

# **La relation entre l'identité organisationnelle et les identités des individus dans des contextes de changement : les cas de cinq organisations brésiliennes**

**Auteur : José Roberto Gomes da Silva**

IAG/Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

[jrgomes@iag.puc-rio.br](mailto:jrgomes@iag.puc-rio.br); tél : (55-21) 2138-9307 ; fax : (55-21) 2138-9274.

## **Résumé**

Cet article a le but d'analyser la relation entre les dynamiques de l'identité organisationnelle et des identités des individus, dans des situations de changements typiques de plusieurs organisations dans le contexte brésilien actuel. Comme argumentation principale, on adopte l'idée d'existence d'une logique récursive ou d'une influence réciproque entre ces deux niveaux d'analyse de l'identité : celui de l'organisation (macro) et celui des individus (micro). Cinq cas de changements dans des organisations des différents secteurs sont utilisés pour illustrer cette logique. Les discussions sont alignées par rapport aux arguments des auteurs qui proposent une vision intégrative entre ces deux niveaux d'analyse organisationnelle, tels que Giddens (1984) et Taylor et Robichaud (2004). On propose donc un cadre théorique pour penser la récursivité entre ces deux niveaux identitaires. Le cadre montre que la dynamique de l'identité organisationnelle semble influencer les identités des individus en ce qui concerne la congruence de leurs attentes, leur sécurité ontologique et leur base de légitimité. En même temps, leurs évaluations sur l'identité de l'organisation semblent être influencées par leurs possibilités d'autonomie et d'être sujet, leur désir de reconnaissance, leur quête d'affiliation et leur effort de préservation de soi.

**Mots clés :** identité ; identité organisationnelle ; changement organisationnel ; organisations brésiliennes.

## 1 INTRODUCTION

Sveningsson et Alvesson (2003) notent qu'au cours des dernières décennies, l'identité est devenue un des concepts les plus popularisés dans les études sur les organisations. Selon ces auteurs, le concept comporte pourtant une variété de définitions et de types d'analyse. En ce qui concerne les définitions, il y a encore une prédominance de la pensée fonctionnaliste qui voit l'identité comme un concept rigide, lié à la notion de stabilité et de continuation. Cependant, Sveningsson et Alvesson distinguent aussi la contribution des approches discursives et constructivistes qui l'associent à la notion de fluidité, à un processus dynamique de construction de sens de nature multiple. Quant aux types d'analyse, ces auteurs mettent en évidence l'existence d'une variété de niveaux d'observation : de l'organisation, de la profession, des rapports sociaux et de l'individu. Et pourtant, les tentatives de compréhension de la relation entre ces différents niveaux sont encore rares.

Cet article corrobore la vision du courant constructiviste qui considère que l'identité organisationnelle et les identités des individus dans les contextes de travail sont fluides et socialement établies. Cette notion sera plus détaillée dans les prochaines sections de l'article. L'objectif principal est d'observer la dynamique récursive entre l'identité individuelle et l'identité organisationnelle, dans des situations de changement. Des cas de changements de cinq entreprises brésiliennes sont utilisés comme source d'argumentation.

On considère donc comme prémisse que les situations de changement génèrent, parmi les individus, des perceptions partagées à propos des effets causés à l'identité organisationnelle. On assume aussi qu'il y a un lien entre ces mouvements de l'identité organisationnelle et la façon dont les gens considèrent que leur propre identité est touchée. On assume, en outre, que l'effort de reconstruction de leur propre identité conduit les individus à produire des réponses qui influencent, de façon réciproque, la dynamique de l'identité organisationnelle.

Dans les sections de révision de la littérature, on prends en considération le concept d'identité organisationnelle proposée par des auteurs tels que Dutton et al (1994) et Gioia, Schultz et Corley (2000) qui adoptent la perspective d'une notion socialement construite par les membres de l'organisation. Tel que Hatch et Schultz (2002), on différencie les notions d'identité, culture et image organisationnelles. En corroborant les observations de Whetten et Mackey (2002), on différencie également les notions d'identité « dans l'organisation » et d'identité « organisationnelle ». Du point de vue des individus, l'article est fondé sur la définition d'identité proposée par des auteurs tels que Kärreman et Alvesson (2001) et Nkomo et Cox (1996), entre autres. On s'inspire encore, en partie, de la théorie de l'identité sociale,

TIS (Tajfel, 1982). Finalement, l'idée d'une récursivité entre les dynamiques de l'identité des individus et de l'organisation corrobore les principes postulés par Giddens (1984), dans sa théorie de la structuration.

Du côté théorique, le document vise à contribuer à une meilleure compréhension de la dynamique entourant la construction, ou la reconstruction, des identités, compte tenu de la complexité du contexte actuel de changements organisationnels. Dans ce contexte, comme l'ont observé Boltanski et Chiapello (1999), les logiques de la société et des organisations se transforment, avec l'émergence d'un nouveau discours sur le monde du travail qui apporte plusieurs inconsistances pour les individus. L'article adopte donc une perspective qui privilégie les perceptions et interprétations des individus à propos de ces transformations.

Les organisations analysées appartiennent à des secteurs divers et ont présenté des changements avec des caractéristiques différentes, à savoir : une entreprise de service d'infrastructure urbaine qui, après un processus de privatisation, est devenue contrôlée par un groupe étranger (Entreprise S) ; une organisation privée d'enseignement et recherche, dont les changements étaient dus à une recomposition de la structure de financement pour ses activités (Organisation E) ; une institution financière publique, dont les changements ont été en raison d'une redéfinition de la politique gouvernementale pour le secteur et pour l'entreprise en particulier (Banque B) ; un département de l'Administration municipale d'une grande ville brésilienne, lequel a développé un projet pour la modernisation de sa gestion, en parallèle à un processus de changement du maire (Département D) ; une entreprise multinationale du secteur pharmaceutique qui était dans la troisième situation de fusion ou d'acquisition au cours des 11 ans précédents (Pharmaceutique MF).

## **2 LA NATURE SPATIO-TEMPORELLE ET RELATIONNELLE DE LA NOTION D'IDENTITÉ**

La notion d'identité est souvent associée à la façon dont un sujet se constitue en tant qu'être unique par rapport aux autres individus, en lui donnant un caractère distinctif, particulier et continu (Lipianski et Ruano-Borbalan, 1998). Piotet et Sainsaulieu (1994) définissent l'identité aussi comme un système de référence qui mène à la découverte de ce que nous sommes, en remarquant notre proximité à certains individus et notre différence à d'autres. Pour Kärreman et Alvesson (2001), c'est, peut-être, cette caractéristique de dénoter, en même temps, la similitude et la distinction que fait le concept d'identité plus intrigant.

En désaccord avec la psychologie traditionnelle qui conçoit l'identité comme une notion relativement fixe et stable, un nombre important d'auteurs (Brickson, 2000; Dejours, 1995;

Garcez, 2001; Hogg et Terry, 2000; Holmes-Nadesan 1996; Kärreman et Alvesson, 2001; Lopes, 2001; Oliveira et Bastos, 2001) adopte un concept d'identité comme quelque chose de fluide, multidimensionnelle, qui varie selon le contexte socioculturel des situations d'interaction et qui a une forte composante relationnelle.

Brewer et Gardner (1996) soutiennent qu'un individu cherche à se définir en fonction de son immersion dans ses relations avec les autres et avec des collectifs plus grands, dérivant aussi une grande partie de l'évaluation de soi-même à partir de ces identités sociales. La différence entre les identités interpersonnelles et collectives peut être attribuée, respectivement, à l'existence des liens plus personnels ou impersonnels qui résultent de l'identification symbolique avec un groupe ou une catégorie sociale donnée. Certains rôles sociaux ou professions peuvent être perçus aussi bien en fonction de la relation (par exemple parent-enfant, médecin-patient) que de l'affiliation à une catégorie sociale générale (par exemple, les parents, les médecins).

