

L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE UN PROCESSUS OPÉRATIONNEL DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT.

ÉTUDE DE CAS



DR. AMINA AGHRAIGE

Auteur : Amina AGHRAIGE

L'identité organisationnelle
Un processus opérationnel dans l'accompagnement du changement.
Étude de cas



L'identité organisationnelle
Un processus opérationnel dans l'accompagnement du changement.
Étude de cas



Édition 2026



ISBN : 978-9920-213-03-5

Agence Francophone

Edition et impression
Adresse électronique : francophone.agence@gmail.com

Dédié à mes chers parents et à mon fils Mehdi

REMERCIEMENTS

Cette thèse n'aurait pas pu aboutir sans le soutien, l'encouragement et l'aide d'un grand nombre de personnes dont des chercheurs, des professeurs, des professionnels, des proches et des amis, que je tiens à remercier infiniment et à qui je souhaite exprimer ma reconnaissance.

En premier lieu, je souhaite exprimer ma grande reconnaissance et ma profonde gratitude à Monsieur le Professeur Mohammed SGUENFLE qui a dirigé ce travail et qui a su guider cette recherche tout en me laissant une liberté intellectuelle et une autonomie d'action et de réflexion. La sagesse de ses conseils et la pertinence de ses questions m'ont ouvert l'esprit sur un nombre important de connaissances, de savoirs et de savoir-faire qui m'ont énormément servi pour mener à bien cette recherche. Sa bienveillance ainsi que son exigence m'ont poussé à donner le meilleur de moi-même et de me dépasser. Son écoute, sa disponibilité et ses encouragements m'ont donné la force de poursuivre et de persévérer dans les moments difficiles de cette recherche. Je tiens à remercier sa présence, sa confiance et son appui permanent surtout lors de la participation aux différentes manifestations scientifiques : communications, colloques et congrès nationaux et internationaux. Merci beaucoup cher Professeur pour tous vos efforts et pour votre encadrement rigoureux. Merci de m'avoir ouvert les portes de la recherche scientifique et de m'avoir fait aimer la recherche et les débats scientifiques. Merci pour votre gentillesse et votre amabilité. Merci pour la noble personne et le professeur de qualité que vous êtes. Un grand merci à vous, jamais je ne pourrais vous témoigner toute ma gratitude.

Ma gratitude s'adresse aussi à MM. Keltoume la Secrétaire de Direction qui m'a toujours soutenu. Un grand merci à vous.

Aussi, je remercie vivement M. le Professeur Brahim LABARI, ainsi que M. le Professeur Zouhir EL BHIRI pour leurs conseils, leurs encouragements et leurs disponibilités. Merci à vous. Merci de m'avoir donné l'exemple du professeur dévoué, humble et érudit. Je vous suis profondément reconnaissante.

Je remercie aussi M. Rachid BELFQIH, directeur des affaires juridique et de l'action foncière au sein de l'ONEE qui m'a apporté un grand soutien et une grande aide. Merci pour votre générosité et pour le partage d'informations. Merci pour votre accompagnement, votre dévouement et pour votre engagement. Merci pour votre gentillesse.

Mes remerciements vont aussi à M. Mohamed EL HAIMER, le Président du Directoire de la Banque Populaire Centre-Sud, ainsi qu'à M. Mustapha EL ANIQUE, Directeur des Ressources Humaines à la BPCS. Merci à vous pour m'avoir ouvert les portes de votre organisation pour effectuer ma recherche. Merci pour votre engagement. Merci pour l'intérêt que vous avez accordé à mon étude.

Je voudrais aussi remercier Mme. FOUZIA, la Directrice de A.I, et Mr. BRAHIM le Directeur de Mediatronic. Un grand merci à vous, pour tout ce que vous m'avez apporté et pour votre engagement et partage.

Mes remerciements s'adressent à l'ensemble des membres du Laboratoire Interdisciplinaire des Sciences Sociales, qui m'ont soutenu, encouragé et qui ont organisé plusieurs manifestations et événements scientifiques de qualité, ce qui m'a offert l'occasion de faire la rencontre de plusieurs chercheurs de par le monde et de m'ouvrir davantage sur le monde de la recherche scientifique.

Je souhaite aussi remercier mes Directeurs au travail M. Mohamed EL MESSAOUDI et M. Atmane SEFART, pour leur indulgence, leur compréhension et leur soutien tout au long de ce périple de thèse. Je suis sûre que sans leur aide, le chemin aurait été plus long et plus difficile. Je vous suis très reconnaissante Messieurs les Directeurs.

Mes remerciements sont aussi destinés à tous les membres de Jury qui me font l'honneur de lire et d'évaluer cette thèse. Merci pour votre temps si précieux.

Je voudrais également remercier l'École Doctorale, en les personnes de M. Abdelkrim MADOUNE Directeur du CED et M. Omar HASSNAOUI, pour tous les efforts fournis afin d'enrichir les compétences et les connaissances de la doctorante que je suis, à travers l'organisation de différents séminaires, journées d'études et ateliers.

Merci à tous mes ami(e)s, qui ont contribué d'une façon ou d'une autre, directement ou indirectement à l'aboutissement de ce travail. Les discussions stimulantes et les échanges que nous avons eus autour de sujets divers, m'ont toujours donné du courage et de nouvelles idées. Je pense particulièrement à ma chère amie Zahra SOUALAH, à Boujemaa ALHIANE et à mon collègue Lhoussaine OUTABARINE. Merci à vous mes amis et à tous les autres, votre présence dans ma vie me donne de la force.

La réalisation de cette thèse a été grandement facilitée par la qualité de l'environnement familial, intellectuel et matériel que mes chers parents ont toujours veillé à nous assurer (mes frères et moi). Je leur suis entièrement reconnaissante. Ma grande gratitude et toute ma reconnaissance va à mon très cher père M. Brahim AGHRAIGE qui m'a toujours soutenu et aidé dans chaque pas dans la vie et qui a toujours été là pour moi dans les moments difficiles comme dans les moments de joie. Je reconnais que sans son aide et sa présence jamais cette thèse n'aurait pu avoir lieu. Merci papa pour tes encouragements, ton soutien, ton implication ainsi que pour la correction, les livres ... toutes les paroles du monde ne me suffiraient pas pour te remercier ou te rendre ne serait-ce qu'un tout petit peu de ce que tu as fait et ce que tu fais pour moi. Tu es ma force, mon courage et ce qui me motive dans cette vie. Si je suis parvenue à élaborer cette recherche et à écrire cette thèse c'est bien grâce à toi papa. Je te remercie infiniment et je te suis très reconnaissante. Ce présent travail, je l'ai fait pour toi. Pour te dire que tu as su me donner la force et la persévérance qu'il faut pour réussir tout ce que j'entreprends et pour arriver là. Tu es ma vie.

Un grand merci et une grande reconnaissance aussi à ma très chère mère, qui m'a soutenue et qui a su être là quand il le faut. Merci à toi maman, merci pour m'avoir supporté dans les moments difficiles, merci pour ta présence auprès de mon fils quand je partais aux congrès, aux colloques et pour effectuer mon travail de terrain, merci pour tous tes efforts qui m'ont permis de finir ce travail de recherche et m'ont permis d'arriver là. Je te suis grandement reconnaissante Mme. Zahra MAILAL pour tout, sans ta présence, mener à bien ce travail aurait été difficile. Je tiens aussi à remercier ma sœur et mes frères qui m'ont toujours soutenu et encouragé. Je vous suis entièrement reconnaissante pour votre attention et votre amour qui me donne l'énergie de persévérer.

Pour finir, je ne peux manquer l'occasion de remercier mon cher fils, Mehdi EL HIMY, qui a su être patient et qui m'a encouragé et laissé le temps de mener à bien cette étude. Merci à toi mon fils.

Merci à vous tous.

RÉSUMÉ

En situation de changement, les organisations vivent des bouleversements qui peuvent impacter leur performance. À travers une recherche empirique réalisée dans quatre organisations marocaines, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

Dans quelles mesures l'identité organisationnelle accompagne-t-elle le changement qui s'opère dans l'organisation ?

Partant d'une approche constructiviste confortée par le paradigme interprétativiste, nous avons pu mettre en exergue, grâce à une analyse croisée, le rôle des pratiques managériales dans l'orientation et l'encadrement des compréhensions et des interprétations des membres de l'organisation. Cela permet de construire une identité organisationnelle homogène et cohérente qui ravive le sentiment d'appartenance et favorise un apprentissage organisationnel renforçant à son tour une identité fonctionnelle.

Les résultats obtenus mettent en avant le rôle de l'identité et de l'apprentissage organisationnels dans l'élaboration du mécanisme d'adaptation organisationnelle qui accompagne et facilite la mise en place de changements qui s'opèrent dans l'organisation, et par la même occasion contribue à la réalisation des objectifs escomptés.

Dans un contexte de changement, l'organisation trouvera alors son équilibre en déterminant un consensus sur les objectifs et en offrant à chaque employé les raisons de s'impliquer davantage dans la réussite de l'organisation. La compréhension de ce rôle permettra une gestion efficace du processus du changement organisationnel.

La saisie du phénomène de l'identité organisationnelle à travers l'approche fonctionnaliste amènera les chercheurs ainsi que les dirigeants de l'entreprise à se préoccuper davantage de l'identité organisationnelle et à adopter des pratiques managériales qui renforceront l'adoption de cette identité par l'ensemble des membres de l'organisation. Cette démarche favorisera la préservation de la performance de l'entreprise et permettra d'atteindre les objectifs envisagés, surtout en situation de changement. Les acteurs du changement organisationnel, quant à eux, seront en mesure de mettre en place un processus d'apprentissage organisationnel adapté à l'identité de leur organisation, ce qui accroîtrait sa performance.

Mots-clés : Identité organisationnelle - Apprentissage organisationnel - Changement organisationnel - Mécanisme d'adaptation organisationnelle

ABSTRACT

In situations of change, organizations experience upheavals that can impact their performance. Through empirical research carried out in four Moroccan organizations, we aimed to address the following issue:

To what extent does organizational identity support the change occurring within the organization?

Using a constructivist view supported by the interpretivist paradigm and a mixed-methods approach, we observed the role of managerial practices in guiding and framing the understandings and interpretations of organizational members. This facilitates the construction of a homogeneous and coherent organizational identity, which revitalizes the sense of belonging and fosters organizational learning, thereby strengthening a functional identity.

The results highlight the role of organizational identity and learning in developing an adaptation mechanism that supports and facilitates the implementation of changes within the organization, thereby contributing to the achievement of the desired objectives.

In a changing context, the organization will find its balance by determining a consensus on objectives and providing each employee with reasons to be more involved in the organization's success. Understanding this role allows for effective management of the organizational change process.

Grasping the phenomenon of organizational identity through the functionalist approach will lead researchers and business leaders to focus more on organizational identity and adopt managerial practices that reinforce the adoption of this identity by all members of the organization. This approach will help maintain the company's performance and achieve the desired objectives, especially in times of change. Change agents, in turn, will be able to implement an organizational learning process adapted to the identity of their organization, which would enhance its performance.

Keywords: Organizational identity - Organizational learning - Organizational change - Organizational adaptation mechanism.

ملخص

تشهد المؤسسات الاقتصادية العديد من التحولات والتغيرات التي تسبب حالة من الارتباك تؤثر على فعاليتها وأدائها الاقتصادي. في هذا السياق، أجرينا بحثًا ميدانيًا في أربع مؤسسات اقتصادية مغربية للإجابة على السؤال البحثي التالي:

كيف يمكن للهوية المؤسسية أن تواكب وتساعد على التحولات التي تطرأ داخل المؤسسة الاقتصادية؟

باستخدام النظرية البنائية وتعزيزها بالنظرية التأويلية، ومع اعتماد أدوات بحثية من المقاربتين النوعية والكمية، تمكنا من دراسة تأثير طرق التدبير والتسيير المؤسسي التي يعتمدها المسؤولون على تشكيل وتوجيه تصورات وفهم الموظفين للمفاهيم المتعلقة بعملهم وعلاقتهم بالمؤسسة. هذا يؤثر بشكل مباشر على بناء الهوية المؤسسية وعلى فعاليتها في تعزيز روح الانتماء وانخراط الموظفين في التعلم التنظيمي المؤسسي، مما يقوي الهوية المؤسسية الفعالة.

أظهرت النتائج دور الهوية المؤسسية والتعلم التنظيمي المؤسسي في مواكبة وتسهيل تنفيذ التحولات المؤسسية وإرساء التغيرات اللازمة. تبرز الدراسة الميدانية كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية تجاوز الصعوبات والحد من الآثار الجانبية للتحولات التي يشهدها المحيط المؤسسي والمجال الاقتصادي والسوق العالمية، واستعادة التوازن من خلال تحقيق الأهداف المطلوبة وتحفيز كل فرد من الموظفين على المشاركة الفعالة في التعلم التنظيمي المؤسسي.

الفهم المحكم لدور الهوية المؤسسية من خلال المقاربة الفاعلية يمكن من التدبير الأمثل والفعال للتحولات المؤسسية، مما يسهل على الفاعلين داخل المؤسسة إدارة تدبير التغيرات، وذلك من خلال تفعيل آلية التأقلم المؤسسي عبر اختيار تعلات تنظيمية متماشية مع الهوية المؤسسية، مما يساعد المؤسسة على الحفاظ على توازنها وإنتاجيتها.

الكلمات المفتاح: الهوية المؤسسية - التعلم التنظيمي المؤسسي - التحولات المؤسسية - آلية التأقلم المؤسسي

SOMMAIRE

Remerciements

Résumé

Introduction Générale	11
Chapitre I : Une approche méthodologique pour une problématique spécifique dans le milieu organisationnel.....	22
Introduction	23
Section 1 : Pourquoi évoquer la communication dans une organisation de travail ?	24
Section 2 : Contexte de la recherche	33
Section 3 : De la problématique de recherche au positionnement épistémologique	38
Section 4 : Le choix des méthodes de la recherche	52
Conclusion	72
Chapitre II : Genèse du concept de l'identité organisationnelle	74
Introduction.....	75
Section 1 : L'identité, concept interdisciplinaire	76
Section 2 : Les formes de l'identité	86
Section 3 : Le processus de la construction identitaire	110
Section 4 : L'identité organisationnelle à travers les courants de pensée	120
Conclusion	132
Chapitre III : Organisation, changement et apprentissage organisationnel.....	135
Introduction.....	136
Section 1 : L'organisation : objet d'observation et de réflexion sociologique	137
Section 2 : Le changement organisationnel	172
Section 3 : L'apprentissage organisationnel	188
Conclusion	203
CHAPITRE IV : Études de cas : l'identité organisationnelle, au-delà de la théorie.....	204
Introduction.....	205
Section 1 : Une insertion au sein des organisations.....	207
Section 2 : Présentation et analyse des observations	216
Section 3 : Présentation et analyse des données collectées via le questionnaire	240
Section 4 : Résultats et interprétation des entretiens semi-directifs	288
Conclusion	346
Conclusion générale	348
Bibliographie	356
Table des matières.....	396

Introduction Générale

1. Le contexte général et l'objectif de la recherche :

Dans un monde en évolution continue, l'Homme, les sociétés et les organisations de toutes sortes, sont constamment confrontés aux changements. Le changement orchestre la vie humaine dans tous les domaines : social, politique, technologique et économique. Ces changements impactent impérativement les pratiques individuelles et collectives. La vie, telle qu'elle est, nous met incessamment face aux défis et nous présente, par l'occasion, des opportunités à qui sait les percevoir. Il n'y a pas longtemps, la crise sanitaire Covid-19 a mis le monde entier face au défi du changement, celui des pratiques, celui des paradigmes, celui des perceptions et des modes économiques. Le monde n'est plus ce qu'il était auparavant. L'avancée technologique a énormément facilité la transition du monde d'avant la Covid-19 à celui d'après, elle a permis de faire le pont et de sauver le monde du travail, entre autres. Le dévouement, le partage, la contribution, la solidarité, la résilience, le sentiment d'appartenance, autant de valeurs qui ont contribué à sauver le monde tel qu'on le connaît. Au-delà de la volonté de survie, l'adaptation aux changements fait autant appel à l'innovation des pratiques qu'à l'adoption de nouvelles stratégies et la mobilisation de certaines valeurs. Observer les changements qu'implique la conjoncture nous a poussé à nous intéresser aux changements que vivent les entreprises et les organisations en tant qu'entités constituées d'un groupe de personnes.

Comprendre comment les organisations vivent le changement, comment elles arrivent à le surmonter et à s'y adapter est devenu ma préoccupation, surtout après la lecture du livre "Qui a piqué mon fromage ?" de Spencer Johnson, (un livre très intéressant, sur l'adaptation au changement au travail). Je me suis retrouvée en train de me poser des questionnements auxquels je n'avais pas de réponses. Pourquoi certains enseignants s'impliquaient et continuaient à assurer les cours à distance tandis que d'autres ne se sentaient pas obligés, alors même qu'ils font partie du même établissement et qu'ils sont payés ? Pourquoi le personnel de santé se mobilisait-il à fond et risquait-il sa vie pour sauver des gens, alors même que ces médecins et infirmières ont des familles et une vie à préserver ? Qu'est ce qui a fait que dans certaines usines les employés et les dirigeants se sont rapidement adaptés aux changements et innovaient leurs pratiques, ce qui leur a permis de préserver leur place dans le marché économique, d'assurer la productivité et d'atteindre une certaine performance ? Comment se fait-il que certaines

organisations (ex : le textile, les startups, certains restaurants) aient réussi à opérer de grands changements pour s'adapter à la conjoncture économique imposée par la crise sanitaire sans que cela impacte leur performance ? Pourquoi certaines entreprises ont réussi à mettre en place des changements qui leur ont permis de prospérer tandis que d'autres n'ont pas pu le faire ? Qu'est-ce qu'elles ont ces entreprises de plus que les autres ? Qu'est ce qui fait que, malgré les changements mis en place par ces organisations, elles préservent quelque chose de ce qu'elles avaient sans rien perdre de leur cohérence ?

Toutes ces questions et bien d'autres ont orienté le choix de mon sujet de recherche, et m'ont conforté dans ma pensée sur l'identité. Un sujet qui m'a toujours passionné, et qui a constitué mon objet d'étude durant différentes étapes de mon parcours universitaire¹.

Intriguée par la question du changement, convaincue de la puissance de l'identité et fascinée par le monde des organisations, j'ai opté pour le choix de travailler sur l'identité organisationnelle en période de changement. Un sujet pertinent, dans un monde économique instable en perpétuel changement, d'autant plus, dans le contexte marocain. Le Maroc aujourd'hui aspire à devenir une grande force économique africaine, un partenaire de taille des pays européens et un pays attrayant pour les investisseurs du monde entier. Il a su anticiper les contraintes du Covid-19, et a mis en place des dispositifs nécessaires pour faire face aux difficultés engendrées par la crise sanitaire ; il représente une puissance économique émergente et un modèle économique doté d'une certaine résilience². L'industrialisation de l'économie marocaine suppose l'élargissement du champ de la recherche scientifique dans le domaine socio-économique pour permettre aux différentes entreprises marocaines de rester compétitives. Le facteur humain de l'organisation représente actuellement la force compétitive de l'entreprise. Loin de la simple fonction administrative, la gestion du capital humain qui relève du management opérationnel, est à présent une fonction stratégique pour toute organisation. La

¹Pour information, mon projet de fin d'étude en master traitait de "L'image et l'identité politique", l'étude empirique ainsi que le stage effectué dans le journal AL BAYANE (journal du parti politique PPS), m'ont permis de comprendre et de voir que l'individu peut avoir des identités multiples en toute cohérence.

²Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Covid-19 : Mesure rapide et ambitieuses prises par le Royaume du Maroc, Rabat, 2020, 17p., WWW.<https://doi.org/10.4060/ca9353fr>

performance organisationnelle dépend aujourd'hui de la valeur ajoutée apportée par ce capital humain. Faire du personnel un *Business Partner* oblige les directions des entreprises à se réinventer sur la question de la structure hiérarchique classique ainsi que sur la question du sens au travail recherché par le personnel. La création de l'entreprise qui se soucie de l'intégrité et du degré d'appartenance de son personnel passe forcément par la prise de conscience de l'importance de l'identité organisationnelle. Comprendre le fonctionnement et le rôle que peut jouer l'identité de l'organisation aiderait les entreprises d'aujourd'hui à atteindre une certaine performance. Cette compréhension, inciterait les dirigeants des organisations à accorder plus d'importance à l'élaboration de l'identité de leurs organisations. La conception d'une identité authentique et cohérente permettrait à l'organisation d'aborder les changements avec plus de confiance et de sérénité, en la dotant de la capacité d'adaptabilité.

Le contexte économique marocain actuel est à l'affût de nouveaux facteurs techniques et de modèles de gestion qui favoriseraient la production et garantiraient une certaine prospérité des organisations sans pour autant avoir à engager des frais supplémentaires et faramineux. Les entreprises marocaines aujourd'hui prennent conscience de l'importance du facteur humain et commencent à s'engager dans une démarche de bien-être au travail et à s'inscrire dans le registre des entreprises sociales, même si c'est encore très timide comme pratique, mais la volonté est là. Justement, et dans ce contexte, notre recherche donnerait aux dirigeants des entreprises ainsi qu'aux acteurs des différentes organisations, l'outil manquant qui les aiderait dans la gestion et la direction de leurs organisations et qui remettrait en question les pratiques de gestion et la manière de concevoir l'organisation. Nous offrons ainsi une nouvelle façon de gérer différents contextes et problèmes de l'organisation surtout en période de bouleversements.

Un article paru dans LE MATIN.ma, du 27 octobre 2019, "*La fonction RH au Maroc entre avancées et incertitudes*", de Mounia Senhaji, soulevait le problème de la fonction RH, Omar Lahbabi a déclaré dans cet article que « *les talents sont surtout à la recherche de sens au travail* », l'article relevait les problèmes que rencontrent les entreprises pour garder les employés et déclare que « *69% des chefs d'entreprises pensent que leurs employés sont engagés alors que seuls 34% d'entre eux déclarent l'être !* ». Toujours dans le même article « *plusieurs études ont démontré que le salaire n'est pas un facteur d'engagement ...* », pour Ahmed El Alami « *l'entreprise doit aller au-delà de l'intérêt financier et se préoccuper aujourd'hui de l'impact qu'elle peut avoir d'abord en interne sur les humains qui la constituent* ». Cet entretien

transcrit dans le journal Le MATIN met en avant plusieurs problèmes que rencontrent les entreprises pour préserver leurs employés talentueux, afin de garantir l'engagement de leurs employés et continuer à être performantes. Cet article a aussi soulevé plusieurs questions qui guettent certainement l'esprit des gestionnaires, des dirigeants et des économistes marocains. Nous y voyons le signe du besoin d'une telle recherche, surtout que dans un autre article paru dans le même journal, le 25 avril 2021, "*L'engagement, ce graal si convoité par l'entreprise*", réalisé aussi par Mounia Senhaji, la question de l'engagement des collaborateurs de l'entreprise, notamment dans les contextes de crises. Interrogé par le LE MATIN, Fatim-Zahra Mziouad Bennis, directrice générale de AIM Performance, confirme que le sentiment d'appartenance et la notion d'investissement personnel constituent la preuve d'engagement. Pour Najlaa El Khalidy, directrice capital humain au Groupe Pharm5, « *un collaborateur engagé est un collaborateur qui se sent complètement impliqué dans la vie et dans la réussite de l'entreprise* ». Souhail Houmani, General Manager Retail chez Renault Commerce Maroc, souligne que « *l'engagement est créé d'abord par l'entreprise... cette relation est un élément clé de l'engagement* », il précise que « *la fierté de travailler pour l'entreprise, la proactivité et le dépassement de soi reflètent l'engagement* ». L'idée est partagée par Amine Bouhassane, DRH à Heyme, qui a relié l'engagement au fait, « *de mettre en mouvement* », pour lui « *il est question de mobiliser l'action de l'intérieur de la personne* ». Le sujet soulevé par ces articles nous conforte dans le choix de notre sujet de recherche. Son importance et sa pertinence trouvent réponse dans l'actualité économique marocaine, ainsi que dans le champ académique préoccupé par la question de l'engagement des acteurs dans la vie de l'organisation. En témoigne l'organisation de nombreux colloques et webinaires en relation avec le sujet, l'ESCA école de management avait organisé, le 22/04/2021, un webinaire sur le thème « Repenser l'engagement des collaborateurs pour mieux piloter la performance ».

L'originalité de notre étude s'explique par deux faits : d'abord, le fait qu'aucune étude, à notre humble connaissance et d'après une recherche étendue, que nous avons effectuée n'a auparavant traité de ce sujet, dans le contexte marocain, comme nous l'avons fait. Ensuite, et d'un point de vue théorique, nous avons fait le rapprochement entre trois concepts qu'il est rare de trouver ensemble dans une même étude. Nous sommes, à notre connaissance, la deuxième étude à travailler sur la relation de ces concepts, sachant, que l'étude à laquelle nous faisons référence est un article scientifique de (Shannon Brown, Michael R. Manning et James D. Ludema, 2016), qui a relié les concepts d'apprentissage organisationnel et d'identité

organisationnelle, en mettant en avant l'identité comme mécanisme d'apprentissage, cela dans le but de répondre à l'appel de Pettigrew, Woodman et Cameron(2001, p. 697-698), qui avaient demandé à ce qu'une plus grande attention soit accordée aux questions liées aux changements, à savoir :

- 1- L'examen de différents contextes et niveaux d'analyse du changement organisationnel,
- 2- La prise en compte du temps, du processus, de l'histoire et de l'action,
- 3- La relation entre les résultats de la performance organisationnelle et les processus de changement,
- 4- L'étude de la réceptivité, de la personnalisation, du découpage et du rythme des processus de changement,
- 5- L'étude des comparaisons internationales et interculturelles dans la recherche sur le changement organisationnel.

L'article de Shannon et al. (2016), qui s'est intéressé aux raisons de l'échec des changements organisationnels, a pu extraire les mécanismes et les processus qui préservent la stabilité dans les organisations. La mise en avant de cette stabilité a permis de donner un aperçu des processus sur lesquels on peut intervenir pour mettre en place un changement organisationnel. En ce sens, l'étude développée dans cet article se présente comme étant une réponse à la demande de Pasmore (2011), qui a incité les chercheurs à examiner les pratiques standards et à continuer à chercher les façons d'améliorer les résultats du changement, car l'échec impacte négativement les organisations. C'est aussi, une réaction au deuxième appel de Pettigrew et al. Nous tenons à préciser que cette étude ne montre pas vraiment ni comment la relation des deux concepts est élaborée ni son processus de formation ou d'usage. Toutefois, elle nous a inspiré et a constitué le point de départ de notre travail. La lecture de cette étude avait déclenché chez nous la volonté de trouver des liens entre nos trois concepts clés à savoir l'identité organisationnelle, le changement organisationnel et l'apprentissage organisationnel, en plus du fait de vouloir approfondir l'étude en tentant de trouver une relation réelle et fondée entre ces trois concepts.

