changement dans l'identification : de positive à neutre et de positive à négative. Les trajectoires d'identification amènent les salariés à porter des regards différents sur l'authenticité de leur identification, qui sont analysées via les trois caractéristiques de l'authenticité proposées par Barrett-Lennard : cohérence entre l'expérience et les états ressentis, expression des émotions en accord avec ce que la personne ressent et enfin acceptation de l'influence des autres sur soi. Les cinq trajectoires sont présentées dans le tableau 3 disponible sur les deux pages suivantes.

Trois attitudes apparaissent alors : la conscience d'une constance, celle d'une cohérence adaptative et celle d'une réinterprétation en rupture où la perception d'authenticité n'est plus maintenue. Ces attitudes permettent d'établir une typologie de la perception d'authenticité du salarié dans son identification autour de deux variables : la régulation pratiquée des émotions et l'appréciation portée par le salarié sur lui-même.

La première attitude, la conscience d'une constance, est associée aux trajectoires d'identification négative et neutre. Elle traduit chez le salarié une perception d'authenticité amenée par la continuité de la relation entre le salarié et son objet d'identification. Le salarié est resté constant dans son identification (négative ou neutre) et les fondements de cette relation d'identification n'ont pas bougé. C'est autour de cette stabilité que le salarié construit son authenticité. Cette authenticité est par exemple apparente dans les propos de ce salarié, qui a maintenu une identification neutre sur l'ensemble de la période, lorsqu'il déclare : 'Je n'ai rien ressenti de particulier pour la marque et pour tout ce qui se mettait en place. Je suis resté en dehors de tout ça. Tout au long du projet de changement de marque, je prenais les nouvelles sur Orange comme elles venaient, mais pas vraiment pour moi, ni en bien ni en mal. Je me sentais sincèrement plus concerné par le développement du réseau ou des nouveaux produits'. Elle est tout aussi apparente dans les propos de ce salarié qui a maintenu une identification négative à l'organisation et qui déclare : 'Moi, j'ai refusé ce qui était proposé dès le début. Ça ne me plaisait pas et je l'ai dit. J'ai été conséquente avec moi-même et vis à vis de mes collègues'.

La deuxième attitude, celle d'une cohérence adaptative, est associée à la trajectoire d'identification positive et à la trajectoire d'identification positive vers neutre. Ces deux trajectoires sont assez proches. L'identification au départ est positive, mais dans la trajectoire d'identification positive, elle est maintenue alors qu'elle bascule dans la seconde sur une identification neutre, avec un sentiment d'appartenance qui n'est plus là. Dans les deux trajectoires, le salarié montre une prise de distance relative avec la marque. Cette prise de distance est apparente dans les propos de ce salarié qui déclare : 'Je suis moins concerné par la marque maintenant. C'était il y a 12 mois et d'autres enjeux sont apparus. Ca ne veut pas dire que ce qui a été fait n'était pas bien ou n'a servi à rien mais on ne peut pas mobiliser tout le monde sur la marque pendant des années'. Et cette prise de distance amène la même personne à revenir sur son relation à la marque : 'Je n'ai pas le même rapport à la marque qu'il y a 12 mois mais je ne renie pas ce que j'ai ressenti pour la marque à ce moment là. C'était important à l'époque'.

La troisième attitude, celle d'une réinterprétation en rupture, est associée à la trajectoire d'identification positive qui devient négative. Elle traduit une cassure profonde de la perception d'authenticité de la part du salarié, déclenchée par le changement d'identification. Le changement d'identification est marqué, comme en témoigne les propos de ce salarié : 'Bon, c'est vrai. J'en faisais partie il y a un an de ces adorateurs de la marque. J'y ai cru mais maintenant c'est fini. On est retombé assez vite sur les mêmes problèmes qu'avant : bureaucratie, pouvoir, chefs incompetents et décisions incohérentes'. Ce changement fort d'identification amène la personne à revenir sur son sentiment passé d'appartenance, en lui donnant un caractère fallacieux : 'J'ai été trompé. J'ai été trompé par le discours sirupeux des managers sur le fait qu'on changeait vraiment. J'ai été trompé par la communication dans tous les sens sur la marque Orange qui était ci et qui était ça. Toutes ces promesses non tenues...'