Il s'agit d'un processus social (Nkomo et Cox, 1996) et, comme tel, doit être compris de façon située dans l'espace-temps (Giddens, 1984; Piotet et Sainsaulieu, 1994). Dejours (1995) met un accent sur la temporalité inhérente à la notion d'identité, lorsqu'elle permet de problématiser la tension entre ce qui, en venant du passé, donne un sens de stabilité au sujet et ce qui, au présent, offre le risque de le déstabiliser ou de lui provoquer des crises de mutation. Selon Brickson (2000), l'identité dans le contexte du travail est multiforme, dynamique et influencée par plusieurs types de forces, telles que les traits de personnalité, la qualité des relations, la composition des groupes, la structure organisationnelle, les normes sociales. D'après Oliveira et Bastos (2001), chaque individu est la même personne dans différentes interactions, mais il assume des positions distinctes, en moments et endroits divers, en fonction des contextes et des rôles différents qu'il joue. Lopes (2001) met l'accent sur l'influence de la fragmentation et de la nature éphémère de la vie quotidienne sur les identités, en particulier lorsqu'on prend en compte « les contingences [...] qui caractérisent le mouvement [...] de la vie sociale typique de la modernité tardive » (p. 58, version du portugais). De ce point de vue, il est même possible de se concevoir l'existence d'identités contradictoires ou incompatibles pour un individu (Collinson, 2003).

D'après Sveningsson et Alvesson (2003), le contexte actuel de la société et des organisations mobilise particulièrement les identités, une fois qu'on modifie la logique des relations humaines et institutionnelles. Boltanski et Chiapello (1991) observent, par exemple, l'émergence d'un nouvel ordre social qui se reflète dans le monde du travail et qui est construit autour de la notion de réseau, de l'éphémère, de la logique de projets. Parmi d'autres

conséquences, ce modèle rompt la notion de carrière corporative durable. Celle-ci a été fondée dans la vision de méritocratie sur la relation entre l'individu et l'organisation qui régnait pendant une grande partie du XXe siècle. On établit donc le discours de l'employabilité qui rend fluide les relations de travail et génère de nombreuses incohérences et ambiguïtés, en ce qui concerne son alignement aux pratiques organisationnelles et aux attentes des travailleurs, ce qui affecte, par conséquent, l'identité de ceux-ci.

### **3 IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE**

Depuis les années 1980, on constate dans la littérature de gestion un plus grand intérêt pour le concept d'identité organisationnelle. On observe, cependant, des divergences quant à sa définition. Il y a des auteurs qui voient l'identité organisationnelle comme un attribut qui peut être délibérément contrôlé (Alessandri, 2001) et qui peut être associé à un ensemble de caractéristiques observables, telles que le comportement général de l'organisation devant le marché, des logos et d'autres symboles visuels. Pourtant, d'autres auteurs (Dutton et al, 1994 ; Gioia et al, 2000 ; Whetten et Mackey, 2002) la considèrent comme un concept socialement construit et donc difficilement contrôlable.

Dans le courant qui met l'accent sur le processus de construction sociale, lequel a inspiré la présente étude, on observe une convergence (Asforth et Mael, 1989 ; Dutton et al, 1994 ; Pratt et Foreman, 2000) autour de la définition formulée par Albert et Whetten (1985, apud Whetten et Mackey, 2002). D'après cette définition, l'identité d'une organisation peut être associée à la compréhension collective de ses membres sur des caractéristiques qu'ils considèrent relativement centrales, permanentes et qui la distinguent des autres organisations. Cependant, Gioia et al. (2000) remettent en cause, en partie, cette définition fondée sur des idées de stabilité et de continuité. Ces auteurs font valoir que, ainsi que des identités individuelles, l'identité organisationnelle est fluide, a une nature adaptative, est socialement construite et dépend de la façon dont les membres de l'organisation l'interprètent, parce que :

L'identité est chargée de valeurs, mais l'interprétation de ces valeurs n'est pas nécessairement fixe ou stable. Les interprétations changent. Ainsi, des invocations telles que « nous sommes ici pour servir » ou « nous sommes une entreprise innovatrice » signifient des choses différentes en moments différents. On réaffirme continuellement, pour les membres (et aussi pour les parties intéressées externes) que la mission ou les valeurs fondamentales [de l'organisation] restent les mêmes. Cependant, les représentations et les traductions en action assument différentes formes au fil du temps (p.65, version de l'anglais).

Du point de vue de ces auteurs, un sens de développement continu et de préservation de l'identité est si important pour l'organisation, en tant qu'une entité, comme il l'est pour

l'individu. L'identité organisationnelle subit l'influence des interactions avec des facteurs externes tels que les consommateurs, les médias, les concurrents, les institutions de réglementation et toute la société.

Malgré les similitudes entre les notions d'identité personnelle et d'identité organisationnelle, Whetten et Mackey (2002) affirment le besoin de différencier ces deux concepts. Pour ces auteurs, l'identité personnelle est « socialement construite » (p. 397) et basée sur des aspects tels que le sexe, l'appartenance ethnique, les caractéristiques physiques et la situation de famille. Ces caractéristiques sont intrinsèquement associées aux individus et à leurs histoires personnelles et ne peuvent donc pas être appliquées à des organisations. En d'autres termes, « l'identité de l'organisation » et « l'identité dans l'organisation » ne sont pas synonymes, mais leurs significations sont interreliées. L'identité organisationnelle est définie par les auteurs comme « un ensemble d'affirmations catégoriques d'identité (qui ou quoi nous disons catégoriquement que nous sommes), en référence à une série de catégories sociales institutionnellement standardisées » (p. 397, version de l'anglais). Cette définition souligne donc, en même temps, un caractère normatif et un caractère collectif et subjectif, en tant qu'un résultat de l'interprétation des acteurs organisationnels.

Dans une perspective d'interaction entre les acteurs internes et externes à l'organisation, Baron (2004) met également un accent sur le caractère normatif de l'identité organisationnelle. L'auteur la définit comme « une combinaison de codes qui établissent les propriétés qu'une entité peut légitimement posséder » ou « un ensemble de règles, de prémisses, de suppositions et de croyances interreliées qui définit des modèles de comportement et dont la violation expose l'entité à des conséquences néfastes » (p. 3, version de l'anglais). Pour l'auteur, en ce qui concerne les acteurs internes, l'identité organisationnelle est fortement basée sur les relations de travail qui les lient à l'entreprise. Dans le domaine des acteurs externes, elle se constitue sur les actions de l'organisation, au milieu des conditions de contexte du marché.

Par rapport à l'interaction de l'organisation avec son contexte, Whetten et Mackey (2002) font la distinction entre les notions d'identité, d'image et de réputation organisationnelles. Selon ces auteurs, la notion d'identité est liée à ce qui est perçu par les membres comme des caractéristiques de l'organisation. De son côté, le concept d'image de l'organisation est lié à cela que ses membres « veulent être perçue » par des agents externes. La notion de réputation est relative à la perception de ces agents externes, à propos de telles caractéristiques. Selon ces auteurs, les situations de changement représentent un contexte qui mobilise l'identité, l'image et la réputation organisationnelles, une fois qu'elles tendent à modifier les relations de l'organisation avec ses différents interlocuteurs. D'après Dutton et al (1994), c'est précisément

dans les situations de changement que les membres organisationnels ont tendance à devenir plus attentifs à l'identité corporative, lorsque l'organisation est soumise à plus de défis.

Hatch et Schultz (2002) font aussi une distinction entre les concepts d'identité et de culture organisationnelles. Les auteurs associent la notion d'identité à la façon dont les gens verbalisent les caractéristiques de l'organisation. Selon eux, la notion de culture, de son côté, peut être plus associée aux « compréhensions tacites (ex : suppositions, croyances et valeurs) qui contextualisent les efforts de construction de sens sur l'organisation, en incluant sa définition interne » (p.996, version de l'anglais).

D'autres auteurs (Kong, 2002 ; Pratt et Foreman, 2000) considèrent que l'identité organisationnelle n'est pas homogène, car les divers acteurs et groupes de l'organisation ont tendance à l'interpréter selon des hypothèses, des idéologies, des motivations et des conditions d'interaction variées. Humphreys et Brown (2002) raisonnent aussi que les organisations et, par conséquent, leurs identités « ne sont pas discursivement monolithiques, mais pluralistes et polyphoniques » (p.422, version de l'anglais), parce qu'elles résultent de pratiques multiples de dialogue lesquelles se produisent simultanément et de façon continue.

#### **4 LA RÉCURSIVITÉ ENTRE LES IDENTITÉS DE L'ORGANISATION ET DES PERSONNES**

Des auteurs tels que Collinson (2003), Hogg et Terry (2000) et Kärreman et Alvesson (1994) indiquent que le contexte organisationnel exerce une grande force sur la construction des identités dans la société contemporaine. Ainsi, pour plusieurs personnes, l'identité professionnelle ou organisationnelle a un poids plus grand que les identités attribuées sur la base du sexe, âge, appartenance ethnique, race ou nationalité (Hogg et Terry, 2000). Sveningsson et Alvesson (2003) observent que les discours et les actions de gestion dans le contexte des changements organisationnels sont spécialement une source d'instabilité et d'insécurité pour l'identité des sujets, car elles génèrent souvent de situations ambiguës, fragmentées et contradictoires.