Nous tenons aussi à nous inscrire dans la continuité en répondant à notre tour à la demande de Pasmore (2011), en poursuivant les recherches sur le changement organisationnel pour mettre en lumière des pratiques qui permettraient d'éviter l'échec du changement organisationnel. Aussi, souhaitons-nous réagir au cinquième appel de Pettigrew et al. Notre

étude se veut également comme une explication des processus et mécanismes émergents et un retentissement des perspectives annoncées par l'étude de Shannon Brown et al., dans l'objectif de comprendre et d'élaborer un mécanisme fonctionnel facile à mettre en place par et dans les organisations. Nous avons aussi voulu examiner la possibilité de mettre en place un processus et un mécanisme fonctionnel et opérationnel sur le terrain.

Nous estimons que l'apport théorique de notre recherche servirait à mettre en avant des théories importantes, innovantes qui contribueront à l'enrichissement de la recherche scientifique du management des entreprises et des études sociologiques surtout au Maroc. Sur le plan épistémologique et méthodologique, notre recherche s'inscrit dans un champ de recherche interdisciplinaire, ce qui constitue à nos yeux, une qualité importante et un atout majeur. Mener une étude interdisciplinaire nous incite à repenser le positionnement théorique ainsi que le positionnement méthodologique. Cette recherche pourrait apporter un élément de plus pour innover dans les pratiques de recherches interdisciplinaires et permettrait d'asseoir une approche interdisciplinaire avérée. Tout ceci ferait de notre étude une recherche originale et marquerait son importance dans le domaine socio-économique ainsi que sur le plan scientifique académique.

Notre recherche tente de présenter des solutions opérationnelles aux problèmes que rencontrent la majorité des entreprises et organisations marocaines, concernant l'implication et le dévouement de ses membres et la mise en place des changements. Nous souhaitons aussi par cette recherche, participer à améliorer, à enrichir et à défendre les études interdisciplinaires.

2. Choix des méthodes de la recherche

Dans le but de répondre à notre problématique et pour mieux comprendre notre objet de recherche (son processus de construction, son rôle, sa fonction, son usage et les facteurs qui influencent son élaboration), nous avons jugé pertinent de conjuguer l'approche qualitative et la méthode quantitative. Cette démarche nous permettrait de mieux appréhender la signification que donnent les acteurs à leurs expériences au sein de l'organisation.

Dans cette perspective, nous suivrons un enchaînement qui débutera par la contextualisation, la définition et la décortication de notre question de recherche. Elle sera la boussole qui nous guidera tout au long de cette recherche. Les chapitres de cette thèse se

succéderont selon un enchaînement qui préserve une certaine relation entre les éléments de notre question de recherche, en maintenant des liens de causalité et d'interdépendance entre nos concepts. Nous exposerons les théories mobilisées au fur et à mesure que nous avançons dans l'étude de nos concepts.

Ensuite, nous procéderons à la présentation de notre terrain de recherche et les raisons de ce choix. Nous préciserons notre méthode d'échantillonnage, les procédures et les pratiques de la collecte des données que nous avons appliquées (l'observation, les entretiens semi-directifs et le questionnaire). Nous exposerons les données collectées ainsi que leur analyse. La codification, la catégorisation, les thèmes extraits, les motifs réitérés, l'interprétation des résultats immanents de la description, la compréhension et l'explication des significations émergentes des données, sont toutes des étapes que nous évoquerons pour fournir aux lecteurs une compréhension complète des conclusions et des résultats tirés à partir des données analysées.

Notre méthodologie de recherche est déployée selon un cadre épistémologique allant du paradigme interprétativiste au paradigme constructiviste. Cela s'explique par le statut que nous accordons aux données, leur mode de collecte, la relation que nous avons établie entre la théorie et nos observations ainsi que la valeur scientifique que nous allouons aux résultats. Rappelons que notre question de recherche est ce qui détermine le contexte de déroulement de notre investigation, à savoir l'organisation ou l'entreprise, qui définit à son tour le genre de données disponibles et le type de recherche qui peut y être réalisé.

Notre réalité est un construit qui résulte de l'expérience des acteurs de l'organisation, ainsi que de notre propre interaction avec notre objet de recherche. Cette réalité est donc une construction sociale, qui apparaît à travers l'action, comme l'avait mentionné Luckman et Berger (1996, p. 30), « *L'activité humaine produit un monde de choses* ». Ceci dit, l'identité organisationnelle et son usage sont des réalités construites, qui ne peuvent exister que par les actions et les interventions des acteurs. Elle peut même se substituer à une stratégie organisationnelle « *pour tous les théoriciens actuels, l'identité n'est pas une donnée, mais une dynamique, une incessante série d'opérations pour maintenir ou corriger un moi où l'on accepte de se situer et que l'on valorise* » Camilleri Carmel (1998, p. 253). Nos données résultent d'une construction sociale, il y a aussi une certaine interdépendance qui nous lie à notre objet d'étude. En ce qui concerne la collecte de données, nous nous sommes basée sur la

représentation subjective des acteurs de l'organisation issue de leur propre interprétation du phénomène étudié, que nous avons interprété à notre tour. Pour cela, nous avons utilisé un entretien semi directif. Nos données sont alors une interprétation du réel qui peut être considérée objective ou subjective. L'individu, un être conscient, doté de la parole, est loin d'être objectif, selon Piaget (1970). Toutefois, tout au long de notre recherche, nous avons veillé à ce que celle-ci soit le plus objective possible. Compte tenu de la complexité du phénomène étudié « l'usage de l'identité organisationnelle », et de son étroite relation avec l'action et l'interaction des individus, la mesure est alors difficile à réaliser. L'objectivité pour nous consiste donc, dans un premier temps, en le fait de bien retracer les interprétations de tous les acteurs concernés par notre phénomène d'étude. Nous nous sommes assurée à chaque fois que notre interprétation correspond à celle des acteurs constituant l'échantillonnage de notre étude. Dans un second temps, ces données devraient nous permettre la construction du mode opératoire qui nous permettrait de dépasser la simple description de notre phénomène d'étude pour viser l'interprétation de ce même phénomène en tant que mécanisme qui se forme dans l'interaction. Nous nous sommes préservée de l'utilisation des expressions chargées de jugement ou d'affection, pour ne pas altérer la signification des réponses. Ces données sont vérifiées, utilisées, contrôlées et recoupées de sorte à préserver une certaine objectivité.

Nous avons à faire à plusieurs acteurs, ce qui fait que notre réalité est donc multiple. Aussi, nous sommes concernée par l'étude d'un phénomène socio-économique qui est formulé en tant que croyance, qui apparait à travers les attitudes et les comportements et qui se rapporte à une décision individuelle avant d'être collective. Ce sont les représentations des acteurs qui nous ont aidée à construire notre réalité. Nous avons tenté de respecter, le plus fidèlement possible, la réalité perçue par les acteurs des organisations concernées par l'étude.

Consciente du fait que tout phénomène social est susceptible d'être interprété différemment par les acteurs comme par les chercheurs (Lincoln et al., 1985), nous ne pouvons pas écarter notre propre expérience du monde, qui intervient dans la construction de notre réalité. Nous estimons que nos actions sont avant tout guidées par nos finalités (Le Moigne, 1990). Notre objectif est de découvrir, de comprendre et d'expliquer comment l'action organisée des acteurs agit sur l'identité en tant que phénomène organisationnel et de saisir les processus par lesquels cette identité influence les actions des acteurs. Bien que le mécanisme d'adaptation organisationnelle soit défini par des lois de causalité, l'interaction entre les composantes du

système étudié est à l'origine des liens circulaires qui expliquent l'incapacité de déterminer quelle est l'action qui est la cause ou l'effet de l'autre. Nous sommes donc en train d'étudier les opérations par lesquelles l'identité organisationnelle est transformée pour acquérir certains éléments qui la gratifient d'usage et d'opérationnalité, pour enfin constituer un mécanisme fonctionnel. Par la même occasion, nous étudions les opérations grâce auxquelles notre expérience du phénomène est construite (Von Glasersfeld, 1988).

Le but principal de ce travail est de vérifier l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle dans un contexte de changement organisationnel. Autrement dit, son usage et par, ou à travers quels mécanismes elle peut servir le changement organisationnel. Ce qui justifie la formulation de notre question de recherche :

- Dans quelles mesures l'identité organisationnelle accompagne-t-elle les changements qui s'opèrent dans une organisation ?

De ce fait, nous avons quatre objectifs à atteindre dans cette thèse. Le premier est de tester les liens entre le sentiment d'appartenance ou d'adhésion et l'élaboration ou l'activation d'une identité organisationnelle affirmée. Le deuxième consiste à vérifier la relation entre le changement organisationnel, l'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel. Le troisième aspire à s'assurer de la corrélation de la gestion de l'identité organisationnelle avec la résolution des problèmes engendrés par le changement organisationnel. Notre quatrième et dernier objectif vise à comprendre comment l'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel pourraient constituer un mécanisme opérationnel d'adaptation et un outil de gestion du changement.

Pour répondre aux objectifs de notre recherche, nous avons fait le choix de mener notre étude basée sur une méthode mixte intégrant l'approche qualitative et l'approche quantitative, dans quatre organisations différentes : une entreprise agricole (Anass Irrigation) de taille moyenne, une entreprise de services à Agadir (Médiatronic) rattachée à deux géants de la technologie (Samsung et LG), l'ONEE (Office National de l'Électricité et de l'Eau potable) à Rabat et la Banque Populaire du Centre Sud. Notre choix a été guidé d'un côté, par la volonté de vouloir étudier notre objet de recherche dans différentes formes d'entreprises et dans des structures organisationnelles de statuts différents.

D'un autre côté, le changement organisationnel opéré dans chacune des organisations est différent. Changement à l'échelle de la direction de l'organisation (Anass Irrigation). Changement imprévu suite aux répercussions de la crise sanitaire covid-19 (Mediatronic). Changement profond suite à une fusion qui s'est soldée par un rapprochement (l'ONEE). Plusieurs changements au niveau de la Banque Populaire. Nous supposons que le choix varié de notre terrain de recherche constitue un avantage et un point fort pour notre étude. Ce choix nous permet d'étudier le comportement de la dynamique identitaire organisationnelle, son usage et les processus d'intégration dans différents types de changement organisationnel. La diversité de notre terrain de recherche nous permettra de pouvoir généraliser en partie nos résultats. En plus de l'observation directe, nous avons élaboré un entretien semi-directif de 15 questions testées et validées. Notre échantillon est composé de 20 acteurs : Cinq chez l'ONEE, six dans la Banque Populaire, quatre chez Mediatronic et cinq chez Anass Irrigation.

Les résultats ont fait émerger le rôle de l'identité organisationnelle dans la transformation des perceptions concernant le changement organisationnel et dans l'accomplissement de l'apprentissage organisationnel. On est loin de la gestion ou de la conduite du changement, désormais, on parle de la gestion de la capacité d'apprendre et de changer. L'organisation est alors un milieu d'apprentissage, c'est une organisation apprenante qui, par sa dynamique identitaire et son processus d'apprentissage organisationnel crée le mécanisme d'apprentissage organisationnel.

La principale limite de notre étude est le nombre restreint des organisations ciblées dans cette étude. Mener cette recherche dans plusieurs autres organisations permettrait de généraliser les résultats sur l'ensemble des organisations nationales. L'autre limite de cette recherche consiste dans le fait que nous nous sommes focalisée sur deux variables, celle de la dynamique identitaire et du processus d'apprentissage organisationnel. Nous sommes consciente de la complexité du phénomène du changement organisationnel et du milieu organisationnel en tout. Nous avons néanmoins fait le choix d'écarter toute autre variable qui intervient dans le changement organisationnel pour se concentrer exclusivement sur celles qui touchent de façon directe l'individu et son comportement dans l'organisation. En effet, le choix de cette perspective trouve son explication dans notre formation de base qui est celle des sciences humaines et sociales. C'est pourquoi cette étude traite du management des hommes en relation avec la théorie des organisations. Elle interroge l'organisation par la complexité et la difficulté

qu'elle rencontre lors des changements. Cette interrogation porte essentiellement sur les trois composantes de l'organisation qui sont reliées à l'individu et à son comportement à savoir : la question d'appartenance, la question d'apprentissage et la question de la gestion de la capacité de changer.

Notre travail se compose de quatre chapitres, organisés comme suit :

- **Chapitre I : Une approche méthodologique pour une problématique spécifique dans le milieu organisationnel**
- **Chapitre II : Genèse du concept de l'identité organisationnelle**
- **Chapitre III: Organisation, changement et apprentissage organisationnel**
- **Chapitre IV: L'étude empirique : du terrain de recherche à la conclusion**

Nous terminerons notre recherche, par la présentation des recommandations que peuvent adopter les directeurs, managers et tous les acteurs qui sont appelés à gérer et à conduire un changement organisationnel. Nous tracerons les limites de notre travail et nous ouvrirons les perspectives à venir.

CHAPITRE I

Une approche méthodologique pour une problématique spécifique dans le milieu organisationnel

Ce chapitre sera consacré à la présentation de notre problématique de recherche qui émane de la réflexion que nous portons sur les outils de gestion que pourrait utiliser une organisation dans le but de mettre en place un changement organisationnel. Nous sommes, toutefois, consciente de l'existence de plusieurs variables qui pourraient influencer la conduite du changement organisationnel. Nous sommes aussi consciente des difficultés que représentent la vérification et le contrôle de toutes ces variables. C'est pourquoi, nous nous concentrons principalement sur l'étude des deux variables qui nous intéressent à savoir l'identité et l'apprentissage organisationnels. Bien évidemment, on ne peut faire l'impasse sur la communication, qui joue un rôle important dans la vie et les activités de l'organisation, notamment, dans la diffusion du changement, la consolidation de l'identité organisationnelle et le partage de l'apprentissage organisationnel.

Introduction

Plusieurs recherches ont démontré l'importance et le rôle de la communication dans la gestion des problèmes organisationnels. À titre illustratif Morillon Laurent et al. (2018), Cette recherche étudie les relations (la distanciation des chercheurs avec la pratique professionnelle) entre les chercheurs des sciences de l'information et de la communication dans le domaine de la communication organisationnelle et les praticiens du secteur. Elle relève en fait que, ces relations sont d'une intensité moyenne, pas comme le laisse présager les intérêts que peuvent avoir les deux côtés l'un de l'autre. Cette recherche propose alors, une approche constitutive pour réduire la tension épistémologique existante entre les deux parties (le fonctionnalisme d'un côté et le constructivisme de l'autre côté), à travers le croisement de la pensée de trois différents chercheurs sur deux études actions. Elle en résulte alors, que l'adoption d'une approche constitutive de la communication organisationnelle dans les recherches actions, contribuerait au partage d'un paradigme processuel de l'action collective et à l'élaboration dialogique de la communication. Ce qui favoriserait la communication en tant qu'un nouveau cadre de référence au sein de l'organisation d'un côté et la reconnaissance et la légitimité de la discipline dans les différents domaines scientifiques et professionnels, de l'autre côté.

Une autre étude, celle de Larmée Alain (1989) qui met en avant le potentiel créateur de l'être humain qui se manifeste davantage lors des relations complexes et dans la communication qu'entreprend l'organisation avec ses acteurs et inversement. Elle vise à améliorer la pratique communicationnelle et la compétence de la résolution des problèmes à travers la compréhension de la dynamique de la communication dans une organisation que tente d'éclairer cette étude.

La fonction communication est au centre de toute activité dans l'organisation. C'est pourquoi nous avons choisi de l'évoquer en premier, dans le but de ne pas en tenir compte comme variable dans la présente recherche.

Section 1 : Pourquoi évoquer la communication dans une organisation de travail ?

La communication, un mot issu du terme latin « communicare » et auquel on a donné la signification de « mettre en commun / participer à / prendre part à » au XIV^e siècle. Depuis, plusieurs auteurs s'y sont intéressés, Winkin Yves (1981) avait réalisé une étude sur l'évolution du terme « communication ». Le terme communication a évolué au fil du temps, pour se voir attribuer plusieurs sens et significations, (participer collectivement, transmettre l'information...). C'est un concept qui a suscité beaucoup d'études. Il est au centre de différentes disciplines comme la linguistique, la philosophie, l'anthropologie, la sociologie.

D'une simple transmission linéaire et mécanique, le terme communication prend le sens d'une co-construction collective. La discipline des sciences de l'information et de la communication voit le jour durant les années soixante. Au niveau de la recherche scientifique « *l'idée centrale; est de distinguer l'étude des processus et des systèmes de l'information et de la communication, qui est spécifique aux SIC, de la pratique de la communication et de l'usage de l'information qui interviennent dans toute activité humaine* » Meyriat J. et Miège B. (2002, p. 60).

On est passé d'une vision simpliste de la communication à une vision complexe. La communication est à présent une activité de production, de diffusion, de transmission, de partage et d'interprétation de messages et d'informations entre des personnes, des groupes ou des institutions. Cette transmission se fait à travers divers médias et instruments à-propos d'un sujet donné en fonction d'un objectif visé dans un contexte précis et selon une culture ou une tradition reconnue. Cette pratique suit des règles spécifiques selon son champ d'activité et la réalité qu'elle couvre (sociale, culturelle, économique, scientifique, technique, politique ou autre...).

La communication est un outil, qu'il est dorénavant possible d'évoquer en tant qu'approche, qui au-delà des acquis et théories qu'elle a accumulés des différentes disciplines, peut être considérée comme une science à part entière. Elle prend en considération des phénomènes de « communication généralisée » permettant d'atteindre des niveaux multiples de significations. C'est une science transversale, qui aujourd'hui plus que jamais s'est attribuée une place fondamentale dans les organisations. Mintzberg Henry (2002) trouve que l'un des plus importants travaux du dirigeant est celui de la communication, puisqu'aucun système conçu d'individus ne peut fonctionner s'il n'y a pas communication.

La communication organisationnelle comprend différentes formes qui peuvent être utilisées dans et par l'organisation. D'ailleurs, l'activité de toute organisation repose sur l'enchaînement d'un processus communicationnel et d'interactionnel. Elle intervient dans tous les secteurs et les dimensions de l'organisation (la gestion des ressources humaines, la prise de décision, l'échange et la gestion de l'information...). D'après Riel (1995), la communication organisationnelle englobe les stratégies organisationnelles, les relations publiques, la communication interne et externe, le marketing et la publicité corporative. Elle comprend toutes les activités de communication dont elle dépend et qui la mettent en relation avec un public. Pour Kreps (1990), celle-ci représente le processus par lequel les acteurs de l'organisation arrivent à obtenir les informations et à comprendre et élaborer les changements qui la concernent. « *L'organisation advient dans et par la communication, [...] elle ne peut être pensée indépendamment des processus conversationnels qui en sous-tendent et en médiatisent à la fois le fonctionnement et le changement [...] L'organisation se révèle dans la conversation* » (Gramaccia G, 2001, p. 226).

1.1 Les approches et les modèles de la communication

Dans cette section des approches et modèles communicationnels, nous avons fait le choix d'évoquer les approches et modèles qui nous semblent plus proches du domaine de l'organisation dans notre cas. En ce qui concerne les approches et modèles positivistes nous ne les citerons pas, vu que les perspectives positivistes ne se préoccupent pas du sens dans la communication. En effet, « *pour les chercheurs proches du positivisme, le problème du sens et de la compréhension des textes se situent souvent au second plan (ou ne se pose pas du tout)* » (Paillé Pierre, 2006, p. 226). Pour eux, la communication se résume en l'impact produit par le message qui pourrait être expliqué par la cause, c'est « un message action » comme le mentionne Mucchielli A. (1998, p 53).

La communication organisationnelle a pris sa place dans l'univers académique, elle est devenue une matière importante dans les universités depuis 1962 aux États-Unis et un champ de recherches où diverses approches et perspectives ont été distinguées (Mcphee Robert D. et al, 2000 ; Mattelart A., 1977 ; Mead George Herbert, 1934).

1.1.1 L'approche constitutive

Une perception qui voit l'organisation comme communication. Ici, la communication est un processus qui façonne la réalité sociale puisque l'organisation représente un ensemble d'interactions, de négociations, d'accords et de décisions ... Mcphee Robert D. et Zaugg Pamela, identifient quatre « *modèles de processus communicationnel constitutif dans l'organisation : négociation d'adhésion (membership negotiation), coordination des activités (activity coordination), positionnement institutionnel (institutional positioning) et auto structuration organisationnelle (organizational self-structuring)* » (Putnam Linda, Nicotera Anne M., 2009, p. 222). Les membres de l'organisation sont liés par la négociation qui définit des zones d'actions et d'activités.

1.1.2 L'approche systémique

Selon l'approche systémique, l'élément est estimé et examiné dans sa globalité y compris ses interactions et sa complexité. Un système est défini en tant qu'un groupe d'éléments interdépendants et organisés qui se caractérisent par le phénomène d'autorégulation. Il est alors, indispensable de connaître les parties pour connaître le tout et inversement.

Cette perspective considère toutes les interactions reliant différents éléments et produisant un système. Pour Mucchielli Alex, un modèle systémique présume que toute communication implique toujours une structuration des relations entre un groupe d'acteurs.

Cette perspective fait son introduction dans la communication organisationnelle en 1960. Le potentiel que représente cette approche pousse Russell Hamish, Monge Peter et Farace Richard à lui consacrer tout un ouvrage « *Communicating and organizing* » en 1977. Ils y défendent le fait que la communication représente le processus utilisé dans l'organisation pour organiser. Selon cette perspective la communication organisationnelle est étudiée et analysée en tant qu'un « système relationnel » constitué des principaux systèmes de communication habituels concernant l'organisation et ses problèmes. Cette approche offre la possibilité d'analyser la communication dans une organisation en s'appuyant sur la structure et la fonction des messages qui y circulent. Dans cette perspective la représentation classique de la transmission du message de l'émetteur vers un récepteur par le biais d'un canal est toujours d'actualité. Cette approche apporte des outils à l'action.

Torquato (2002) précise que la communication organisationnelle est « *la possibilité systémique qui, intégrée, réunit les modalités de communication culturelle, de communication administrative, de communication sociale et des systèmes d'information* » (Torquato G., 2002, p. 35)³. Les systémistes étudient tout phénomène sous forme d'un ensemble de relations liant les éléments entre eux et formant un système.

1.1.3 L'approche interactionniste ou l'interactionnisme symbolique

Mead George Herbert (1934) assure que l'intégration d'une personne dans un groupe social est très liée à la signification que cette personne donne à l'environnement symbolique de ce groupe, à la compréhension qu'il se fait de cet environnement et de sa capacité à s'aligner avec son système de fonctionnement.

C'est dire que, toute interaction est guidée par un sens. Selon cette théorie la compréhension des processus que les personnes empruntent pour intégrer un groupe passe par l'analyse des interactions et de leurs sens. Cette étude est réalisée à travers l'interprétation des réalités et des activités similaires entre les personnes appartenant à un groupe social bien défini. Cette approche estime que la réalité est multiple et que l'analyse des relations permettrait de comprendre l'identité de la personne et le sens qu'il donne à sa relation avec les autres ou aux objets.

Cette théorie permet de comprendre les rôles qu'occupent les personnes dans un groupe ou dans les relations. Tout groupe social a une identité qui le distingue des autres groupes et un ensemble de significations singulières que ses membres partagent impérativement.

Autrement dit, tout individu est influencé par les actions des autres qui à leurs tours influencent ses actions et orientent ses réactions. Ces interactions sont donc un processus qui façonne la conduite de l'individu selon leurs contextes. Blumer ajoute à cette théorie l'idée de la conversation avec soi-même impliquant l'autre, même en son absence. Cette conversation

³ In, Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Qu'est-ce que la communication organisationnelle et politique dans un pays de contact ? in SOCIÉTÉ 2004/1, n° 83, p. 79-88

constitue un processus qui influence à son tour l'action et la réaction de l'individu. Il précise que « *les êtres humains agissent envers les choses sur la base du sens qu'elles ont pour eux... La signification de ces choses dérive et émerge de l'interaction avec autrui [...] Le sens est traité et modifié par un processus d'interprétation auquel a recours la personne qui a affaire à celle-ci.* » (Blimer H., 1969, p. 2).

C'est Goffman E. et surtout Becker H.S. qui ont fait valoir l'interactionnisme symbolique en France, en 1980. Snow David (2001), lui, affirme que les objets d'étude de l'interactionnisme symbolique « *ne peuvent pas être atteints pleinement en s'occupant seulement des qualités qui leur sont intrinsèques* » (Snow David, 2001, p. 368), il faut prendre en considération la dynamique des « *contextes interactionnels ou des réseaux de relations.* » (Ibid). Snow apporte l'idée que l'interaction doit être analysée en tant que telle, une action collective et un processus social.

Selon cette approche sociologique, l'action a un sens pour l'individu qui anticipe l'action des autres sous l'effet d'une influence réciproque qui s'exerce entre eux. Le rôle occupé par ce dernier se construit au cours des multiples interactions, en fonction de sa relation avec les autres et de leurs attentes. Dans leurs interactions les acteurs créent, confirment et transforment les règles qui régissent leurs relations. Cette approche permet d'analyser la conformité de l'individu à un groupe au travail.

1.1.3.1 Le modèle sociométrique

À l'opposé des modèles de l'approche linéaire qui s'intéressent au contenu du message et à sa diffusion. Le modèle sociométrique est le premier modèle qui s'est intéressé à la notion de relation et qui l'a intégrée. Dans ce modèle les échanges ainsi que le passage des informations sont élaborés selon la structure du groupe. En effet, ce modèle exclut les contraintes sociales, ce qui représente une limite pour lui.

1.1.3.2 Le modèle de l'analyse transactionnelle

Fondé par Berne Eric (2016), le modèle de l'analyse transactionnelle est un modèle qui s'inspire de la psychologie clinique. Il s'intéresse aux communications tacites élaborées lors des relations interpersonnelles. Ce modèle mobilise trois états du moi : l'état de l'enfant, l'état de l'adulte et l'état du parent.

