La dynamique identitaire à l'œuvre à l'occasion d'un changement stratégique : fragmentation et convergence.

Jean-François Gagne, Université Paris Dauphine, CREPA, UMR CNRS 7088

jean-francois.gagne@club-internet.fr

Emmanuel Josserand, HEC, Université de Genève

Emmanuel.Josserand@hec.unige.ch

Dans les situations de crise ou de remise en cause de l'organisation, l'identité n'est pas un concept réifié pour être au contraire l'objet d'une discussion et souvent d'une contestation. Les différentes facettes de l'identité mises alors en avant par les parties prenantes peuvent être mises en œuvre simultanément, notamment par le discours. Adoptant un point de vue critique sur l'identité au sein de l'organisation, où les caractéristiques d'instabilité, de fragmentation et de contestation sont dominantes, cet article explore les conditions de mise en œuvre d'une action collective, rendue possible par l'appropriation du discours organisationnel, son impact sur l'identité, sa redirection par les membres de l'organisation et son inculcation dans des pratiques. En mettant notamment en évidence des convergences identitaires locales parmi les membres de l'organisation, cet article aborde les conditions d'apparition d'une action collective dans une fragmentation identitaire qui domine entre les individus et au sein même de l'individu. Cette recherche se fonde sur une étude de cas unique combinant analyse de contenu et déconstruction du discours organisationnel. Les données ont été obtenues en accompagnant les membres d'une unité d'une entreprise française de télécoms qui a vécu un changement stratégique porté par un discours organisationnel fort. Cet article met en avant l'idée d'une convergence identitaire partielle, fortement appuyé par le discours et l'identification, qui n'est ni une illusion ni la confirmation d'une identité organisationnelle réifiée, et qui est capable de stimuler une action émergente qui s'ancre dans les pratiques, collectives ou individuelles. Ce faisant, cet article contribue à une extension de la théorie sur l'identité, en établissant un pont partiel entre les perspectives classiques et critiques de l'identité.

Mots clés : Identité, Discours, Fragmentation, Convergence

La dynamique identitaire à l'œuvre à l'occasion d'un changement stratégique : fragmentation et convergence.

Dans les situations de crise ou de remise en cause de l'organisation, l'identité n'est pas un concept réifié pour être au contraire l'objet d'une discussion et souvent d'une contestation. Les différentes facettes de l'identité mises alors en avant par les parties prenantes peuvent être mises en œuvre simultanément, notamment par le discours. Adoptant un point de vue critique sur l'identité au sein de l'organisation, où les caractéristiques d'instabilité, de fragmentation et de contestation sont dominantes, cet article explore les conditions de mise en œuvre d'une action collective, rendue possible par l'appropriation du discours organisationnel, son impact sur l'identité, sa redirection par les membres de l'organisation et son inculcation dans des pratiques. En mettant notamment en évidence des convergences identitaires locales parmi les membres de l'organisation, cet article aborde les conditions d'apparition d'une action collective dans une fragmentation identitaire qui domine entre les individus et au sein même de l'individu. Cette recherche se fonde sur une étude de cas unique combinant analyse de contenu et déconstruction du discours organisationnel. Les données ont été obtenues en accompagnant les membres d'une unité d'une entreprise française de télécoms qui a vécu un changement stratégique porté par un discours organisationnel fort. Cet article met en avant l'idée d'une convergence identitaire partielle, fortement appuyé par le discours et l'identification, qui n'est ni une illusion ni la confirmation d'une identité organisationnelle réifiée, et qui est capable de stimuler une action émergente qui s'ancre dans les pratiques, collectives ou individuelles. Ce faisant, cet article contribue à une extension de la théorie sur l'identité, en établissant un pont partiel entre les perspectives classiques et critiques de l'identité.

La dynamique identitaire à l'œuvre à l'occasion d'un changement stratégique : fragmentation et convergence.

Les salariés peuvent mettre en avant une certaine représentation¹ de l'identité de l'organisation² en tant que levier pour l'action et le management peut de son côté utiliser un discours³ identitaire sur l'organisation pour imposer un changement pendant que d'autres parties prenantes vont établir à propos de la même organisation des représentations encore différentes. Toutes ces notions de l'identité de l'organisation peuvent être mises en œuvre simultanément, comme c'est souvent le cas dans les moments de crise pour l'organisation. De fait, c'est souvent quand la question même de l'identité⁴ est posée qu'il y a un enjeu fort autour de son sens. C'est donc sans surprise que dans des situations de regroupement d'entreprises ou de changements stratégiques, l'identité peut fonctionner comme un levier pour l'action et qu'elle est utilisée par le management pour pousser une représentation jugée opportune. Les représentations ne sont jamais mises en avant par hasard et l'identité est liée à l'action collective, particulièrement l'action collective contestée entre les différents acteurs.

La représentation théorique de l'identité de l'organisation que nous prenons comme référence pour cet article est assez différente de celle proposée par Albert & Whetten (1985) ; l'identité organisationnelle a pour eux trois caractéristiques : centralité (central), unicité (distinctive) et durabilité (enduring). Notre représentation est plus proche d'auteurs qui présentent l'identité comme instable (Gioia & al. 2000), multiple (Cheney 1991 ; Gergen 1991) et même fragmentée (Hatch & Schultz 2000). Dans les différentes perspectives mises en avant par ces auteurs, l'identité n'est ni permanente ni une représentation partagée par les différents membres de l'organisation. L'identité est fragmentée et la représentation d'une identité unique est plus une réification contribuant à satisfaire une politique et un discours, notamment pour geler ce qui est contesté.

¹ Entendue au sens de synthèse cognitive pour l'individu, dotée notamment de qualités de cohérence et de constance (E. Morin)

² Concept pour lequel nous prenons ici les termes proposés par S. Albert & D. Whetten, pour qui elle se compose des attributs dont les membres de l'organisation pensent qu'ils sont fondamentaux, unique et permanents pour l'organisation

³ Défini ici comme étant à la fois l'acte lui-même et son résultat, c'est-à-dire à la fois l'acte de production verbale ou textuelle et le résultat de cet acte.

⁴ Définie ici de façon très générale comme un ensemble de caractéristiques qui permettent à la fois de déterminer une unicité (oneness) et une similarité (sameness)

Le discours organisationnel⁵ officiel est composé d'une grande diversité de médias utilisés par le management, dont un des traits est de chercher à geler, pour l'imposer, une représentation particulière de l'identité de l'organisation (Cheney 1983 ; Fiol 2002). Le discours organisationnel est aussi une expression du pouvoir (Laclau & Mouffe 1985) et un discours organisationnel sur l'identité doit être aussi apprécié dans une dimension de pouvoir et de légitimation (Moingeon & Ramanantsoa 1995). L'impact de cette tentative sur l'action est ambiguë : d'un côté, la mise en avant par certaines parties prenantes d'une représentation unique et dominante de l'identité de l'organisation peut amener une forme d'action collective⁶, consciemment acceptée par les membres de l'organisation comme une représentation partagée de l'identité organisationnelle. Dans une telle logique, l'appropriation du discours sera la base d'un engagement organisationnel qui contribuera à son tour à mettre en place une trajectoire particulière d'action collective (Foreman & Whetten 2002). Mais d'un autre côté, la faible probabilité qu'une telle représentation étouffe ou encore mieux supprime les autres affirmations identitaires, notamment dans les situations de crise perçue de l'organisation, souligne qu'une telle base identitaire commune doit être formulée avec prudence. Mais si l'ambiguïté, la fragmentation et l'illusion dominant, il n'y a pas de place pour une action collective fondée sur une identité partagée (Cheney 1991). Nous sommes alors dans un monde où chaque acteur construit sa propre représentation du discours, avec peu ou pas de sens partagé. La relation entre le discours officiel et un hypothétique engagement pour le collectif de l'organisation de la part de l'individu est de ce point de vue fragile.