Les trois attitudes relatives à l'authenticité de l'identification perçue par les salariés peuvent être présentées autour de deux variables : la nature de la régulation des émotions faite par la personne et l'appréciation portée sur lui-même par le salarié.

Tableau 3 : Caractérisation de la perception d'authenticité selon les différentes trajectoires d'identification

Trajectoires	Caractéristiques	Catégorisation des différents aspects de l'authenticité selon la trajectoire (en rapport avec les trois dimensions de Barrett-Lennard)		
		Cohérence entre l'expérience et les états (cognitifs, émotionnels) ressentis	Expression des émotions en accord avec ce que la personne ressent	Acceptation de l'influence des autres sur soi
Trajectoire 1	Maintien d'une identification positive sur la durée avec initialement des composantes cognitives et émotionnelles qui deviennent purement cognitif à partir de E7	La personne maintient son identification positive mais a conscience de l'atténuation de ses émotions La personne revisite d'ailleurs ses émotions passées et prend une distance avec ces émotions.	Sur la période initiale (E1-E6), les émotions positives exprimées sont en accord avec le ressenti de la personne La période E7-E9 fait apparaître une régulation cognitive des émotions par la personne	Durant la période initiale (E1-E6), la personne ne ressent pas d'interférence de l'organisation ou des autres : elle pense comme les autres et elle ressent les mêmes émotions à l'unisson. La période E7-E9 fait apparaître, sans remettre en cause l'identification, une distanciation progressive avec les salariés qui restent fortement identifiés
Trajectoire 2	Maintien d'une identification négative sur la durée avec initialement des composantes cognitives et émotionnelles qui deviennent purement cognitif à partir de E4	La personne a ressenti dès le début son opposition au discours de marque et il y a cohérence sur toute la période entre l'expérience vécue et les états ressentis, même si les émotions négatives ont été régulées assez tôt	La personne met en avant le fait qu'elle se soit constamment opposée, en accord avec ce qu'elle ressentait tout au long de la période : d'abord cognitivement et émotionnellement (période E1-E4) puis seulement cognitivement (à partir de E5)	La personne valorise fortement son opposition au discours de marque et met en avant son opposition aux groupes dominants (managers, dirigeants). Constatant la prise de distance progressive de nombreux salariés avec la marque, elle se voit comme un acteur avancé qui a influencé le collectif
Trajectoire 3	Maintien d'une identification neutre avec absence composante cognitive et émotionnelle	La personne ressent peu de choses pour la marque. Son expérience est très atténuée. Elle a conscience de son faible ressenti sur l'ensemble de la période	La personne n'a pas ressenti d'émotions pour la marque et ne ressent donc pas de décalage entre un ressenti et l'expression de ce ressenti	La personne paraît conserver sur l'ensemble de la période une attitude détachée vis à vis des autres et aussi de l'organisation, cherchant à limiter l'influence des autres et de l'organisation sur elle-même
Trajectoire 4	Identification initialement positive avec des composantes cognitives et émotionnelles qui bascule en une identification neutre à partir de E5	La personne a conscience du changement de son identification via la baisse du sentiment d'appartenance et du ressenti pour la marque	Les émotions positives sont régulées cognitivement à partir de E5, via un détachement progressif	La personne prend progressivement une attitude plus détachée vis à vis de l'organisation (sentiment d'appartenance faible) et des salariés identifiés
Trajectoire 5	Identification initialement positive avec des composantes cognitives et émotionnelles qui bascule sur une identification négative à partir de E6 avec des composantes cognitive et émotionnelle	La personne a conscience du changement d'identification dans ses composantes cognitives et émotionnelles qui passent toutes les deux sur une dimension négative	La personne ressent et exprime le changement des émotions ressenties, qui basculent d'émotions positives (E1-E5) en émotions négatives (à partir de E6)	La personne bascule à partir de E6 sur une identification négative avec un rejet du groupe de salariés qui restent identifiés