En plus des jeux relationnels et les jeux de pouvoir tangibles et d'autres masqués en rapport avec les motivations personnelles et individuelles. La communication est alors analysée au niveau rationnel, normatif et émotif.

1.1.3.3 Le modèle interactionniste-systémique

Le modèle interactionniste-systémique est un modèle de l'école de Palo Alto appelé aussi la théorie de la double contrainte, il est fondé sur l'analyse des interactions sociales. Il s'agit d'un courant qui voit la communication en tant qu'échanges et interactions, pour eux c'est « *la participation d'un individu à un système d'interaction qui le relie aux autres* » (Cabin Philippe et Dortier J.F., 2005, p. 53). L'échange ou l'interaction ne sont jamais isolés et forment un système d'interaction avec d'autres interactions. Une interaction ne peut pas se concevoir seule. Car une interaction fait souvent partie d'un système d'interaction et ne peut pas être envisagée seule. C'est tout un système qui comprend le cadre et le contexte de l'interaction. Watzlawick P. définit ce système comme « *un ensemble d'interactions qui donne un sens à une action qui s'insère en son sein* » (Watzlawick Paul, 2014, p. 32).

1.1.3.4 Le modèle orchestral

Un modèle interactionniste systémique conçu par Bateson Gregory et évoqué dans les travaux de Winkin Yves (1981), *La nouvelle communication*. Ce modèle s'intéresse surtout à la performance collective. Dans ce modèle, la communication représente la création collective d'un groupe guidé par un leader à l'image d'un orchestre. Ce modèle d'interaction inclut même les spectateurs qui interagissent avec l'orchestre. Ici la communication est une production collective, où chaque individu intervient dans l'interaction en toute harmonie avec les autres.

1.1.4 L'approche fonctionnelle

Cette approche considère la communication organisationnelle selon la nature et la fonction des messages, la communication est alors un processus complexe qui comprend toutes les fonctions organisationnelles, relationnelles ainsi que celles de changement. L'analyse des réseaux de communication (formelles et informelles), des moyens de transmission, des orientations des messages, de leur nombre et des modifications effectuées sur leur orientation lors de la transmission, aide à définir le rôle de la communication au sein l'organisation. Cette

approche s'appuie essentiellement sur les études de l'école des relations humaines et celles du management scientifique.

1.1.5 L'approche critique

Une approche qui donne lieu à une mise en cause de l'influence et l'emprise du capitalisme mondialisé. Pilotée spécialement par l'école de Francfort. Elle émerge en communication organisationnelle dans les années 80, avec l'augmentation du chômage, de la pauvreté et du commerce international.

Cette perspective a plusieurs points communs avec l'approche interprétative, d'où la nomination (critical interpretive perspective). Dans cette posture, les chercheurs se préoccupent du fonctionnement des organisations, de ses raisons et de ses causes, (du comment ? et du pourquoi ?). L'organisation est donc un système social et un lieu où sont opérés des contrôles et des interactions sociales de force et de domination.

Un des postulats les plus importants de cette théorie est celui évoqué par Mumby K. (1993), qui stipule que les organisations, loin d'être des lieux neutres d'échange et de production de sens, émergent plutôt dans des environnements et des situations de luttes entre groupes d'intérêts et des systèmes de représentation opposés et rivaux. Selon cette approche, et face à l'économisme et la mondialisation de l'économie, Deetz Stanley (1998) appelle à la protection des individus et leurs intérêts de l'emprise et de l'abus de certains modèles d'organisations.

1.1.6 L'approche interprétativiste

L'approche interprétative en communication des organisations essaye de comprendre « comment ça fonctionne ? », elle se préoccupe essentiellement du sens de la communication « What communication is ? » (Putnam L., 1999). Il est question de comprendre comment les interactions sociales constituent l'état ou la situation organisationnelle.

Dans cette perspective l'accent est mis sur le processus de construction du sens beaucoup plus que sur la fonction ou la structure du message. Le langage, les histoires, la communication non verbale ainsi que les différentes formes d'interactions symboliques qui s'opèrent au sein de l'organisation, sont analysés et pris en considération.

Weick Karl (1979), et à travers son ouvrage *The Social Psychology of Organizing*, a remis en question la relation (communication / organisation). Selon lui, sans les interactions humaines, l'organisation n'a pas lieu d'être. L'organisation est une dimension symbolique qui se construit dans et par les interactions de ses membres, et donc dans des processus communicationnels.

1.1.7 L'approche constructiviste

« *Toutes les significations échangées entre les acteurs d'une communication sont le fruit de processus de construction auxquels participent les acteurs* » (Winkin Yves, 1981, p. 53), un des principes sur lesquels repose cette approche. Dans cette perspective, tout individu construit la réalité selon les connaissances et les capacités accumulées à partir de son expérience et de son vécu. Cette approche repose alors sur la théorie de l'apprentissage. Ceci dit, l'élaboration collective du sens se fait par le biais du phénomène de la communication. Pour ce courant, les connaissances d'une personne sont le fruit de son interaction avec les autres. L'intelligence et le savoir de l'individu sont donc une construction sociale en relation avec leur environnement.

1.1.7.1 Le modèle de l'hypertexte

Ce modèle estime que la construction du sens se fait en fonction des interprétations et en lien avec les explications et les commentaires en relation avec le sujet. Selon ce modèle, plus il y'a des échanges plus le sens se clarifie. D'après Mucchielli A. (1998, p. 48), il s'agit « *d'expliciter les problèmes collectifs latents dont débattent les acteurs sociaux* ». Ce qui représente une difficulté dans ce modèle est le fait de trier les commentaires en relation avec le sujet que débattent les acteurs.

1.1.7.2 Le modèle situationnel

Le modèle situationnel, comme son appellation l'indique, étudie le processus communicationnel en relation avec les différents contextes dont celui-ci a lieu et qu'il impacte. Ceci dit, un échange ne peut avoir du sens qu'une fois remis dans le contexte où il a eu lieu. Une communication peut avoir lieu dans plusieurs contextes, à savoir :

- Le contexte spatial : c'est la disposition du lieu ainsi que les contraintes qui y sont, qui déterminent le sens de la communication.

- Le contexte temporel : le moment de la communication définit son sens.
- Le contexte du positionnement respectif des acteurs : le message est influencé par l'emplacement et le positionnement de chaque acteur de la communication.
- Le contexte relationnel social immédiat : La qualité des relations impacte le sens du message, celui-ci découle du processus d'interactions dont a lieu l'échange.
- Le contexte physique et sensoriel : Les éléments sensoriels influencent le sens donné au message.
- Le contexte culturel ou sub-culturel de référence : chacun des acteurs a une culture et un système de valeur qui lui sont propres et qui ont un effet sur ce qui est dit.
- Le contexte expressif des identités des acteurs : la perception de l'autre et les intentions de chaque acteur déterminent le sens du message.

L'approche fonctionnelle où l'organisation est vue comme une machine et la communication qui s'y établit est linéaire, le message est donc transmis à l'aide d'une technique de communication, celle-ci représente une variable de l'organisation, les rapports entre les acteurs et la réception des messages, provoquent l'intérêt. La communication selon ce paradigme est linéaire.

Section 2 : Contexte de la recherche

Avant d'approcher notre question de recherche et de présenter notre méthodologie, nous avons jugé pertinent de contextualiser notre objet de recherche en traçant quelques événements historiques ayant marqué l'histoire du Maroc, entre autres, les caractéristiques socioculturelles et socioéconomiques. Ces particularités nous seront utiles, dans la mesure où elles nous aideront à comprendre les réactions ou les comportements que nous avons pu constater lors de notre présence dans notre terrain d'investigation ou durant nos entretiens.

2.1 Une idée sur le Maroc

Le Maroc, de l'appellation arabe « Maghrib » signifiant « coucher du soleil », ou encore le nom de l'une des cinq prières islamiques, correspondant au coucher du soleil aussi, ce qui se réfère aussi à sa situation géographique apposé à l'orient. Cette nomination ne doit pas être confondue avec la signification du terme qui représente le Maghreb arabe (le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Lybie et la Mauritanie) qui partagent les mêmes caractéristiques et une grande partie de l'histoire.

Le Maroc, se situant au Nord-ouest de l'Afrique à quelques dizaines de kilomètres de l'Europe, jouit géographiquement d'un rôle primordial dans la construction de son identité grâce notamment aux multiples cultures qui s'y rencontrent depuis longtemps.

Aujourd'hui, le pays s'étend sur une superficie de 710 850 Kilomètres carrés, pour à peu près 37,02 millions d'habitants. Ces statistiques sont essentielles pour comprendre l'évolution démographique et ses impacts sur la société marocaine, une société qui ne dépassait pas dix millions d'habitants en 1956, année de l'indépendance du Maroc. Il s'agit d'une croissance « positive », dans le sens où le taux d'espérance de vie a augmenté, et celui de la mortalité infantile a baissé, grâce à l'évolution du secteur de la santé.

La population est plus dense dans le milieu urbain, que dans le milieu rural, ce qui a engendré les deux tiers des villes qui comptent plus de cent mille habitants, avec un niveau de consommation plus élevé. Cette situation se conjugue par une importante demande de ressources économiques, que ce soit d'emploi ou d'habitation, dépassant de loin les disponibilités et créant ainsi un déséquilibre entre la croissance démographique et économique.

2.2 Le développement économique sous le règne de Mohammed VI

Depuis l'intronisation de Mohammed VI, le royaume a réalisé une transition démocratique au niveau national et international, en traitant plusieurs affaires controversées. Cela a donné lieu à une croissance économique soutenue en encourageant l'investissement, ce qui a permis au Maroc de tripler son PIB (de 40 milliards de dollars en 2000 à 120 en 2020), élargissant l'intervalle de la classe moyenne (de 53% de la population en 2007 à 58,7% en 2014), doublant son revenu par habitant (de 3500 dollars en 2000 à plus de 8000 en 2019), tout en essayant de réduire la pauvreté et le chômage⁴.

Les progrès économiques qu'a connu le pays ces dernières années, sont souvent qualifiés de remarquables, surtout par rapport aux années d'avant. Les principaux secteurs ayant contribué à cette évolution, sont le secteur agricole, le secteur touristique et le secteur industriel. Toutefois, il faut aussi reconnaître que l'économie du Maroc, a fait face à beaucoup de défis. Parmi ces défis, nous citons les conditions climatiques dont dépend la réussite du secteur agricole et qui dépassent les capacités du pays en lui-même, *« l'impact de bonnes récoltes sur l'économie générale est donc considérable : elles limitent ou stoppent l'exode rurale et donc, la prolifération des bidonvilles, elles réduisent les achats de denrées de première nécessité et permettent d'économiser de précieuses devises, elles favorisent la bonne marche des affaires puisque le monde paysan dispose davantage de ressources »* (Dalle Ignace, 2013, p. 87).

Concernant le secteur touristique, considéré comme levier économique et aussi comme une « importante industrie », qui participe à l'équilibre de la balance des paiements en disposant un grand nombre d'emplois, qui draine des devises, et qui aide aussi à améliorer les revenus en générant des effets multiplicateurs sur le reste des secteurs de l'économie. Il s'agit d'un secteur dont le défi est d'attirer plus de touristes à l'horizon de 2030, hormis toutes les difficultés et les crises qui l'ont empêché. Parmi ces obstacles, la crise économique qui a affecté l'Europe mais qui a aussi touché le Maroc, ainsi que l'attentat de Marrakech en 2011. Suite à cet état, le royaume a consolidé ses efforts pour attirer de plus en plus de touristes internationaux,

⁴ Selon le haut-commissariat au plan du royaume du Maroc.

qui n'ont pas seulement opté pour le Maroc comme destination touristique mais plus encore, pour y investir et pour s'y installer.⁵

Par ailleurs, le Maroc, pour tous ses avantages, demeure une destination privilégiée pour les investissements de la part des marocains, tout comme des étrangers. Ces investissements, dont plus de la moitié sont destinés au secteur manufacturier, ont progressé de plus de 31% en 2022. Ce niveau élevé démontre la confiance dont bénéficie le Maroc vis-à-vis des investisseurs nationaux et étrangers ainsi que des bailleurs de fonds (UE, BERD, Banque Mondiale, FMI, etc.). Cette progression est un des premiers signes tangibles des nouvelles stratégies mises en place par les entreprises européennes qui souhaitent raccourcir les délais de livraison et sécuriser leurs approvisionnements. Les secteurs automobile et textile constituent des marchés incontournables pour les investisseurs étrangers. À noter en particulier la progression de 35% des exportations automobiles en 2022 dans un environnement particulièrement difficile. Ce qui laisse présager une poursuite du développement de cette filière ainsi que les autres, dans les années à venir⁶.

Pour plus de progrès économique, le Maroc s'est intéressé au développement des entreprises et à l'amélioration de leur gouvernance. Il a élaboré le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises, pour aider ces dernières à réaliser des performances meilleures. Dans ce contexte, on peut lire dans le code de 2008 « *La gouvernance d'entreprise est un processus évolutif qui doit être érigé en culture. C'est pourquoi, nous veillerons à la pérennité de notre commission nationale afin d'évaluer et d'enrichir de manière continue les dispositions de notre code et d'optimiser leur impact sur l'amélioration du climat des affaires et la performance de notre économie et de ses entreprises. [...] Il est en effet, de plus en plus admis que des pratiques de bonne gouvernance consolident la confiance indispensable entre tous les partenaires de l'entreprise et contribuent à créer davantage de valeur pour l'entreprise*

⁵ <http://www.medias24.com/A-suivre/10316-Les-Francais-toujours-plus-nombreux-a-s-installer-au-Maroc.html> consulté le 20/08/2022.

⁶ <https://pwcmaroc.pwc.fr/fr/publications-communique-de-presse/l-economie-marocaine-entre-defis-et-opportunités.html> consulté le 24/08/2021.

et pour ses parties prenantes » (CODE MAROCAIN DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, 2008, p. 4 et 5).

Le Royaume se voit aussitôt s'investir dans le développement de la culture entrepreneuriale, qui devient l'un des programmes primordiaux du pays, sous la direction du roi Mohamed VI, qui, à maintes reprises a fait appel à toutes les parties prenantes de ce grand chantier « *Outre l'engagement des banques auprès des grandes entreprises en termes d'appui et de financement, Nous les incitions à s'acquitter de la mission prépondérante qui leur échoit en matière de développement. Pour cela, elles doivent notamment simplifier et faciliter les procédures d'accès au crédit, s'ouvrir davantage aux auto-entrepreneurs, financer les petites et moyennes entreprises. À cet effet, Nous invitons le gouvernement et Bank Al-Maghrib, en coordination avec le groupement professionnel des banques du Maroc, à œuvrer à la mise au point d'un programme spécial d'appui aux jeunes diplômés, de financement des projets d'auto-emploi* » (Discours Royal du 11 octobre 2019)⁷.

Cet appel royal a été tout de suite entendu et assimilé par l'ensemble des acteurs, qui ont travaillé en synergie pour élaborer un « Programme intégré d'appui et de financement des entreprises », présenté le lundi 27 janvier 2020 au Souverain et dont le but est de soutenir la croissance économique.

Le succès de ce projet dépend de la responsabilité de toutes les parties prenantes, notamment les établissements publics, le secteur bancaire et plus particulièrement les citoyens qui seront bénéficiaires et qui sont dans l'obligation de s'engager d'une manière positive, afin de réussir leurs projets et d'honorer les orientations Royales. Chacun de ces acteurs cités, notamment les administrations, les banques ou les entreprises créées représentent une organisation dont la réussite dépend en partie de la gestion de son identité organisationnelle. La problématique de cette identité, dite « organisationnelle », surgit spécifiquement lorsque

⁷ Discours Royal à l'occasion de l'ouverture de la session d'octobre du parlement de la 4^{ème} année législative de la 10^{ème} législature, le 11 octobre 2019.

l'organisation fait face à un quelconque changement, une remise en question, une situation de crise ou un bouleversement profond. Selon Albert et Whetten (1985), le questionnement identitaire est mis en évidence et devient source de problèmes lorsque l'organisation s'interroge sur ce qu'elle est, ce qu'elle devient ou ce qu'elle veut être. Dès lors qu'une confusion persiste ou que l'on discute des objectifs et des valeurs de l'organisation, la question d'identité surgit : « *Qui sommes-nous ?* » ou « *Que voulons-nous être ?* »

C'est dans cette perspective, qu'a émergé chez nous l'intérêt pour la problématique identitaire au sein des organisations. Il est question de mettre l'accent sur le rôle de l'identité organisationnelle (considérée comme un sens de soi collectif) dans un contexte organisationnel en mutation. Nous nous sommes concentrée essentiellement sur l'illustration empirique de la signification donnée à différentes dimensions constitutives de l'identité organisationnelle, par les différents membres des organisations constituant notre corpus.

Section 3 : De la problématique de recherche au positionnement épistémologique

Nombreuses sont les recherches des sciences de gestion qui ont pour objet de recherche le changement organisationnel et qui ont étudié le changement dans les organisations dans le contexte marocain de différentes façons et par des approches variées, à titre d'exemple, la recherche de Bensaid Abdellatif (2019) et de Sbai Hayat (2021). Pour ce qui est des recherches qui ont fait de l'apprentissage organisationnel leurs objet de recherche, et parmi les plus récentes, nous évoquons l'étude de Elqouri Abdelouahed (2018) et de Benamer Hind et Ellioua Hanane (2022).

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous n'avons trouvé aucune étude marocaine qui a traité la problématique de l'identité organisationnelle dans sa relation au changement ou à l'apprentissage organisationnel, raison qui nous encourage vivement à l'aborder dans la présente recherche. La majorité des entreprises passe par des contextes de changement plus au moins difficiles et parfois même complexes. Alors nous nous demandons, comment certaines entreprises réussissent les changements tout en préservant leurs performances, tandis que d'autres s'écroulent et ne réussissent pas à surmonter les difficultés du changement. Cette question met en avant les composantes de l'organisation, son mode de fonctionnement, les pratiques de gestion, le mode de gouvernance dans l'organisation, les parties prenantes de l'organisation, le système de communication de l'organisation ...

Tout changement pousse les organisations à adopter de nouvelles stratégies, à repenser leur méthodes et pratiques, et à revoir leurs valeurs. Mais aussi, à opérer des modifications, afin de perdurer, et de conserver leurs places sur le marché économique. Ce qui va leur permettre de maintenir leurs performances, en minimisant les risques dans le but de réaliser l'ensemble des objectifs. Bareil Céline (2004, p. 39) trouve que « *L'adaptation fait référence à un effort soutenu pour satisfaire des exigences élevées ou qui dépassent les capacités* ». Le facteur humain est déterminant dans la réussite de tout changement et de toute opération, c'est pourquoi, les organisations sont tenues de mettre l'acteur au cœur de toute action, « *Le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* » Bareil (2004, p. 213).

Inciter cet individu à adopter les principes et les valeurs de l'organisation, lui inculquer sa culture et le convaincre de ses objectifs, favoriserait une perception positive du changement et une conduite volontariste des transformations. L'apprentissage organisationnel se ferait alors

naturellement, les comportements s'aligneraient et les effets du stress ne risqueraient pas de perturber le bien-être organisationnel. Cependant, comment et par quel moyen l'organisation parviendrait-elle à gérer son personnel et ses acteurs en menant à bien l'adaptation ainsi que le changement ?

Dans le but de trouver des moyens de gestion qui favoriseraient la réussite du changement organisationnel, de doter les organisations d'outils qui faciliteraient l'adaptation aux changements tout en préservant leurs performances, nous nous demandons si la dynamique identitaire de l'organisation peut avoir un rôle déterminant dans la génération du sentiment d'appartenance et de cohésion de l'ensemble des acteurs. Une panoplie de questionnements s'impose à nous dans ce sens. Celle-ci se traduit comme suit : est-ce que cette identité peut jouer un rôle dans les contextes de changements organisationnels ? Si oui, Quel est ce rôle ? De quelle manière agit-elle sur ces changements ? Et dans quelles conditions ? Tous ces questionnements nous orientent à formuler la problématique de notre recherche :

Dans quelles mesures l'identité organisationnelle accompagne-t-elle la mise en place du changement organisationnel ?

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous avons émis quelques hypothèses qui sont comme suit :

- **Hypothèse 1 :**
Le sentiment d'appartenance et d'adhésion résulterait de l'élaboration et de l'activation d'une identité organisationnelle affirmée.
- **Hypothèse 2 :**
L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel se renforceraient mutuellement en période de changement.
- **Hypothèse 3 :**
La gestion de l'identité organisationnelle permettrait de faire face aux différents problèmes engendrés par le changement.
- **Hypothèse 4 :**
L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel constitueraient un mécanisme opérationnel d'adaptation et de gestion du changement.

3.1 La méthodologie de recherche

Maintenant qu'on a formulé notre problématique de recherche, nous sommes en mesure de mettre en place un cadre méthodologique de recherche, puisque c'est cette même problématique qui déterminera notre démarche scientifique. D'après Ben Aissa (2001, p. 5 et 6) « *une question de recherche n'est pas limitée à un thème sans finalité ni démarche ; c'est une combinaison d'un thème (quoi étudier), d'une finalité (pourquoi) et d'une démarche (comment procéder)* ».

Ceci dit, toute recherche doit être appuyée par des éléments de théorie qui expliqueraient le (s) phénomène (s) étudié (s). Il est donc important que le chercheur explique les fondements méthodologiques sur lesquels ses recherches sont fondées (Sujin Kim, 2003). Il s'avère alors essentiel de disposer d'un cadre méthodologique qui puisse régir le processus de la recherche, quel que soit sa discipline ou son contexte. Ce cadre est d'un rôle crucial dans la détermination des différentes modalités d'investigations, des pistes de recherches à suivre et des conclusions à tirer. Il permet aussi d'évaluer l'ensemble des connaissances mobilisées dans ce cadre.

C'est pourquoi, il faut reconnaître que le fait de procéder à un choix méthodologique, c'est avant tout, préciser son positionnement épistémologique, définir les approches et présenter les méthodes et outils de recherche. Comme Cohen (1996) l'avait mentionné, l'épistémologie sert à avoir une réaction critique sur la connaissance produite, sur son objet de recherche et sur les circonstances de son élaboration. C'est une façon de légitimer son travail de recherche. Dans ce sens et puisque notre objet de recherche " l'identité " est un concept reconnu interdisciplinaire, nous considérons donc que notre travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche interdisciplinaire.

Faire aboutir une recherche scientifique interdisciplinaire appropriée et cohérente présuppose, en un premier abord, un positionnement dans les paradigmes qui guident le chercheur dans sa vision du monde. Ce positionnement peut se concevoir de différentes manières et selon plusieurs perspectives, en partant du rationalisme à l'existentialisme (Meridith, 1989), ou du déterminisme au volontarisme (Hirschman, 1992 ; Le Moigne, 1990 ; Von Glasersfeld, 1988), ou alors, d'un objectivisme à un subjectivisme (Chevalier-Kuszla, 1999), ou encore, d'un positionnement positiviste à un positionnement constructiviste, sans oublier le positionnement interprétativiste.

Tout d'abord et par rapport à notre objet de recherche, le réel est un construit social qui se développe dans un contexte organisationnel caractérisé par le changement. Nous sommes dans une démarche explicative / argumentative, on va devoir donc, interpréter pour comprendre. La connaissance qu'on cherche à développer se veut opératoire et active. D'après Piaget (1936), « *l'intelligence organise le monde en s'organisant* ». C'est en redynamisant et en réorganisant les perceptions et les pratiques que notre objet de recherche prend vie. C'est donc par et dans l'interaction que notre connaissance concernant notre objet de recherche va se construire. De même que, l'un des objectifs de cette étude est de faire ressortir un processus opérationnel, un mécanisme qui fait qu'un objet en fonction va participer à la production d'un effet qu'on considère comme le résultat de ce facteur dynamique qui est responsable de façon partielle ou totale de l'effet produit. Avant cela, nous examinerons les liens qui relient le changement organisationnel à l'apprentissage organisationnel et les liens qui les relient à l'identité organisationnelle. Nous nous retrouvons alors dans un modèle de liens de cause à effet.

Notre recherche se veut hypothético-déductive basée sur la formulation d'hypothèses que nous allons tester et expérimenter pour déduire si les variables que nous avons déterminées expliquent ou non la réussite du changement organisationnel. Vérifier le fondement de nos hypothèses constitue pour nous, le moyen de prouver la rationalité et la rigueur de notre thèse.

Toutefois, nous sommes consciente de la difficulté, voire de l'impossibilité de contrôler ou de vérifier toutes les variables qui peuvent impacter le changement organisationnel. C'est pourquoi nous nous contenterons de contrôler et d'étudier uniquement les variables que nous estimons importantes.

Ne pouvant pas procéder à une affectation aléatoire, nous nous contenterons de la comparaison de la situation constatée et observée avec la situation contrefactuelle (la situation qui serait survenue en l'absence de l'intervention de la variable étudiée). Nous procéderons alors, à des inférences causales pour l'évaluation de l'impact de l'usage du mécanisme d'apprentissage organisationnel sur la mise en place du changement.

Les résultats des organisations ayant élaboré une identité organisationnelle fonctionnelle seraient comparés avec les résultats qu'auraient pu avoir les mêmes organisations si elles n'avaient pas mis en place une identité organisationnelle active qui favoriserait l'apprentissage organisationnel et assurerait son partage et sa transmission.

Observer les mêmes organisations, juste avant la mise en place du changement et une fois le changement réalisé, ne suffit pas pour isoler complètement l'effet de l'identité organisationnelle. En effet, cela peut être mêlé à l'effet d'une communication efficace, à l'effet du leadership ou encore à l'effet du mode de gouvernance. Seulement, cette dissonance serait limitée par le fait que l'identité organisationnelle intervient et influence tous les composants et les pratiques de l'organisation.

Comparer les organisations ayant élaboré une identité organisationnelle fonctionnelle et celles qui ne l'ont pas travaillé ni impliqué, ne résout pas non plus le problème. Bien évidemment, chaque organisation possède des caractéristiques qui lui sont propres et des ressources qui la différencient des autres. Ainsi, une organisation qui possède des ressources humaines d'une grande compétence, des moyens financiers plus avantageux ou de l'information serait sans aucun doute plus préparée aux changements et pourrait maintenir un certain équilibre durant le changement. La comparaison des résultats des deux types d'organisations ne peut non plus suffire à elle seule à évaluer l'effet de l'identité organisationnelle sur la réussite du changement.