Dans cet article, nous nous appuyons sur les perspectives critiques de l'organisation, donnant un rôle clé à la fragmentation identitaire pour étendre la théorie. Nous explorons les relations des membres de l'organisation au discours managérial sur l'identité. Nous explorons particulièrement l'action qui peut émerger d'une représentation particulière du discours identitaire. Si nous acceptons la fragmentation identitaire, le concept d'action collective a-t-il encore un sens ? Nous pensons établir un pont partiel entre les perspectives critiques et classiques sur l'identité et l'identification⁷ par l'exploration des conditions d'émergence de l'action à partir du discours officiel. Pour le faire, nous étudions un exemple de discours organisationnel radical, celui d'un changement de

⁵ Entendu ici comme la communication verbale et textuelle portée par l'organisation et ses représentants vers les salariés

⁶ Entendue ici comme l'action menée par une pluralité d'acteurs en vue de l'atteinte d'un objectif

⁷ Définie ici comme le fait de se reconnaître dans une caractéristique ou une personne extérieure à soi.

stratégie qui a eu lieu en 2006 dans une entreprise française de télécoms. L'étude se fonde sur une démarche qualitative qui combine analyse du discours et entretiens centrés semi-directifs.

1. LITTERATURE

11. L'ILLUSION DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE : UNE FRAGMENTATION DOMINANTE

Le courant de recherche dominant sur l'identité organisationnelle s'est attaché à établir les caractéristiques de centralité, d'unicité et de durabilité de l'organisation (Albert & Whetten 1985). Un positionnement épistémologique alternatif met en avant une identité de l'organisation qu'on ne peut pas instrumentaliser (Elsbach & Kramer 1996). L'identité de l'organisation entendue comme une représentation partagée ne sera probablement pas durable car sa représentation va évoluer dans le temps (Gioia & al. 2000). La caractéristique de centralité va d'ailleurs elle-même devenir plus floue dans cette perspective avec l'évolution des représentations. L'identité est alors plus caractérisée par sa composante adaptative que par sa stabilité (Gioia & al. 2000). L'identité organisationnelle est ancrée dans les représentations des membres de l'organisation. Le concept même d'identité de l'organisation est une opportunité qui permet à certains acteurs de mettre en avant une représentation qu'ils cherchent à figer comme la réalité sociale qu'ils ont créé (Berger & Luckmann 1966), en poussant à la création de sens au sein de l'organisation (Weick 1995). Contrairement à la perspective précédente, il est peu probable qu'un engagement organisationnel soit le fruit direct de ce travail identitaire (Foreman & Whetten 2002). L'action résultant du travail identitaire mis en œuvre sera probablement construite socialement, confrontationnelle et ambiguë, notamment à cause du contexte dans lequel une telle construction se fait. Les organisations qui conçoivent avec assurance leur identité font ce travail identitaire de façon presque mécanique, avec force de rituels et de routines. L'impact du travail identitaire sur l'action dépend néanmoins pour beaucoup de la composante mutuelle, de ce qui est mis en avant comme représentation partagée. Il n'y a pas particulièrement de raison d'espérer qu'il y ait une représentation partagée entre les membres de l'organisation : la dualité ou la multiplicité vont plus probablement caractériser l'identité organisationnelle (Albert & Whetten 1985 ; Cheney 1991 ; Foreman & Pratt 2000 ; Foreman & Whetten 2002). L'identité

organisationnelle est de ce fait loin d'être une représentation figée et monolithique : elle est composée de représentations différentes, fragmentées et évolutives.

S'appuyant sur les propositions mises en avant par les post-modernes sur l'identité (Lyotard 1979 et Baudrillard 1982 par exemple), le courant critique en management considère la conception unitaire de l'identité comme un concept vide de sens, excepté dans une perspective normative et instrumentale de management à laquelle ils s'opposent ; la fragmentation domine et si l'identité existe, ce n'est pas en tant que globalité mais sur la base d'une réalité locale (Lyotard 1979). Le rejet d'une identité organisationnelle entendue comme un concept stable reliant les membres de l'organisation peut être pris de deux façons : l'identité n'existe pas simplement parce que les personnes ne peuvent pas partager une même représentation ou alors cette illusion (Rosenau 1992) fonctionne un temps, qui peut durer un peu, au cours d'une construction sociale (Gergen 1991 ; Bauman 1992) mais elle finira par se déchirer dans un conflit avec les réalités perçues par les acteurs. L'identité est au mieux un masque qui peut être changé à volonté, en fonction du contexte (Hatch & Schultz 2000) ou alors un conflit quand les acteurs essaient de faire cohabiter différentes identités au travail (Svenigsson & Alvesson 2003).

On perçoit d'ailleurs dans ces différentes positions l'écho de débats plus anciens. Mead (1934) parlait déjà du 'parliament of selves' pour approcher l'identité de l'individu⁸. L'expérience d'identités multiples posée comme normale dans la vie quotidienne et dans la mise en avant du self, au service d'une stratégie de prise de distance reposant sur des rôles, a été un thème central pour Goffman (1956), en s'inspirant de l'approche de Mead. Le concept d'identités multiples est structurant pour aborder l'identité de l'individu au travail. Cette dernière apparaît dans sa définition même comme un concept rassemblant des 'couches identitaires multiples', notamment parce qu'elle intègre des composantes personnelles de l'individu et des composantes professionnelles et de métier. Ces différentes identités seront utilisées à tour de rôle, selon les circonstances et les besoins (Svenigsson & Alvesson 2003). En prenant en compte la multiplicité d'identités associées à l'individu, il est fort peu probable que l'individu puisse offrir une assise suffisamment stable comme base de représentation de l'identité organisationnelle, tant en son fort

⁸ Définie ici comme la structure qui permet à l'individu de se définir en tant que personne unique, autonome et authentique, selon les termes de P. Tap

intérieur que dans ses échanges discursifs avec les autres membres de l'organisation. L'identité plurielle de l'individu, dans cette perspective, apparaît comme consubstantielle de la fragmentation et de l'instabilité de l'identité organisationnelle.

12. DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE A L'IDENTIFICATION AU DISCOURS OFFICIEL

Si une identité organisationnelle est plus généralement la projection d'une illusion se faisant passer pour une réalité factuelle, on peut se demander si une forme de convergence ne peut néanmoins apparaître à travers le process d'identification au discours officiel. Un aspect du discours officiel peut être défini comme le discours que les représentants de l'organisation communiquent à ses membres et ce pour construire les représentations partagées d'une réalité sociale, agissant de la sorte comme un levier important de construction identitaire. A la fois le courant dominant sur l'identité organisationnelle (Albert & Whetten 1985) et le courant post-moderne (Baudrillard 1982 ; Edelmann 1988) considèrent le discours comme un levier fort de la construction identitaire. Mais cela ne veut pas pour autant dire que les individus s'approprient 'mécaniquement' le discours officiel : d'une part parce qu'il y a rarement un seul discours organisationnel mais une pluralité de discours au sein de l'organisation (Fairclough 1992 ; Hazen 1993) et d'autre part parce que l'individu garde le choix dans les réactions et interprétations qu'il peut donner au discours organisationnel (Barthes 1991 ; Humphreys & Brown 2002), ouvrant ainsi la voie à l'émergence locale de discours rivaux (Boje 1995).

L'identification est souvent considérée comme la question centrale dans la construction identitaire par l'interaction entre les aspects sociaux et individuels (Asforth & Mael 1989 ; Brewer & Gardner 1996). L'identification peut être perçue comme un processus auto-référentiel par lequel la conception de soi d'une personne contient les mêmes attributs que ceux mis dans l'identité organisationnelle qu'il perçoit (Dutton & al. 1994), ce qui développe des sentiments d'appartenance (Tajfel 1978 ; Tajfel & Turner 1979). Pourtant, parce que l'identification est un lien de nature cognitive (Rousseau 1998) et que le process d'identification est spécial et unique à chaque individu (Dutton & al. 1994), l'identification avec le discours officiel ne contredit pas l'existence d'une fragmentation. L'individu, qui est le moteur de l'identification, est en même temps la source même de la fragmentation par ses représentations. L'identification, comme l'identité, est non

seulement fragmentée entre individus mais au sein même de l'individu. L'identification avec l'organisation et le discours de celle-ci portée par ses représentants peut être schizoïde, au sens de l'existence simultanée d'une connexion positive et d'une connexion négative entre l'individu et son organisation (Elsbach 1999). Même si les messages identitaires portés par le discours officiel peuvent être l'objet d'une appropriation par l'individu, il n'y a pas de raison de mettre en question la possibilité d'une fragmentation identitaire en résultant, notamment pour la raison de la pluralité des représentations qui vont s'établir en dehors de celle voulue par les représentants de l'organisation. En ce sens, l'identification joue le rôle d'un miroir réfléchissant la fragmentation inhérente aux individus qui s'engagement dans un processus d'identification au discours.