Il y a plusieurs études qui analysent l'influence des actions organisationnelles sur les processus identitaires des individus. Covaleski et al (1998), par exemple, critiquent la façon dont les organisations essaient d' « imprimer » leur l'identité sur leurs employés, en utilisant des techniques de gestion (par exemple, les systèmes de contrôle des objectifs) lesquelles ont le but de standardiser leurs comportements. Collison (2003) indique que les organisations « pas seulement génèrent des produits et des services, mais, de façon symbolique et matérielle [...], elles produisent également des personnes » (p. 541, version de l'anglais). L'auteur note

que par le biais de mécanismes de surveillance et de contrôle, de motivation économique et de régimes disciplinaires qui détruisent la relation de confiance, les organisations ont tendance à élever le niveau d'insécurité et d'anxiété des individus. Brickson (2000) remarque aussi que le discours corporatif et les structures d'organisation du travail exercent une influence sur la façon dont les individus et les groupes orientent leurs identités dans l'entreprise. Ils peuvent : assumer une attitude plus individualiste et renforcer leurs identités personnelles ; donner plus d'importance aux relations quotidiennes et renforcer des identités relationnelles ; renforcer du sens de groupe et mettre en évidence leurs identités collectives.

Plusieurs études (Fleming et Spicer, 2003 ; Humphreys et Brown, 2002 ; Pratt et Foreman, 2000) ont observé, cependant, que les tentatives des organisations pour obtenir l'adhésion des gérants et des personnes des niveaux de la base de la hiérarchie quant aux buts proposés ne sont pas toujours couronnées de succès. Et cela génère souvent des ambiguïtés pour le processus d'identification de certains groupes avec l'organisation.

La théorie de l'identité sociale, TIS (Tajfel, 1982) voit la notion d'identification comme un processus interne qui mène les individus à percevoir de la similitude de valeurs et à avoir de l'attrait et du sens d'appartenance à l'égard des éléments présents dans leur contexte social. Dutton et al (1994) associent la notion d'identification organisationnelle à la corrélation entre la façon dont l'individu se définit et les attributs qui, selon lui, définissent l'organisation.

Sveningsson et Alvesson (2003) argumentent, cependant, qu'il y a une différence entre « être identifié » et « avoir une identification » (p. 1164). Ces auteurs soulignent aussi que l'effort individuel de construction d'identité dans les organisations est un processus dynamique et interactionnel. Ce processus résulte, en grande partie, des tensions entre la tentative de préserver la stabilité intérieure et de faire face à l'altérité des contextes. Pour Asforth et Mael (1989), il faut distinguer la notion d'identité organisationnelle du processus d'internalisation des normes et des valeurs. Tandis que l'identité se réfère à des concepts attribués à soi-même, en fonction de la catégorisation sociale (« je suis »), l'internalisation se réfère à l'incorporation de valeurs, d'attitudes (« je crois »). Le non-respect ou la non-internalisation des normes et des valeurs n'impliquent pas nécessairement l'absence d'identification avec l'organisation.

Brown et Starkey (2000) voient une interdépendance entre les processus psychologiques qui constituent l'identité des individus et l'effort de se préserver l'identité organisationnelle. Pour ces auteurs, « l'autosatisfaction de l'organisation découle du besoin de ses participants, en ce qui concerne la préservation de leur propre autosatisfaction » (p. 103). Un exemple de cette récursivité c'est le fait que, dans des contextes de changement, les organisations ont tendance à présenter des comportements qui sont semblables aux mécanismes psychologiques utilisés

par des individus, tels que le refus, la rationalisation, la sublimation et l'idéalisation. Ce même sens de récursivité est identifié par Moingeon et Ramanantsoa (1997). Selon ces auteurs :

L'identité est le produit de l'histoire de l'organisation. En ce sens, l'identité fournit à l'organisation une certaine stabilité. Mais l'identité produit aussi de l'histoire. Elle contribue à la formation de perceptions et des actions des membres organisationnels » (p.384, version de l'anglais).

Millward et Kyriakidou (2004) remarquent également que la continuité de l'identification avec l'organisation est importante pour que chacun s'adapte de façon cognitive et émotionnelle à des situations de changement et contribue ainsi à renforcer l'identité organisationnelle, en particulier dans des processus de rupture tels que les fusions ou acquisitions d'entreprises.

Cette vision de récursivité est compatible avec la proposition de Giddens (1984) qui, dans sa théorie de la structuration, soutient l'idée qu'il est impossible de séparer les niveaux macro et micro, respectivement celui de la structure et celui de l'action, dans l'analyse de la réalité sociale. L'auteur définit la structure comme « un ensemble de règles et de ressources impliqués de façon récursive dans la reproduction des systèmes sociaux » (p.377, version de l'anglais). Pour Giddens, la structure n'existe pas isolée de l'action ou de la conduite sociale et les deux sont déterminées de façon réciproque et interactive. Selon l'auteur, une des caractéristiques de l'être humain est celle d'être un agent compétent et connaisseur, c'est-à-dire qui a des objectifs, qui a des raisons d'agir d'une certaine manière et qui est capable d'élaborer un discours sur ces raisons. Et c'est grâce à l'interaction et à la réflexion des agents compétents dans les situations de coprésence que la structure se concrétise dans l'action et cette action reproduit la structure. La relation et la distinction entre l'identité individuelle et collective sont dépeintes par l'auteur dans un des principes qui, selon lui, définissent les caractéristiques de la société et qui peuvent également être applicables à des organisations :

... la prévalence, parmi les membres de la société, d'un sentiment qu'ils ont une sorte d'identité commune, laquelle doit, cependant, être exprimée ou révélée. Ces sentiments peuvent être exprimés tant par moyen de la conscience pratique que par la conscience discursive et ne présupposent pas un « consensus de valeur ». Les individus peuvent être conscientes d'appartenir à une communauté donnée, sans être d'accord que cela est juste et approprié (p.165, version de l'anglais).

Ce point de vue correspond à une métaphore utilisée par Taylor et Robichaud (2004). Pour ces auteurs, la notion d'organisation est matérialisée dans le niveau du discours et est composée d'un « texte » (ou un ensemble de significations partagées) qui donne du sens à la perception et aux actions des individus dans un processus quotidien de « conversation » qui, de manière récursive, reconstruit le texte. Si on pense à l'identité comme un sens construit et reconstruit à travers des pratiques sociales discursives, on peut faire une analogie, dans les niveaux macro et micro (du texte et de la conversation, respectivement), avec les notions

mêmes de l'organisation et de l'acteur organisationnel, lesquels se reconstruisent mutuellement.

## **5 MÉTHODOLOGIE**

L'étude a utilisé une méthodologie de nature qualitative qui met l'accent sur les récits des personnes à propos des changements organisationnels auxquels ils ont participé. Ces récits ont été obtenus par le biais de 75 entretiens : 15 dans l'Entreprise S ; 14 dans l'organisation E; 17 dans la Banque B ; 14 dans le Département D ; 15 dans la Pharmaceutique MF. Les interviews ont été accomplies en 2000 et 2001. Tous les interviewés sont des gens de la base ou des niveaux moyens (des gérants d'équipe) de la hiérarchie des organisations. On a privilégié le choix de personnes ayant participé à tout le processus de changement focalisé à chaque entreprise, dès son début.

Les entretiens ont été basés sur des questions semi-directives pour aider les individus à décrire leurs perceptions et leurs sentiments à propos des changements dans l'organisation. Pour la description des situations de changement, les informations obtenues dans les entretiens ont été complétées par une recherche documentaire des matériaux fournis par les organisations. Les entretiens ont été réalisés dans les installations des organisations et ont eu une durée de 30 à 90 minutes. Tous ont été intégralement enregistrés par moyen magnétique et ont été transcrits. Bien que toutes les études de cas aient été autorisées par les organisations, leur vrai nom a été changé et les individus n'ont pas été identifiés, pour des raisons éthiques.

Le contenu des entretiens a été analysé par moyen d'un codage des thèmes exposés par les participants. Les questions d'identité ont été un des éléments examinés dans l'étude complète qui a eu pour but d'analyser aussi d'autres dimensions impliquées dans les processus de changement tels que la communication, les stratégies de gestion des personnes, les effets sur la subjectivité et la capacité d'adaptation des individus. Il faut remarquer que les questions par rapport à la récursivité entre l'identité organisationnelle et l'identité des individus n'étaient pas un des sujets de l'ensemble original de questions proposées pour les entretiens de l'étude. C'est donc un type de sujet qui a émergé de façon inductive à partir de l'analyse des données.