Face à ces contraintes et comme tout chercheur en sciences sociales, nous nous trouvons dans une situation qualifiée de « quasi-expérimentation » (Stanley et Campbell, 1966). L'expérimentation reste un outil intéressant à exploiter dans une recherche impliquant une démarche hypothético-déductive. La validité de notre approche dépend majoritairement de la crédibilité de nos hypothèses.

3.2 Posture épistémologique

Procéder à un choix méthodologique c'est préciser son positionnement épistémologique et définir ses approches de travail ainsi que les méthodes et outils de recherche. Comme Cohen (1996) l'avait mentionné, l'épistémologie sert à avoir une réaction critique sur la connaissance produite, sur son objet de recherche, sur les circonstances de son élaboration. C'est une façon de légitimer son travail de recherche.

Chaque recherche est considérée comme une investigation systématique de théories et d'hypothèses scientifiques. Il est question d'un aller et retour perpétuel entre le théorique et ce qui est observé. Il est donc très important de comprendre que l'élaboration d'une théorie

(recherche inductive) et la mise à l'essai d'une théorie (recherche déductive) sont incontournables pour l'avancement de la science.

Dans ce sens, il faut reconnaître que les approches de recherche sont multiples, et le chercheur est amené à utiliser celle qui est censée être la plus adéquate, et qui puisse lui permettre d'avoir des réponses pertinentes à ses questionnements.

C'est aussi dans ce même sens qu'il est nécessaire de bien choisir une méthodologie, sinon en combiner plusieurs, faisant référence à un ensemble de techniques dans le but d'acquérir des connaissances scientifiques, d'établir des observations pertinentes, d'interpréter et de valider les résultats et si possible pouvoir les généraliser.

Par ailleurs, il existe plusieurs courants épistémologiques adoptés par les chercheurs scientifiques, nous en citerons ceux qui nous seront utiles dans notre recherche, à savoir le constructivisme, l'interprétativisme et l'interactionnisme. Ces courants jouent un rôle fondamental puisqu'ils constituent la base et la référence tout au long de notre recherche.

3.2.1 Le paradigme constructiviste

Le constructivisme est une approche philosophique, étroitement liée au pragmatisme et au relativisme. Sa philosophie est basée sur la psychologie cognitive, et c'est un courant qui accepte la réalité comme une construction de l'esprit humain. Dans ce sens, la réalité est perçue comme subjective.

Chez les sophistes grecs, certaines idées peuvent être associées à posteriori à la position constructiviste, comme il est cité par Le Moigne (1995), l'exemple de la conception de l'ambiguïté du réel d'Héraclite (550-480 av. J.-C.) et la formule de Protagoras (485-410 av. J.-C.) : « *l'homme est la mesure de toute chose* » (Le Moigne Jean-Louis, 1995, p. 43).

Toutefois, ce n'est que vers le 20^{ème} siècle que le courant constructiviste fait son apparition avec le mathématicien hollandais Brouwer (1881-1966), ayant utilisé le terme *constructiviste* pour spécifier sa position sur la question des fondements en mathématiques. Selon ce mathématicien, le constructivisme est une position qui considère que l'on ne peut effectivement démontrer l'existence d'objets mathématiques qu'en donnant une construction de

ceux-ci, c'est la suite des opérations mentales qui conduit à l'évidence de l'existence de ces objets.

Suite à cela, la position constructiviste sera reprise par Piaget (1896-1980), psychologue suisse, qui tente d'expliquer le fondement des connaissances, comme « *le produit de la composition, entre une part fournie par les objets, et une autre construite par le sujet* » (Piaget Jean et Garcia Rolando, 1983, p. 30), et dans ce cas l'objectivité est remise en cause. En renonçant à cette objectivité, demandée dans la recherche scientifique, le courant constructiviste considère, alors, la connaissance scientifique au même titre que n'importe quelle autre connaissance et propose que les sciences *construisent* (plutôt que révèlent) une réalité possible à partir d'expériences cognitives successives.

Par ailleurs et selon Berger et Luckmann (1967), le courant constructiviste reconnaît que la réalité est multiple. Elle n'est pas disposée ni déterminée au préalable mais elle est le résultat d'une construction continue. Cette réalité est alors perçue comme subjective et n'est pas définitive, bien au contraire, elle résulte d'une construction de l'esprit humain, d'une interprétation ou d'une négociation entre les acteurs sociaux. La recherche constructiviste a donc pour objectif de comprendre des situations ou des phénomènes bien particuliers. Un ensemble de données sera rassemblé, à partir duquel, des idées peuvent être formées. Les constructivistes soutiennent que l'être humain construit ses propres réalités sociales, des réalités subjectives et expérientielles.

En ce qui concerne notre recherche et vu que l'identité organisationnelle est considérée comme « *le résultat des interactions continues, impliquant les affirmations identitaires directives stratégiques d'un côté, et les compréhensions et interprétations identitaires produites par les membres de l'organisation d'un autre côté* » (Ravasi Davide et Schultz Majken, 2006, p. 436), nous avons opté pour la posture constructiviste, qui pourra nous permettre de construire nos connaissances, d'organiser les informations, d'interpréter la réalité afin d'aboutir à des résultats qui seront le fruit de notre propre expérience tout au long de notre travail de recherche.

3.2.2 Le paradigme interprétatif

L'interprétativisme, en tant que paradigme fait référence aux méthodes de connaissance de l'univers qui reposent sur l'interprétation ou la compréhension des significations que les

humains attachent à leurs comportements. Selon Paillé Pierre (2006) l'interprétation de sens reste liée au contexte de compréhension. Elle a lieu lorsque des liens entre les choses ou les événements sont visibles ou évidents ou encore, lorsqu'ils sont logiques ou probables.

C'est un courant qui stipule que la connaissance relève de l'expérience de l'individu et de son vécu. Il postule aussi que cette connaissance ne peut être séparée de celui qui la produit, dans la mesure où, elle n'est que le résultat de ses propres représentations par rapport aux phénomènes observés. La production de la connaissance est donc reliée à l'environnement, aux pensées et aux actions des individus et dépend, aussi bien, de leurs intentions et leurs finalités.

De nombreux interprétatifs considèrent que la communication, à titre d'exemple, est un processus de création de sens, au cours de l'élaboration d'un message étant construit dans l'esprit de son récepteur, qui passe d'un sujet passif à un sujet qui interprète. Selon ce courant, le message n'est plus univoque, dans la mesure où il peut avoir plusieurs sens, selon l'interprétation qui lui est attribuée par le ou les récepteurs. Le message n'a plus seulement sa fonction informative, mais aussi une fonction symbolique.

D'autres interprétatifs, comme Weick, Putnam et Smircich tentent de comprendre la manière de l'élaboration des significations subjectives qui puissent donner du sens à un vécu organisationnel, quel qu'il soit. Car pour eux, la réalité organisationnelle ne possède aucune existence objective en dehors des interprétations faites par les différents acteurs.

L'ensemble de ces auteurs interprétatifs s'est attardé à étudier les représentations ainsi que les significations des différents acteurs d'une organisation (décideurs, gestionnaires, et tous les acteurs...) avec des approches microsociologiques, qui leur permettent de se positionner au niveau de l'interaction, dépassant l'organisation dans son ensemble.

Il s'agit là, d'un modèle qui tient son point fort de la multiplicité des interprétations dans le cadre organisationnel, résultant des interactions entre les membres de l'organisation, qui par leurs actions et leurs interprétations créent le sens de l'organisation.

Tableau 1: Tableau récapitulatif des positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques	Les paradigmes		
	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	- Hypothèse réaliste - Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	- Hypothèse relativiste - L'essence de l'objet ne peut être atteinte ou n'existe pas (Constructivisme modéré) ; (Constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	- Indépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse déterministe -Le monde est fait de nécessités	- Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste - Le monde est fait de possibilités	
La connaissance scientifique	- La découverte - Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » - Statut privilégié de l'explication	-L'interprétation - Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs ... » -Statut privilégié de la compréhension	-La construction - Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » -Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	-Vérifiabilité -Confirmabilité -Réfutabilité	- Idiographie - Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	- Adéquation - Enseignabilité

Source : Girod-Séville et Perret, (1999), p. 14-15

3.2.3 L'approche interactionniste

Une autre approche s'impose dans le cadre de cette recherche, il s'agit de l'approche interactionniste, dans la mesure où il s'agit d'un contexte au sein duquel l'individu développe sa personnalité et son identité organisationnelle à travers ses relations et ses interactions. L'interactionnisme est un courant de pensée de la sociologie qui analyse la société comme le résultat de l'interaction entre les individus qui la composent. Ce courant s'est développé aux États unis au milieu du XXème siècle, vers les années 30, à partir des travaux de l'École de Chicago. Ce fut Herbert Mead qui se démarque du courant béhavioriste (théorie scientifique comportementaliste et son stimulus-réponse) et de la psychanalyse (qui vise à analyser les processus psychiques des individus).

Cette approche interactionniste, concerne les inter-relations et les co-constructions de sens des individus. Autrement dit, l'individu développe sa personnalité et se construit dans ses relations avec le milieu dans lequel il se trouve à la fois au niveau social mais également au niveau matériel. Dans ce même-sens, l'un des disciples de Mead, Herbert Blumer développe une microsociologie interactionniste qui s'oppose au fonctionnalisme et au culturalisme.

D'après Blumer (1969), l'interactionnisme renvoie à trois caractéristiques types. La première est celle que : *« les êtres humains se comportent à l'égard des choses selon les significations qu'ils accordent à celles-ci. Ainsi, pour comprendre les manières d'agir ou de penser des acteurs, il faut d'abord et avant tout appréhender le sens qu'ils donnent à leur réalité »* (Blumer Herbert, 1969, p 187). La deuxième caractéristique est celle que *« les significations sont la résultante des interactions sociales. C'est donc au travers des relations avec les autres, que ces relations soient individuelles (face à face) ou collectives (les rapports entre les groupes), que les acteurs découvrent, négocient et produisent le sens qu'ils donnent aux choses de même qu'ils développent leurs perspectives »* (Ibid., p 187). Enfin, la troisième caractéristique est celle que *« les significations se modifient et se construisent au travers des processus d'interprétation mis en œuvre dans les situations réelles. Les significations, à mettre en rapport avec les "situations réelles", sont susceptibles de se modifier en cours d'action »* (Ibid., p 187).

L'interactionnisme investit différentes disciplines, dont l'anthropologie, la psychologie, la sociologie ou les sciences de l'information. Selon Millová Katarína et Blatný Marek (2015), L'interactionnisme suppose que l'individu n'est pas passif dans son environnement, il est un élément actif et conscient du système social. Les chercheurs de ce courant s'accordent que « *pour voir l'individu comme un acteur, qui cherche à se positionner par rapport aux différents groupes qui composent la structure sociale, grâce à la manière dont il exploite, dans ses interactions, des rôles socialement préfigurés. [...]. Les individus orientent mutuellement leur activité, en construisant peu à peu le cadre commun de leur interaction* » (Frame Alexander, 2003, p. 54).

Dans notre cas, et comme nous l'avons déjà mentionné, l'identité organisationnelle est un construit collectif des membres de l'organisation par le biais d'interprétation partagée lors des interactions sociales, et c'est une compréhension co-construite, considérée comme une interaction dynamique résultant d'une interaction encore plus dynamique et continue. Nous estimons alors nécessaire de recourir à la perspective interactionniste pour pouvoir analyser les interactions existantes entre un ensemble d'individus, en l'occurrence des employés d'une même organisation, afin d'expliquer la dynamique identitaire par rapport aux autres concepts qui sont l'apprentissage et le changement organisationnels.

3.2.4 L'approche systémique

Depuis l'antiquité, les philosophes grecs trouvaient que l'univers est conçu de parties interdépendantes les unes des autres, qui dans leurs interactions constituaient un tout. Les différents champs scientifiques, et à travers l'expérimentation empirique, ont aussi approuvé la validité de cette approche dans l'étude de différents phénomènes. Pour beaucoup, c'est en 1976 qu'eut lieu le démarrage de la systémique en France, avec le congrès organisé par Jean-Louis Lemoigne, sur « l'analyse et modélisation systémique » à Versailles. La systémique représente à la fois, une approche transdisciplinaire, théorique et méthodologique. Elle sert à étudier des systèmes dynamiques qui forment un tout cohérent. Ces résultats donnent lieu à une construction de modèles spécifiques applicables selon les situations et contextes.

Cette approche est apparue dans les sciences humaines grâce au structuralisme, un mouvement du début du XX^e siècle, puis s'est généralisée dans la cybernétique et enfin dans les théories de l'information. Ces trois domaines ont énormément apporté au développement de

la systémique. D'après Jean Piaget (1968), « *la systémique est la discipline dont le projet est l'élaboration et le développement des méthodes de modélisation des phénomènes perçus ou conçus complexes comme et par un système en général* » (Piaget Jean, 2021, p. 50). Claude Bernard quant à lui, voit la systémique comme étant un ensemble de systèmes qui, dans leur interaction s'expliquent les uns les autres. Selon lui c'est une démarche (système) qui compare un objet (un système) à des systèmes de références, à travers un modèle qui compose un autre système.

La systémique est une approche et une stratégie d'étude et de recherche, qui dépasse les limites des méthodes traditionnelles utilisées dans différentes disciplines, et qui fait sortir la recherche de sa vision clivée et limitée. Comme l'explique Jacques Mèlèze⁸, l'approche systémique est un processus qui cherche à faire développer l'organisme auquel on l'applique à travers le déblocage des capacités d'initiative, d'action et de changement. En sociologie, le concept de système signifie l'unicité et l'interdépendance de l'ensemble des éléments qui composent la société, selon Edgar Morin. Il évoque alors les sous-systèmes qui composent le système.

Cette approche est généralement sollicitée dans l'étude et l'analyse des problèmes complexes, en reliant et en étudiant à la fois les effets et les causes. Elle rend compréhensible les faits complexes, par la définition d'un système, son analyse et sa décortication en sous-systèmes ou en éléments mesurables. Elle permet aussi d'analyser les interactions, les liaisons qui régulent et qui lient un système à son environnement, ainsi que les mécanismes autocorrectifs. C'est une approche qui a la capacité « *d'appréhender comment chaque élément contribue à la finalité du système tout en préservant sa propre identité. Contrairement à la démarche analytique qui décompose les objets et n'hésite pas à les extraire de leur*

⁸ Mèlèze Jacques, né en 1928 et décédé en 1994, fondateur de l'association "Groupes d'Étude des Systèmes", ses travaux ont énormément marqué et fait évoluer la pensée systémique en France, il a créé avec Bernard Paulré la société AUROC pour l'Avancement de la Recherche Opérationnelle Civile, en 1956. C'est un ingénieur et auteur français en analyse modulaire des systèmes, il a consacré de 1968 à 1978 à la deuxième étape de la pensée systèmes, en 1979 il a publié son ouvrage « *Approches systémiques des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine* ».

environnement [...] l'approche systémique examine l'objet émergé dans son environnement en mettant l'accent sur les relations qu'il entretient et les interactions qui relient les éléments qui le composent » (Komat Abdellatif et al., 2021, p. 51).

L'analyse systémique opère aussi sur les effets qui sont en même temps agent causal, et qui forment ainsi un processus en boucle qui sert à réguler les systèmes. Elle fait apparaître les processus de gestion et de contrôle des systèmes. Elle représente une activité interdisciplinaire qui étudie les objets et les phénomènes complexes, pour pouvoir comprendre cet objet d'étude au sein de son environnement, lors de son fonctionnement et dans son mécanisme, dans ce qui reste invisible quand on assemble ses parties.

Cette démarche dite systémique a incité la prise de conscience de la complexité des sociétés, des êtres vivants, des systèmes, des organismes et des organisations. Sans cette complexité le rationalisme analytique aurait suffi pour comprendre la réalité et le monde. La démarche systémique convient parfaitement à l'étude des systèmes complexes dont les éléments sont à la fois interdépendants exerçant un rapport d'échange et d'influence tout en restant cohérents et en constituant un tout. Dans cette perspective, l'interaction ici dépasse de loin la simple relation de cause à effet. L'étude de la nature de la relation est plus importante que la nature des éléments composants le système. On s'intéresse plus au processus qu'au contenu. Dans une entreprise on est plus penché sur l'interaction entre les collaborateurs et les services, les processus, les relations et les manières de collaboration que sur le contenu. C'est le comment qui nous intéresse le plus.

Durant les années 80, les chercheurs qui s'intéressaient aux organisations de travail ainsi que les acteurs managers des organisations, ont réalisé que toute planification, décision ou stratégie qui ne prend pas en considération l'identité, la culture et les valeurs de l'organisation est vouée à l'échec. L'implication de l'ensemble du personnel de l'organisation à la prise de décision et à la réalisation de tout changement devient un élément incontournable pour la réussite de toute stratégie organisationnelle. Cela a pour effet de doter l'organisation de travail de plus de flexibilité et de la capacité de mobilisation du personnel. De ce fait et à l'encontre de toutes les autres approches en management, comme l'approche qualité, qui tient compte plus des besoins du client et des autres partenaires de l'organisation, l'approche systémique, elle permet à l'organisation de comprendre son fonctionnement, ses mécanismes et les processus et systèmes qui les engendrent et pousse le management organisationnel à intégrer la complexité

de son environnement ainsi que la gestion et la mobilisation de ses ressources humaines. La compréhension de l'ensemble des éléments qui entrent en relation et en interaction dans chaque processus et mécanisme qui participe au fonctionnement de l'organisation, permet la maîtrise du système global que compose et que représente l'organisation ou l'entreprise. Cela facilite le développement de l'organisation et le renforcement de sa capacité d'adaptation à son environnement.

Les ressources humaines sont de plus en plus prises en considération en tant qu'avantage concurrentiel dans le fonctionnement de l'entreprise et dans son développement, ce qui rend la compréhension du système organisationnel et de sa gestion encore plus complexe. L'approche systémique donne la possibilité d'accéder à la complexité du système organisationnel, sa pertinence est à présent incontestable dans l'appréhension globale d'un système. Le fait que cette approche s'appuie sur des lois universelles, fait d'elle une conception adéquate à l'étude et à la compréhension spécifique de tout système. Il n'y a plus de modèle idéal ou de solution parfaite, avec cette approche les résolutions ne sont en soi ni bonnes ni mauvaises, chaque organisation peut avoir la solution spécifique qui lui correspond, selon son mode de fonctionnement, ses objectifs et les contraintes qu'elle rencontre...

Dans une structure organisationnelle, un système se compose d'un ensemble de sous-systèmes, de processus et de diverses composantes et éléments coordonnés qui sont en interaction et qui forment une unité qui fait partie d'un autre système de rang élevé. Tout ce qui est amené à fonctionner ensemble forme un système. La force de cette approche réside dans le fait qu'elle ne favorise pas le rapport de force, bien au contraire, elle favorise l'intégration et la prise en compte de toutes les logiques qui contribuent à une construction unanime. Un changement systémique est un changement co-construit et donc durable.

Dans notre cas, l'approche systémique, que nous considérons opérationnelle et scientifique dans l'étude des organisations, nous permettra de mieux appréhender et de mieux comprendre les relations entre l'identité organisationnelle, l'apprentissage organisationnel et le processus par lequel l'identité favoriserait la mise en place du changement dans l'organisation.

Section 4 : Le choix des méthodes de la recherche

Afin de mener à bien cette recherche et pour répondre à notre problématique, nous sommes appelées à la structurer méthodologiquement. Cette structuration va nous permettre d'établir et de choisir nos outils de collecte et d'analyse de données afin de répondre à notre question de recherche. La pertinence tout comme la validité d'une méthode de collecte et d'analyse de données destinées à une production de connaissance scientifique, dépend de l'enracinement de cette méthode dans un cadre épistémologique spécifique. Larousse définit la recherche comme étant « *un ensemble d'études et de travaux menés méthodiquement par un spécialiste et ayant pour objet de faire progresser la connaissance* »⁹.

De ce fait, les instruments de mesure et de recueil des données sont étroitement liés à la posture adoptée par le chercheur, des hypothèses avancées ainsi que de la question de recherche. Comme l'avait expliqué Pourtois Jean-Pierre et al (1988), le choix de l'instrumentalisation se fait selon l'objet d'étude et des hypothèses élaborées et qui découlent de la problématique de la recherche. C'est la nature de l'objet d'étude et des hypothèses qui va donc imposer la démarche méthodologique ainsi que l'instrumentalisation. Selon Delruelles-Vosswinkel (1980), les méthodes constituent le parcours de la recherche, et incluent à la fois les choix de recueil, de production, de traitement et d'analyse de données.

Tout travail de recherche bien établi, implique une bonne définition et une compréhension parfaite de la problématique, afin de parvenir à examiner les hypothèses en s'appuyant sur les ressources adéquates. C'est pourquoi le choix de notre méthodologie de recherche doit nous permettre de saisir le rôle de l'identité organisationnelle en période de changement et comment celle-ci faciliterait sa mise en place. Dans cette perspective, notre recherche se caractérise par une interaction entre différents éléments, qui sont le contexte, les aspects organisationnels et les interactions humaines, sa conceptualisation émanerait alors des phénomènes élaborés par l'être humain. Dans ce cas, notre intérêt est donc de concevoir des

⁹ [https:// www.larousse.fr/](https://www.larousse.fr/), consulté le 15/04/2023.

connaissances en relation avec la fonctionnalité du phénomène étudié à savoir « l'identité organisationnelle ».

Ceci dit, nous jugeons pertinent, de relier les deux méthodologies, la qualitative d'un côté et la quantitative de l'autre côté. Ces deux approches, relèvent de logiques complètement différentes. En effet, d'un point de vue anthropologique, l'approche quantitative relève du réalisme, tandis que l'approche qualitative relève du relativisme. Dans une démarche quantitative, il est question de prouver des relations de causalités et des corrélations entre les variables, dans une démarche qualitative c'est le sens des actions qui est recherché en plus de la description des phénomènes étudiés et l'élaboration de théories.

Au niveau des méthodes, la démarche quantitative fera usage d'expérience, d'enquête ou d'administration de questionnaires. Au moment où, une démarche qualitative usera des entretiens interactifs, des interviews et de l'observation. Pour ce qui est des échantillons, dans la première démarche, l'échantillon est plus large et choisi aléatoirement. Dans la seconde, l'échantillon est plus restreint, il est choisi pour servir l'objet de l'étude et selon certains critères. Les résultats de la démarche quantitative sont, généralement, sous forme de statistiques. Tandis que les résultats de la démarche qualitative sont présentés par des mots, dont le sens est examiné. Bien que chacune des deux démarches possède des caractéristiques bien spécifiques, elles demeurent Toutefois complémentaires par rapport à un objet de recherche.

Dans les sciences en relation avec les organisations, on est amené à établir une analyse thématique des propos recueillis des différents acteurs interrogés. Leurs mots n'ont de sens que dans leurs propres pensées et traduisent leurs propres représentations et interprétations liées à un phénomène particulier ou à une situation donnée. Cet état, impose un travail d'interprétation des faits et des propos, qui fait partie de la méthode qualitative dans le cadre de la recherche. Mais, il existe aussi dans le cadre de ce genre de recherche, certaines variables quantitatives qui appuieraient les résultats qualitatifs. Il s'agit pour notre cas, de mesurer l'influence du facteur de l'identité organisationnelle sur l'apprentissage organisationnel et sur le changement organisationnel. Ainsi que celle de l'apprentissage organisationnel sur la consolidation de l'identité organisationnelle et sur le changement organisationnel.

Par ailleurs, il est difficile de réaliser une distinction ou de privilégier l'une des deux méthodes. Pour nous, chacune de ces deux démarches représente des avantages. C'est pourquoi nous avons opté pour le choix d'exploiter la méthode dite mixte, en mariant la méthode qualitative et quantitative. Morrin Edgar (1991) considère qu'il existe plusieurs facteurs qui orientent le choix de la méthode de recherche. Parmi ces facteurs :

- Le facteur psychologique lié au chercheur.
- Le facteur sociologique qui relie ce choix en fonction de la société et du milieu de la recherche.

La question méthodologique en corrélation avec le questionnement épistémologique, interrogent l'élaboration et la production des connaissances. Cette connaissance dite scientifique doit répondre à une certaine rigueur de raisonnement et à une certaine logique. Elle se doit d'être précise dans ses observations empiriques et définir les étapes et la façon scientifique dont les phénomènes sont étudiés. Rappelons que notre objet de recherche, est un construit social qui se développe dans un contexte organisationnel caractérisé par le changement.

Ainsi, et pour mieux comprendre et analyser les corrélations entre l'identité organisationnelle et le changement organisationnel à travers les perceptions et les interprétations des individus concernant le rôle de leur identité organisationnelle dans la mise en place du changement, nous considérons que les techniques de l'observation et les entretiens semi-directifs qui découlent de la méthode qualitative, ainsi que le questionnaire qui, lui découle de la méthode quantitative sont les plus adéquates à notre sujet de recherche.

Dans cette perspective, il est impératif de tenir compte des interactions collectives, de la communication interne et des pratiques des individus dans le milieu organisationnel, il faut également prendre en considération les objectifs collectifs et organisationnels que se partagent l'ensemble des collaborateurs ainsi que la motivation de chacun dans le contexte de changement.

4.1 La méthode qualitative

La contrainte de notre recherche consiste dans le fait de vérifier les hypothèses émises au départ en s'appuyant sur les allocutions des individus interviewées, d'une part. D'autre part, il faut prendre en considération la sensibilité communicationnelle des employés dans leur lieu de travail, qui est régie par la hiérarchie et l'environnement organisationnel global et qui

peuvent prendre le dessus sur les communications réalisées. Autrement dit, les individus sont plus influencés par la direction et par leurs collègues. Ceci suscite la préparation et la mise en confiance des personnes participantes à l'entretien et une compréhension particulière de l'ensemble des interactions qui peuvent avoir lieu au moment des entretiens.

L'approche qualitative s'impose d'elle-même, puisque nous sommes dans une démarche de compréhension. Comprendre notre objet de recherche (son processus de construction, son rôle, sa fonction, son usage et les facteurs qui influencent son comportement) nous pousse à chercher la signification que donnent les acteurs à leurs expériences au sein de l'organisation. D'autant plus, que nous menons une recherche interdisciplinaire, qui se situe au carrefour des sciences sociales, des sciences de management et des sciences de la communication. Cette méthode nous permet d'étudier les attitudes, les comportements, les croyances, les perceptions ainsi que les interprétations des individus dans l'organisation. D'après Mays et Pope (1995, p. 43) *« le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants »*.