13. DE L'IDENTIFICATION AU DISCOURS OFFICIEL A L'ACTION

La question d'une appropriation du discours officiel en tant que constitution d'une réalité commune est plus ambiguë que les théories de l'identité et de l'identification ne le suggèrent. Cette ambiguïté apparaît lorsqu'on creuse la redirection du discours organisationnel par les membres de l'organisation. Elle est aussi présente dans une vision du discours qui n'engendre pas l'action par une appropriation préalable mais parce que l'action est dans le discours lui-même. L'ambiguïté existe enfin dans la tentative de connexion entre l'identification et le discours officiel avec une certaine forme d'action, traitée tant au niveau individuel ou collectif.

Le rôle opéré par la redirection du discours organisationnel dans l'impact du discours sur l'action est dans notre compréhension aussi important que l'identification elle-même. L'identification s'applique à l'appropriation du discours par les individus mais les effets de la diffusion du discours officiel ne se limitent pas à l'identification. En effet, il n'y a pas de groupes clairement constitués d'émetteurs ou de receveurs du discours. Chaque individu au sein de l'organisation, et quelque soit le niveau de schizophrénie qu'il puisse vivre avec le processus d'identification, redirige vers les autres membres le discours officiel sous forme discursive ou sous d'autres modes de communication. Le discours est alors redirigé par petits bouts, par fragments et de ce fait se retrouve constamment retravaillé et transformé. Il y a une réelle difficulté pour un observateur extérieur à démêler dans le discours d'un individu les pensées propres de la personne, le discours qu'elle redirige et la part de discours officiel (Fairclough 2005). Le discours officiel

apparaît plus dans cette perspective comme une co-production des individus en constante transformation dans un contexte ; il est donc à la fois fragmenté et en même temps le fruit d'un process qui va pouvoir conduire à l'action.

L'ambiguïté de l'approche classique posant l'appropriation du discours officiel est renforcée par la prise en compte du discours dans son aspect performatif, comme l'a souligné Austin (1970), pour qui le discours ne s'oppose pas à l'action parce que le discours et la parole sont en eux-mêmes, dans certaines configurations, des formes d'action. Dans cette approche performative, le fait même pour l'organisation de porter un discours sur l'identité va le matérialiser.

Les individus ne font donc pas que rediriger le discours ; ils le recréent dans leur propre discours et grammaire sociale. Autrement dit, le discours est redirigé, recréé mais aussi mis en œuvre. Il s'agit là non seulement d'un signe que le discours est approprié par l'individu mais aussi qu'il y a identification au discours officiel, traduisant une inculcation au sens de Fairclough (2005). Parce que les individus donnent un sens au discours, le discours va être transformé en pratiques. L'inculcation comprend à la fois la redirection du discours et sa transformation en pratiques. La mise en œuvre du discours et la recontextualisation du discours par les pratiques sont des propriétés importantes de l'appropriation du discours dans la sphère identitaire de l'individu (Fairclough 1992). L'action et la redirection du discours apparaissent alors comme des composants d'une transformation constante du discours et de sa co-production par les acteurs.

Revenons un instant dans le courant dominant en y regardant la prise en compte de l'impact de l'identité sur l'action : le postulat est mis sur l'identité, entendue au sens d'une communauté de représentations identiques, source d'action collective mise en œuvre par un engagement organisationnel, appuyé par une identification à l'organisation (Buchanan 1974 ; Cheney & Tompkins 1987 ; Foreman & Whetten 2002). Une telle conceptualisation peut être perçue comme trop simplificatrice. La perspective abordée par la fragmentation nous renseigne sur l'improbable émergence de représentations communes et sur la nature intrinsèquement fragmentée de l'identification. Mais si nous prenons le discours sous son aspect constamment co-créé par la redirection et la pratique, le discours officiel passe d'un artefact auquel les individus s'identifient à une production par les individus. Il est dans cette perspective probable qu'une forme de convergence

apparaisse entre le discours et les actions qu'il amène. Une forme d'action collective résultant de l'inculcation ne peut être exclue.

2. METHODOLOGIE

Pour étudier les rapports entre discours organisationnel, identité, inculcation et action, nous avons fait le choix d'une étude de cas, correspondant à une démarche exploratoire et inductive (Yin 1994). Il n'y a pas ici de construction théorique à partir de rien comme dans la théorie enracinée (Glaser & Strauss 1967), pas plus qu'il n'y a d'utilisation d'un cadre théorique pour tester des hypothèses. Il y a ici une exploration de la question de recherche par induction (Elsbach & Kramer 2003) et recours à l'élaboration théorique au sens de Lee & al. (1999), qui consiste en une extension de la théorie par étude cas où un cadre conceptuel pré-existant structure l'étude de cas.

2.1. L'ETUDE DE CAS EMERAUDE

Notre recherche du cas idoine s'est orientée sur un cas faisant une large place à un changement profond de discours organisationnel. Nous avons rétréci notre périmètre de recherche à un cas de changement stratégie combiné à un changement de marque d'entreprise. Dans un tel cas, le discours officiel change pour repositionner l'organisation. Dans notre cas, le discours officiel porté vers les salariés a mis en avant le nouveau positionnement stratégique d'opérateur convergent, en insistant fortement sur l'évolution du marché et des besoins clients et dans la transformation nécessaire de l'organisation au travers d'un changement de marque majeur, celui du passage à Emeraude. Nous avons donc suivi le changement de marque de Land Telecom en Emeraude. Les marques sont souvent perçues comme ayant une capacité à déclencher l'identification du salarié avec l'organisation et sont de ce fait largement utilisées par les managers (Aaker 1996 ; Urde 1999 ; de Chaternatony 2002), à cause notamment de la variété des composants actionnables dans la marque, fonctionnels et émotionnels (de Chaternatony 2002) et de l'interaction qui peut s'établir avec les valeurs de l'individu (Pratt 1998).

Land Telecom a vécu de profonds changements stratégiques, organisationnels et culturels durant la dernière décennie. En 2000, Land Telecom a acheté Emeraude, un opérateur

britannique doté de licences et d'opérations à l'international, pour augmenter sa part de marché. La marque Emeraude a été choisie en 2001 pour devenir la seule marque de Land Telecom sur les mobiles. En 2006, Emeraude devient la seule marque globale du groupe tant pour les produits et activités, à l'exception notable de la téléphonie fixe en France. La France a initié mi 2006 un projet important de changement de marque dans lequel la marque Emeraude devient la marque pour toutes les activités BTB, toutes les activités internet et de télévision sur internet. Opale est la marque de l'internet en France. Opale, qui a été précédemment une filiale indépendante mais a été réintégrée en 2004 au sein de Land Telecom, vit directement le changement de marque de mi 2006. C'est là que notre recherche y a été menée, plus spécifiquement au sein des équipes responsable de l'internet et des produits fixes, ce qui correspond globalement à un périmètre de 300 personnes.