Dans la présentation des résultats ci-dessous on a privilégié des extraits des récits qui portent sur les principales questions concernant la dynamique récursive de l'identité organisationnelle et des identités des individus dans les contextes de changement analysés. On a fait aussi une version des discours originaux des interviewés du portugais au français.

## **6 L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE COMME UNE SOURCE D'AMBIGUÏTÉ: LE CAS DE L'ORGANISATION E**

L'Organisation E a été créée dans le milieu du XXe siècle, comme une institution avec le but de contribuer au développement de la formation supérieure au Brésil, dans le domaine des sciences sociales. Sa première source de financement a été la contribution des ressources publiques et de dons privés des hommes d'affaires brésiliens. En quelques décennies, l'organisation est devenue une référence pour la société brésilienne, dans des activités d'enseignement, de recherche et de consultation, en particulier dans des domaines tels que la gestion et l'économie. Elle est également connue jusqu'à aujourd'hui pour le haut niveau de son cadre technique et scientifique, composé à l'origine, en grande partie, par des professionnels étrangers invités. En raison d'une forte politique d'investissement pour la qualification du personnel local, ces étrangers ont été remplacés plus tard par des Brésiliens. Son cadre général d'employés mélangeait des gens recrutés par la voie des concours publics avec d'autres nommés sans concurrence, souvent indiqués par des politiciens.

L'institution s'est maintenue essentiellement, en quelques décennies, avec des subventions du gouvernement fédéral et secondairement par des fonds résultants de ses propres activités. Cette relation de dépendance des fonds publics lui a conféré, aux yeux de la société et même de nombreux de ses employés, le statut d'une entité publique, même en ne l'étant pas. Sa gestion était également toujours affectée par des influences du jeu politique national.

Cette situation a duré jusqu'au début des années 1990, quand le gouvernement a annoncé une réduction presque totale des subventions publiques. Depuis cet événement, l'organisation a commencé un processus de changements majeurs visant à la rendre autosuffisante financièrement et à préserver l'image d'excellence qui a toujours été sa principale marque.

En ce qui concerne l'identité de l'institution, cette dualité d'objectifs a accentué un vieux dilemme interne entre les partisans de la vision technique ou scientifique et ceux qui défendaient le besoin de renforcer l'efficacité administrative. Du point de vue des personnes interrogées dans l'étude, ce dilemme est devenu de plus en plus fort dans le contexte des changements, parce que l'organisation a éliminé plusieurs de ses anciens domaines d'enseignement et de recherche et a réalisé un grand nombre de licenciements. En parallèle à ces licenciements, l'organisation a créé une nouvelle catégorie de travailleurs dans ses cadres : les partenaires d'affaires, ou des emplois occasionnels et membres de coopératives qui travaillent dans la prospection, la vente et la mise en œuvre de projets en matière d'éducation et de consultation. Le commentaire suivant parle sur les effets de cette dualité d'objectifs :

« Il y a des identités multiples : celle d'une structure déjà dépassée, qui ne sait pas qu'elle est dépassée et résiste... quelque chose comme « je vais survivre » ; d'une autre structure qui s'est adaptée aux pressions ; de la nouvelle structure, je veux dire, les membres des coopératives. Et ces [trois] structures se battent tout le temps ».

De l'avis de nombreux anciens fonctionnaires, l'entreprise semblait donner plus de valeur aux actions individuelles de chacun des partenaires d'affaires qu'aux actions collectives. Ils percevaient aussi un affaiblissement des liens interpersonnels, lesquels étaient forts dans le passé, en fonction des priorités pour la génération de résultats. Dans leur opinion, cette vision affaiblissait de la même façon l'identité de l'institution :

« Il s'agit donc d'arriver [ici] et « pst »... attirer. C'est donc une idée qui marche bien ici... Ces personnes sont ici pour avoir de la chance, pour obtenir tout ce qu'elles peuvent... Mais « construire la maison », comme l'a fait le Dr X (nom d'un des fondateurs de l'Organisation E), comme l'a fait le Dr.Y (idem), comme le Dr... cela est une chose du passé. Mais, quoi ! C'est cela qui a fait le nom de la maison. Et maintenant ? Comment se passera ? »

En conséquence, ceux qui restaient liés à la vision bureaucratique ou à la vision scientifique traditionnelle et ceux qui appartenaient à des divisions qui n'étaient pas des bonnes génératrices de revenus se considéraient sans aucun prestige dans l'organisation et avaient la tendance à adopter une attitude critique quant à la vision de l'entreprise. Cela leur créait des difficultés à maintenir une forte identification avec l'organisation, face à l'incertitude de la direction qu'elle suivait et à l'absence de définition claire de ce qu'elle attendait de ses employés, en leur provoquant une crise d'identité :

« Au début des années 90, ici, je pense que nous avons perdu même l'identité... Au moins, j'ai tout perdu (...) mon sens, sans savoir quoi que ce soit. Non que je ... que je sache rien aujourd'hui. Je ne le sais pas. Je continue à rien savoir ».

« Cette contradiction que l'Organisation E vit aujourd'hui, en particulier toute cette crise a produit un manque de stimulus et une méfiance des employés aussi (...). Vous n'êtes pas sûr de demain (...). Vous ne savez pas quel est exactement votre horizon, comment arriver là ».

Le discours dominant semblait être celui de la survie. Cela a fait des groupes différents (par exemple, les hommes d'affaires et les techniciens, les employés et les partenaires d'affaires) construire la logique d'un pacte, en fonction de la nécessité de se développer une action conjointe et de préserver des intérêts communs. Cependant, ils ne semblaient pas faire des efforts plus grands afin d'obtenir le rapprochement de leurs identités. Le climat perçu par les interviewés était celui de poursuivre des buts personnels. Selon eux, chaque individu semblait être concerné avec ses propres problèmes et cherchait à préserver la coexistence pacifique avec les autres seulement pour maintenir l'équilibre de l'organisation ; chacun était préoccupé par son propre succès, un effort qui éventuellement pourrait être partagé par tous.

Le sentiment partagé, en d'autres termes, était d'être une organisation avec une identité ambiguë qui faisait des efforts pour survivre dans le marché et qui était composée des personnes qui, séparément, cherchaient leur propre survie, pour faire face à cette ambiguïté. L'ambiguïté de l'identité organisationnelle semble provoquer pour les individus des difficultés pour adapter leurs attentes et des sentiments d'insécurité. De leur côté, les individus semblent chercher des éléments pour préserver leur sens d'affiliation à l'organisation. Dans cet effort, pour survivre sans perdre leur identité, ils essaient d'apprendre à vivre avec les différentes faces de l'identité organisationnelle, sans vraiment faire d'efforts pour les rapprocher.

## **7 LA NON-IDENTIFICATION COMME UN RECOURS POUR LA PRÉSERVATION DE SOI : LE CAS DE LA BANQUE B**

La Banque B est l'une des plus importantes organisations financières publiques brésiliennes. Fondée au milieu du XIXe siècle, elle a assumé dès le départ une fonction sociale. Sa première mission a été de fournir du crédit et d'encourager l'épargne populaire. Dans les premières décennies du XXe siècle, la banque avait déjà intégré d'autres types de services, tels qu'un portefeuille hypothécaire et des activités de collecte et de paiements. Au cours des décennies suivantes, elle a incorporé de nombreuses autres activités d'intérêt pour la société et a composé un portefeuille de services de nature variée (dont la majorité correspondait aux activités d'une banque commerciale), sans perdre, toutefois, sa finalité sociale.

Dans les années 1970, la Banque B a incorporé les activités et les fonctionnaires de la principale institution fédérale de fonds pour l'habitation, ce qui l'a fait une organisation clé pour les politiques de développement urbain, de logement et d'assainissement au pays. Au fil du temps, elle a intégré aussi des activités et des employés d'autres entreprises financières privées et publiques qui avaient des problèmes d'insolvabilité. Elle est devenue encore l'une des plus importantes sources de fonds pour des projets sociaux du gouvernement brésilien.

Tout au long des années 1990, avec des crises économiques successives dans le pays, l'entreprise a déclaré une perte significative de sa rentabilité, ce qui l'a fait assumer de plus en plus le profil d'une banque commerciale compétitive, en particulier pour assurer sa survie et maintenir la viabilité de ses projets de nature sociale.