C'est une méthode grâce à laquelle le chercheur analyse et comprend les phénomènes étudiés, que ce soient des faits, des sujets ou même des comportements de groupe. Il est question d'obtenir des données de qualité et donc de fond. La quantité de données est alors reliée au second degré. Cette approche descriptive se base sur les expériences, les interprétations des acteurs et la signification qu'on puisse leur accorder. Sa perspective compréhensive lui permet d'être employée dans différents champs (sciences sociales, études de gestion, marketing...).

Selon cette approche, Il est impératif, de distinguer l'enquête sociologique de la notion courante d'enquête. En effet, dans la sociologie, une enquête suscite un ensemble de discours individuels, leurs interprétations et leurs généralisations, aussi *« les problèmes théoriques et méthodologiques soulevés par sa pratique et son usage peuvent être rattachés à ces caractéristiques et ne peuvent être analysés que par rapport à elles »* (Ghiglione Rodolphe et Matalon Benjamin, 1978, p. 6). Ce genre d'enquête se caractérise par une interrogation bien définie, consacrée à un nombre d'individus limités, dans un contexte particulier, pour viser la généralisation.

Pour cette raison et pour bien d'autres, à savoir que cette méthode s'intéresse en un premier lieu au sens et se préoccupe de l'observation du phénomène étudié dans un contexte précis, nous sommes convaincues par la conformité de cette méthode à notre objectif de recherche, celui d'appréhender l'identité organisationnelle et son rôle en situation de changement dans ladite organisation. Aussi, le fait que cette approche s'accommode bien à l'intervention professionnelle, elle nous semble appropriée à notre terrain de recherche. Deslauriers : « *En raison de sa proximité avec le terrain et de sa préoccupation de l'action, il m'a toujours semblé que la recherche qualitative était une méthode de recherche pouvant servir d'appui à la pratique professionnelle* » (Deslauriers Jean-Pierre, 1991, p. 6). De plus, cette approche, offre une marge de flexibilité énorme au chercheur, ce qui lui permet de constituer un design d'étude lié à la réalité de son terrain d'étude.

Selon Françoise Bernard et Robert -Vincent Joule (2005), nombreux sont les travaux en sciences sociales et en SIC qui s'inscrivent dans une perspective « herméneutique », une théorie de l'interprétation et de la compréhension, mais aussi une démarche de l'analyse qualitative. Celle-ci repose sur des outils d'enquêtes qui s'appuient principalement sur des entretiens et, s'affirme davantage par des données relevant de l'observation. En fonction des objectifs fixés par le chercheur, cette méthode place la subjectivité de ce dernier au cœur des investigations.

Le sens construit par le chercheur à travers son analyse des productions discursives données par les acteurs est ce dont se préoccupe la perspective herméneutique. L'usage de la méthode qualitative en recherche s'étend aux sciences de l'astronomie, de la littérature et de l'herméneutique. Elle ne s'emploie pas seulement dans les sciences sociales, bien au contraire, son usage se présente comme une activité cognitive de l'esprit qui tend à comprendre le monde et à lui trouver du sens, à travers la conscience et par l'intelligence. Elle intègre les différentes formes des interactions au monde et représente une manière de compréhension des logiques humaines et sociales « *l'analyse qualitative n'est pas confinée à la conceptualisation des données de terrain, elle s'exerce également dans la construction de son objet d'étude, dans la sélection de ses participants, dans le choix des sites* » (Mucchielli Alex et Paillé Pierre, 2012, p. 33).

Autrement dit, le point fort de l'usage de cette méthode réside dans le fait qu'elle permet aux interviewés de prendre le temps de répondre aux entretiens de façon plus profonde, ce qui donne au chercheur l'occasion d'observer et de bien comprendre le rôle de l'identité

organisationnelle dans l'accompagnement du changement. En impliquant un contact personnel avec les sujets de la recherche à travers la conduite d'entretiens et d'observations directs des pratiques collectives dans le milieu organisationnel.

En effet, « *la recherche est dite « qualitative » principalement dans deux sens : d'abord dans le sens où les instruments et méthodes utilisés sont conçus, d'une part pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéo, etc.), d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative (c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques) ; la recherche est aussi dite « qualitative » dans un deuxième sens, qui signifie que l'ensemble du processus est mené d'une manière « naturelle », sans appareils sophistiqués ou mises en situation artificielle, selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages (une logique de proximité)* » (Mucchielli A. et al., 2012, p. 13).

L'approche qualitative est généralement déployée à l'échelle microsociale (espaces domestiques, milieu organisationnel, entreprise, des petits groupes...), où les acteurs sont en interaction et sont analysés dans le cadre d'un système d'action concret. Néanmoins, elle n'est pas complètement absente de l'échelle macrosociale (celle des appartenances sociales, strates, âge, sexe et culture).

Notre démarche au sein de la méthodologie de recherche qualitative, est une démarche hypothético-déductive qui est une procédure exploratoire. Partant des premières observations exploratoires du terrain et en nous appuyant sur des éléments de théories, nous avons émis des hypothèses. Notre enquête qualitative cherche à aller en profondeur, pour comprendre les perceptions, les représentations, les interprétations et les comportements des acteurs en période de changement. Une fois ces données recueillies, nous procéderons à l'analyse des informations. Les résultats obtenus nous permettront de confirmer ou non les hypothèses avancées.

La démarche de recherche et les outils de collecte de données sont étroitement liés. Dans le cadre d'une étude au carrefour des sciences humaines et sociales, des sciences de communication et des sciences de management, nous avons opté pour les outils qui répondraient le mieux aux objectifs de notre recherche, à noter l'observation directe et les entretiens semi-directifs.

4.1.1 Les outils et les techniques de la méthode qualitative

La méthodologie qualitative offre plusieurs avantages au niveau de l'utilisation des outils de recueil de données. C'est pourquoi, nous avons varié et combiné les instruments utilisés pour approcher notre terrain de recherche qui représente des organisations (entreprises) Marocaines. Ces techniques nous permettront de recueillir des informations considérables et pertinentes, pour saisir notre objet de recherche. C'est pourquoi, nous avons opté pour l'entretien semi-directif et l'observation directe, complétés par le questionnaire de la méthode quantitative.

4.1.1.1 L'outil de l'observation directe

Vu les avantages fournis par la technique de l'observation directe, nous avons choisi de l'utiliser, pour mieux comprendre les pratiques qui relèvent de l'identité organisationnelle dans les interactions entre les individus de l'entreprise, entre collaborateurs et entre la direction et l'ensemble du personnel, d'un côté, et les liens existants entre l'identité organisationnelle, l'apprentissage organisationnel et le changement organisationnel, d'un autre côté.

Cette technique permet aussi de percevoir le contexte de l'échange non verbal (les moments de silence, les attitudes, l'apparence vestimentaire, tout élément signifiant susceptible de véhiculer une information en rapport avec notre objet de recherche), et de concevoir les fondements et les mobiles des interactions présents et tangibles dans cet environnement particulier qui est l'organisation (l'entreprise).

Les méthodes d'observation sont souvent employées en sciences sociales, en sciences de l'information et de la communication et désormais en sciences de management. Elles peuvent servir différents objectifs. Comme l'avaient mentionné Fournier P. et Arborio A. M. (2010) Les sciences sociales sont des disciplines qui s'occupent de l'observation de la vie sociale, tout comme les sciences naturelles observent la vie biologique. La sociologie met les pratiques humaines en société sous observation. Être physiquement présent sur place et dans la situation, en temps réel pour la regarder se produire et pouvoir en rendre compte.

L'observation faisant partie du contexte empirique, et dont le but est de retracer les interactions et les comportements pour analyser leur impact social, se focalise essentiellement en sociologie, sur objet spécifique. À travers l'observation, la tâche qui se fait réellement est de

rendre compte des comportements sociaux, de déterminer ce qui les oriente, poussant les individus à leur attribuer une certaine forme. « *Cela passe par une présentation des dimensions normatives du contexte pesant sur les pratiques et la mobilisation de ressources diverses que déploient les acteurs pour s'en rendre maîtres ou pour s'en accommoder* » (Arborio A.M. et Fournier P., 2008, p. 45).

C'est l'objectif final de la recherche et le déroulement de l'enquête, qui définissent la démarche de l'observation ; celle-ci peut être soit participante ou alors, directe sans aucune intervention. L'observation participante est une pratique d'étude sociologique et ethnologique. C'est Bronislaw Malinowski¹⁰, qui l'avait introduite au début du XX^{ème} siècle, à partir de son immersion au sein d'une communauté qu'il étudiait à travers l'observation de leur mode de vie et en participant à leurs activités.

L'observation directe ; que nous avons choisie pour notre collecte de données ; fait généralement référence à l'école de Chicago (Etats-Unis). Elle n'apparaît en France qu'après plusieurs années (après-guerre), avec G. Friedman qui l'a utilisée pour étudier la relation de l'homme à la machine dans la société. C'est une technique de recherche qui facilite le travail des investigateurs dans le terrain, en leur donnant la possibilité d'accorder une attention systématique de façon objective, via une grille d'observation. En notant et en décrivant les comportements des individus en temps réel. Comme l'avait précisé N'da Paul (2015), l'observation se résume à regarder se dérouler des comportements ou des événements sur une durée de temps donnée et à les enregistrer.

L'observation directe fait du chercheur un « *spectateur interprète* » (Desanti R. et Cardon P., 2010) des interactions sociales. Ce dernier peut confronter les « dires » des individus à ce qu'il a observé. De plus, l'utilisation de la grille en tant qu'intermédiaire méthodique, apporte à l'observation toute sa crédibilité, ce qui la gratifie d'objectivité. Car le fait d'observer plusieurs faits de façon systématique à l'aide d'une même grille, constitue une valeur ajoutée

¹⁰ Bronislaw Malinowski (1884-1942), anthropologue, sociologue et ethnologue polonais. Il est précurseur de l'observation participante en anthropologies.

quant à la fiabilité des faits exposés. L'instrument de la grille assure l'objectivité et la fiabilité des données.

Dans le cadre de notre recherche, l'observation directe représente une méthode très appropriée et convenable pour saisir les interactions, les comportements et les pratiques qui relèvent de l'influence de l'identité organisationnelle sur l'ensemble des acteurs de l'organisation. Cette observation se déroulera au sein de l'organisation dans des conditions bien définies (dans un bureau, couloir, après accord, sans immersion...). Nous avons effectué des observations discrètement.

En termes de temps consacré à l'observation, cette technique ne demande pas de déterminer la durée au préalable. Toutefois, nous avons opté pour la précision de la durée des observations effectuées dans le cadre de cette recherche. Nous avons alors procédé comme suit : six observations consacrées à l'ONEE, trois pour l'entreprise A. I., deux au sein de Médiatronic et quatre pour la Banque Populaire du Centre Sud. Chacune de ces observations est d'une durée d'une demi-journée.

Néanmoins, en dépit de l'importance de cette méthode, l'observation directe est caractérisée de certaines limites et d'inconvénients, notamment l'influence que représente le chercheur observateur à l'égard des observés. C'est pourquoi, il est important que l'observateur arrive à tisser une « relation de confiance » et tente d'être discret afin d'éviter toute influence. D'où, l'intérêt de l'objectivité, difficile à atteindre. D'ailleurs, pour que les observés ne changent pas leurs comportements lors du déroulement de l'observation, le chercheur est dans l'obligation de mettre une distance et de limiter ses interactions avec les sujets observés. Parmi les outils méthodologiques de l'observation directe, nous citons le carnet de terrain et la grille d'observation.

a. Le carnet de terrain

Il s'agit d'un des outils les plus pratiques dans le recueil des données observées, il est parfois appelé aussi journal de terrain. Il est indispensable dans la mesure où, « *son usage exige un minimum d'organisation et de rigueur pour constater la régularité des faits et des pratiques observés, d'où l'importance de respecter une trame chronologique (il faut dater, noter l'heure de ses observations)* » (Desanti, R. et Cardon, P., 2010, p. 127).

Pour éviter un quelconque oubli de prendre note de certains événements, il s'avère crucial de prendre des notes en temps réel. Le carnet de terrain est considéré comme une forme de mémoire de l'observateur qui lui permet d'assembler l'ensemble des notes concernant les différentes interactions observées et même ses réflexions personnelles lors de l'observation.

b. La grille d'observation

Un guide ou une grille d'observation, doit être élaboré avant le début du processus d'observation, dans le but d'y inscrire tous les éléments significatifs de la réalité sociale sujet d'étude. Il permet d'englober la totalité des détails à observer.

« La grille d'observation permet de recenser les éléments factuels importants pour le sujet traité : lieu de la pratique, personnes présentes, interactions, gestes effectués, etc. Elle se présente sous la forme de liste de thèmes découpés en séquences et en catégorie de données, objets, personnes, durées, lieux, postures ..., mais ne constitue qu'une aide à l'observation : la pratique observée impose la dynamique de l'observation réalisée, le fil directeur de l'observation étant toujours de suivre le déroulé de la pratique et ce qui la modèle » (Alami, S., Desjeux, D., Garabua-Moussaoui, D., 2009, p. 94). En ce qui nous concerne, nous avons aussi conçu un guide d'observation, qui constituera notre support, tout au long de nos observations durant cette enquête.

Malgré les avantages nombreux qu'offre cette technique, elle est dans l'incapacité à elle seule, de nous permettre de saisir notre objet de recherche et pouvoir répondre à notre problématique. C'est pour cela que nous la complétons avec d'autres outils.

4.1.1.2 L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif d'après Grawitz (1987) est « *un procédé d'investigation scientifique* » qui utilise un processus de la communication verbale, afin de recueillir des informations relatives au but fixé. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour cette technique, pour pouvoir répondre à nos questions de recherche. Il représente notre outil de base pour notre investigation de terrain. Les raisons de ce choix s'expliquent par la souplesse et la flexibilité qu'il présente au niveau des transitions des thèmes en relation avec la recherche.

Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à comprendre le rôle de l'identité organisationnelle dans la mise en place du changement au sein d'une organisation. C'est donc à partir des déclarations verbales des individus concernés, qui participent à nos entretiens, que nous pouvons parvenir aux informations que nous cherchons à collecter. Van Campenhoudt (2011) déclare que cette technique permet d'analyser le sens que les acteurs donnent aux pratiques qu'ils font et aux événements qu'ils vivent selon des systèmes de valeurs, des repères normatifs et des interprétations qui leur sont propres et d'après leurs propres expériences. C'est pourquoi nous avons choisi d'utiliser les entretiens semi-directifs, une technique privilégiée dans les recherches des sciences humaines et sociales.

Cependant, pour ce qui est des entretiens directifs et non directifs, nous n'allons pas nous étaler là-dessus puisque ce ne sont pas des techniques que nous avons exploité dans cette recherche. Tout de même, rappelons juste, que les premiers se composent de questions bien structurées et élaborées selon un ordre fixe et déterminé au préalable. Les seconds, sont des entretiens où le chercheur donne juste le thème de son sujet ou de son étude et laisse libre expression aux personnes interviewées.

En ce qui concerne, notre technique utilisée, celle-ci comporte des rencontres directes avec les individus participants aux entretiens, dans le but d'avoir le maximum d'informations possible, qui peuvent servir à répondre à la problématique du chercheur. Le chercheur élabore alors un discours autour du thème ou un des thèmes de la recherche, en reformulant les réponses des questions qui composent le guide d'entretien, pour pousser l'interviewé à s'exprimer davantage, de façon libre en racontant son expérience, ses impressions, ses représentations et mêmes ses sentiments par rapport au thème de la recherche, sujet de l'entretien. Ces données précieuses et importantes, qu'on ne peut avoir autrement, en ayant recours à une autre méthode que la méthode qualitative, sont aussi fiables, valides et crédibles que des données recueillies par la méthode quantitative.

Savoie-Zajc Lorraine (2003) affirme dans son ouvrage la particularité de la méthode qualitative qui s'appuie sur l'interaction et la communication établie entre le chercheur et l'interviewé afin d'affiner et d'augmenter la compréhension du sujet étudié. Elle trouve que « *L'entrevu semi dirigée* » est une interaction verbale activée et conduite de façon souple par le chercheur. Ce dernier s'engage dans ce qui ressemble à une conversation avec le participant à la recherche, au sujet de thèmes plus ou moins généraux qu'il souhaite explorer. cette

interaction, lui permet d'élaborer et de construire une compréhension riche du phénomène étudié.

Il existe tout de même, des chercheurs qui doutent de la convenance des propos des interviewés et du bien-fondé de leurs attitudes. La raison pour laquelle on complète cette technique par d'autres techniques pour enrichir et apporter plus de validité aux données et aux résultats de la recherche. Néanmoins, nous trouvons que cette méthode offre des possibilités pour accéder aux informations recherchées, d'une manière qu'aucune autre ne le permet. Cela à travers la réalisation des questions concernant le thème abordé, puis en accordant la liberté d'expression aux personnes interviewées.

Tout au long du déroulement des entretiens semi-directifs, réalisés dans le cadre de notre recherche, nous avons remarqué que les réponses se distinguent d'un individu à l'autre, par leur qualité de discours, dans leurs consistances et même dans leurs profondeurs. C'est justement, ces écarts, qui poussent certains chercheurs à se poser des questions concernant la fiabilité de cette technique. Dans notre cas, cela n'a pas été perçu en tant qu'obstacle pour continuer nos entretiens.

Signalons toutefois, Poupart J. (1993), qui dans l'un de ces articles cite les faiblesses de cette technique. Selon lui, puisque l'entretien de recherche est similaire à une conversation ordinaire, la scientificité de cet outil reste à prouver.

En ce qui nous concerne, nous défendons la légitimité de cette technique, utilisée dans différentes recherches, et nous approuvons son utilisation puisque les entretiens semi-directifs minimisent les risques de confusions par l'utilisation du guide d'entretien. Ce dernier comporte des questions qui cadrent et guident l'entretien tout en organisant et coordonnant, harmonieusement la transposition des thèmes qu'il expose. Contrairement à ceux qui prétendent qu'un entretien peut être considéré comme une forme de discussion, nous pensons que les interviewés sont en position de produire des réponses spontanées et fidèles à ce qu'ils vivent en tant qu'expérience dans leurs entreprises. Pour Kvale Steinar (1996), l'entretien de recherche représente une sorte de conversation structurée et orientée différemment de toute autre conversation habituelle. Il permet de dévoiler les thèmes existants dans l'expérience de tous les jours des individus.

Nous devons aussi évoquer les soupçons de quelques chercheurs à propos du fait que les réponses des enquêtés peuvent être influencées par leurs relations avec l'enquêteur. Nous estimons que le fait de standardiser le dispositif de l'entretien en suscitant des réponses spontanées des enquêtés, rectifie cette irrégularité et cette anomalie. En plus, le contact direct entre le chercheur et l'interrogé offre la possibilité de percevoir d'autres informations au-delà de ce qui peut être observable, comme les sentiments et les pensées. D'après Savoie Zajc (1997, p. 269), l'entretien semi-directif permet de « révéler les intentions, les contradictions qui animent un individu à propos du phénomène étudié ». D'autant plus, l'interaction qu'offre l'entretien semi-directif permet au participant de demander au chercheur des clarifications concernant les questions de l'entretien, et de même, le chercheur à son tour peut convier les interviewés à expliciter leurs propos et leurs réponses.

Durant le déroulement de nos entretiens nous avons apprécié l'engagement, le sérieux et la collaboration des interviewés pour nous répondre et pour effectuer l'entretien dans des conditions optimales et rigoureuses. Leur implication nous a facilité le recueil des informations essentielles pour notre recherche. Il est tout de même, important de rester vigilant quant au recours à cette technique de recherche, tout en étant rassuré de son bien-fondé et de sa pertinence méthodologique et épistémologique.

a. Le guide d'entretien

Selon Blanchet et al. (2010, p. 61), « *Le guide d'entretien est un ensemble organisé de fonctions, d'opérateurs et d'indicateurs qui structurent l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewé. Le degré de formalisation du guide est en fonction de l'objet d'étude (multi-dimensionnalité), de l'usage de l'enquête (exploratoire, principale ou complémentaire) et du type d'analyse que l'on projette de faire* ».

Ce sont les objectifs de la recherche qui définissent le guide d'entretien. Ce dernier la structure et représente l'une de ses bases. Son élaboration repose sur un ensemble de thèmes qui y seront traités. Il se déploie sous forme d'une série de questions catégorisées par sous thème, pour lesquelles des propositions de relances sont préparées dans le but de développer les données thématiques prédéfinies. L'élaboration de ce guide est une étape cruciale dans le processus de l'enquête, c'est pourquoi, Il est primordial de prendre en considération un certain nombre de facteurs que nous citerons ci-dessous :

- L'utilisation d'un langage accessible, simple et proche de celui employé habituellement par les acteurs. L'usage d'un lexique permettant la compréhension et la réponse aux questions.
- La disposition des questions doit suivre un ordre en entonnoir (allant du général au particulier), dans une approche logique et raisonnable. Toutefois, il faut préparer préalablement, les thèmes, les questions et toutes les consignes, qui seront abordés. Cependant, On peut inclure quelques questions personnelles pour alléger l'entretien.
- La cognition : Lors de la conception des questions, le chercheur doit prendre en compte le niveau du savoir que peuvent avoir les sujets enquêtés, et ne pas leur attribuer un degré plus élevé que ce qu'ils peuvent avoir en termes de compétences. Festinger et Katz (1974) appellent cela « l'erreur de l'expert ». Autrement dit il faut vulgariser l'information pour l'adapter au niveau intellectuel de chaque répondant. (Dirigeant, cadre, simple employé, ouvrier...).

Le guide d'entretien peut évoluer en cas de besoin, selon la pertinence des questions ajoutées, selon l'émergence de nouveaux thèmes, ainsi qu'en cas de nécessité de réorientation afin d'atteindre l'objectif principal de son investigation.

Pour les besoins de notre étude, et dans le cadre de cette enquête nous avons établi un guide d'entretien repartit en trois axes thématiques fondamentaux : le changement organisationnel, l'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel. Chaque thème se décompose en une série de questions dans l'objectif d'obtenir des réponses qui mènent à des résultats fondés. Nous devons mentionner que cette élaboration du guide d'entretien résulte de deux entretiens exploratoires, que nous avons conçus au préalable dans le but de les tester et de tenir compte des remarques qui en découlent. En général, l'entretien semi-directif se déroule en face à face et peut durer en moyenne d'une heure à deux heures / deux heures et demie. Pour garantir une retranscription fidèle, l'entretien est généralement enregistré. Le choix des interrogés doit être bien réfléchi et doit répondre aux besoins de la problématique de la recherche.

Cependant, la recherche qualitative, à l'opposé de la quantitative, ne nécessite pas de représentativité, c'est pourquoi, et vu quelques contraintes que nous évoquerons ultérieurement nous nous limiterons à 20 entretiens, tout en précisant qu'à partir de 15 entretiens, la réitération

des réponses a tendance à s'installer. Pour ce qui est du choix des personnes qu'on compte interroger, notre contexte de recherche qui est l'organisation (l'entreprise), nous impose une certaine catégorie de personnes qui doivent répondre à certains critères (être un cadre, un responsable ou un employé de l'organisation contexte de la recherche).

Le cadre de nos entretiens exige certains dispositifs, comme prendre une assurance, voyager d'une ville à une autre, respecter le temps des interviewés et leurs contraintes de travail, accorder une attention particulière à leur état d'esprit en évitant de s'entretenir avec eux durant les périodes de stress et de pression ... Aussi, avoir accès aux entreprises, convaincre leurs directions à accepter de participer à cette étude, ainsi que de convaincre et de mettre en confiance les acteurs de ces entreprises pour répondre à nos entretiens, n'était pas une tâche simple. Il faut reconnaître que malgré que nous promettions l'anonymat des répondants, nous étions parfois contraints de nous plier à la volonté de ceux qui refusaient d'être enregistré lors de l'entretien.

b. Échantillonnage de l'entretien semi-directif

L'une des phases primordiales de l'entretien est l'échantillonnage. Une étape qui s'avère très délicate et d'une grande importance pour réussir à collecter des données de qualité. Comme nous l'avons déjà signalé, l'échantillon de la démarche qualitative peut se limiter à un nombre de personnes restreint, mais qui vont être interrogés de façon plus ou moins approfondie. Nous avons effectué un choix d'échantillonnage ciblé et aléatoire.

Les organisations constituant notre corpus, comptent différents profils sociodémographiques. Il est donc important de fixer quelques critères, à savoir l'expérience au sein de l'organisation (minimum trois ans d'ancienneté dans ladite organisation), ajoutant à cela, le fait d'avoir vécu un changement au sein de son organisation. Ce sont là des critères importants par rapport aux représentations, aux perceptions et aux points de vue des individus interrogés. Notre étude, vise donc à comprendre l'usage de l'identité organisationnelle dans la mise en place du changement au sein de l'organisation.

En ce qui concerne le choix de notre population cible, notre choix a été prédéfini au préalable, puisque nous ne pouvons prendre que les personnes qui travaillent dans les entreprises cas de l'étude et qui répondaient aux critères que nous avons préétablis. Nous

considérons notre démarche comme boule de neige¹¹, puisque ce sont les premiers interviewés qui nous ont recommandé les autres, et ainsi de suite, jusqu'à la finalisation de notre échantillon. Ce dernier se compose des employés occupants des postes différents et de niveaux variés de la hiérarchie. Dans certaines organisations comme (ONEE et BP) c'est notre encadrant au sein de l'organisation qui a choisi et proposé les interviewés.

c. Le guide d'entretien exploratoire

Pour mener à bien notre étude, nous avons réalisé en un premier temps une pré-enquête. Afin de réajuster et d'affiner les questions du guide d'entretien, mesurer le temps de l'interview, et prendre en considération les impressions relatives au guide d'entretien. Nous avons réalisé que les techniques utilisées ne suffisent pas à appréhender le rôle de l'identité organisationnelle dans l'accompagnement du changement en entreprise, un phénomène reconnu complexe. Par conséquent, nous avons jugé pertinent de compléter nos investigations avec la méthode quantitative.

4.2 La méthode quantitative

L'approche quantitative se fonde sur un système d'investigation structuré, caractérisé par la recherche et la représentativité, dans le but d'analyser toutes les régularités d'un phénomène et de pouvoir quantifier et identifier les corrélations entre variables. Elle s'avère parfois indispensable pour mesurer l'importance d'une variable ou du lien existant entre variables. Le questionnaire est la technique la plus utilisée dans le cadre de cette approche, c'est une sorte d'entretiens fermés. La recherche quantitative, d'après Giordano Y. et Jolibert A., (2016) permet de mieux vérifier les hypothèses et de tester les théories.