22. COLLECTE DES DONNEES

Nous avons collecté des données secondaires pour analyser le discours organisationnel durant la période du changement de marque (mi 2005 à mi 2006). Nous avons sélectionné et analysé deux sources d'information avant de collecter les données primaires : l'enregistrement du Président de Land Telecom annonçant mi 2005 la nouvelle stratégie et le contenu d'une présentation spécifique sur le changement de marque à laquelle à peu près tous les membres de l'organisation ont assisté durant le premier semestre 2006. Ces deux sources ont été retenues car elles portent le discours officiel et aussi car elles ont été reçues par à peu près tous les membres de l'organisation durant le projet de changement de marque, eu égard à leur importance : en mettant en avant pour la première citée les raisons du changement stratégique vers un opérateur intégré et en mettant en évidence pour la seconde les détails pratiques du changement de marque et ses implications en termes de produits, façon de communiquer, changement de l'organisation et comportements souhaités du salarié. Une information complémentaire sur les conditions de mise en œuvre du discours de l'organisation est fournie dans le tableau encadré ci-dessous. Ces données secondaires ont été collectées sur la base de ces deux sources et sont par la suite citées comme les données de type a. D'autres données secondaires ont été collectées, comme par exemple les publications des syndicats sur le changement de marque ou encore celles des quotidiens français qui en ont parlé, pour améliorer notre compréhension du contexte lors des entretiens. Ces sources secondaires ont été utilisées

notamment durant les entretiens pour aider à la reformulation des questions et des réponses des personnes interviewées dans le but d'accéder aux données plus profondes mais aussi de permettre la déconstruction du discours officiel et aider à l'émergence de discours minoritaires. Ces autres données secondaires collectées sont par la suite citées comme les données de type b.

La mise en œuvre du discours de l'organisation sur la nouvelle marque	
Le discours du Président de Land Telecom de juin 2005	Les sessions de formation à la marque du premier semestre 2006
Dans un discours d'une heure et demi transmis par écran télévision et accessible sur chaque ordinateur, le président de l'entreprise insiste sur les changements profonds de l'environnement concurrentiel qui amènent l'entreprise à s'adapter ⁹ , en unifiant notamment ses marques.	Une trentaine de sessions ont été organisées en un semestre en France, avant le changement de marque officiel en juin. Chaque session regroupe une vingtaine de salariés de métiers différents et donne lieu à la présentation par deux Ambassadeurs des messages sur la nouvelle marque ainsi qu'à une session de questions / réponses où le discours des réponses est extrêmement cadré puisque rédigé à l'avance. Durant ces sessions, un langage performatif a souvent été utilisé par les Ambassadeurs (exemple : 'cette nouvelle marque, dont vous êtes maintenant les porteurs...').

Pour capter les représentations des acteurs sur le discours, l'identité, l'inculcation et l'action, nous avons établi une collecte de données primaires par le biais de 38 entretiens centrés semi directifs menés entre mai et juillet 2006. La durée de ces entretiens a été d'une heure à une heure et demie. Les personnes interviewées viennent de fonctions aussi différentes que le marketing, la communication externe, le portail et les chaînes thématiques, le lancement commercial des nouveaux produits et la communication interne. Ces personnes et fonctions ont été retenues pour rencontrer des personnes en situation variée d'exposition au discours organisationnel. Par exemple, une hypothèse était faite sur une moindre sensibilité ou implication au départ des équipes de la

⁹ Ce faisant, le discours sur l'identité organisationnelle est plutôt une stratégie discursive de négation de l'identité passée, selon les termes de Giroux (2001)

comptabilité par rapport à celles de la communication externe. De plus, nous espérons voir émerger des discours minoritaires sur une base locale, ce qui justifiait une recherche de personnes interviewées dans des fonctions différentes.

Nous avons défini 5 thèmes principaux à couvrir lors de l'entretien, pour opérer un périmétrage de l'entretien (Miles & Huberman 1994). D'abord une reformulation par la personne interviewée du discours organisationnel sur la nouvelle stratégie et la marque Emeraude, ensuite une formulation par l'interviewé de la nouvelle marque et une qualification de sa proximité avec celle-ci, ensuite une formulation par l'interviewé des valeurs de la nouvelle marque et de leur convergence avec ses valeurs personnelles, ensuite une formulation par l'interviewé de sa proximité avec l'ancienne marque Opale pour terminer par la représentation par l'interviewé des conséquences perçues du changement de stratégie et de marque, tant sur le plan collectif qu'individuel et de sa perception d'une dynamiques d'engagement organisationnel.

23. TRAITEMENT DES DONNEES

Le traitement fait des données collectées consiste en deux actions complémentaires : une analyse de contenu et une déconstruction du discours officiel. Nous avons conduit l'analyse de contenu en traitant les données secondaires, de type a et b, disponibles au début de la recherche : d'abord le discours du Président de Land Telecom annonçant à tous les membres de l'organisation la nouvelle stratégie et le texte de la présentation spécifique sur le changement de marque à laquelle presque tous les membres de l'organisation ont participé au premier semestre 2006. Ce premier travail a été mené avant et simultanément avec les entretiens, qui ont impliqué 38 personnes de l'organisation.

Chaque entretien a été intégralement transcrit et codé à l'aide du logiciel Nvivo. Le codage a servi principalement à identifier les thèmes récurrents dans le discours des personnes interviewées. Les catégories définies initialement ont été complétées au fur et à mesure de la progression de l'analyse (Strauss & Corbin 1990). Quatre catégories thématiques principales ont été définies pour réaliser le codage : l'appropriation du discours officiel, l'identité organisationnelle perçue par le salarié et la dynamique de cette identité, les facteurs et dimensions d'identification du salarié et enfin les relations entre

la marque et l'organisation. Un double codage a été réalisé pour vérifier la cohérence du travail fait et les points de désaccord ont été discutés et traités, permettant ainsi de clarifier certains concepts utilisés dans le codage. Le tableau 1 résume les différentes catégories de données et leur apport à la recherche menée.

Tableau 1 : catégories de données dans la recherche et contribution

Analyse de contenu sur :	Contribution à la recherche :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'appropriation du discours organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mettre en évidence si la personne interviewée s'est appropriée le discours officiel et si celui-ci renvoie pour elle à des composantes identitaires
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'identité organisationnelle perçue et dynamique d'évolution de l'identité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mettre en évidence si la personne interviewée intègre le changement d'identité organisationnelle portée dans le discours officiel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les facteurs d'identification à la nouvelle marque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mettre en évidence la relation qui peut s'établir entre le discours officiel et les antécédents de l'identification de la personne interviewée au discours
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le lien entre la marque et l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mettre en évidence comment la personne interviewée intègre les problèmes organisationnels au moment du changement de marque et leur incidence sur l'identification éventuelle de la personne

Les résultats de l'analyse de contenu ont aussi fourni la matière pour engager le travail de déconstruction du discours officiel. En confrontant les sources de données primaires et secondaires, nous avons pu mettre en évidence des aspects cachés et enfouis (Kilduff 1993), notamment dans la mise en évidence de discours rivaux au sein de l'organisation, discours dont la force a ensuite été évaluée parmi les membres de l'organisation. Le tableau 2 résume la contribution des données secondaires.

Tableau 2 : utilisation des données secondaires dans le travail de déconstruction

Nature de données :	Utilisation faite :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données secondaires de type a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérification de la mémorisation et de l'appropriation du discours officiel pendant les entretiens ▪ Aide à la compréhension des représentations des personnes interviewées ▪ Base des représentations de la personne interviewées pour porter un discours minoritaire ▪ Aide à l'analyse des évènements critiques au sein de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données secondaires de type b (sources externes à l'organisation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide à la compréhension des représentations des personnes interviewées (pour les discours minoritaires) ▪ Aide à la reformulation du discours minoritaires

La déconstruction du discours officiel a été établie à partir des représentations formulées dans leur discours par les personnes interviewées pour faire réapparaître selon l'approche de Derrida (1967), le terme minoré du discours. Ce travail doit s'entendre, non pas comme une simple analyse linguistique, mais comme une analyse menée en prenant largement en compte le contexte organisationnel (Cicourel 1981). Méthodologiquement, le travail de déconstruction a été mené en s'appuyant sur les propositions opérationnelles de Boje (2001), qui sont résumées dans le tableau 3 ci-dessous et qui sont illustrées avec des exemples provenant de notre travail.