Au moment des entretiens, cette situation avait atteint un point critique. Il y avait une grande incertitude par rapport à l'avenir de l'institution, avec des rumeurs sur sa possible extinction ou incorporation par une autre banque publique. Elle a commencé alors un processus de restructuration de plusieurs de ses activités et de changement de sa politique de ressources

humaines. Parmi ces changements, elle a créé la possibilité de licenciement par l'intérêt du service et a décrit un nouveau profil idéal pour ses employés. Tous les employés, impliqués ou non dans des activités de soins à la clientèle, ont passé à avoir des buts de vente de produits financiers. Cela a commencé à peser sur leurs chances de carrière et même sur leur possibilité de licenciement, en vertu des nouvelles règles. Les entretiens ont été accomplis avec des fonctionnaires de la principale agence de Rio de Janeiro.

La perception des personnes interrogées était que l'identité de l'organisation comme institution de nature sociale était en train de se perdre, en fonction de l'ingérence externe, avec peu de chances d'y construire une nouvelle l'identité comme une banque commerciale :

« Dans cette quête de compétitivité, nous avons perdu notre identité et je ne vois pas beaucoup pour l'avenir de la Banque B, en tant qu'une banque égale à toutes les autres. Parce qu'elle ne peut pas, non ? Elle n'a pas été créée pour cela... Il est logique que les choses changent... mais la société a encore besoin d'une banque pour cela... c'est parce que le système financier, il a une autre vision ».

L'organisation encourageait l'action collective, mais elle ne créait pas des conditions pour renforcer le dialogue entre les individus. En y ajoutant le niveau élevé de stress, cela a généré un sentiment que d'affaiblissement des relations interpersonnelles. Les fortes pressions que les changements apportaient au groupe de fonctionnaires qui travaillaient dans les points de vente leur faisaient se sentir dévalorisés, quand comparés au groupe des gérants ou au groupe des personnes des autres activités. Dans une tentative de rendre cette pression plus « supportable », chaque équipe semblait développer, pourtant, un nouveau sens de solidarité, afin que les objectifs de l'équipe puissent être atteints.

Parmi les employés prédominait le sentiment que l'entreprise n'était pas solidaire de son personnel et donnait plus de priorité à la logique du marché qu'à son rôle social. Cela, aux yeux de ses fonctionnaires, représentait un type de trahison envers l'ancienne identité organisationnelle. Pour chacun, il était alors difficile à s'identifier avec l'organisation :

« Être un fonctionnaire de la Banque B n'était pas le même qu'être un employé d'une banque quelque part. On avait un sens différent, une motivation, un rôle différent... On se sentait plus utile, plus, plus utiles à la société, vous avez compris ? Pas aujourd'hui. Aujourd'hui, je me sens parfois manipulé..., tout simplement utilisé comme un numéro pour faire de l'argent... Et cela ne résulte pas en bénéfices pour la population... Cela me dérange... Je passe ici par une crise d'identité avec l'entreprise où je travaille... Je venais travailler en sachant que j'étais une personne très importante. C'est bon. Il n'y a pas d'argent qui paye ça... Nous avons eu une baisse de niveau de vie de façon brutale. Mais tout ça est supportable. Et pourtant [il est difficile à] supporter à se réveiller le matin et penser « qui suis-je ? »... que je suis une personne comme toutes les autres... que je dois seulement vendre une quantité de produits et cela est la seule chose qu'importe [à l'entreprise]... »

Un autre sentiment était largement partagé par les personnes de l'entreprise : tout le monde « était dans le même bateau », chacun devait être un vendeur et s'adapter aux pressions pour survivre. Mais les identités du vendeur et de l'organisation commerciale étaient, pour quelques-uns des employés, incompatibles avec leurs convictions sur l'entreprise et sur leur propre image professionnelle. Ils ont créé alors un discours politique pour poser des critiques aux changements qu'ils voyaient comme une tentative de manipulation de la conscience des fonctionnaires, par des personnes qui n'avaient pas un réel engagement avec l'institution. Mais, pour qu'ils puissent survivre, ces critiques devaient être voilées et il faudrait sublimer leur manque d'identité avec la nouvelle organisation, comme l'a souligné un gérant d'équipe :

« Pour moi, l'image... le discours... qu'on fait effectivement sur le changement aujourd'hui, c'est... d'un camion, avec un groupe de personnes ci-après, avec des cordes autour, en conduisant à l'endroit où les gens doivent aller. Le cordon d'isolement... les gens attachés au camion... Et le son du camion parle de choses bonnes... « Nous allons à une place belle, merveilleuse »... Tu comprends ? Et tout le monde suit ce chemin... Et un désert, là-bas, attend tout le monde (rires). Voilà comment je vois... Si vous parlez, vous êtes résistant au changement (...). « Eh donc ! Tu viens à nouveau avec plus de tes critiques... » (rires) ».

Dans ce cas, les menaces externes à l'identité de l'entreprise sont vues par ses employés comme des menaces à leur propre légitimité dans l'organisation, aussi bien que comme une tentative de manipulation de leur identité. Pour préserver leur propre identité et surtout pour préserver leur sens d'autonomie, ils s'engagent donc dans un mouvement de rejet de la « nouvelle identité commerciale de l'organisation », en cherchant leur sens d'affiliation en ce qu'ils considèrent être les caractéristiques qui légitiment l'existence de la Banque B.

## **8 LA RECONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE COMME UNE FORME DE SE VALORISER : LE CAS DE L'ENTREPRISE S**

L'Entreprise S, une organisation de services d'infrastructure urbaine, est située dans un des États les plus importants pour l'économie brésilienne. Elle a été privatisée quatre ans avant l'étude. Acquisée par un consortium d'entreprises nationales et étrangères, elle est passée donc à être gérée par un groupe européen qui a le plus grand pourcentage d'actions.

Fondée au milieu du XIXe siècle, l'entreprise a été vendue à un groupe étranger une décennie après sa création, en redevenant publique à la fin des années 1960, quand elle est passée à être gérée par le gouvernement de l'Etat de Rio de Janeiro. Depuis cette époque, elle a commencé à subir une forte influence de la politique et de l'économie locale. Au fil des années, cela a eu comme conséquence la rareté des investissements pour la rénovation technologique et la formation d'une équipe de professionnels qui mêlait des gens admis par des concours publics

avec d'autres indiqués par des politiciens. Selon les personnes interrogées, celle-là a été aussi une période marquée par un modèle hiérarchique de gestion technocratique, qui ressemblait le régime militaire qui dirigeait le pays à l'occasion.

Avec le mouvement en faveur de la réduction de l'intervention économique de l'État qui a eu lieu au Brésil après l'ouverture démocratique, au début des années 1990, l'entreprise a commencé à être préparée pour sa privatisation. Pendant deux ans, il y a eu alors un processus de réorganisation qui a abouti, entre autres conséquences, à une réduction drastique du nombre de salariés, laquelle a été encouragée par le biais d'un programme de démissions volontaires, pour quelques-uns, et, en même temps forcée par un programme de licenciements, pour d'autres. Compte tenu de cela, aux yeux des personnes interrogées, celle-là a été une période plus douloureuse pour les employés que la période après-privatisation. Au moment de la privatisation, l'entreprise avait déjà réduit de 50 % le nombre d'employés, dans un processus considéré comme dramatique.

Le groupe européen qui a assumé la gestion a trouvé une entreprise avec la technologie dépassée et un groupe d'employés dans un âge moyen avancé. Comme conditions du contrat de concession, dans les années suivantes, l'entreprise devait substituer la technologie, augmenter la partie de la population servie par ses activités et assurer des niveaux de qualité pré-établis. Historiquement, l'entreprise a eu une image positive devant le public. Cependant, après la privatisation et la nouvelle technologie, des plaintes et des demandes de la société sur les services de l'entreprise se sont intensifiées.

Certaines des principales mesures adoptées après la privatisation ont été : (a) une restructuration des divisions internes ; (b) le changement de l'orientation stratégique pour renforcer l'image de qualité et poursuivre la conquête de nouveaux clients ; (c) la sous-traitance de diverses activités, y compris tout le service clientèle, par téléphone et dans la maison, aussi bien que le maintien du réseau urbain. En conséquence, des 2000 employés existants avant la préparation pour le processus de privatisation, seulement 500 y sont restés, dont la moitié a été admise sous la nouvelle direction.