Les salariés révèlent tous, quelque soit leur attitude, une régulation de leurs émotions. Mais la nature de la régulation des émotions pratiquée caractérise différemment les trois attitudes. La communication interne et externe destinée aux salariés au moment du changement de marque les a exposés massivement aux publicités de la marque, à son code coloriel à trois couleurs (orange, blanc et gris). Ils perçoivent la force de cette communication, mettant en avant un ressenti d'émotions positives, comme le souligne ce membre de l'organisation : 'J'adore le pouvoir évocateur des publicités de Orange. C'est onirique, ça fait rêver'. Mais quelques mois après le changement de marque, les salariés ne réagissent plus de la même façon à la communication et leurs émotions deviennent minimales ou même absentes, comme le décrit ce salarié : 'Non, je ne ressens plus les mêmes choses maintenant quand je regarde les publicités de la marque'. La forme dominante de régulation des émotions est une approche cognitive qui réduit l'émotion, comme le décrit ce salarié : 'Les publicités pour Orange qui passent en boucle dans les halls et sur le site, je n'y fais plus attention ... Je sais maintenant que ce n'est pas ça qui compte'. Mais chez certains salariés, la régulation des émotions prend une forme différente : ce sont des émotions négatives, qui supplantent les émotions positives initialement ressenties, comme le met en évidence ce salarié : 'Maintenant, quand je vois les affiches, je sens mes yeux qui bougent tous seuls d'énervement. Dans les couloirs repeints aux couleurs de la marque, je ne ressens plus que l'agression visuelle. Mes yeux sont rouges à la fin de la journée'.

L'appréciation portée sur lui-même par le salarié est la deuxième caractéristique. Elle s'exprime différemment selon les trois attitudes. Dans la première attitude, la personne perçoit une stabilité lorsqu'elle se regarde face aux différents événements. C'est ainsi que ce salarié déclare : 'De toute façon, l'environnement de boulot change entre France Télécom et Orange. Rien n'est immuable. Et dans tous ces changements, je dirai que je suis resté en ligne avec ce qui compte à mes yeux : solidarité entre nous, honnêteté dans les rapports aux autres'. Dans la deuxième attitude, le salarié va mettre en avant, dans le regard qu'il porte sur lui-même, une adaptation, qui lui assure une certaine continuité, comme le déclare ce salarié : 'Je n'ai pas le même rapport à la marque qu'en juin 2005, c'est sûr. J'ai gardé en tête un message de la marque qui était celui de progresser. Et progresser, c'est s'adapter'. Dans la troisième attitude, le regard porté sur lui-même par le salarié ne permet pas de lui assurer une constance ou une adaptation. C'est la rupture qui caractérise ce regard porté sur soi. C'est ainsi que ce salarié

déclare : ‘Oui je me sens trahi. Je ne peux pas réconcilier mon engagement initial avec ce que la marque nous donne maintenant. C’est impossible’.

La combinaison des deux variables permet d’établir une typologie sur les trois attitudes. Cette combinaison est résumée dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : Typologie des trois attitudes selon les deux variables.

Attitudes	Nature de la régulation des émotions	Caractéristiques du regard porté sur soi
Conscience de constance	Cognitive	Stabilité
Cohérence adaptative	Cognitive	Adaptation Continuité
Réinterprétation en rupture	Emotionnelle	Rupture Sécurité intérieure du soi menacée

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous avons défini comme objet de recherche les relations entre l’identification organisationnelle et l’authenticité des salariés. Sur la base d’une étude de cas longitudinale, nous avons mis en évidence dans nos résultats que certains changements d’identification amènent les salariés à ne plus porter un regard d’authenticité sur leur identification. Une typologie attitudinale est proposée pour caractériser l’authenticité. Notre recherche a plusieurs apports académiques et managériaux.

Elle permet d’abord une meilleure compréhension du lien entre identification organisationnelle et l’authenticité. Notre recherche propose en effet de nouvelles formes entre identification organisationnelle et authenticité. Conformément à ce que la littérature sur l’identification et l’authenticité propose (Goffée et Jones, 2013), la relation entre une identification positive et une perception d’authenticité se retrouve dans nos résultats. Mais nos résultats remettent en

cause le lien posé initialement entre identification positive à l'organisation et authenticité comme la seule relation entre ces deux concepts. Notre recherche met en effet en évidence que l'identification négative du salarié est aussi associée à la perception d'authenticité, via une identité valorisée par le salarié et qui est en opposition à l'identité organisationnelle. Notre recherche met aussi en évidence que l'absence d'identification organisationnelle peut aussi être associée avec une perception d'authenticité du salarié.