Tableau 3 : étapes et illustration avec le cas Emeraude du travail de déconstruction du discours officiel

Etapas du travail de déconstruction	Application au cas étudié :
1. recherche des dualités	Le discours officiel insiste sur le client. L'organisation interne et le salarié ne sont pas placés au centre dans ce discours mais

	<p>sont plutôt présentés comme des conséquences du changement qui est présenté comme nécessaire. La déconstruction du discours a recréé la dualité entre d'un côté un discours managérial orienté sur l'adaptation, la performance et centré sur le client et de l'autre côté un discours plus ancien orienté sur les missions de service public comme moyen de réellement satisfaire le client usager</p>
2. réinterprétation de la hiérarchie	<p>La déconstruction du discours a renversé la hiérarchie du discours officiel en remettant en haut le salarié et le client qui seront 'perdants' face à l'actionnaire, qui est le vrai client du changement de marque pour plusieurs personnes interviewées</p>
3. place des voix rebelles	<p>La déconstruction du discours a mis en évidence très directement les voix oubliées des salariés qui seront poussés vers la sortie à cause des mouvements d'organisation ou des changements métiers portés par le changement de marque</p>
4. recherche de l'autre face de l'histoire	<p>La déconstruction du discours a mis en évidence une autre histoire globale que celle portée par le discours officiel : celle d'une transformation identitaire du groupe en entreprise privée ainsi que les conséquences de cette transformation sur les salariés, les pratiques de travail et l'identité de l'organisation</p>
5. mise en échec du complot	<p>La déconstruction du discours a mis en évidence la perception claire de l'autre histoire par certaines personnes interviewées mais aussi leur sentiment de ne pouvoir s'opposer au mouvement</p>
6. mise en évidence de l'exception	<p>La déconstruction du discours a par exemple remis en cause le concept global de convergence porté dans le discours officiel en mettant en évidence (chez plusieurs personnes interviewées) une identité propre au sein de l'internet, pas forcément apte à la convergence prônée par le discours officiel</p>
7. mise en évidence de ce qui est entre les lignes	<p>Les acteurs mis sous silence (les salariés) ont mis en avant les risques économiques et sociaux portés par le changement de marque mais la déconstruction du discours officiel a permis en plus de faire apparaître ce qui est vraiment en jeu, à savoir le</p>

	passage d'une mission de service public (donner les moyens aux personnes de communiquer) à celui d'une entreprise privée ainsi qu'au changement de valeur supporte ce changement
8. remise en situation	La restitution du discours minoritaire porté par la personne dans l'entretien a souvent permis de permettre à la personne de compléter le discours minoritaire éventuellement formulé. Elle a aussi souvent montré le sentiment d'isolement et d'impuissance des personnes qui au sein de l'organisation s'opposent au changement en cours

3. RESULTATS

Cet article contribue à combler un gap dans la littérature : tout en restant dans une perspective de fragmentation, nous explorons la connexion entre le discours officiel, l'identité, l'inculcation et l'action. Nos résultats mettent en évidence une fragmentation identitaire qui se situe à la fois au niveau collectif mais aussi au niveau individuel. Si la fragmentation n'est pas remise en question, on observe une forme de convergence identitaire activée par le discours officiel, caractérisée par une proximité dans les différentes représentations des membres de l'organisation. La convergence n'est que partielle mais elle pose néanmoins les jalons d'une forme générale d'engagement au profit de l'organisation et d'actions concrètes au profit d'un projet collectif.

3.1. DISCOURS ET FRAGMENTATION

La diversité des représentations établies par les individus face au discours organisationnel est frappante. Cette diversité apparaît d'abord dans la distance entre les représentations des individus, que peuvent notamment expliquer des degrés différents d'exposition et de mémorisation du discours officiel, mais aussi des représentations différentes du sens même du discours qui contribuent à mettre en circulation différents discours et à alimenter la fragmentation entre les individus. Mais la diversité s'établit aussi à l'intérieur de l'individu, alimentée par des représentations différentes. Nos findings soulignent aussi l'impact du décalage perçu entre la réalité organisationnelle et le discours mis en avant sur la fragmentation au sein de l'individu.

Chaque individu établit des représentations du discours officiel qui ne sont pas analogues aux autres. La première observation est la disparité de mémorisation entre individus des éléments composants le discours. Il n'y a donc pas au départ de base commune entre individus pour établir leurs représentations. Le discours officiel a été clair sur l'ampleur des changements qui allaient affecter l'entreprise, au premier rang desquels le rôle de la nouvelle marque comme vecteur de convergence des offres téléphoniques fixe et mobile et des offres internet. Mais les entretiens ont mis en évidence toute une graduation dans l'appropriation par les individus du discours.

On trouve par exemple des individus qui n'ont pas de trace mémorielle d'un discours officiel, comme le souligne ce salarié : 'Je ne me souviens pas d'un message officiel' [I38, § 56]. On trouve aussi des individus qui n'arrivent plus à restituer dans le temps la chronologie des messages. Ainsi ce salarié qui a perdu la trace mémorielle de l'intervention de son Président mi 2005 : 'La communication sur le changement de marque s'est faite dans les deux mois précédant juin 2006' [I1, § 51]. Et on trouve aussi des individus qui rejettent le discours lui-même, quitte à ne l'avoir pas entendu, comme ce salarié qui dit : 'Je n'y vais jamais, à ce genre de communication. C'est langue de bois et compagnie.' [I35, § 53]. Les différences d'exposition et de mémorisation du discours sont la première source de fragmentation.

Mais le spectre proposé de représentations va bien au-delà de ce qui peut être simplement expliqué par les différences d'exposition ou de mémorisation. En menant le travail de déconstruction du discours officiel, nous avons pu mettre en évidence l'existence de discours rivaux (au discours officiel) émis localement dans l'organisation. Et si nous avons pu associer sans problème certaines représentations avec certains contenus du discours officiel, d'autres représentations rencontrées n'ont pas de lien avec le discours officiel. C'est par exemple le cas avec les propos de ce salarié : 'J'ai plutôt l'impression que c'est Opale qui absorbe Emeraude. Au final, c'est Opale qui a pris une couleur Emeraude mais c'est nous qui absorbons les contenus de Emeraude' [I14, § 22]. Une autre représentation associe le changement engagé dans l'entreprise avec un mouvement profond de transformation identitaire de l'organisation où l'argent devient roi : 'La perception que j'ai, c'est que le fait de devenir Emeraude, de devenir un groupe, c'est dans l'évolution de Land Telecom qui devient l'entreprise privée, qui privatise et qui devient

un groupe international. On va passer dans quelque chose de beaucoup plus organisé et de beaucoup plus aseptisé. De beaucoup plus carré. Je sais maintenant que je travaille pour une entreprise privée' [I 7 § 73]. Les deux discours présentés ci-dessus sont l'affirmation d'identités différentes, au sens d'expressions d'un 'qui sommes nous' qui ne colle pas à l'évidence avec le discours officiel. Les acteurs qui s'expriment dans ce sens sur le changement identitaire ne sont pas les plus nombreux mais leur voix porte car ils mettent en évidence ce qui est masqué et qui est en train de disparaître : la culture originelle de service public. C'est ainsi que ce salarié parle du changement en cours en ces termes: 'Il y a une subjectivité dans le ressenti Emeraude. Car c'est un appareil, une pompe à fric. Mais il y a une part de vérité aussi car chaque service aujourd'hui... et ça j'avais entendu il y a une semaine, par exemple sur les forums. Forum, cela veut dire pas de bénéfiques, que cela est fait pour les clients...Mais on ne nous propose pas une identité à porter. L'identité n'existe pas. On nous dispose juste à être en charge d'une mission.' [I 38 § 31 et 47]. Les discours sont redirigés entre individus au sein de l'organisation, comme le souligne par exemple cette salariée qui dit : 'Mon collègue de Emeraude m'a dit que venant de Opale, il fallait que je me fasse toute petite face à la marque Emeraude... et qu'ils étaient chez Emeraude beaucoup plus forts, beaucoup plus riches, beaucoup plus crédibles que ce que Opale avait été' [I 10, § 70 et § 171]. Ce faisant, les membres de l'organisation ont été exposés eux-mêmes à un mix entre le discours officiel et des discours rivaux, ce qui n'a pu que conforter la fragmentation.