La perception des personnes interrogées était que l'identité de la nouvelle organisation n'était pas encore clairement établie. Il y avait encore une distance entre l'identité de l'Entreprise S et celle de la multinationale qui avait son contrôle opérationnel. Un bon nombre des caractéristiques de l'identité et de la culture de l'ancienne entreprise publique étaient encore présents, bien que la plupart n'ont même pas été souhaitées par les anciens employés. Beaucoup de clients n'avaient quand même aucune idée que l'entreprise avait été privatisée. Il

y avait, cependant, une claire conscience que le changement était permanent et qu'il fallait construire la nouvelle Entreprise S avec la participation de tous.

L'entreprise présentait un discours qui renforçait l'action collective plutôt que l'action individuelle et soulignait l'importance de se créer un dialogue plus intense entre les différentes divisions et niveaux de la hiérarchie, comme des conditions de succès dans le nouveau contexte. Il y avait, cependant, des stéréotypes qui marquaient la coexistence entre les différents groupes (ex : les nouveaux et les anciens, les Brésiliens et les Européens). Les anciens salariés, en particulier, se sentaient dévalorisés à l'égard des nouveaux et des étrangers qui sont venus mettre en œuvre les changements. Les survivants du processus de privatisation avaient peu d'espoir de rester encore dans l'entreprise. Pourtant, ils avaient conscience du besoin de s'adapter aux temps nouveaux et de ne pas laisser leur contribution être négligée :

« Nous avons le défi de montrer ce que nous savons. (...) Ils ne peuvent pas effacer l'image, l'histoire de l'Entreprise S. Avec tous les changements, on sait que l'entreprise se développe de plus en plus... mais nous avons toujours contribué et nous continuons à contribuer pour la société... »

Malgré les différences, le sentiment prédominant était que les attitudes des différents groupes (ex : les nouveaux et les anciens) cherchaient à se rapprocher pour construire et consolider une nouvelle identité pour l'organisation, par le biais de l'action quotidienne et de la tentative d'atteindre les objectifs fixés, lesquels étaient considérés comme nécessaires. Pour les anciens employés, quel que fut leur avenir dans la nouvelle Entreprise S, le plus important était de faire partie de la réussite de l'entreprise et d'avoir leur contribution reconnue :

« Maintenant, nous sommes dans un moment de vouloir rétablir la fierté de l'entreprise, la fierté qu'on avait pour travailler dans l'entreprise et qui a été perdue au fil du temps. Même en sachant que nous n'allons pas peut-être accompagner ce... cet avenir. Mais nous voulons racheter cette fierté de l'entreprise, cette fierté de travailler pour l'entreprise... pour qu'elle reste bien ».

Dans ce cas, on voit que la quête de préservation de l'identité de l'organisation et de son image externe provoque pour les anciens employés un effort pour créer plus de congruence de leurs attentes par rapport au nouveau contexte. En même temps, pour renforcer leur base de légitimité, ils ont besoin de se sentir sujets dans la nouvelle organisation et d'avoir leurs contributions présentes et antérieures reconnues. Selon eux, il faut s'engager donc pour construire la nouvelle identité de l'Entreprise S et réaffirmer aussi leur propre identité.

## **9 LA PROTECTION DE L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE COMME UNE SOURCE DE LÉGITIMITÉ : LE CAS DU DÉPARTEMENT D**

Le Département D est une division de l'Administration municipale d'une grande ville brésilienne qui a mis en œuvre un projet de modernisation de sa gestion, lequel a été

encouragé par la disponibilité des ressources fournies par un vaste programme fédéral visant à appuyer l'administration fiscale des municipalités.

Après la Constitution Fédérale Brésilienne de 1988, les États et les municipalités ont commencé à assumer une plus grande responsabilité pour la collecte de différents types de taxes d'abord administrés d'une manière centralisée par les ministères à Brasília. En même temps, ils ont acquis plus d'autonomie sur la gestion de leurs propres dépenses et investissements, en ce qui concerne tant les recettes provenant de la collecte d'impôts que les ressources distribuées par la fédération. Le pays essayait donc de résoudre quelques vieux problèmes de l'Administration municipale, tels que : le manque d'infrastructure et d'information, l'inefficacité des mécanismes administratifs, le manque de qualification professionnelle et la précarité des mécanismes de contrôle pour la gestion du budget.

Toutes ces difficultés ont été accompagnées par une image ternie du gouvernement devant son client le plus important, le contribuable. Cette mauvaise image a été renforcée par une campagne agressive des médias qui traçait le portrait des fonctionnaires selon un stéréotype d'une classe de travailleurs privilégiés, souvent incompetents et corrompus. La catégorie des professionnels de fiscalisation des taxes a été l'une des plus touchées par ces campagnes, grâce à la diffusion de cas de fonctionnaires de cette catégorie avec des salaires très hauts inaccessibles pour les gens ordinaires de la population et des incidents de tentative de corruption dans les différentes municipalités au pays. Une personne interviewée illustre comment cette image négative affectait l'identité de cette catégorie professionnelle :

« ... Aujourd'hui, je pense qu'on n'a pas si beaucoup de fierté d'avoir cette identité de professionnel de la fiscalisation de taxes. C'est bien le contraire... Je n'ai pas l'habitude de dire que je le suis, vous savez ? Je ne le dis pas. Si je vais faire un achat dans un magasin, je jamais utilise mon identité de cette catégorie. Jamais ! Parce que les gens nous regardent de façon méfiante... Cela était autrefois un rôle important et est quelque chose qui ne l'est plus aujourd'hui... Nous, comme la police, comme d'autres, d'autres figures d'autorité, sommes toujours liées à des choses très négatives ».

Dans ce sens, le projet de modernisation représentait alors une chance pour sauver le respect de la société à l'égard de ces fonctionnaires, car il aidait à reconstruire l'image même de l'institution. L'un des principaux buts du projet était celui de construire une nouvelle identité pour le Département D, d'abandonner la vision du passé qui, dans des mots de certaines personnes interrogées, était plus semblable à une « police ». L'idée centrale du projet était d'incorporer une nouvelle vision pour les services offerts à la société, à travers l'amélioration des procédures de collecte des impôts et d'un plus grand respect aux besoins du contribuable :

« Auparavant, le Département D avait un traitement pour le contribuable, notre principal client, comme une personne qui méritait toute notre méfiance, comme quelqu'un qui devait être chassé,

pour qu'on puisse attraper de lui tout ce que la loi nous permettait d'en prendre. La première obligation du professionnel de fiscalisation était d'attraper le gars... pas de lui servir... ».

En parallèle à cette possibilité d'améliorer l'image de l'institution et de ses professionnels, il y avait, pourtant, parmi les interviewés, une perception que les changements servaient en grande partie aussi pour les intérêts du groupe qui était dans la gestion de la municipalité. Pour eux, cela représentait donc un risque de manipulation. Dans leur opinion, l'ingérence politique des gouvernements successifs qui, à chaque quatre ans, s'alternaient au pouvoir n'était que l'une des principales causes de détérioration de cette image :

« Ce qui se passe dans la gestion publique, c'est que les politiciens ont besoin de montrer sans délai le résultat de leur travail. Alors ils commencent à poursuivre des recettes..., à prendre une série de mesures immédiates... Peu d'entre eux se préoccupent de la continuité..., de l'effet que cela aurait ou non sur le prochain gouvernement. Même parce qu'ils ne seront plus là. Et si le processus de modernisation fonctionne comme ça, il ne fera que compromettre l'institution ».

Quelques interviewés considéraient aussi qu'à l'origine de ces actions pour la modernisation des politiques et des procédures du Département D il y avait une politique visant à déstabiliser le pouvoir des groupes professionnels permanents de l'institution. Un indice était, par exemple, le grand nombre de contrats de travail temporaire ou de sous-traitances. Plusieurs réactions contre le projet de modernisation ont été fondées sur ce genre de perception :

« On ne peut pas faire une division : supposer que l'Administration est au service du bien et que les fonctionnaires sont les serviteurs du mal qui résistent à la modernisation. Les choses ne marchent pas tout à fait comme ça. Le gars qui est ici... s'il ne veut pas changer, il a des motifs, pour d'autres raisons (...). Il peut soupçonner, par exemple, que l'Administration veut prendre plus de pouvoir... dans le but de la modernisation... Quand on prend le pouvoir du professionnel de fiscalisation et on le donne à son chef, alors on donne à l'Administration plus de chance de manipuler ce qui ne doit pas être manipulé, par des questions légales. C'est l'autre côté de l'histoire ».