La prise en compte de ces nouvelles formes entre identification organisationnelle et authenticité permet alors d'apprécier différemment la relation entre les deux concepts. La diversité des formes met en évidence que ce n'est pas la nature d'une identification particulière qui donne au salarié la perception d'authenticité : l'identification, qu'elle soit positive ou négative, permet la construction d'une identité valorisée par la personne et qui lui donne cette perception d'authenticité. Il faut alors, pour comprendre cette perception d'authenticité associée à une identification, rechercher au-delà d'une simple combinaison entre les deux concepts. Notre recherche souligne en effet l'importance de la dimension longitudinale dans l'authenticité, via le regard que le salarié va porter dans le temps sur lui-même. La typologie attitudinale proposée met en évidence que le maintien de la perception d'authenticité ne demande pas le maintien de l'identification : un changement d'identification sur lequel la personne arrive à construire un sentiment d'adaptation permettra de maintenir la perception d'authenticité. A contrario, l'authenticité perçue par le salarié n'est pas toujours maintenue dans le temps, non pas parce que l'identification organisationnelle du salarié change, mais parce que le salarié n'arrive plus à relier son identification passée avec ce qu'il ressent au présent.

S'appuyant sur la typologie attitudinale proposée, cette recherche met en avant deux facettes complémentaires de l'authenticité. La première facette met en avant la constance que l'individu va manifester en lui-même. Cette facette renvoie au besoin de cohérence qui est d'ailleurs un des antécédents de l'identification (Ashforth et Mael, 1989). La deuxième facette met en avant l'adaptation que l'individu va manifester, qui lui permet de rester cohérent. Cette facette renvoie au besoin de continuité du self (Dutton et al., 1994) et aussi au besoin d'adaptation (Ishii, 2012) qui sont deux antécédents de l'identification. La perception

d'authenticité de l'individu paraît donc exister entre deux besoins structurants, adaptation et cohérence.

Notre recherche a plusieurs apports managériaux. Elle apporte d'abord aux managers des enseignements sur les forces et les limites des politiques déployées pour stimuler l'identification des salariés, politiques qui leur demandent d'être authentiques. Les émotions sont importantes pour l'organisation et ses acteurs : elles contribuent directement à la création de sens pour les individus (Cornelissen, Mantere et Vaara, 2014). Mais les salariés régulent leurs émotions, positives et négatives, comme l'illustrent les différentes trajectoires d'identification proposées dans cette recherche. Cette régulation prend deux formes : régulation cognitive et contre-émotions. Ce n'est donc pas la génération continue d'émotions positives qui peut être le moteur durable de l'identification organisationnelle ni de l'authenticité du salarié. La régulation constatée des émotions positives suggère la perception par le salarié d'une trop forte sollicitation faite par l'organisation et avec laquelle il doit prendre une distance pour maintenir ou recréer un équilibre. Les politiques de stimulation de l'identification des salariés dans les organisations par la génération continue d'émotions positives paraissent alors exister sur un chemin étroit. Soit le salarié est en opposition, refuse la sollicitation et ressent des émotions négatives. Soit le salarié est dans une dynamique positive avec l'organisation mais il va à un moment ou un autre s'en détacher, notamment par une régulation de ses émotions, face à la trop forte sollicitation qui est faite par l'organisation en termes d'émotions positives.

Cette recherche apporte aussi aux managers des enseignements sur les politiques de stimulation de l'identité organisationnelle et des identités au travail. Les organisations doivent s'interroger sur la gestion des moments de transition en rapport avec les politiques d'identification. L'authenticité devient en effet un enjeu important pour le salarié lorsque son identité est remise en cause (Erickson, 1995). Les politiques de stimulation de l'identification s'appuyant sur la marque et les émotions positives qu'elle va générer ont pour résultat des tensions identitaires pour de nombreux salariés. Les organisations pourraient développer, sur ces bases, des mécanismes d'adaptation des salariés aux tensions qu'ils vont ressentir en termes d'identification à des moments clés. Le bénéfice pour l'organisation serait de maintenir une identification positive et une perception d'authenticité, en s'appuyant sur la typologie attitudinale présentée dans cette recherche.