Loin d'être limitée à des représentations différentes entre individus, la fragmentation est logée au sein même de l'individu. Nous avons pu voir par exemple des personnes mobiliser plusieurs discours différents, correspondant à des représentations antagonistes, qui renvoient à l'identification schizoïde mentionnée plus haut. Il ne s'agit pas là de notre point de vue d'une nuance apportée dans une phrase par la personne interviewée pour moduler un argument mais bien de la mobilisation de deux discours structurés, cohérents mais antagonistes. On trouve parfois un tel antagoniste entre l'intérêt personnel pour le changement en cours qui s'oppose avec ses conséquences négatives pour la personne ou pour le collectif. C'est cette dualité qu'on trouve dans le discours de ce salarié qui dit : 'J'ai eu des contacts avec des personnes de Emeraude avec qui j'ai travaillé et avec qui j'ai pris du plaisir à travailler... c'était plein d'enrichissement professionnel dans mon métier' [I37, § 7] et qui dit un peu plus loin, orientant sur le rejet : 'Les postes de travail vont disparaître ... et derrière la belle peinture Emeraude, il y a effectivement une

réintégration qui se prépare avec des postes qui vont disparaître' [n°37, § 16]. L'utilisation de morceaux de discours opposés par une même personne va alimenter la fragmentation par la re-direction du discours vers les autres acteurs. C'est ainsi que la salariée mentionnée plus haut qui insiste sur les tensions entre Opale et Emeraude (I 10, § 70 et § 171) reprend un peu plus loin un composant du discours officiel : 'On va avoir une image plus positive en interne et en externe et il faut accepter le changement de ces deux côtés. En externe, on va voir que l'on a trois produits en un. Je pense que le client va percuter ... En interne, le changement est là depuis début février... On se dit que l'on a à peu près les mêmes valeurs et que l'on va pouvoir travailler pour une même entité' [I 10, § 140].

Enfin, il apparaît que l'individu passe le discours officiel au crible de la réalité qu'il perçoit, s'engageant ainsi dans un processus de comparaison et de remise en cause du discours. Le discours officiel a ainsi systématiquement mis en avant le bénéfice du changement pour le client. Mais certains salariés mettent en avant le risque de résiliation chez certains clients comme manifestant le rejet du changement de marque par le client. De même, la capacité du groupe à mettre sur le marché des produits convergents, mise en avant dans le discours officiel comme matérialisant le concept d'opérateur intégré, est remise en cause par certaines des personnes interviewées qui pointent l'absence de mise sur le marché de produits convergents au moment du changement de marque. Ce dernier point est illustré par ce salarié qui remet en cause le discours officiel sur les produits convergents : 'Le mix des deux bases clients pour les produits convergents n'est pas aussi simple que cela et on n'a pas franchement le droit... ' [I 13, § 17]. Un scepticisme apparaît car les annonces passées sur les produits convergents n'ont pas toujours été tenues, comme le souligne ce salarié qui dit : 'Je pense que cela va être difficile de mettre en place ces produits convergents. Cela fait plusieurs années que je suis dans ce groupe. À chacun des speeches des grands patrons, j'entends le mot simplicité et plus cela va, plus c'est compliqué' [I 2, § 14]. Or la thématique des produits convergents est une des briques de base du discours officiel sur la nouvelle marque car elle est l'une des expressions les plus claires de l'identité projetée du groupe, celle d'opérateur convergent. Le membre de l'organisation analyse l'identité organisationnelle projetée par l'organisation dans le discours officiel autour de la nouvelle stratégie avec la réalité qu'il perçoit ; l'analyse de cet écart est de notre point de vue source de la fragmentation identitaire car il positionne l'individu entre deux discours, entre deux positions

identitaires, sans que rien ne garantisse in fine une communauté de représentations entre les individus.

La diversité des représentations des individus face au discours officiel et aux discours rivaux qui gravitent autour de celui-ci amène la fragmentation. Nos findings soulignent deux des aspects de la fragmentation abordés dans la littérature : des constructions locales par les acteurs qu'ils perçoivent comme traduisant mieux la réalité que le discours officiel, mises en avant dans l'approche critique (Gergen 1991), des représentations fragmentées au sein même de l'individu (Elsbach 1999). La fragmentation observée est nourrie par la multiplicité des discours rencontrés au sein de l'organisation (Fairclough 1992), à cause notamment de la redirection du discours officiel qui peut être combiné par l'individu avec un discours rival mais aussi car l'individu peut se faire différentes interprétations d'un même discours (Humphreys & Brown 2002).

32. INCULCATION ET CONVERGENCE

Pour autant, il n'y a rien d'équivalent à une fragmentation uniforme, au sens où il y aurait autant de positions identitaires dans l'organisation que de membres de l'organisation. Sans occulter la fragmentation, on observe que l'appropriation du discours et l'identification du salarié produisent un effet relatif de convergence identitaire. Nous sommes peut-être proches d'une illusion mais cette dernière est enracinée dans un processus d'inculcation à travers lequel certains éléments de discours sont appropriés, reformulés et finissent par devenir une plate forme commune, au moins au niveau de certains groupes locaux.

Nous avons ainsi pu détecter dans les interviews différents éléments discursifs qui sont reliés au discours officiel et sont associés à une représentation identique. Un message est particulièrement mis en avant, celui des bénéfices pour le client du changement de marque. Ce message est perçu la plupart du temps comme cohérent avec les changements internes menés au sein de l'organisation. La capacité du groupe, au-delà des marques, à lancer sur le marché des produits convergents couplant le mobile, l'internet et le fixe est considérée comme un aspect important du changement de marque. C'est ainsi que ce salarié met en avant le lien entre le besoin du client et l'action engagée de changement de marque : 'Je pense que la cause du changement de marque, c'est pour faciliter la vie des

clients' [I22, §8]. Ce type de propos est cité assez souvent parmi les personnes interviewées : ainsi 31 des 38 personnes interviewées ont mentionné le lien entre les besoins des clients et les causes du changement de marque. Mais la convergence qui s'opère n'est que partielle. Tous les individus ne souscrivent pas au discours porté sur les besoins du client ; 7 des 38 personnes interviewées ont récusé le lien, à l'instar de ce salarié qui énonce : 'J'ai envie de dire le consommateur, on peut lui dire ce qu'on veut, que l'on est tout Emeraude mais concrètement pour lui ça ne change rien. Pour l'instant il ne voit pas.' [I16, §18]. La convergence ne reste que partielle car s'il y a des thèmes plutôt fédérateurs comme celui du client, il y a aussi plusieurs thèmes qui génèrent des lignes de fracture au sein de l'organisation : par exemple la justification du rapprochement organisationnel entre les divisions ou encore la confiance dans le discours d'un ajustement limité des effectifs au sein du groupe en lien avec le changement engagé sont par exemple des thèmes qui tendent à générer des représentations différentes parmi les individus. Ainsi, 14 personnes sur les 38 interviewées s'opposent à la proposition d'un ajustement limité des effectifs au sein du groupe en lien avec le changement de marque et 10 personnes interviewées sur les 38 s'opposent à la proposition d'un rapprochement organisationnel entre les divisions par le changement de marque.