La méthodologie quantitative s'inscrit, certes, dans une approche positiviste, néanmoins, nous n'inscrivons pas notre recherche dans ce paradigme pour autant. Les méthodes

¹¹ Cette méthode a pour principe d'identifier des individus qui ont les caractéristiques spécifiques correspondant au profil ciblé qui pourront nous orienter vers d'autres personnes dotées des caractéristiques identiques (Jeanne Le Roy, Marjorie Pierrette, *Petit manuel méthodologique du questionnaire de recherche : de la conception à l'analyse*, Enrick B. Editions, Paris, 2012)

quantitatives « *décrivent la réalité en mettant au jour des récurrences et des liaisons entre des évènements au moyen d'opérations de mesure* » (Massé Pierrette, 2000, p. 44). Nous avons alors choisi d'appliquer cette méthodologie en complément des entretiens réalisés auprès des responsables et des cadres des entreprises et organisations concernées par l'étude.

Ceci, pour plus de validité et pour avoir des résultats plus probants. Aussi pour pouvoir concevoir une vision plus claire de la perception que se font les individus du rôle de leur identité organisationnelle, et de la manière dont celle-ci accompagnerait la mise en place du changement dans l'organisation.

Nous sommes donc persuadée de l'utilité du questionnaire pour notre recherche. Cet outil fort utilisé, apporte une certaine exactitude des méthodes et un pourcentage important de représentativité et de signification. Chose que l'entretien ou l'observation ou toute autre méthode qualitative ne peut assurer à elle seule. C'est donc par le rapprochement des deux méthodologies que nous parviendrons, à saisir le rôle de l'identité organisationnelle dans la mise en place du changement et à identifier la manifestation de celle-ci dans les comportements des individus dans les organisations.

Associer les deux méthodes, nous garantira ainsi plus de représentativité et plus de fiabilité. Cette technique offre au chercheur la possibilité de mobiliser des données qui lui accordent l'analyse des comportements, d'interprétations et des croyances en quantité. L'objectif est généralement d'obtenir des conclusions statistiquement mesurables, à l'inverse d'une méthode qualitative. Dans une étude, l'approche quantitative permet d'affirmer et d'attester des faits mesurant un phénomène.

Effectivement, et selon Vilatte Jean-Christophe (2007) c'est une méthode collective qui permet de recueillir des informations, de comprendre et d'expliquer des faits. Le volume et l'étendue des éléments collectés atteste l'authenticité des données et confère au questionnaire sa validité. Le questionnaire permet d'échapper au piège de la subjectivité. La méthode du questionnaire s'appuie sur une démarche mathématique qualifiée de rationnelle. Les résultats, traduits en chiffres, se déploient sous forme de données statistiques qui sont représentées par des graphiques ou des tableaux.

L'élaboration du questionnaire se doit d'être organisée et précise, elle doit répondre à certaines normes. Après avoir arrêté et établi sa question de recherche, il est impératif de définir son échantillon. Celui-ci doit se conformer au sujet de l'étude, il doit être large, représentatif et diversifié. Le tirage se fait aléatoirement au sein de la population-cible. Il n'y a pas de nombre précis, ni de seuil limité, cependant, pour pouvoir assurer des propriétés statistiques acceptables, il est préférable que le nombre de sujets soient suffisamment conséquent, car plus l'échantillon est considérable, plus les caractéristiques statistiques des résultats se rapprochent de celles de la population, et là, on peut étendre les résultats de l'analyse quantitative dans le temps comme dans l'espace. En ce qui concerne la formulation des questions, ces dernières doivent s'accorder avec la question de la recherche, elles ne doivent pas influencer ou insinuer les réponses.

Les données recueillies, traitées à l'aide de logiciels spécifiques, doivent être présentées sous forme de tableaux statistiques, de graphiques ou d'autres, pour ensuite les analyser et en tirer des conclusions.

Pour notre étude, notre questionnaire est réparti en trois axes majeurs ; le changement organisationnel, l'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel. Il est question de collecter les représentations, les interprétations et les compréhensions des individus de l'organisation concernant leur identité organisationnelle, son rôle et ses effets sur l'apprentissage et le changement organisationnels. Le questionnaire sera adressé uniquement au personnel des organisations qui subissent ou qui ont subi un changement, avec qui nous n'avons pas pu avoir un entretien ; faute de temps et / ou de moyens. Le recours à cette technique a pour but d'aboutir à des données plus fiables.

Lors de la phase du questionnaire exploratoire, notre questionnaire englobait des questions ouvertes et d'autres fermées. Seulement, nous avons remarqué, que pas mal de questions ouvertes revenaient sans réponses, c'est pourquoi nous avons décidé d'élaborer un questionnaire qui regroupe des questions fermées, à choix multiple, avec une seule question ouverte. Le questionnaire a été distribué en assistance pour nous assurer des retours et des réponses concernant toutes les questions.

Il a été élaboré en français et traduit en arabe pour quelques personnes de notre échantillon (certains employés de A.I.). La version française a été administrée auprès des

personnes des autres organisations cas de l'étude. Pour le traitement des données récoltées, nous avons exploité le logiciel SPHINX.

4.2.1 L'échantillon de l'enquête

Vu qu'il est impossible d'interroger l'ensemble de la population, le chercheur doit déterminer un échantillon, qui est une partie représentative de la population cible. Cette population se spécifie par « *les caractéristiques des individus qui les rendent aptes à participer à l'enquête* » (Berthier Nicole, 2016, p. 161). Pour les besoins de notre recherche, nous avons choisi les modèles d'organisations ayant subi un changement. Notre questionnaire est alors distribué auprès des salariés qui travaillent au sein de l'une de ces organisations et qui vivent ou qui ont vécu le changement. La majorité des individus sollicités pour le questionnaire, exigeaient le respect de l'anonymat. Pour ce faire, nous avons envoyé nos questionnaires aux personnes que nous avons interviewées, qui les ont transmis à leurs collègues pour y répondre.

4.3 Synthèse de la démarche

Nous présentons ci-dessous, un schéma illustrant le déroulement de notre enquête, à travers les entretiens réalisés avec un ensemble d'employés des organisations cas de notre étude, selon leur disponibilité. Tandis que, les autres employés n'étant pas disponibles, nous leur avons administré des questionnaires. Nous avons, alors, pu réaliser 20 entretiens, et nous avons pu avoir comme retour 80 sur 120 questionnaires administrés.

Figure 1 : Déroulement de l'enquête empirique



Source : réalisée par nos soins.

Conclusion

Le développement économique, que connaît le Maroc a incité les entreprises et les organisations du royaume à investir davantage dans le développement de leurs structures et de leurs activités économiques et commerciales, ce qui les pousse parfois soit à opérer, soit à faire face à de nombreux changements. La réussite de ces changements dépend en partie de la gestion de leurs identités organisationnelles. C'est de ce contexte que notre problématique émerge. Nous tentons alors, à travers notre recherche, de faire ressortir le rôle de l'identité organisationnelle dans l'accompagnement du changement, en répondant à notre problématique : **Dans quelles mesures l'identité organisationnelle accompagne-t-elle la mise en place du changement organisationnel ?**

Nous avons aussi, émis les hypothèses suivantes :

- H. 1 : Le sentiment d'appartenance et d'adhésion résulterait de l'élaboration et de l'activation d'une identité organisationnelle affirmée.
- H. 2 : L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel se renforceraient mutuellement en période de changement.
- H. 3 : La gestion de l'identité organisationnelle permettrait de faire face aux différents problèmes engendrés par le changement.
- H. 4 : L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel constitueraient un mécanisme opérationnel d'adaptation et de gestion du changement.

Dans la perspective d'étudier notre objet de recherche et de trouver une réponse à notre problématique nous avons choisi de mener notre étude au sein de quatre organisations : **L'ONEE, La Banque Populaire du Centre Sud et deux entreprises : A.-I. et Mediatronic.**

Notre champ de recherche scientifique est un champ que nous qualifions d'interdisciplinaire, puisque nous sommes au carrefour du management, de l'anthropologie et des sciences de communication. Pour cette recherche, nous adoptons une posture constructiviste impliquant le paradigme interprétativiste. Ceci nous permet de construire une connaissance relative à notre objet d'étude. À travers le paradigme interprétativiste nous pouvons relier certains phénomènes à des processus non visibles, ce qui les rendra compréhensibles. En plus de ces paradigmes fondamentaux, l'approche interactionniste et systémique, sont aussi

importantes pour approcher notre objet d'étude. En ce qui concerne les outils méthodologiques, nous avons fait le choix d'utiliser ceux qui appartiennent à la méthode qualitative (l'observation directe et l'entretien semi-directif) ainsi que ceux de la méthode quantitative, notamment le questionnaire.

L'identité organisationnelle, est un construit collectif des membres de l'organisation par le biais d'interprétation partagée lors des interactions sociales. C'est une compréhension co-construite, considérée comme une interaction dynamique résultant d'une interaction encore plus dynamique et continue. Il est aussi question de mesurer l'influence du facteur de l'identité organisationnelle sur l'apprentissage organisationnel et sur le changement organisationnel, Ainsi que celle de l'apprentissage organisationnel sur la consolidation de l'identité organisationnelle et sur le changement organisationnel.

CHAPITRE II

Genèse du concept de l'identité organisationnelle

Dans ce chapitre, nous exposerons notre revue de littérature, autour de notre concept clé : l'identité organisationnelle. Nous allons tracer l'évolution de ce concept de façon chronologique et aux travers des différentes disciplines qui s'y sont intéressées, dans le but de faire sortir les théories mobilisées pour approcher notre objet de recherche. Nous présenterons alors un panel de définitions qui ont accompagné l'évolution de ce concept.

Introduction

À travers l'analyse de la littérature, et par un travail réflexif par rapport aux apports de l'ensemble des théoriciens de l'identité organisationnelle, nous inscrivons cette recherche dans la continuité des efforts fournis par les théoriciens ; l'objectif étant l'élaboration d'un concept clé qui favoriserait l'évolution de la fonction des dirigeants, des managers, des agents et des acteurs du changement organisationnel. La maîtrise du concept permettra à ceux-ci d'intervenir dans les organisations en période de changement prenant en compte les perceptions, les représentations, les compréhensions, les intérêts et les besoins d'accompagnement de l'ensemble des parties prenantes, pour parvenir à mettre en place le changement tout en préservant la performance de leurs organisations.

Nous ouvrirons ce chapitre par l'étude du concept de l'identité. Nous tenterons de découvrir si celle-ci a les propriétés et la capacité de servir comme un outil de gestion opérationnel du changement organisationnel. Afin d'élaborer la relation que nous estimons possible entre nos concepts, nous établirons en un premier lieu, le cadre épistémologique de la notion d'identité organisationnelle.

Section 1 : L'identité, concept interdisciplinaire

1.1 L'identité, un concept complexe

C'est dans le domaine de la psychologie que la notion de l'identité a fait son apparition avec les travaux de Eriksson E.. Elle s'est étendue à d'autres champs scientifiques comme la psychanalyse, l'anthropologie, la psychologie génétique, la philosophie Sartrienne¹², les mathématiques (les identités remarquables) etc. À présent, cette notion transversale de grande ampleur, qui a pris plusieurs dimensions à travers toutes les différentes disciplines des sciences humaines et sociales, se considère comme une synthèse de différents courants. Dans le Robert, on lui trouve cette définition : « le même » « ce qui permet de reconnaître une personne parmi toutes les autres » (Picoche Jacquelin, 2009).

Une des notions les plus compliquées à définir est l'identité, qui fait référence à des significations plus éloignées les unes des autres, selon l'approche ou le champ épistémologique qu'on prend comme référence. La définition « le même » qui renvoie au fait qu'une chose est identique à elle-même, est l'une des principes de base de la pensée traditionnelle. Elle signifie aussi ce qui n'est pas identique à l'autre. C'est un sens qu'on trouve surtout en psychologie ainsi que dans Larousse : « *caractère de deux êtres ou choses qui ne sont que deux aspects divers d'une réalité unique* ». Dans le champ psychanalytique, le terme identité renvoie plus, à une notion difficilement définissable qu'à un concept. Erikson E. (1968, p. 9), cherchant à définir l'identité « *je me posais la question plus que quiconque, de ce que je pouvais écrire sur l'identité, et je savais que je ne pouvais pas lui trouver une définition définitive...* », ce qui traduit la complexité de cette tâche.

Étymologiquement, le mot « identité » provient du mot latin « idem », qui veut dire « le même ». Il marque à la fois ; la ressemblance que la différence, ce qui le rend encore plus complexe. Il marque aussi l'unicité, mais aussi ce qui est distinctif. C'est un terme au caractère

¹² Sartre Jean-Paul (1905-1980), écrivain et philosophe français. Il a critiqué la notion d'identité en s'opposant radicalement aux pensées réactionnaires. D'après lui l'identité n'est ni biologique, ni génétique, ni innée, c'est une construction culturelle. Il a, alors, donné une nouvelle conception à la notion d'identité.

polysémique qui rend son emploi très hasardeux, notamment vu son rattachement à de nombreux paramètres tels que : soi, l'autre, le groupe, les processus d'identifications, la perception ..., ce qui lui vaut sa pluridisciplinarité.

Selon Codol et Tap, l'identité est multiforme « *elle est un système de représentations, de sentiments et de stratégies, organisé pour la défense conservatrice de son objet (le « être soi-même »), mais aussi pour son contrôle, sa mobilisation projective et sa mobilité idéalisant (le « devenir soi-même »).* L'identité est un système structuré, différencié, à la fois ancré dans une temporalité passée (les racines, la permanence), dans une coordination des conduites actuelles et dans une perspective légitimée (projets, idéaux, valeurs et styles). Elle coordonne des identités multiples associées à la personne (identité corporelle, identité caractérielle, spécificités personnelles...) ou au groupe (rôle, statuts ...) » (Codol Jean-Pierre et Tap Pierre, 1988, p. 169 et 170).

Dubar C. (2000) quant à lui, a classé les différents sens du concept d'identité en se référant à deux postures : la posture essentialiste et la posture nominaliste. La première, postule que l'individu hérite son identité, que celle-ci existe avant lui, et que tous les individus qui héritent cette même identité sont forcément différents. Elle est alors une sorte de destin, elle demeure la même durant toute la vie de la personne. La deuxième posture, celle appelée nominaliste ou encore existentialiste, présume que l'identité est un construit, elle est mouvante et ne peut être considérée comme un héritage. Elle résulte provisoirement de multiples changements d'identifications évoluant, notamment, l'identité pour soi, ou celle pour les autres, ou encore les identifications revendiquées par soi-même, ou alors celles attribuées par les autres.

Par la suite, nous présenterons quelques conceptions qui ont contribué à l'élaboration scientifique du concept de l'identité.

1.2 L'identité d'un point de vue philosophique

Du point de vue philosophique, l'identité a toujours suscité une réflexion importante, bien avant Socrate, des philosophes tels que Parménide et Héraclite¹³, au VI^{ème} et V^{ème} siècle avant J.-C., se posaient déjà plusieurs questions sur ce concept. Juste après, le mot « *identitas* » est apparu dans les écrits de certains auteurs chrétiens, suivi du mot « *identificare* » dans le cadre du latin scolastique, ce terme fait partie du vocabulaire savant de la réflexion philosophique.

Il est vrai que les termes identité, identique ainsi qu'identifier proviennent tous les trois du même mot « *idem* » qui représente leur racine commune, seulement, ils ne sont pas connus dans le latin classique, par contre, ils sont présents dans le bas latin. Aussi dans les langues vernaculaires de la fin du Moyen Âge, le mot identité désignait la conformité au groupe (Logna-Prat Dominique et al., 2005, p. 7 et 29). C'est avec la philosophie médiévale que la notion d'identité fait son émergence, et est établie sur un principe logique. Il en est de même dans les temps modernes.

En effet, la notion d'identité bascule du singulier au collectif et du collectif au singulier, tout au long du Moyen Âge et de l'époque moderne. Au Moyen Âge, l'individu s'identifie par rapport aux membres du groupe dont il fait partie selon ce qui est en commun, alors qu'à l'époque moderne, c'est ce qui le distingue de l'Autre qui caractérise son identité.

Plus récemment, les chercheurs des XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles se sont intéressés à cette notion en examinant le problème de l'identité personnelle (Langbaum Robert, 1977, p. 25). John Locke¹⁴, s'est heurté à la question de l'unité de l'identité personnelle dans le temps, qu'il résolut en postulant qu'une personne est une conscience de soi incarnée capable de garder à l'esprit les phases successives de son existence (Chauvier S. et Halpern C. 2016, p. 25-32).

¹³ Battistini Yves, *Trois présocratiques : Héraclite, Parménide, Empédocle*, Paris, 1955.

¹⁴ Locke John (1632-1704), philosophe empiriste du 17^{ème} siècle, *Essai sur l'entendement humain* au Chapitre 27, thèse défendue : le rapport entre l'identité et la mémoire.

Au XIXème siècle, Georg Wilhelm Friedrich Hegel¹⁵ a transféré la question de l'identité dans le contexte des rapports sociaux. L'identité se constitue alors à travers la reconnaissance réciproque du moi et de l'Autre, elle est le résultat d'un processus qui englobe des échanges individuels, ainsi que des pratiques sociales objectives et subjectives (Taylor Charles, 1998, p. 14 et 23).

Au XXème siècle, la notion d'identité se développe davantage suite à son évolution dans les différents champs de la connaissance, particulièrement, la psychologie qui s'approprie le concept et met l'accent sur l'individu.

1.3 L'identité en psychologie sociale

En 1950, Erik Erikson, psychanalyste de formation et anthropologue, fut le premier à théoriser le concept de l'identité dans le domaine de la psychologie du développement. La notion d'identité est à l'intersection de la sociologie et de la psychologie, car même si la démarche d'Erikson est focalisée sur l'individu, elle se préoccupe aussi des aspects sociaux. En effet, en l'occurrence à la théorie freudienne, qui considère que l'identité est une construction caractérisée par des discontinuités et des conflits entre différentes instances (*le Moi, le Ça, le Surmoi, etc.*)¹⁶, pour Erikson l'évolution consiste, dans l'interaction entre l'ego (le moi du sujet) et son environnement social selon les différents stades psychogénétiques. L'identité fait référence à l'individu qui se reconnaît à travers lui-même ou à travers les autres. Ceci dit, l'identité pour Erikson représente donc un sentiment d'harmonie. C'est un « *sentiment subjectif et tonique d'une unité personnelle et d'une continuité temporelle* » (1972, p. 13).

Si pour Freud l'identité est un produit résultant de l'accumulation des différentes identifications du sujet qui forment un processus, Erikson, lui, trouve que l'identité se construit

¹⁵ Hegel Georg Wilhelm Friedrich, (1770-1831), *Philosophe idéaliste allemand, ayant une influence décisive sur l'ensemble de la philosophie contemporaine.*

¹⁶ Dictionnaire de sociologie, sous la direction de Gilles Ferréol, Armand Colin éditeur, édition 2010

à partir des différentes identifications sélectionnées et assimilées depuis l'enfance jusqu'à la fin de l'adolescence, pour concevoir une identité finale qui se présente comme un tout cohérent.

Pour cet auteur, La conception identitaire repose sur l'évolution de trois éléments. Le premier correspond à l'apparition d'un sentiment d'unicité intérieure englobant ses actions et constituant un tout cohérent. S'approprier le sentiment de continuité qui concilie le passé, le présent et le futur en toute cohérence, constitue le deuxième élément à travers lequel l'individu donne un sens à sa vie. Le troisième élément correspond aux interactions que peut avoir l'individu avec l'ensemble de son environnement et qui le guide dans ses choix.

La notion d'identité selon cette perspective renvoie à « *un sentiment conscient de spécificité individuelle (à partir et au-delà de la multiplicité des identifications), à un effort inconscient tendant à établir une continuité de l'expérience vécue (au-delà de la diversité des rôles et des discontinuités temporelles) et à la participation de l'individu aux idéaux et aux modèles culturels du groupe, conçus comme « positifs » et pour finir la solidarité de l'individu avec les idéaux d'un groupe* » (Erikson, 1972, p. 209). Autrement dit, la personnalité se compose d'un soi intégral qui englobe plusieurs « soi » spécifiques, chacun se rapporte à un rôle social joué par l'individu.

Ainsi, d'après Erikson (1972), trois aspects permettent d'éclaircir la notion d'identité :

- En tant que processus : le processus de construction identitaire est appelé « Ego Identity ». Le renforcement de l'ego se développe avec la résolution de chacune des huit étapes psychosociales.

- En tant que contenu : l'identité se construit par les rôles sociaux adoptés et adaptés selon les attentes des autres (il s'agit d'identification personnelle, des valeurs propres à l'individu et des valeurs partagées).

- sur la base de structure : tous les rôles, les valeurs et les identifications, acquis et combinés dans une configuration stable et durable, par et pour l'individu. Ces configurations sont modifiables et constituent des « filtres » pour assembler et résumer les informations différentes en relation avec les milieux de vie de l'individu.

Lipiansky E. rapporte que Georges Devereux (1972), dans ses recherches empiriques ethnopsychiatriques, met en avant un point de vue qui place la culture au cœur de la conception globale de l'identité, puisque l'individu est inclus dans sa propre interprétation du monde dont

il fait partie. D'après lui, « *la culture fournit un cadre global de pensée et de désirs, d'inconscient et des fonctions du Moi, si bien qu'il est impossible de concevoir des identités indépendantes d'un certain modelage culturel* » (In Lipiansky E. M. et al., 1992, p. 12). Selon cette vision, c'est la culture et ses modelages qui façonnent l'identité, y compris les écarts de celle-ci : « *Les diverses facettes de l'identité ne sont pas seulement une représentation de soi, mais atteignent l'ensemble de ce qu'est l'individu, les modalités de son existence, les interprétations qu'il en fait et même les écarts à la norme (qui s'expriment selon un ensemble de possibilités offertes par la culture)* ». (Lipiansky E. et al., 1992, p. 12 et 13)

Cette définition de l'identité en relation avec la culture nous paraît importante dans la mesure où le fait d'approcher l'identité organisationnelle qui se conçoit dans un cadre bien défini s'alimente de la culture de l'organisation qui l'opérationnalise.

Nous sommes aussi appelée à mentionner les travaux de George Herbert Mead qui appuie l'orientation cognitiviste, en envisageant le self (la conscience du Soi) comme une entité en rapport direct avec les processus sociaux dont s'engage le sujet. D'après lui, ce n'est qu'à travers la vision des autres qu'on peut percevoir l'individu, il assure en ce sens que : « *le Soi, en tant qu'objet pour soi, est essentiellement une structure sociale et naît dans l'expérience sociale* » (Mead Georges, 1963, p. 115). Il est donc question de processus de communication sociale qui détermine le Soi, avec plusieurs aspects qui ne sont que des facettes différentes de ce processus. L'identité résulte alors des interactions dynamiques qui interviennent depuis l'enfance, et qui se transforment ultérieurement selon les environnements sociaux.

Suite à cette conception, plusieurs auteurs ont travaillé sur la conception des modèles de l'identité personnelle, comme, Festinger L. (1954) qui a élaboré la théorie de la comparaison sociale, en s'appuyant sur la façon dont l'individu évalue son opinion, d'un côté, et sur son aptitude, de l'autre côté, précisant la manière dont l'individu se mettrait en comparaison avec les autres pour s'évaluer en tenant compte de l'approbation et de l'arrangement social qui façonne son contexte.

Goffman E. (1959) aussi a participé, davantage, à la conceptualisation de l'identité. Selon sa théorie sociale, le monde n'est qu'une scène de théâtre dans laquelle les personnes confectionnent des « mises en scène de soi » où ils sont des « acteurs » qui interprètent des rôles, les relations sociales sont alors des « représentations » qui obéissent à des règles précises.

Selon la situation l'acteur social se souscrit à un rôle donné, conformément aux attentes de la société, l'interaction répond alors à des normes. Dans cette perspective, Goffman sépare l'identité réelle ou encore l'identité pour soi, de l'identité virtuelle qui représente celle élaborée pour autrui. La première englobe les traits constitutifs et représentatifs de sa propre personnalité, alors que la seconde représente le regard porté sur soi par autrui, elle est composée de faux-semblant qui facilite la vie en société, « *l'individu doit compter sur les autres pour compléter un portrait de lui-même qu'il n'a le droit de peindre qu'en partie* » (Goffman E., 1974, p. 75).

1.4 Le concept d'identité, une vision socio-anthropologique

Les contributions des sociologues et des anthropologues au concept de l'identité sont d'une grande importance, que cela concerne les anciens ou les nouveaux courants sociaux. Dans les sciences sociales, on peut faire la distinction entre deux grandes théories du concept de l'identité : la première est celle d'Émile Durkheim : « *l'identité résulte d'une transmission méthodique, reçue principalement au cours de l'enfance. Cette inculcation assure l'appartenance de l'individu à des groupes sociaux, dont elle garantit la stabilité temporelle* » (citée dans Boudon Raymond et al. 1999, p. 117). La deuxième, est celle de Max Weber (1922), qui s'intéresse plus à l'émergence de l'identité au sein de formes sociales particulières, surtout professionnelle.

De ce fait, l'identité est donc ; soit un produit de l'inculcation, soit le fruit d'un parcours et d'un ensemble d'attitudes singulières. Ces deux théories mettent en avant des phénomènes qui sont à l'origine de la conception de l'identité. La perception sociologique conçoit l'identité sociale en tant qu'une représentation de soi configurée par l'idéologie la plus éminente.

Pour les sociologues la question de l'identité se résume dans le rapport entre l'individuel et le collectif. L'identité individuelle naît de la socialisation, que Wagon considère comme l'outil sociologique indispensable au processus d'appropriation de l'espace à travers lequel un individu parvient à l'être social, et constitue les modalités de son "être-ensemble". Tandis que, l'identité culturelle représente l'ensemble des traits culturels propres à un groupe (langue, religion, art, etc.) qui lui octroie une certaine individualité et procure à l'individu un sentiment d'appartenance à un groupe.