Toutes ces questions étaient combinées avec la perception qu'il y avait une fragmentation des identités entre les différents groupes de professionnels qui travaillait dans les divers types d'impôts. Comme conséquence, les individus reconnaissaient le besoin de renforcer les actions de changements, en s'assurant, pourtant, qu'elles n'étaient pas associées à un projet temporaire de la direction de l'institution, mais à un effort qui a été originaire de la conscience même des fonctionnaires. La seule façon de racheter leur légitimité devant la société et de préserver l'institution de l'intérêt de manipulation par des groupes politiques était l'union de forces des fonctionnaires qui représentaient les différents groupes de professionnels permanents du Département D. Pour cela, il faudrait améliorer la relation avec le contribuable et collaborer pour la transparence et pour l'efficacité du travail. Néanmoins, il

faudrait aussi préserver l'identité de l'institution comme une organisation qui avait « une mission d'État » et pas « une mission de servir les intérêts d'un gouvernement ».

En synthèse, l'apparente tentative de manipulation de l'organisation était vue par les individus comme une menace à leur sécurité ontologique et à leur légitimité. En réponse, ils faisaient des efforts pour préserver leur autonomie et leur identité professionnelle. Le chemin pour le faire était celui de protéger l'identité organisationnelle des ingérences politiques.

## **10 LA RECONSTRUCTION CONTINUE DE L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE POUR FAIRE FACE À LA DIVERSITÉ : LE CAS DE LA PHARMACEUTIQUE MR**

Au cours du XXe siècle, l'industrie de produits pharmaceutiques s'est caractérisée par une politique fortement expansionniste des entreprises concurrentes qui, de plus en plus, essayent à renforcer leur performance globale. C'est une industrie caractérisée aussi par la nécessité continue d'investissement de grandes sommes de ressources pour la recherche et le développement de nouveaux produits. Ce besoin d'investissement a entraîné un processus continu des fusions et d'acquisitions d'entreprises, de sorte qu'aujourd'hui la survie des concurrents de plus petite taille est pratiquement impossible, parce que la période jusqu'à l'obsolescence d'une génération de médicaments devient chaque jour plus courte.

À l'instar de ses principaux concurrents dans le monde, la Pharmaceutique MR est le résultat de plusieurs fusions et acquisitions d'entreprises. Au moment de la réalisation de cette étude, l'entreprise annonçait la troisième fusion en une période de onze ans, cette fois avec l'un de ses principaux concurrents, le Groupe G-R. Cette fusion lui ferait devenir une des trois plus grandes entreprises du secteur au monde.

Peu de temps après l'annonce de la fusion, l'organisation a lancé un vaste programme de communication interne, visant à fournir des explications aux fonctionnaires sur les rumeurs qui sont apparus dans le média et à les préparer pour les changements en cours. En parallèle à ce programme, l'entreprise a aussi fait une grande campagne de divulgation d'information à la presse et a préparé des ateliers avec les employés de chaque secteur, sous la coordination de sa division de Gestion de Ressources Humaines - GRH, de sorte que chaque individu puisse poser ses questions, présenter ses préoccupations et éclairer ses doutes.

Ce travail intense de communication et les expériences vécues dans les processus de fusion antérieurs ont aidé les individus à croire que la nouvelle fusion était la seule voie possible pour la survie de l'entreprise. Et pourtant, comme dans les expériences antérieures, ils savaient que tous ne resteraient pas dans la nouvelle organisation :

« Les petites entreprises pharmaceutiques ne résistent pas... Ou elles fusionnent avec d'autres ou sont en voie de disparaître... C'est à dire, à l'avenir, de plus en plus, nous passerons par ces situations. Et ce processus sera de plus en plus accéléré. On n'a pas comme se soustraire. Cela est une réalité. Donc, nous avons besoin d'être préparés, en tant que professionnels. Sinon, nous ne pouvons pas continuer au travail ».

Pour constater que, de temps en temps, il faudrait « partager la maison » avec une autre « famille », le discours des individus était de garder l'ouverture pour reconstruire continuellement leur propre identité, pour la rapprocher de ceux qui sont venus :

« Quand je suis arrivé ici, il y a déjà dix-neuf ans, les installations n'étaient pas si... ce monde ici, cette chose d'un hôtel de luxe... Cela était une chose plus simple... quand même comme une sorte de famille... Donc, il y a eu une très grande transformation, tant des installations que des gens. Et cela a augmenté... augmenté de plus en plus... Et différentes personnes sont venues, avec des pensées et des comportements différents. Au début, nous nous sommes sentis un peu comme... hors de la maison, hors de la famille... comme lancées dans un autre environnement. Cependant, nous devons apprendre à vivre... nous devons apprendre à traiter avec les gens... »

Malgré la peur de ne pas survivre à l'un des processus successifs de fusions et d'acquisitions qui viendraient encore très probablement, les interviewés ont montré une claire conscience que leur seule chance de succès à l'avenir, la seule chance de survie dans l'entreprise, dépend de leur capacité à faire face aux différences, d'apprendre à vivre avec les diversités culturelles, de s'adapter aux changements dans l'environnement physique et dans la façon de travailler.

Tous les répondants ont manifesté un vif attachement affectif à l'organisation laquelle, à leur avis, a toujours essayé de maintenir une attitude de respect aux individus, dans les changements du passé. Ils se sentent donc très identifiés avec la MR. Néanmoins, ils savent que, à l'avenir, ils auront encore besoin de reconstruire leurs identités et d'aider à construire des identités organisationnelles nouvelles plusieurs fois, tel qu'ils ont eu besoin de le faire par le passé. Même en reconnaissant que mélanger de nombreuses identités de façon continue n'est pas un processus tout à fait facile, ils sont sûrs qu'ils n'ont pas d'autre choix.

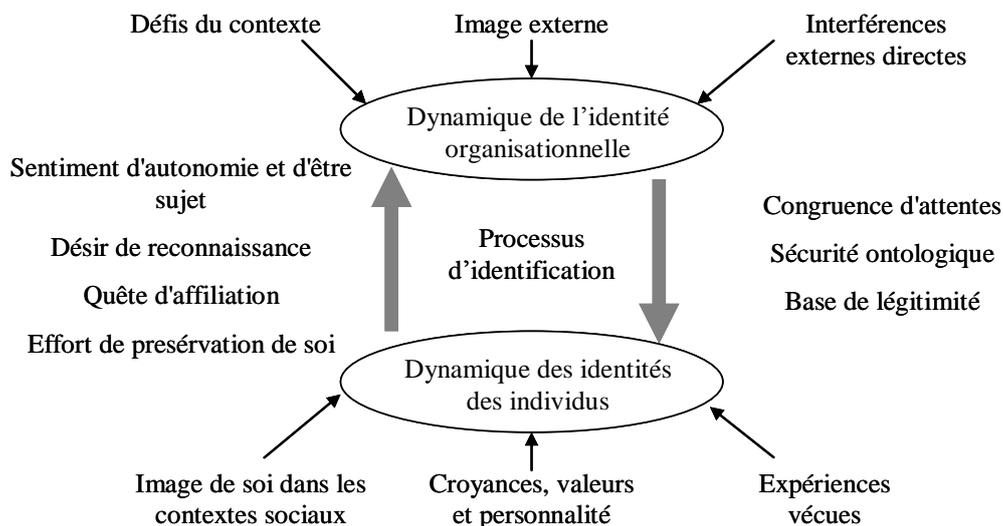
Dans ce cas, pour reconstruire leur identité dans chaque nouveau contexte de fusion ou acquisition, les gens ont besoin de chercher une nouvelle congruence pour leurs attentes. En même temps, pour survivre dans un contexte si changeant et préserver leur sens d'affiliation, il faut toujours aider l'organisation à reconstruire son identité.

## **11 DISCUSSION**

Tel que l'ont observé des auteurs comme Dutton et al (1994) et Sveningsson et Alvesson (2003), dans tous les cas examinés dans cette étude, les changements constituent une source

de forte mobilisation des identités des individus ainsi que de l'identité de l'organisation. Dans une perspective d'intégration entre les niveaux macro et micro d'analyse du processus de construction de la réalité sociale (Giddens, 1984 ; Moingeon et Ramanantsoa, 1997 ; Sveningsson et Alvesson, 2003 ; Taylor et Robichaud, 2004), les résultats des cas ont permis la proposition du cadre conceptuel présenté dans la Figure 1. Le but de ce cadre conceptuel est celui de représenter la récursivité entre les dynamiques de l'identité organisationnelle et des identités des individus dans des contextes de changement. La relation de ces deux niveaux est représentée, dans la figure, par le processus d'identification, lequel est considéré comme fluide (Sveningsson et Alvesson, 2003) et plutôt associé au domaine des perceptions qu'à ce des comportements (Ashforth et Mael, 1989).