Nous avons pu aussi mettre en évidence qu'une convergence peut s'opérer sur un thème en dépit de motivations très différentes, donnant ici chair au concept d'identités multiples de l'individu au travail dont une est celle de la nouvelle marque, qui fédère et unit les deux personnes qui ont par ailleurs des identités différentes. Le tableau 4 illustre cette situation sur ces deux individus. On y retrouve en effet dans leurs verbatim une identification convergente à Emeraude alors que l'interviewé n°8 continue à penser que Land Telecom reste l'organisation de référence et que l'interviewé n°4 met en avant l'identification à Emeraude comme une façon de rejeter Land Telecom

Tableau 4 : illustration d'une convergence partielle entre deux interviewés

Personne mettant Land Telecom au centre de son identité	Personne rejetant Land Telecom de son champ identitaire
'Je trouve que Emeraude a une manière de communiquer qui vient des mobiles ; cette manière	'C'est une bonne chose. On va vers une marque (Emeraude') à laquelle j'adhère' [n°4, § 3]

de communiquer est assez intrigante. elle est belle’ [n°8, § 19]	
‘Si on me demande chez qui je travaille, je dis toujours Land Telecom parce que la société n’a pas changé’ [n°8, § 37]	‘On s’est rapproché il y a deux ans de Land Telecom et on a perdu beaucoup de choses... ... [n°4, § 12] ‘...On supporte bien le fait de passer à Emeraude, c’est une façon de résister Land Telecom’ [n°4, § 20]

Dans cette convergence partielle que nous avons pu observer, les groupes locaux jouent un rôle clé. Par groupe local, nous entendons un groupe de personnes proches les unes des autres, comme par exemple des collègues du même service ou des collègues d’étage. Le groupe de proximité pour le salarié est un lieu d’échange naturel sur le discours organisationnel et c’est en son sein que le salarié peut en débattre le contenu et les implications. C’est en son sein que peuvent être comblés les gaps entre ceux qui s’approprient plus le discours officiel et les autres, comme le rappelle le verbatim de ce salarié : ‘Il y a des personnes de notre équipe qui ont été aux séances de formation sur la marque. On a discuté avec elles du sujet et elles nous ont dit que par rapport à ce qu’on savait déjà, ça allait’ [I 4 § 88]. Au cours des entretiens, plusieurs salariés ont mis en avant dans leur rapport à la nouvelle marque la position de leurs collègues proches, comme le souligne le verbatim de ce salarié : ‘La façon dont cela a été mis en avant [la nouvelle marque], ça ne leur plaît pas à mes collègues. Ça part dans le mauvais sens.’ [I10, § 116 et § 114]. La position opposée, de soutien à la marque en faisant référence à ses collègues existe aussi, comme en témoigne ce verbatim : ‘Quand je suis arrivé, mes collègues m’ont dit : mais non, on n’est plus Opale. Nous sommes Emeraude... Je suis d’accord avec eux.’ [n°5, § 8]. Le discours officiel y est discuté, critiqué, redirigé et traduit parfois dans des discours locaux.

L’analyse des entretiens a permis de faire apparaître deux facteurs principaux d’explication à la convergence relative qui opère entre les individus : le groupe de proximité, entendu au sens de groupes dont le salarié se sent proche (les collègues, le service, ...) et l’action émergente que le salarié voit se construire comme support au discours officiel. Les deux concepts ne sont pas opposés puisque l’action émergente peut

être discutée et amorcée avec le groupe de proximité. Il y a par ce mécanisme une reconsolidation identitaire qui s'opère. Le groupe local apparaît clé dans la redirection du discours, une première étape de l'inculcation. Les entretiens menés en particulier avec plusieurs personnes au sein d'un même service, celui de l'assistance, tendent à mettre en avant l'échange avec les collègues comme facteur de reconsolidation identitaire. On a pu observer dans la division où l'analyse a été menée une convergence identitaire opérée par l'identification au discours et par l'importance des échanges de l'individu avec son groupe local. Cette convergence identitaire reste partielle : elle s'oppose en un sens à la fragmentation abordée précédemment mais elle ne crée pas pour autant une unicité de représentations parmi les membres de l'organisation. Mais l'identification qui opère permet d'ouvrir la porte à une action collective, acceptée par l'individu.

33. INCULCATION ET ACTION

L'inculcation ne se limite pas à la redirection du discours et à sa transformation discursive ; elle amène aussi une traduction du discours en changement de pratiques et actions concrètes. Même si nos observations ont mis en avant la fragmentation, la convergence partielle qui s'opère est à l'origine de la formation d'un engagement général qui favorise l'action. De ce fait l'inculcation s'est manifestée dans le discours et dans l'action.

La convergence partielle observée avec certains éléments du discours est tout d'abord à l'origine d'un engagement général en faveur du changement organisationnel. La première forme de manifestation de cet engagement est celle d'un souhait de réussite des représentations que la personne formule sur l'organisation. La personne envisage notamment une réussite collective au niveau organisationnel, comme en témoigne ce salarié : 'Donc on est d'accord avec les gens d'Emeraude pour défendre leur marque, d'une certaine façon. Il y a une alliance qui va se faire.' [I4, § 55]. Mais le souhait de réussite du changement engagé peut aussi se porter sur le volet interne, notamment sur les changements de comportement des salariés, comme le souligne ce salarié : 'Les comportements devraient aussi être changés avec la nouvelle marque. Il y a beaucoup de choses qui ont changé. Petit à petit, vous cela rentre dans l'état d'esprit des gens...' [I5, § 10]. La formulation par l'individu d'une acceptation de l'action collective peut être, on l'a vu juste avant, générale et non personnelle. Mais l'individu peut aussi s'engager lui-

même de façon plus impliquée et se proposer comme contributeur de la réussite de l'action. Il y a alors une relation plus personnelle qui traduit à la fois l'appropriation du discours officiel sur le changement de marque et une identification du salarié, comme le souligne ce salarié qui énonce : 'J'ai envie de faire des choses nouvelles avec cette marque et qu'on nous laisse essayer des choses nouvelles. Et je me suis dit : oui, j'ai envie d'essayer des choses nouvelles.' [I32, § 70], ouvrant d'ailleurs sur un discours qui porte en lui-même l'action. De toutes les composantes du discours officiel sur la nouvelle marque et sur le changement de marque, la partie relative aux valeurs de la marque semble être un bon support d'engagement personnel de la part du salarié. De nombreux salariés ont fait le lien dans les entretiens entre les valeurs de la marque et leur travail quotidien, comme le souligne ce salarié : 'La valeur transparence, me paraît extrêmement importante, par rapport à mon quotidien de travail.' [I2, § 97].

Toutefois la convergence identitaire et l'effet de l'inculcation ne sont pas généraux : on lit dans les propos de certains salariés une remise en cause assez forte du discours organisationnel, en particulier le discours performatif sur la nouvelle identité. Ce type de discours ne va initier une action individuelle puis collective que si la personne qui reçoit le discours accepte de s'y conformer, ce qui n'est pas le cas de tous les salariés, comme le montrent ces deux verbatim, où ce premier salarié déclare : 'Tu te retrouves d'un côté avec le manager qui redescend le discours de la marque et avec nous, exécutants, qui devront retranscrire et porter la marque dans ce que nous proposons. Mais je pense que nous ne nous y retrouvons pas. Dans les discussions que nous avons entre nous... On nous impose de porter une marque sur laquelle nous n'avons pas été concertés' [I38, § 16] et le second affirme, en référence à la session de formation à la marque à laquelle il a assisté : 'De toute façon, mes valeurs, moi, je n'ai pas besoin qu'on me les apprenne!' [I37, § 100 et 102]. Les propos de ces salariés soulignent la différence profonde entre le discours performatif de l'organisation avec un discours redirigé, réapproprié et déclenchant une identification et une inculcation du salarié.

Les membres de l'organisation sont sensibles à une action concrète qui matérialise le discours et qui agit comme un facteur important d'appropriation personnelle du discours. C'est l'action concrète, à proximité du salarié, qui produit l'effet le plus marqué de convergence sur le discours. L'action concrète, perçue par le salarié, donne du sens au discours et lui permet de le matérialiser, comme le souligne ce salarié : 'Moi c'est la

valeur simplicité que j'ai retenue pour Emeraude et c'est celle que j'essaie de pousser tout le temps dans le cahier des charges.' [I8, § 91]. L'action concrète du salarié favorise enfin sa propre identification, comme le soulignent ses propos : 'J'ai découvert la charte Emeraude dans le projet de changement de marque et j'ai proposé moi-même des choses. C'était nouveau. D'un seul coup j'étais dans un projet, et pas dans le projet des autres.' [I37, §10]. L'action concrète est un facteur important d'identification et d'inculcation du salarié en ce qu'elle matérialise le discours. L'action même émergente du salarié aboutit aussi à un phénomène intéressant en ce qu'elle peut devancer par instant le discours. L'approche d'appropriation du discours, posée comme préalable de l'action, s'en trouve presque dépassée par une action qui précède dans quelques situations l'appropriation du discours par le salarié, comme en témoigne ce verbatim : 'Nous travaillons sur une opération qui a été initialisée par le changement de marque. C'est surtout le changement de marque qui a fait que l'on a réfléchi à cette action... pour moi, je baignais dedans' [I32, § 45].