Différemment des autres disciplines, l'anthropologie donne au concept de l'identité, une signification assez singulière. À l'occasion du séminaire organisé par Lévi Strauss et André Green (cités dans Augé Marc, 2006), sur l'identité, dans les années quatre-vingts, ils ont déterminé l'identité par trois caractéristiques principales : « *La permanence* » (tout ce qui est constant et inchangeable), « *le marquage d'un groupe* » (identité partagée par un groupe) et « *l'interprétation* » (ce qui permet de relier les éléments entre eux afin de déterminer les points communs entre différents groupes). La plupart des ethnologues mettent le point sur l'histoire, la religion et le patrimoine.

Selon les chercheurs l'identité est soit statique soit dynamique. Pour ceux qui la considèrent statique, l'identité est fixe, régulière et ne change pas. Selon Vinsonneau G. (2002) l'identité correspond à une description de traits, de comportements et de fonctions, individuels ou collectifs. Cependant, Dervin F. (2011), lui, définit l'identité par rapport aux (appartenances : groupales ou communautaires, ethniques, culturelles, nationales, etc.) de l'individu ou du groupe. Quant à Mucchielli A. (2013), il affirme que, la vision statique repose sur le fait que l'identité, qu'elle appartienne à l'individu ou au groupe, se construit à partir des « noyaux identitaires » constitués par le processus d'éducation, de socialisation et d'acculturation. Ainsi selon cet auteur, on arrive à préciser trois noyaux identitaires :

- le fondement de l'identitaire individuel (se conçoit à travers l'éducation et les expériences de l'individu, c'est la base de son système cognitif, affectif et comportemental)
- le fondement de l'identitaire groupal ou communautaire (se conçoit sur la base du système cognitif, affectif et comportemental du groupe) ;
- le fondement culturel (se conçoit sur la base de la culture - normes, des valeurs, des représentations, des coutumes, des mœurs..., partagée par les membres d'un ensemble de groupes).

Toutefois, cette perception est critiquée par Abdallah-Pretceille M. (1999) qui souligne qu'un individu a toujours le choix de revendiquer de façon « synchronique ou diachronique » des appartenances multiples : (régionale, sexuelle, générationnelle, professionnelle, religieuse, etc.).

Autrement dit, l'individu est loin d'être enfermé dans une appartenance singulière puisqu'il a « *le droit et le choix d'exister en tant qu'individu singulier, d'échapper ainsi au(x) groupe(s) d'origine (groupe familial, social, religieux, idéologique...)* » (Abdallah-Pretceille Marine, 1999). C'est cette faculté de choisir une appartenance d'entre plusieurs et selon la situation, qui pousse cet auteur et aussi d'autres, des sciences humaines et sociales (comme : Vinsonneau, 2002 ; Kastersztein, 2002 ; Dervin, 2008 ; Mucchielli, 2013 ...) à ne pas accepter cette perspective statique de l'identité et à proposer une approche dynamique, mais aussi plurielle de celle-ci.

Dans cette perspective, l'identité se présente donc comme plurielle et se traduit en processus en construction continue, capable de changement, Erikson l'a déjà mentionné : « *Le sentiment conscient d'avoir une identité personnelle est basé sur deux observations simultanées : la perception de l'unité de soi et de la continuité de sa propre existence dans le temps et l'espace, et la perception du fait que les autres reconnaissent son unité et sa continuité* » (Erikson E. H., 1968, p. 50).

Cependant, ce changement doit être compris comme l'avait déclaré Achard-Bayle : *une « évolution qualitative » d'un individu, comme celui-ci peut « être tel puis tel... sans pour autant perdre son identité et ses marques d'identification propres »* (1998, p. 50) ; ce changement est soit relatif soit un « changement dans la continuité ». L'identité est donc considérée comme plurielle (Abdallah-Pretceille, 1999), dynamique (Mucchielli, 2013), polymorphe (Kastersztein, 2002) ou liquide (Dervin, 2008). Autant de qualificatifs qui, traduisent tous le sens d'une identité non stable qui a besoin d'être définie, en prenant en considération le contexte ainsi que les acteurs participants à l'interaction, ce qui la rend donc multiple et complexe.

Néanmoins, ce n'est pas pour autant que nous pouvons écarter complètement la compréhension statique de l'identité. Quant à son dynamisme, il est peut-être parfois limité. D'ailleurs Mucchielli (2013), tout en critiquant la conception statique de l'identité, précisait qu'il n'est pas question de la rejeter mais seulement de la relativiser et de réaliser qu'elle est aussi dynamique. Ainsi, il est compliqué, voire inconcevable, de faire l'impasse sur la perspective statique de l'identité car celle-ci est composée à la fois d'éléments durables et constants et d'autres, dynamiques. Alors, pour établir une définition du concept de l'identité de l'individu ou encore du groupe, on s'appuie toujours sur certains critères sociaux qui sont durables et stables, comme le confirme Mucchielli (2013, p. 45) « *toute démarche ou exercice*

de définition de « sa propre identité, l'identité de son groupe d'appartenance ou l'identité d'un autre individu ou groupe » se fait en choisissant quelques éléments de définition dans l'ensemble des catégories sociales. Nul ne pourra contester que ces catégories sociales préexistent à l'individu lui-même et à son interaction ».

Vinsonneau (2002, p. 12) aussi pense que la dynamique identitaire comprend toujours certains aspects qui sont durables et stables puisque l'identité « *se réalise comme un processus dialectique, au sens d'intégrateur des contraires. Elle autorise l'émergence des particularités individuelles, donc l'affirmation de la singularité du sujet, et la conformité de l'individu avec le groupe (celui auquel il appartient ou celui auquel il se réfère)* ».

Toutefois, comme la conception de l'identité doit être conforme au groupe d'appartenance, que représente la société, l'existence de cette dernière doit absolument précéder la conception de ladite identité. Afin que l'individu puisse affirmer son identité par rapport à un groupe préalablement existant, celui-ci doit forcément jouir d'une certaine stabilité et durabilité. Autrement dit, le changement s'applique toujours sur un objet existant auparavant, ceci dit l'identité en perpétuelle construction, peut avoir comme fondement d'autres éléments en dehors du contexte d'interaction qui est le groupe. Kastersztejn Joseph (1999, p. 30) affirme que : « *la structure identitaire n'est évidemment pas d'une plasticité totale, parce que cela entraînerait une confusion psychologique ou sociologique, il existe donc un noyau dur relativement stable des caractéristiques identitaires* », c'est ce qui explique que les individus ou les groupes ont du mal à se redéfinir dans un nouveau contexte que le leur.

Section 2 : Les formes de l'identité

En Partant du fait que l'identité représente une entité dynamique, il faut donc lui reconnaître des aspects pluriels voir multiformes. Comme le confirme Mucchielli (2013, p. 20) « *il y a autant d'identités qu'il y a des contextes sociaux de définition d'un acteur* », chaque identité est conforme à un contexte spécifique selon lequel l'individu mobilise une identité qui lui correspond. En effet, selon les besoins du contexte de l'individu, ce dernier peut avoir des identités multiples. Une identité peut alors résulter d'une conceptualisation individuelle comme collective. « *À l'échelle de l'individu, l'identité peut être un état - résultant, par exemple, d'une assignation administrative : ma carte d'identité établit ma taille, mon âge, mon domicile, etc. - une représentation - je me fais une certaine idée de ce que je suis - et un concept, celui de l'identité individuelle, très usité dans les sciences humaines et sociales. Appliquée au groupe, la complexité s'accroît* » (Candau Joël, 1998, p. 16). L'identité est généralement utilisée comme un concept global qui détermine un état de la personne ou du groupe auquel on peut se reporter pour expliquer les comportements individuels et/ou collectifs.

Dans cette approche, l'identité représente un concept bi-dimensionnel, qui comprend une dimension individuelle et une autre collective, c'est aussi le cas de l'identité personnelle, et de l'identité professionnelle. Ces identités, et au moment de leurs analyses, peuvent s'avérer être, soit individuelles soit collectives.

2.1 L'identité personnelle

L'identité personnelle détermine ce qui est identique à soi-même et qui reflète ce que l'individu a d'unique. Dans le Petit Robert (2016), l'identité personnelle « *englobe des notions comme la conscience de soi et la représentation de soi, elle fait appel à un système de sentiments et est "subjective"* ». C'est aussi « *le fait pour une personne d'être tel individu et de pouvoir être légalement reconnue pour tel sans nulle confusion grâce aux éléments (...) qui l'individualisent* », faisant de lui une personne unique dans le groupe et dans la société.

D'après Tap Pierre (1987, p. 399), l'identité personnelle représente « *le système de représentation et de sentiments à partir desquels le sujet construit et utilise un horizon temporel. Grâce au sentiment d'identité il peut se percevoir le même (idem) dans le temps, se vivre dans une continuité existentielle, aspire à une certaine cohérence, met en place la fonction*

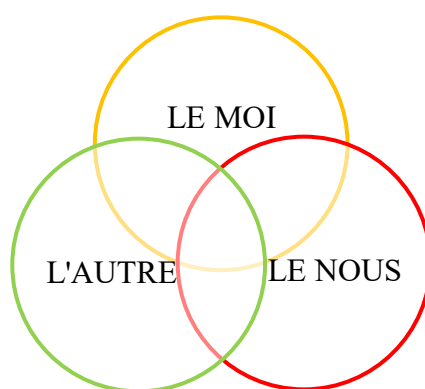
de personnalité, organise et coordonne ses conduites, ses aspirations, ses désirs et cherche à rester lui-même (is dem), tout en préservant une estime de soi ». Comme exemple, le prénom personnel d'un individu, lui procure une certaine singularité qui lui attribue une identité personnelle et individuelle.

2.2 L'identité individuelle

L'identité individuelle_ représente un regard sur soit à travers lequel l'individu se redéfinit, alors que, l'identité collective se rapporte au regard de l'autre. Plusieurs chercheurs ont étudié cette bi-dimensialité, en reliant, chacune, à des expressions spécifiques. Parmi ces auteurs : Dollarhide, Moss et Gibson (2014) qui citent la dimension « intrapersonnelle » individuelle avec une pluralité de référence (habilités, valeurs, le degré d'autonomie ou encore approches ...), en suite la dimension « interpersonnelle » collective qui se rapporte, quant à elle, à la relation avec la société, au statut social, aux groupes d'appartenance ...).

L'identité individuelle est aussi le résultat des interactions avec les autres, qu'il s'agisse de rapports d'assimilation ou encore de différenciation. Selon Maalouf Amine (1998, p. 35) : « *ce qui détermine l'appartenance d'une personne à un groupe donné, c'est essentiellement l'influence d'autrui, parents, compatriotes, coreligionnaires, qui cherchent à se l'approprier, et l'influence de ceux d'en face, qui s'emploient à l'exclure* ». L'identité est donc un produit qui résulte à la fois de l'image que l'individu se fait de lui-même, l'image qu'il veut renvoyer à autrui et puis l'image que lui renvoient les autres.

Figure 2 : La construction de l'identité selon Dubar (2000)



Source : Fray A.-M. et al., 2010, article en ligne.

2.3 L'identité sociale

Nous évoquons aussi l'identité sociale, qui fait référence à l'appartenance de l'individu à un groupe social en se considérant membre du groupe et en développant un sentiment d'appartenance, par rapport à ce groupe. Il s'agit d'une identité qui nécessite que l'individu soit conscient des différents groupes auxquels il appartient, pour que les différents processus en relation avec l'identité sociale puissent opérer et entrer en jeu.

S'identifier à un groupe social ne peut avoir lieu qu'à deux conditions : d'une part, une relative aux similitudes (points communs) au groupe, de l'autre part une deuxième qui indique que l'appartenance au groupe dépend surtout des interdépendances des personnes ayant destin commun « Common fate », (selon Lewin Kurt 1948). Ceci dit, tous les membres d'un groupe se voient attribuer une identité sociale, qui leur permet de définir qui, ils sont, la façon dont ils sont vus et abordés, et la façon avec laquelle ils peuvent percevoir et se comporter avec les autres.

L'appartenance de l'individu à un certain groupe peut être suscitée par la volonté de s'approprier une identité sociale positive comme le montre Tajfel (1974, p. 64) : « *un individu aura tendance à rester membre d'un groupe ou alors désirer l'appartenance à un autre si ces groupes peuvent contribuer à ce qu'il ait une identité sociale positive* ». Ceci dit, l'individu peut quitter le groupe auquel il appartient (même de façon symbolique) si celui-ci ne lui procure pas l'identité sociale positive à laquelle il aspire. Il cherchera à appartenir à un groupe qui répond à ses aspirations.

Par ailleurs, certains chercheurs français (Camilleri, Vinsonneau, Vasquez, Lipiansky, etc), qui ont participé à des travaux en psychologie sociale, se sont consentis pour une définition adéquate de l'identité sociale. Cette définition qui détermine le parcours de la réflexion concernant l'identité, s'appuie en fait, sur les travaux d'autres chercheurs et se fonde sur cinq principes :

- 1- Approcher l'identité en considérant qu'elle est dynamique, l'identité est alors : « *considérée comme le produit d'un processus qui intègre les différentes expériences de l'individu tout au long de la vie* » (Camilleri Carmel, 1990, p. 22).

- 2- « L'interaction sociale » au niveau structurel ou supra-structurel (la culture, les institutions, l'histoire, l'idéologie, etc...) qui guide la définition de soi, et qui dépasse la dimension inter-individuelle, en intégrant l'interaction sociale.
- 3- L'identité représente un tout multidimensionnel, cohérent, structuré et fonctionnel.
- 4- Au-delà de sa mouvance et de son aspect changeant dans le temps et selon les situations, il est essentiel d'accepter le sentiment de la distinction de l'identité, son unité et sa continuité. Il est question de « *l'apparent paradoxe de l'unité diachronique d'un processus évolutif* » (Camilleri C., 1990, p. 23).
- 5- Le dernier aspect concerne, la conception de l'identité en tant que stratégies identitaires, c'est « *l'idée que les individus et les groupes ont une certaine capacité d'action sur les choix de leur groupe d'appartenance et de référence* » (Camilleri C., 1990, p. 23).

Pour résumé, l'identité sociale, consiste en les représentations et les perceptions mobilisées par les individus pour se faire une idée sur eux même en tant que groupe, mais aussi, celles mobilisées par les autres pour les voir. C'est dire, comment ils se voient et comment ils sont perçus par les autres en tant que groupe social (Haslam et Reicher, 2007).

L'identité sociale s'accomplit à travers la socialisation, c'est une représentation du monde, qui se construit selon un processus et d'après des transactions continues, durant toute la vie de l'individu. Elle est en relation avec le passé historique de la société, elle apporterait « *une définition de l'identité sociale et une formulation de l'identité collective, à travers une nature de l'autorité et une forme du pouvoir résultant de l'idéologie globale de cette société et de ses pratiques* » (Moreau de Bellaing Louis, 1979, p. 197).

Rappelons juste, que l'ensemble des critiques mises en avant, par les auteurs sur l'identité dans l'interaction sociale sont pertinentes. Il est donc primordial de savoir comment l'identité professionnelle d'un individu se conçoit, ainsi que de reconnaître les modalités et les composantes qui entrent en jeu dans la conception de celle-ci lorsqu'elle est collective et organisationnelle.

Aujourd'hui, la compréhension et l'évaluation de l'identité professionnelle, collective et organisationnelle dans le monde de l'entrepreneuriat, le domaine du management stratégique et du champ économique et social en général prennent de l'ampleur et s'avèrent de plus en plus recherchées (Albert, Ashforth et Dutton, 2000 ; Corley et al., 2006 ; Schultz, Hatch et Larsen,

2000). Ceci est dû à la prise de conscience de l'importance de ces identités dans l'accomplissement des objectifs professionnels, collectifs et organisationnels, ainsi que du rôle qu'elles peuvent avoir dans le travail d'équipe et dans des contextes complexes comme les situations de changements ou de crises. En effet, ces trois identités constituent des facteurs qui influencent le rendement des personnes au travail comme ils influencent la performance des organisations.

2.4 L'identité professionnelle

L'identité professionnelle est une identité qui englobe tout ce qui est en rapport avec les connaissances, les croyances, les valeurs de l'individu, ainsi que ses attitudes, ses aspirations et les règles et codes qui organisent sa profession. Selon Gentili Félix (2005), elle est une identité sociale ancrée dans une profession. C'est un produit de l'incorporation du savoir professionnel.

Du point de vue philosophique cette identité est avant tout le résultat des choix et de l'existence de l'individu, puisque ce dernier est libre par nature, c'est un être perfectible, il a la capacité de devenir une multitude de choses. À ce stade de la réflexion, nous pouvons donc estimer que la profession ou le métier représente alors, une sorte de valeur que l'individu s'octroie dans la définition qu'il se fait de lui-même (la définition de soi). C'est dire la reconnaissance que lui procure cette identification professionnelle à ses yeux comme aux yeux d'autrui. Car l'être humain est très sensible quant au regard qu'il perçoit de la société, de l'autre ou encore de lui-même. C'est justement cette sensibilité qui établit la place qu'il donne au travail et à la profession dans sa définition de soi.

Néanmoins, l'individu ne peut devenir qu'une chose à la fois parmi les multitudes de choix qu'il a, cette résolution va être déterminée par ses expériences, ses rencontres et son existence. C'est ce qui va guider son choix d'activité professionnelle. L'identité professionnelle de l'individu est alors une construction qui a comme fondement son identité personnelle et son identité individuelle, elle est aussi influencée par son identité sociale. L'assemblage entre la forme intrapersonnelle et la forme interpersonnelle, fonde l'identité professionnelle.

L'identité professionnelle fait référence à trois paramètres, la signification objective que donne l'individu à la notion de travail et la situation de travail ; la perception que se fait l'individu de ses relations au travail et du degré de son appartenance aux différents groupes en

relation avec son travail ; son accomplissement professionnel (ses formations, son savoir et son savoir être, ses compétences) et ses ambitions.

L'identité professionnelle existe aussi au niveau des groupes. Elle identifie alors, comment un groupe au travail se définit par rapport aux autres groupes. Dans ce sens, Sainsaulieu (1985) définit l'identité professionnelle comme étant la manière dont s'identifient les différents groupes au travail par rapport aux collègues, aux chefs et aux autres groupes. L'identité au travail se réfère aux représentations collectives distinctes et résulte du processus d'identification à l'autre. Cette identification qui se fait à la fois par rapport à soi et par rapport aux autres. Elle permet à tout individu, d'un côté, d'établir une certaine cohérence entre ses expériences passées, son présents et ses aspirations futures. D'un autre côté, elle représente un système qui permet au groupe de repérer ce qui le distingue des autres groupes. Dubar (1998) confirme cette conception, puisqu'il précise que l'identité professionnelle résulte des interactions entre le pouvoir et l'appartenance au groupe. Il ajoute que celle-ci est liée à la reconnaissance que l'individu peut recevoir de ses compétences, de son savoir ainsi que de son image.

Selon Osty (2008), l'identité professionnelle appelée aussi identité de métier, est une exigence de l'intégration sociale qui permet de garantir une reconnaissance de soi. Elle est le fruit d'une socialisation et représente un sentiment d'appartenance à un métier ou à une profession. Elle favorise une certaine conformité aux caractéristiques collectives, cette conformité se traduit par des pratiques et des gestes semblables ou rapprochés et par l'utilisation d'un vocabulaire commun.

De ce qui précède, l'identité professionnelle est donc le produit d'une identification à un collectif appartenant à un groupe professionnel. L'identité ici, est un mécanisme interactionnel d'investissement de soi, dans des relations de longue durée qui mettent en question la notion rationnelle du pouvoir, qui s'exerce dans les relations entre des partenaires qui se connaissent et qui partagent un même lieu de travail. Dubar (1998), approuve que l'intégration d'un espace qui mobilise la reconnaissance identitaire est étroitement liée à la nature des interactions des pouvoirs qui sont déployées dans cet espace. Ce dernier peut être le travail. Il est relatif à la reconnaissance et à la valorisation de l'individu selon ses compétences, son savoir et son image. Pour Luckmann et Berger (1986), l'espace de travail ou d'activité est un « univers symbolique » et l'identité professionnelle est ce qu'on peut appeler une

« socialisation secondaire », une socialisation qui exige l'incorporation de certains savoirs spécialisés.

On trouve aussi ce sens, selon lequel l'identité professionnelle est considérée comme une ressource d'énergie donnant un sens à l'action, et permettant à l'individu de se reconnaître en tant qu'agent professionnel qui a une mission bien précise, ce qui lui procure une certaine autorité, lui fait gagner la confiance des autres et lui permet de rendre légitime son rôle social. Ce sens on le trouve chez Granja B. (2008). On trouve aussi un autre sens, selon lequel, l'identité professionnelle fait référence à « *un ensemble de valeurs propre à un champ professionnel qui incorpore une histoire et une rhétorique légitimant l'action des professionnels concernés* » (Clairet L., 2013, p. 13). Cette définition se distingue des autres par le fait de comporter le terme de « ressource d'énergie » et celui de « sens ». L'utilisation de ces deux sens accentue l'importance de l'identité professionnelle. Elle constitue donc une dimension de l'identité de la personne.

Nous nous sommes aperçue de la complexité du concept de l'identité professionnelle, du fait qu'il n'y a pas de définition unanime dans les sciences sociales qui ont pour objet le travail. Cette difficulté à déterminer une définition commune du concept, peut-être due à l'ambiguïté de la notion de l'identité ou encore au fait que les études effectuées sur le monde du travail portaient de différentes postures, la transformation des sociétés et du travail avec, en est aussi pour quelque chose. Les réformes des lois organisant le domaine du travail, le capitalisme, la mondialisation, le changement qui touche les conditions de travail, tous ces facteurs et bien d'autres peuvent être à l'origine de la multiplicité des définitions octroyées au concept de l'identité professionnelle.

Toutefois, malgré la difficulté de trouver une définition complète, précise et commune à ce concept, il demeure tout de même d'une grande importance aux yeux des travailleurs tous secteurs confondus. C'est même le point d'ancrage qui encadre les pratiques éthiques spécifiques aux différents métiers et professions.

Cependant, et même s'il n'explique pas tout, l'approche stratégique des organisations peut être très pertinente pour comprendre la relation entre les individus au travail. Et comment, en dépit des conflits d'intérêts, les relations de pouvoir, de haines et des attirances irréplicables, qui agitent les organisations, la relation entre les individus et l'organisation de travail, (qui peut

facilement s'expliquer par des relations de pouvoir et de stratégies), structure les relations interpersonnelles et la construction des identités professionnelles (la façon dont les individus se définissent à partir des spécificités de leur travail).

L'approche psychanalyste qui s'étend au monde des organisations de travail apporte des explications rationnelles à travers la notion de relation de travail structuré par le désir de l'être humain. Sainsaulieu (1977), dans son approche des organisations, a fait du désir un élément de compréhension du lien entre reconnaissance de l'individu au travail et identité professionnelle. D'après lui, ce lien est indispensable pour comprendre les comportements de l'individu au travail. Le désir d'après Sainsaulieu (1977) est une composante structurante de l'identité. Cette dernière représente alors la quête permanente des individus au travail qui exprime la volonté de se faire reconnaître comme porteurs d'un désir propre. L'individu au travail va rechercher dans les structures de l'organisation les moyens d'accomplir son désir d'exister en tant qu'un être autonome et non pas comme un simple pion. C'est donc, à travers un investissement affectif qu'un groupe arrive à se structurer et à se constituer. Tout cela, suppose qu'une forme d'attachement est essentielle pour que tout individu au travail ait le sentiment d'exister par rapport aux autres.

Dans son ouvrage « L'organisation en analyse », Eugène Enriquez (1991) explique les dynamiques collectives, selon leurs compositions par les pères et les paires. Pour lui, le groupe ne peut exister sans qu'il y est un père (un chef), même de façon symbolique. Aussi le groupe sans un lien affectif ne peut se former. Ce lien est ce qui garantit la cohésion du groupe. Se pose alors la question de l'altérité au travail. Le moi ne se reconstruit qu'à travers la reconnaissance de l'autre en tant qu'un être humain différent. Seulement, cette différenciation avec autrui, peut engendrer une rupture de l'égalité entre les individus au travail et donc au sein des groupes qui structurent l'organisation de travail. Le collectif est continuellement menacé par l'altérité (être différent c'est s'opposer, s'opposer c'est remettre en question l'égalité de la communauté). Le bon fonctionnement d'une organisation supposerait le bon maintien des liens affectifs entre les individus du même groupe ainsi qu'entre les groupes de l'organisation de travail. Cela ne peut se faire que via l'acceptation des différences et l'altérité tout en négociant la réciprocité.

2.5 L'identité collective

Même si dans le champ psychologique on considère l'identité sociale synonyme de l'identité collective, et on rapproche l'identité sociale de « la solidarité mécanique » et l'identité collective de « la solidarité organique » d'Émile Durkheim, cette dernière est loin d'être l'identité sociale, ou encore l'identité individuelle ou même personnelle. Il est vrai que ces identités sont interdépendantes, seulement, l'identité collective : représente le sentiment d'appartenance commun chez un ensemble de personnes constituant un groupe. Ce sentiment naît soit d'une cause commune (une légitimité idéologique), soit du sentiment de complémentarité et d'efficacité collective, soit des émotions partagées entre les personnes du même groupe. C'est cette identité précisément, qu'on mobilise pour constituer un mouvement social ou autre, et c'est aussi, cette identité qui distingue un groupe d'un autre. Autrement dit, il s'agit du processus de représentation, de distinction et de différenciation. Elle est à la fois un processus et un produit. Elle est le produit de l'action collective, et un processus par le fait qu'elle cherche à entretenir l'expérience vécue.

Ce concept a été évoqué vers la fin de 1960, par des chercheurs qui tentaient de comprendre les liens qui maintenaient un mouvement solidaire. Ils avaient pour objectif de découvrir le processus de construction du « nous ». Ce « nous » porteur d'une définition collective qui rend un ensemble de personnes solidaires, et le caractérise en opposition à d'autres.

L'origine de l'identité collective est la création d'un sens et des représentations en communs du passé ou encore du présent. C'est une identité historique en quelque sorte, qui se construit chez les membres d'un groupe à travers des représentations concernant leur histoire collective. Ce concept renvoie à la fois, à certaines conceptions universelles et d'autres particulières. Il désigne ce qui spécifie le « nous » comme groupe et ce qui lui est commun, mais aussi l'image que le « nous » se fait des autres, et ce qui les différencie du « nous ». C'est un système de représentations mentales du « nous » et des autres ainsi que des relations qui lient le « nous » aux autres. C'est une prise de conscience du « nous » et de ce que ce « nous » (les personnes qui forment le nous) a de commun. L'identité collective a une mémoire, ce qu'on appelle communément « la mémoire collective », elle peut être transmise à travers l'histoire. De ce fait, ce sentiment identitaire est susceptible d'être instrumentalisé, et donc manipulable

pour servir les intérêts et les stratégies de certaines parties, Bayart (1996) avait présenté plusieurs exemples dans ce sens.