Figure 1 : Dynamique entre l'identité organisationnelle et les identités des individus dans des contextes de changement



On adopte un concept d'identité organisationnelle associé aux interprétations des individus sur des caractéristiques lesquelles donnent du sens à l'organisation et la distinguent dans son contexte, ce qui diffère de la notion d'image externe (Whetten et Mackey, 2002). Selon les résultats des cas analysés, ces interprétations, dans le contexte dynamique du changement, ont tendance à être évaluées du point de vue : (a) des défis ou des menaces à la continuité de l'organisation, telles que dans les cas de l'Organisation E et de la Pharmaceutique MR ; (b) de l'image externe de l'organisation dans la société, comme en montre l'expérience de l'Entreprise S ; (c) de l'ingérence des forces politiques externes, laquelle, dans les cas de l'Organisation E, de la Banque B et du Département D, est directement liée au changement de la structure politique et économique de la société.

Tel qu'argumenté par Brickson (2000) et Brewer et Gardner (1996), on a assumé que les identités des individus sont dynamiques, multiples, socialement construites et influencées tant par leurs expériences de vie que par leurs caractéristiques personnelles (ce qui comprend, entre autres choses, les traits de personnalité, les croyances, les valeurs et les efforts visant à préserver l'image de soi dans des contextes sociaux).

L'influence de la dynamique de l'identité organisationnelle sur les efforts des individus pour reconstruire leur identité dans le contexte de changement semble être liée : (a) au degré de congruence (ou d'ambiguïté, tels que dans le cas de l'Organisation E) qu'elle offre pour leurs attentes quant à l'avenir ; (b) à la sécurité (ou l'insécurité, comme dans le cas de la Banque B) ontologique qu'elle fournit, de sorte que l'individu peut reconnaître un rôle pour lui-même, devant la société et devant l'organisation ; (c) à la formation d'une base de légitimité ou à l'importance perçue par l'individu par rapport à ses actions, comme l'ont montré certains récits de personnes dans les cas du Département D, de l'Entreprise S et de la Banque B.

L'influence du processus de reconstruction des identités des individus sur la dynamique de l'identité organisationnelle semble être lié, à son tour : (a) au besoin de se sentir comme sujet de leur propre destin et comme des agents du destin de l'organisation, tel que l'ont montré plusieurs discours dans l'entreprise S, dans la Pharmaceutiques MR et dans le Département D ; (b) à la possibilité d'avoir leur valeur reconnue par l'organisation, par leurs pairs et par la société, comme dans le cas des anciens employés de l'Entreprise S, quand ils mettent l'accent sur l'importance de leur contribution pour la construction de la nouvelle identité organisationnelle ; (c) à la quête d'un sentiment d'affiliation, ce qui a fait, par exemple, les fonctionnaires de la Pharmaceutique MR s'engager dans un effort continu de se rapprocher des membres de leurs successives « nouvelles familles » ; (d) à l'effort de préservation de soi, ce qui a fait, par exemple, les différents groupes de l'Organisation E s'engager dans un effort commun, devant une identité organisationnelle dont les ambiguïtés ils essayent à résoudre.

## **12 CONCLUSION**

Cet article a eu pour but d'analyser la récursivité entre la dynamique de l'identité de l'organisation et celle de l'identité des individus en contextes de changements organisationnels. Les expériences vécues par les cinq entreprises brésiliennes analysées ont permis de proposer un cadre théorique sur l'influence mutuelle entre ces niveaux identitaires. La principale contribution de ce cadre est celle de permettre une meilleure compréhension de la relation entre les différents niveaux de la dynamique des identités (ex : de l'organisation,

des rapports sociaux et des individus), un type d'effort encore rare dans les études sur les changements organisationnels, selon Sveningsson et Alvesson (2003).

Il faut souligner le caractère exploratoire de cet article. Cela suggère que le cadre proposé soit comparé avec des expériences de changements subis par des organisations et des individus dans d'autres types de contexte. Il faut reconnaître, par exemple, que la culture nationale au Brésil peut avoir une influence importante sur les résultats de cette étude. D'autres études peuvent comparer ces résultats avec des situations de changements au sein d'autres cultures. Il est possible que, même dans les entreprises étudiées, la relation entre la dynamique entourant l'identité organisationnelle et les identités des individus révèle d'autres types de caractéristiques, si on l'observe les mêmes cas par une autre perspective temporelle.

### **Références Bibliographiques :**

Alessandri, W. (2001). Modeling Corporate Identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6:4.

Ashforth, B. E. ; Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14.

Baron, J. N. (2004). Employing identities in organizational ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13:1, 3-32.

Boltanski, L. ; Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Paris: Gallimard.

Brewer, M. B. ; Gardner, W. (1996). Who Is This "We"? Levels of Collective Identity and Self Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71:1, 83-93.

Brickson, S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *Academy of Management Review*, 25:1.

Brown, A. D. ; Starkey, K. (2000). Organizational Identity and Learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25:1.

Collinson, D. L. (2003). Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*, 10:3.

Covaleski, M. A. ; Dirsmith, M. W. ; Heian, J. B. ; Samuel, S. (1998). The Calculated and Avowed: techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43:2, 293-335.

Dejours, C. (1995). Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage. In Boutet, J. (org). *Paroles au Travail*. Paris: Éditions L'Harmattan.

Dutton, J. E. ; Dukerich, J. M. ; Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39.

Fleming, P. ; Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10:1, 157-179.

Garcez, P. M. (2001). Deixa eu te contar uma coisa: o trabalho sociológico de narrar uma conversa cotidiana. In: Ribeiro, B.T. ; Lima, C.C. ; Dantas, M.T.L. (org.). *Narrativa, Identidade e Clínica*. Rio de Janeiro: Edições IPUB – CUCA, 189-213.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press.

- Gioia, D. A. ; Schultz, M. ; Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25:1, 63-81.
- Hatch, M. J. Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55:8, 989-1018.
- Hogg, M. A. ; Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25:1.
- Holmer-Nadesan, M. (1996). Organizational Identity and Space of Action. *Organization Studies*, 17:1, 49-81.
- Humphreys, M. ; Brown, A. D. (2002). Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance, *Organization Studies*, 23:3.
- Kärreman, D. ; Alvesson, M. (2001). Making Newsmakers: Conversional Identity at Work, *Organization Studies*, 22:1,59-89.
- Kong, K. C. (2002). Managing the Ambiguous and Conflicting Identities of 'Upline' and 'Downline' in a Network Marketing Firm. *Discourse Studies*, 4:1, 49-74.
- Lipianski, M. ; Ruano-Borbalan, J. (1998). *L'identité, L'individu, Le Group, Lá Societé*. Paris : Éditions Sciences Humaines.
- Lopes, L. P. M. (2001). Práticas Narrativas Como Espaço de Construção das Identidades Sociais: uma abordagem socioconstrucionista. In: Ribeiro, B.T. ; Lima, C.C. ; Dantas, M.T.L. (org). *Narrativa, Identidade e Clínica*. Rio de Janeiro: Edições IPUB – CUCA.
- Millward, L. ; Kyriakidou, O. (2004). Linking Pre- and Post-merger Identities Through the Concept of Career. *Career Development International*, 9:1, p.12-27.
- Nkomo, S. M. ; Cox, T. (1996). Diverse Identities in Organizations. *Handbook of Organization Studies*, v.1, 338-356.
- Moingeon, B. ; Ramanantsoa, B. (1997). Understanding Corporate Identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31:5-6, 383-395.
- Oliveira, M. C. L. ; Bastos, L.C. (2001). Saúde, Doença e Burocracia: pessoas e dramas no atendimento de um seguro saúde. In: Ribeiro, B.T. ; Lima, C.C. ; Dantas, M.T.L. (org). *Narrativa, Identidade e Clínica*. Rio de Janeiro: Edições IPUB – CUCA, 162-187.
- Piotet, F. ; Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes Pour Une Sociologie de l'Entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT.
- Pratt, M. G. ; Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, 25:1, 18-42.
- Sveningsson, S. ; Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56:10.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33.
- Taylor, J. R. ; Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication : discourse as action and sensemaking. *Organization*, 11:3, 395-413.
- Whetten, D. A. ; Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*. 41:4.