Notre travail pose la voie de recherches ultérieures, au nombre desquelles deux nous semblent intéressantes. La première recherche concerne la meilleure compréhension des deux facettes de l'authenticité : constance et adaptation. Ces deux facettes, présentes dans notre recherche par deux attitudes différentes, ne sont pas forcément en opposition. Elles peuvent se compléter et évoluer dans le temps de l'un vers l'autre. Des recherches complémentaires sur ces deux facettes nous paraissent intéressantes, notamment dans un contexte d'identification organisationnelle. La deuxième recherche possible concerne les possibilités organisationnelles de combiner identification organisationnelle et authenticité. L'intérêt des organisations est de combiner ces deux attitudes parmi leurs salariés ; mais le salarié parfait n'existe sans doute pas. Il régule ses émotions, en cherchant à établir une continuité que les changements d'identification mettent à mal. Les moyens et politiques que les organisations peuvent combiner, pour favoriser l'adaptation et éviter la réinterprétation en rupture de la part des salariés, nous semblent une ligne de recherche intéressante.

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, R. (2000), The role of job control in emotional dissonance and emotional - intelligence outcome relationships, *The Journal of Psychology*, 134, 169–184.
- Albert, S. (1998), The definition and metadefinition of identity » in *Identity in organizations: building theory through conversations*, Sage.
- Ashforth, B. E., Spencer, H. H. et K. G. Corley (2008), Identification in organizations: an examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, vol. 34, n°3, June 2008, 325-374.
- Ashforth, B. E. et S. A. Johnson (2001), Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts In M. A. Hogg et D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*, 31–48. Philadelphia: Psychology Press.
- Ashforth, B. E. et F. A. Mael (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, t. 4, 20-39.
- Ashforth, B. E. et M. A. Tomiuk (2000), Emotional labour and authenticity: Views from service agents In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (2nd ed.) (pp. 184-203). Thousand Oaks, GA: Sage.
- Avolino, B. et W. L. Gardner (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16 (2005) 315–338.
- Barrett-Lennard, G. T. (1998), *Carl Rogers' helping system, journey and substance*, London: Sage.
- Bass, B.M. et P. Steidlmeier (1999), Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Benkhoff, B. (1997), Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy, *Personnel Review*, Vol. 26, Issue 12, pp.114 - 131
- Beyer, J. M. et D. R. Hannah (2002), Building on the past: Enacting established personal identities in a new work setting, *Organization Science*, 13: 636–652.
- Cheney, G. (1983), The rhetoric of identification and the study of organizational communication, *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Collinson, D. A. (1992), *Managing the Shopfloor - Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*, Berlin and New York: Walter de Gruyter.
- Cornelissen, J. P., Mantere, S. et E. Vaara (2014), The Contraction of Meaning : The Combined Effect of Communication, Emotions, and Materiality on Sensemaking in the Stockwell Shooting, *Journal of Management Studies*, 51 (5).
- de Chaternatony, L. (2002), Living the corporate brand : brand values and brand enactment, *Corporate Reputation Review*, vol 5, n° 2/3, p 114-132.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. E. et C. V. Harquail (1994.), Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39 239-263.
- Ellemers, N., Spears R. et B. Doosje (2002), Self and social identity, *Annual Review of Psychology*, 53, 161- 186.
- Elsbach, K. D. (1999), An expanded model of organizational identification, *Research in organizational behaviour*, 21: 163-200.
- Erickson, R. J. (1995), The importance of authenticity for self and society, *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
- Ferrara, A. (1998), *Reflective Authenticity*. London: Routledge.