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cet article, nous nous sommes attachés à explorer les liens entre discours officiel, identité, inculcation et action. Les résultats de cette recherche peuvent contribuer à mieux comprendre les liens de l'identité et de l'identification avec l'action. Cet article établit aussi partiellement un pont entre le courant classique et le courant critique sur l'identité. Tout en validant une perspective où la fragmentation identitaire domine, les résultats observés par le courant dominant sur la convergence des représentations et sur l'action sont confortés. Nous avons démarré notre recherche avec une conceptualisation de l'identité et de l'identification emprunte du courant critique sur la fragmentation de l'identité. Nous avons retenu le concept d'identité fragmentée au niveau collectif et celui d'identité multiple au niveau individuel, en prenant une distance forte avec la conception réifiée mise en avant par le courant classique. Dans la perspective développée par cet article, l'identification peut être conçue comme l'inculcation d'un discours officiel. Nos données empiriques confortent cette perspective. La fragmentation identitaire est présente, tant entre les individus qu'au sein même de l'individu. Elle est d'ailleurs la source de la construction de discours rivaux qui l'alimentent à leur tour.

Mais à côté de cette boucle d'auto-renforcement de la fragmentation, on trouve aussi une logique de convergence qui possède aussi une boucle d'auto-renforcement. Nous avons pu observer aussi cette logique de convergence dans les représentations des acteurs. La convergence qui s'opère n'est que partielle car elle ne concerne pas tous les sujets et elle dépend du jeu des acteurs dans les groupes locaux. Ces groupes, parce qu'ils sont une bonne instance pour rediriger et transformer le discours officiel, jouent un rôle important dans la mise en place de la convergence. La convergence partielle qui s'opère favorise la mise en place d'une forme d'engagement au profit de l'organisation et qui est transformé en action à la fois dans des activités collectives de projets et dans les activités plus individuelles au quotidien. Les actions engagées renforcent l'appropriation du discours et activent le process d'inculcation, appuyant la boucle d'auto-renforcement de la convergence.

Cette recherche souligne ainsi le rôle essentiel du discours organisationnel dans la construction identitaire. Le discours organisationnel y occupe un rôle contrasté qui participe notamment au pont décrit ici entre l'approche classique et l'approche critique : le discours participe à la fragmentation identitaire mais il participe aussi à la boucle d'auto-renforcement de la convergence identitaire, notamment par l'identification et la redirection du discours par le salarié. Mais on peut encore l'apprécier différemment dans son rapport à la construction identitaire, comme l'a fait l'approche critique, comme la mise en scène et une communication utilisant le texte, l'image et les sens où l'identité finit par se confondre avec sa communication parce qu'elle se matérialise par sa communication. Si ce type de communication performative sur l'identité ne s'impose pas à tous les salariés, elle éclaire néanmoins sur la richesse des mécanismes de mise en place de l'identité au sein de l'organisation.

5. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker D., Building strong brands. The Free Press, New York, NY, 1996.
- Albert S. & Whetten D., Organizational identity, in Research in organizational behavior (vol 6), Greenwich CT: JAI, 1985.
- Ashforth B. E. & Mael F. A., Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 1989, t4 20-39.
- Austin J. L., Quand dire c'est faire, Seuil, 1970
- Barthes R., L'aventure sémiologique, Seuil, 1991
- Baudrillard J., A l'ombre des majorités silencieuses, La fin du savoir, Denoël, 1982.
- Bauman Z., Intimations of postmodernity. London: Routledge, 1992.
- Berger P. L. & Luckmann T., The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. Doubleday, Garden City, NY, 1966.
- Boje D., Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land", *Academy of Management Journal*, 1995, Vol 38, N°4, 997-1035.
- Boje D., Special Issue: Deconstructing Las Vegas, *M@n@gement*, 2001, Vol 4 , N°3, 79-82.
- Brewer M. B. & Gardner W., Who is this "we"? Levels of collective identity and self-representations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, 71, 83-93.
- Buchanan B., Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, 533-546.
- Cheney G., The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 1983, 69, 143-158.
- Cheney G., Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities. Columbia: University of South Carolina Press, 1991.
- Cheney G. & Tompkins P. K., Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 1987, 38, 1-15.
- Cicourel A. V., Three models of discourse analysis: the role of social structure. *Discourse Processes*, 1980, 3, 101-132.
- de Chaternatony L., Living the corporate brand : brand values and brand enactment, *Corporate Reputation Review*, 2002, Vol 5, N° 2/3, p 114-132.
- Derrida J., L'écriture et la différence, Seuil, 1967

- Dutton J. E., Dukerich J. M. & Harquail C. V., Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39 239-263.
- Edelman M., Constructing the political spectacle. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- Elsbach K. D., An expanded model of organizational identification. *Research in organizational behaviour*, 1999, 21: 163-200.
- Elsbach K. D. & Kramer R. M., Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 442-476.
- Elsbach K.D. & Kramer R.M., Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments. *Academy of Management Journal*, 2003, 46: 283-301.
- Fairclough N., Discourse and Social Change. Polity Press, Cambridge, 1992.
- Fairclough N., Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism. *Organization Studies*, 2005, 26(6): 915-939.
- Fiol C. M., Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 2002, 13(6), 653-666.
- Foreman P. & Whetten D. A., Members' Identification with Multiple-Identity Organizations, *Organization Science*, November-December 2002, Vol. 13. No. 6. , 618-635.
- Gergen K., The saturated sell: Dilemmas of identity in contemporary life. New York: Basic Books, 1991.
- Gioia D., Schultz M. & Corley K.G., Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 2000, 25(1), 63-81.
- Giroux N., La gestion discursive des paradoxes de l'identité, X^{ième} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001
- Glaser B. G. & Strauss A. L., The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, New York, Aldine de Gruyter, 1967.
- Goffman E., The presentation of self in everyday life, Harmondsworth: Penguin, 1956.
- Hatch M. J. & Schultz M., Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations, in The expressive organization: identity, reputation and the corporate brand, Oxford University Press, Oxford, 11-35, 2000.
- Hazen, M. A., Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*, 1993, 6/5: 15-26.

- Humphreys M. & Brown A., Narratives of organizational identity and identification : a case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 2002, 23/3, 421-447.
- Kilduff M., Deconstructing organizations, *Academy of Management Review*, 1993, Vol 18, N°1, 13-31.
- Laclau E. & Mouffe C., Hegemony and socialist strategy, London: Verso (New Left), 1985
- Lee T. W., Mitchell T. R. & Sablinski C. J., Qualitative research in organizational and vocational psychology: 1979-1999. *Journal of Vocational Behavior*, 1999, 55: 161-187.
- Lyotard J.-F., La condition postmoderne, Les éditions de Minuit, 1979.
- Mead G. H., Mind, Self, and Society: from the standpoint of a social behaviorist, University of Chicago Press, Chicago, 1934.
- Miles M. B. & Huberman A. M., Analysing qualitative data: a source book for New Methods, Beverly Hills, CA, Sage, 1984.
- Moingeon B. & Ramanantsoa B., An identity study of firm mergers: the case of a French saving bank, in Case Method Application, WACRA, 1995, vol 2
- Pratt M. G., To be or not to be, Central Questions in organizational identification, in Identity in organizations: building theory through conversations, Sage, 1998.
- Pratt M. G. & Foreman P. O., The beauty of and barriers to organizational theories of identity, *Academy of Management Review*, 2000, 25(1), 141–143.
- Rosenau P. M., Post-modernism and the social sciences: insights, inroads, and intrusions. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1992.
- Strauss A. L. & Corbin J., Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technics, Newbury Park, CA Sage, 1990.
- Svenigsson S. & Alvesson M., Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 2003, 56; 1163-1193.
- Tajfel H ., Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. London: Academic Press, 1978.
- Tajfel H . & Turner J. C., An integrative theory of social conflict, in The social psychology of intergroup relations. W. Austin and S. Worchel (eds). Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.
- Urde M., Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 1999, 15, 117-133.
- Weick K., Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- Yin R. K., Case Study Research, Design and Methods. Newsbury Park, CA, Sage, 1994.