- Fisher, C. D. et N. M. Ashkanasy (2000), The emerging role of emotions in work life: An introduction, *Journal of Organizational Behavior*, 21: 123–129.
- Frijda, N. H. (1986), *The emotions*, Cambridge, England: Cambridge University Press
- Goffee, R. et G. Jones (2013), Creating the best workplace on Earth, *Harvard Business Review*, May 2013.
- Goffman, E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.
- Gross, J. J. (1998), The emerging field of emotion regulation: An integrative review, *Review of General Psychology*. Special Issue: New directions in research on emotion. 2(3): p.271–299.
- Guignon, C. B. (2004), *On being authentic*. London, New York: Routledge.
- Harris, F. et L. de Chernatony (2001), Corporate branding and corporate brand performance, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 441-57.
- Harter, S. (2002), Authenticity, in C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, p. 382-394, New York: Oxford University Press.
- Haslam, S. A., Reicher S. D. et M. J. Platow (2011) *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. London: Psychology Press.
- Heidegger, M. (1962), *Being and time*. Harper and Row, New York.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of human feeling*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Hogg, M. A. (2004), Uncertainty and extremism: Identification with high entitativity groups under conditions of uncertainty In V. Yzerbyt, C. M. Judd, & O. Corneille (Eds.), *The psychology of group perception: Perceived variability, entitativity, and essentialism* (pp. 401-418). New York: Psychology Press.
- Ishii, K. (2012), *Dual organizational identification among Japanese expatriates: the role of communication in cultivating subsidiary identification and outcome*, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (6): 1113-1128.
- Karreman, D. et Rylander A. (2008), Managing Meaning Through Branding - the Case of a Consulting Firm, *Organization Studies*, 29 (1), 103-235.
- Kreiner, G. E. et B. E. Ashforth (2004), Evidence toward an expanded model of organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 1, p. 1-27.
- Lee, T. W., Mitchell T. R. et C. J. Sablinski (1999), Qualitative research in organizational and vocational psychology: 1979-1999, *Journal of Vocational Behavior*, 55: 161-187.
- McGarty C. (2002), Stereotype formation as category formation in *Stereotype as explanation: The formation of meaningful beliefs about social groups*, Editors C. McGarty, V. Yzerbyt et R. Spears, Cambridge University Press.
- Menard, J. et L. Brunet (2011), Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model, *Journal of Managerial Psychology*, 26, 331–346.
- Meyer, A. D., Tsui A. S. et C. R. Hinings (1993), Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*, 36: 1175–1195.
- Orthony, A., Clore G. L. et A. Collins (1988), *The cognitive structure of emotions*. New York: Cambridge University Press.
- Patton, M. Q. (2002), *Qualitative research and evaluation methods*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rafaeli, A. et R. I. Sutton (1987), Expression of emotion as part of the work role, *Academy of Management Review*, 12, 23–37.
- Roberts, L. M., Cha S. E., Hewlin P. F. et I. H. Settles (2009.), Bringing the inside out: Enhancing authenticity and positive identity in organizations In L. M. Roberts et J. E. Dutton (Eds.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 149-169). New York: Routledge.

Rogers, C. R. (1961), *On Becoming a Person*, Boston, Houghton Mifflin, 1961, 184-196.

Salmela M. et V. Mayer (2009), *Emotions, Ethics and Authenticity*, John Benjamin Publishing Compan

Schmid, P. F. (2005), Authenticity and alienation: Towards an understanding of the person beyond the categories of order and disorder in Joseph, Steven / Worsley, Richard (eds.), *Psychopathology and the person-centered approach*, Ross-on-Wye (PCCS) 2005, 75-90

Sluss, D. M. et B. E. Ashforth (2007), Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships, *Academy of Management Review*, 32: 9-32.

Spreitzer, G. M. (1995), Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, vol. 38 No. 5, pp. 1442-65.

Taylor, C. (1989), *Sources of the self*. Cambridge University Press.

van Dick R., van Knippenberg D., Kerschreiter R., Hertel G. et J. Wieseke (2007), Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra- role behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3), 388-99.

van Hoorebeke, D. (2003), Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°49, 3ème trimestre, p.2-14.

Wegge, J., van Dick R., Fisher G. K., West M. A. et J. F. Dawson (2006), A test of basic assumptions of Affective Events Theory (AET) in call center work, *British Journal of Management*, vol 17, 3, p. 237-254.

Witt, L. A. (1993), Reactions to work assignments as predictors of organizational commitment: The moderating effect of occupational identification, *Journal of Business Research*, 26, 17-30.

Wood, A. M., Linley P. A., Maltby J., Baliouis M. et S. Joseph (2008), The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization, and the development of the Authenticity Scale, *Journal of Counseling Psychology*, 55, 385-399