L'identité collective, et d'après Berque, est un ensemble de traits qui vont par paire, à savoir :

« 1. *La continuité et la transformation, la transformation n'est possible que si elle est transformée en "nous", "un nous" qui se reconnaisse dans ses propres phases, [...]. Pas d'identité sans mutabilité ! [...]* L'identité est transformable et transformée. 2. *Dans l'identité se conjoignent aussi le subjectif et l'objectif, à tous les moments et dans toutes les instances. Car à l'intérieur d'elle-même elle compose le subjectif et l'objectif [...] toute subjectivité est portée par un flux de réalité sensible et concrète... C'est que le subjectif et l'objectif sont en l'occurrence deux faces intimement liées du même processus identitaire.* 3. *Cette identité est naturellement active, mais active dans quel sens ? tout facteur, tout élément qu'elle comporte y agit sur tous les autres, mais également en est agi ; elle est à la fois dans tous les moments et dans toutes ses faces, dans toutes ses instances, à la fois agissante et rétro-agie.* 4. *Cette identité est une totalité. Elle tend à se concevoir et à se poser comme totalité. Mais c'est une totalité qui est elle-même décomposable. Elle est en même temps une totalité et une combinatoire ; elle n'est ni un agrégat hasardeux ni une vague fusion.* 5. *Elle se caractérise par l'interconvertibilité de tous ses aspects, de tous ses facteurs et de toutes ses catégories. Convertible de ses contenus et ceci n'est pas simplement une argutie scolastique. [...]* Et c'est pour cela que l'approche d'une identité collective peut ressortir aux visions, aux méthodes les plus diverses » (Berque Jacques, 1996, p. 190 -191).

De tout ce qui vient d'être dit, l'identité collective est souvent utilisée par rapport à l'individu, elle est en quelque sorte une valorisation des individus dans le champ social. Elle constitue pour eux une intention sociale, c'est la recherche d'une reconnaissance sociale. L'identité collective chez l'individu émane d'un désir purement individualiste motivé par la volonté de se faire une place dans la société. Au niveau du groupe, la revendication d'une identité collective repend d'un côté à l'envie de se défendre en regard d'une force contraignante, et d'un autre côté prétendre un certain projet d'existence. Comme expliqué par Michaud : « *se développe alors cette revendication de la différence qui est à l'origine de la quête d'identités collectives* » (Michaud Guy, 1978, p. 9). Cette identité collective se développe aussi dans les organisations, des identités de métiers, de professions, des identités de secteurs, des identités

de services... l'évolution du monde de l'organisation et la division du travail ont accéléré les mouvements identitaires dans le domaine professionnel.

2.6 L'identité organisationnelle

Le concept de l'identité organisationnelle a été évoqué pour la première fois dans la littérature par Albert et Whetten en 1985. Il désigne tout ce qui est considéré par les membres de l'organisation, comme étant « central, durable et distinctif » (Albert et Whetten, 1985 ; Pratt et Forman, 2000). Depuis quelques années maintenant, l'identité organisationnelle est au cœur de plusieurs recherches (Gomes da Silva, 2010). « Qui sommes-nous ? » une question que doit se poser l'organisation si elle veut déterminer son identité (Corley et al. 2006). Pour Hatch et Schultz (2002) l'identité organisationnelle est la réponse à cette même question mais de façon collective, c'est la représentation que se donne l'organisation en tant qu'entité. C'est donc, un seul organisme qui possède une identité bien distincte (Gioia, 1998 ; Hatch et Schultz, 2002 ; Cornelissen, 2006).

Scott et Lane (2000) ainsi que Empson (2004) trouvent que l'identité organisationnelle, même si elle est sentie différemment par les membres de l'organisation, elle représente une unité composée de croyances perçues collectivement. Selon Rallet et Torre (2006), Christophe Lejeune et Alain Vas (2011), la base de l'identité organisationnelle est le sentiment d'appartenance éprouvé par les membres d'une organisation. L'identité organisationnelle correspond aux logiques de similitude et d'appartenance (Christophe Lejeune et Alain Vas, 2011). Gioia et Longenecker (1994) trouvent que l'identité organisationnelle est une compréhension commune des représentations cognitives partagées par les membres de l'organisation.

On trouve aussi ce sens selon lequel l'identité organisationnelle constitue un schéma ou un cadre cognitif qui guide les compréhensions et les perceptions de sens des individus à propos de ce qui est leur organisation (Gray et Brass, 2000). On distingue donc, deux courants de la perception de l'identité organisationnelle : d'un côté les institutionnalistes, pour qui l'identité organisationnelle est institutionnalisée. Elle n'est pas une création libre des représentations des membres de l'organisation. C'est un ensemble d'affirmations directives qui va servir à guider les membres de l'organisation dans leurs conceptions de l'identité organisationnelle collective. On parle alors, de schéma ou de cadre d'interprétation identitaire collectif. (Brown et Starkey,

2000 ; Ackerman, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Ravasi et Schultz, 2006 ; Whetten, 2006 ; Giseline Rondeaux et F. Pichault, 2011). D'un autre côté, les social-constructionnistes, estiment que l'identité organisationnelle est un construit collectif des membres de l'organisation, par le biais d'interprétations partagées lors des interactions sociales de comment ils perçoivent leur organisation. On parle dès lors, de croyances et de compréhensions identitaires organisationnelles co-construites. (Dutton et al., 1994 ; Gioia, 1998 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Gioia et al., 2000 ; Ravasi et Schultz, 2006).

Malgré le fait que chacune de ces visions semblent fondées, Ravasi et Schulz (2006) jugent que les deux perspectives se croisent, se combinent et s'harmonisent pour n'en former qu'une seule représentation plus juste et plus conforme de la conception de l'identité organisationnelle. Un point de vue que nous partageons et une perspective que nous adoptons dans le cadre de cette recherche.

En effet, et comme le confirment les deux auteurs, l'identité organisationnelle est le fruit des interactions continues impliquant les affirmations identitaires directives stratégiques d'un côté, et les compréhensions et interprétations identitaires produites par les membres de l'organisation de l'autre côté. L'identité organisationnelle se conçoit donc comme une interaction dynamique. Elle est, de ce fait, une élaboration sociale.

D'autres logiques plus subjectives de l'identité organisationnelle façonnent le contexte théorique de l'identité organisationnelle, à savoir la définition de Dutton et al. (1994), selon laquelle l'identité organisationnelle n'est qu'une image cognitive élaborée par chacun des membres de l'organisation. Elle est composée de ce que chaque membre estime comme étant central, distinctif et durable et elle est interprétée selon les pratiques, les actions, les objectifs et les valeurs véhiculées par et dans l'organisation (Scott et Lane, 2000). Dans cette vision des choses, l'identité organisationnelle est constituée de compréhensions diversifiées sur ce qui est durable, central et distinctif dans l'organisation selon la perception de chaque membre. L'identité organisationnelle ici, est donc plurielle.

Cette pluralité de conception de l'identité organisationnelle peut constituer un éventuel problème quant à la prise de décision ou à la mise en place d'un changement. Nous estimons que la diversité identitaire organisationnelle peut compromettre les intérêts de l'organisation

plus que de les servir. Ce qui nous conforte dans notre position concernant la construction de l'identité organisationnelle.

De tout ce qui précède, nous constatons qu'il existe au moins trois procédés de conceptualisation de l'identité organisationnelle. Une première conceptualisation selon une « approche fonctionnaliste » (Elsbach et Kramer, 1996) qui voit dans l'identité quelque chose de matériel, un objet actif. Celle-ci est donc un résultat social objectif mesurable et gérable. Une deuxième conceptualisation « interprétativiste » (Pratt et Rafaeli, 1997), qui envisage l'identité en tant qu'épreuve subjective que l'ensemble des acteurs de l'organisation estiment avoir vécu par rapport à la signification qu'ils octroient à leur organisation. Au final, une conceptualisation de l'identité dite « post-moderne » (Sveningsson et Alvesson, 2003), selon laquelle l'identité organisationnelle est considérée comme un regroupement de formes assemblées par la direction, construit et déconstruit selon les besoins de ceux qui détiennent le pouvoir dans l'organisation. L'identité ici est une création illusoire, une vision qui ne correspond pas du tout à notre conception de l'identité organisationnelle.

L'identité organisationnelle est le résultat d'un métissage des perceptions et de l'interférence du cadre identitaire institutionnel et des interprétations des membres. Cette interaction continue fait que l'identité organisationnelle est un processus en perpétuel construction. On ne peut dissocier l'identité organisationnelle de la temporalité. N'empêche qu'elle peut changer, mais tout en gardant des traits de ce qu'elle était auparavant. Ceci dit, elle est toujours en évolution, ce qui explique son caractère dynamique, comme l'ont déclaré (Gioia, Shultz et Corley, 2000). Aussi, avec cette évolution rien ne peut demeurer durable au sein de l'organisation et donc tout se transforme, se développe et se modifie selon les contextes et les besoins. Cette dynamique est d'autant plus importante en contexte de changement.

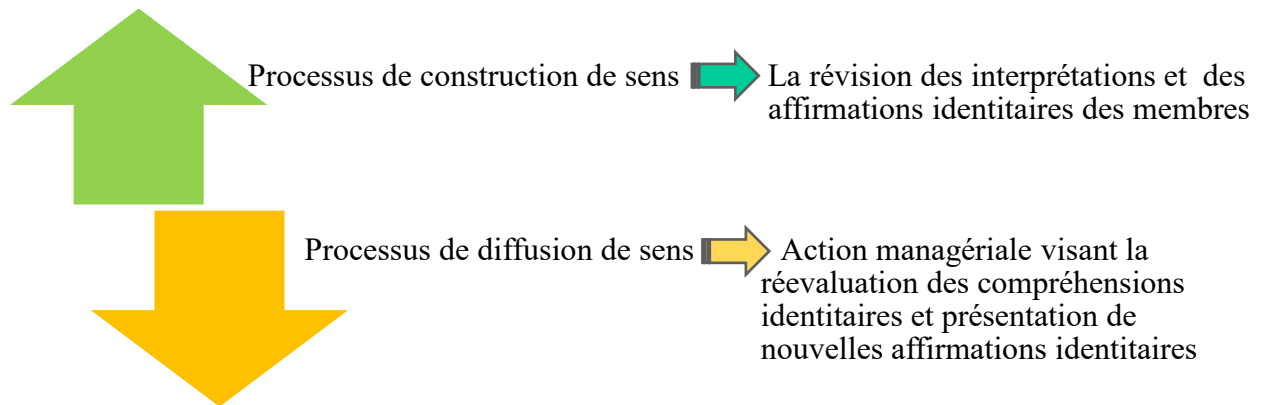
« Les recherches sur l'identité de l'organisation partagent en commun l'idée qu'une identité organisationnelle positive est désirable car cela permet d'attirer des ressources (humaines notamment), d'avoir du succès sur le long-terme, de la confiance pour entreprendre de nouvelles choses, de mieux rebondir après une crise, etc. Ainsi une forte et prestigieuse identité organisationnelle peut être vue à la fois comme un moyen d'augmenter l'adhésion et l'identification des employés à l'organisation, et comme une forme de contrôle normatif » (Pesé Stéphan, 2012, p 23).

Pour résumer et dans le cadre de cette recherche et avec réserve sur "ce qui est durable", nous rejoignons la définition donnée par Scott et Lane (2000), qui considèrent l'identité organisationnelle comme étant l'ensemble des croyances partagées par les dirigeants et les membres de l'organisation au sujet des caractéristiques « *centrales, durables et distinctives* » de l'organisation. Cette définition s'aligne bien avec la conception de Ravasi et Schultz (2006), qui affirment que la perspective des institutionnalistes et celle des social-constructionnistes sont en effet complémentaires et constituent une définition plus complète et plus large de l'identité organisationnelle. Aussi d'après ces deux auteurs, « la construction de sens » ainsi que « la diffusion de sens » résultent de la dynamique identitaire.

Toutefois, les confirmations identitaires résultent des actions orientées par les dirigeants et leaders de l'organisation. Ils incluent le nom et l'histoire de l'organisation, le logo, la légende, l'image, la mission, la culture, les valeurs, le modèle de communication, la stratégie... Tandis que les compréhensions et les représentations identitaires résultent des actions et des processus réalisés par le reste des membres de l'organisation dans le but d'élaborer du sens. D'après Ravasi D. et Schultz M. (2006) la diffusion du sens quant à elle, renvoie aux actions managériales qui ciblent la présentation et l'illustration des nouvelles affirmations identitaires auprès des audiences internes et externes. Cette construction de sens mène à un remaniement et une correction des affirmations identitaires, au moment où, la diffusion de sens contribue à la révision et à la rectification des compréhensions identitaires.

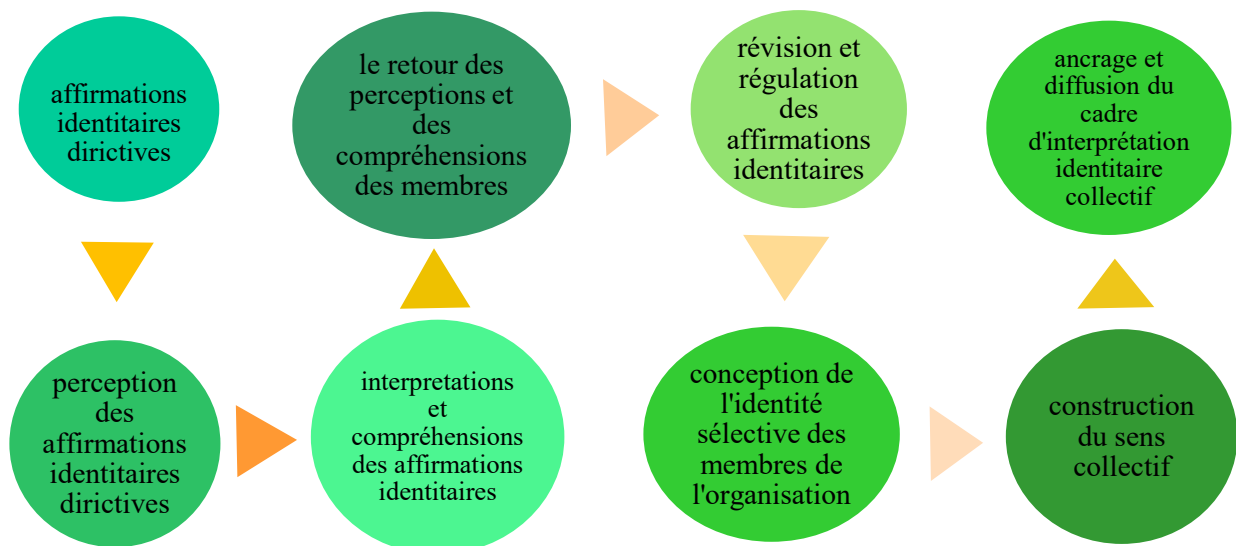
La prise en considération de ces concepts conduit à la compréhension de l'ensemble des interactions concernant les affirmations et les compréhensions identitaires. Ces conceptions d'élaboration de sens et de diffusion de sens sont importantes dans l'étude du changement organisationnel. Effectivement, Gioia et Chittipeddi (1991) pensent que le procédé de construction de sens se déploie dans une approche ascendante (bottom up), tandis que le procédé de diffusion de sens se déploie selon une approche descendante (top down), dans un processus de changement.

Figure 3 : la dynamique entre affirmations et compréhensions identitaires



Source : conçu par nos soins d'après le modèle de Ravasi et Schultz (2006)

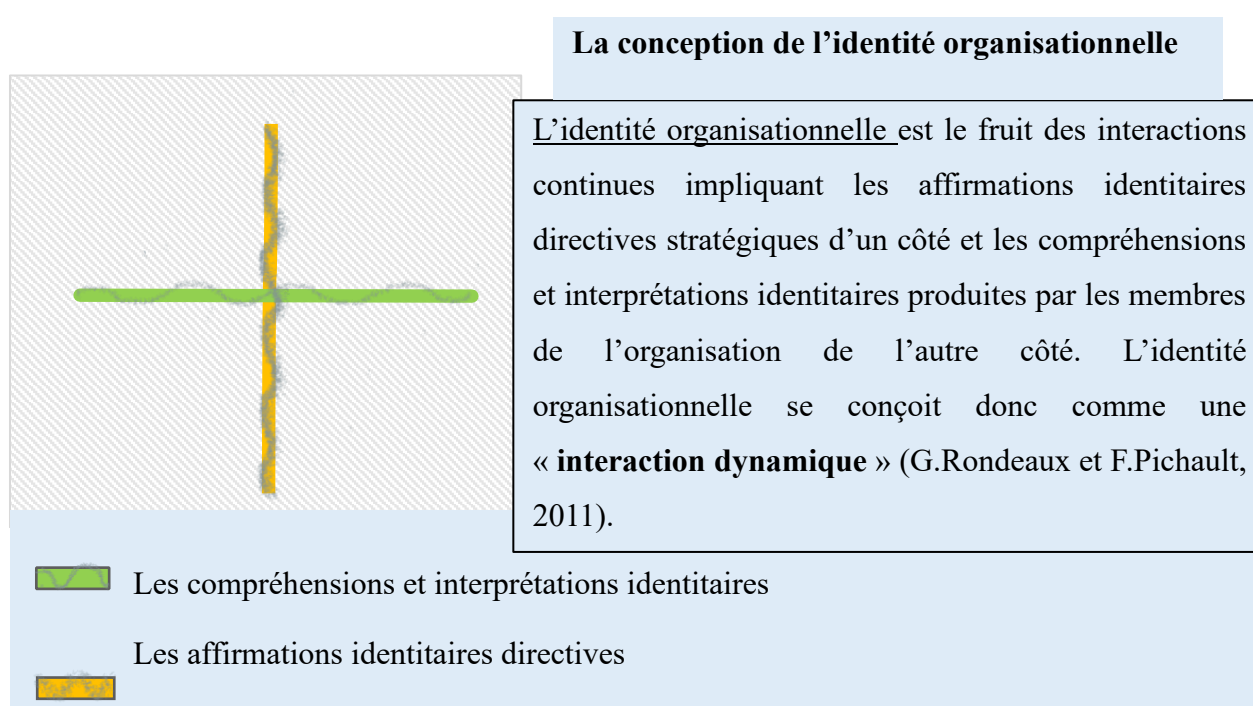
Figure 4 : Conception du cadre d'interprétation identitaire collectif



Source : conçu par nos soins.

L'identité organisationnelle est donc l'ensemble d'affirmations directives qui guide les membres de l'organisation dans la conception de leur identité collective. On parle alors, de schéma ou de cadre d'interprétation identitaire collectif. Cette définition nous pousse à nous interroger, si l'identité organisationnelle ne peut être considérée comme un outil de gestion ?

Figure 5 : L'interaction dynamique dont résulte la conception de l'identité organisationnelle



Source : conçu par nos soins d'après les travaux de Rondeaux et Pichault (2011).

Comme Gioia, Shultz et Corley (2000) nous concevons l'identité organisationnelle comme une conception dynamique, un processus en développement permanent. Mais encore, résultant d'une interaction encore plus dynamique et continue. Nous estimons, de tout cela, que l'identité organisationnelle et d'un point de vue fonctionnaliste serait positive et utile pour l'organisation, qu'elle permettrait à cette dernière de surmonter les difficultés et de garantir l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Bien sûr, ceci présume une compréhension collective des caractéristiques distinctives et des valeurs de l'organisation.

Beaucoup de travaux se sont intéressés à l'étude du concept de l'identité organisationnelle, mais rares sont ceux qui se sont préoccupés empiriquement du construit de celle-ci (Foreman et Whetten, 2002). Nous évoquerons la construction de l'identité organisationnelle dans la section suivante.

2.7 L'identification

Nous ne pouvons pas évoquer le concept de l'identité sans évoquer celui de l'identification, car ce sont deux notions qui sont souvent mobilisées en pair dans l'ensemble des sciences sociales. La seule différence c'est que l'identité est abordée par les chercheurs à un niveau individuel, tandis que l'identification est étudiée au niveau collectif, surtout après la théorie de l'identité sociale de Tajfel H. (1978) qui définit l'identité comme la conception de soi d'un individu qui émane de sa connaissance, de son appartenance à un groupe social et la valeur émotionnelle qu'il accorde à cette appartenance.

L'Homme est intrinsèquement social, puisqu'il est soucieux à son degré de conformité personnelle par rapport à un groupe modèle selon Hogg M. (2005). En effet, plusieurs recherches dont celles de McGarty, Turner, indiquent que l'individu est régulièrement en quête des caractéristiques lui permettant d'examiner son niveau de sa correspondance aux autres modèles.

En premier, nous citons Freud selon qui, l'identité n'est autre qu'une construction diachronique, qu'il décrit en trois formes :

- La première est celle de l'enfant qui cherche à reproduire l'image de son père ou de sa mère avant de s'en détacher.
- La seconde est celle d'une foule où, selon cette analyse, tous les sujets font de leur chef leur « idéal du moi ».
- La troisième est celle qui unit ces sujets entre eux par-delà les différences personnelles.

Dubar (2000) aussi, précise que l'identification est extrêmement présente dans la socialisation. Chez l'enfant par exemple les apprentissages scolaires provoquent des processus d'identification qui sont soit positives soit négatives. Autrement dit, la phase de l'adolescence est habituellement marquée par un changement des identifications tantôt positives mais quelques fois compliquées ou même parfois traumatisantes.

Parmi les théories de l'identification, celle développée par De la Sablonnière R. (2013), du modèle cognitivo-développemental de l'intégration des identités sociales dans le contexte de la migration. Cette théorie a pour but d'expliquer le processus à travers lequel les identités sociales puissent s'intégrer à l'identité personnelle. Elle confirme que l'intégration passe par quatre étapes qui sont : l'anticipation, étapes durant laquelle, l'individu commence déjà à s'identifier à un nouveau groupe en projetant ses propres caractéristiques personnelles. Ensuite, l'étape de la catégorisation, qui débute à partir des premiers contacts directs avec le nouveau groupe social. Lors de cette étape, l'individu ne fait que prendre conscience des caractéristiques du nouveau groupe mais sans s'y identifier. Suite à quoi, arrive l'étape de la compartimentation qui manifeste l'appropriation d'une identité nouvelle. Mais, cette dernière reste tout de même isolée de celle d'origine. Enfin, l'étape de l'intégration, que l'individu peut atteindre au moment où il arrive à s'identifier harmonieusement au groupe d'origine ainsi qu'au nouveau groupe. Il s'agit d'une théorie qui informe sur la nécessité d'équilibrer l'importance de toutes les identités sociales, afin qu'elles soient toutes intégrées de manière homogène, en contribuant au concept identitaire sans conflit et surtout avec cohérence. Ce besoin de cohérence dans ce cas est un mécanisme psychologique, qui permet à l'individu de s'apercevoir comme étant conforme et non différent selon les situations, comme le précise Swann (1983).

Turner J. (1981) aussi, insistant sur la forme subjective et cognitive du groupe. Il souligne qu'un groupe ne peut exister que si deux individus au moins se définissent comme faisant partie de ce groupe et qu'il y a quelqu'un d'autre qui reconnaît cette existence. Selon lui, le groupe est une sorte de « *construction mentale* » de soi, ainsi que de l'Autre qui appartient au groupe, et aussi d'un troisième (autre) situé en dehors du groupe. C'est là que cet auteur en 1987, conçoit une définition de la « *théorie de l'auto-catégorisation* », qui indique que la compréhension des groupes sociaux ainsi que de leur formation implique le fait de comprendre comment les individus s'appréhendent, se définissent, se désignent et se distinguent eux-mêmes comme membre d'un de ces groupes. L'auto-catégorisation est depuis lors, considérée comme une démarche cognitive d'identification, qui passe par trois degrés, à noter, celui de l'individu, celui du groupe et celui de l'Espèce humaine que nous allons essayer de résumer par ce qui suit :

- Le degré individuel, durant lequel l'identification correspond à l'identité personnelle qui est une définition de soi ; en tant qu'être unique, différent des autres. À ce niveau, le sujet se référant à ses traits de personnalité et ses propres caractéristiques, se permet de se distinguer

des autres, en dépit des similitudes qui les rassemblent et les catégorisent dans un même groupe social. On est dans la différenciation intragroupe.

- Le degré global, il s'agit ici d'un autre niveau où le processus de l'identification suppose le soi en tant que membre d'un groupe social, ayant des références identitaires spécifiques qui le différencient des autres groupes (différenciation intergroupes). L'identification à ce stade, se rapporte particulièrement à l'identité sociale du sujet, appelée par Turner « le groupe psychologique », qui favorise en quelques sortes la « dépersonnalisation » de l'individu, se définissant comme un membre du groupe social et non plus comme sujet. Dans ce cas, l'individu cherche à s'identifier aux membres de ce groupe ou à un « modèle de référence » considéré alors comme une identité collective de ce groupe.

- Le degré de l'Espèce Humaine, qui impose une identification par rapport à des traits universaux, qui sont communs entre tous les humains, permettant la définition de l'individu en tant que membre de l'Humanité par antagonisme au reste des êtres vivants. L'identification se déclenche à ce niveau, lorsqu'il s'agit surtout, de la question des droits de l'Homme, ou encore d'une catastrophe touchant des êtres humains, n'importe où sur la planète.

Cette approche « *psychologique* » et malgré qu'elle a pour centre d'intérêt l'individu en tant que sujet, elle est tout de même un consensus entre l'approche dite « individualiste » concernant le groupe social et l'approche dite « dynamique » du groupe. L'approche « individualiste » a été décrite par Allport Floyd H. (1924, p. 4) comme quoi, « *il n'y a pas de psychologie des groupes qui ne soit essentiellement et entièrement une psychologie des individus. La psychologie sociale ne doit pas être vue en opposition à la psychologie des individus ; c'est une partie de la psychologie des individus. Les actions de l'ensemble ne sont rien de plus que la somme des actes de chacun pris isolément* ».

Quant à l'approche dynamique, elle a été définie par Lewin Kurt (1940) comme suit « *un groupe est plus que, ou plus exactement, est différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure et des relations propres avec d'autres groupes. L'essence du groupe n'est pas la similarité ni la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance. Chaque groupe peut être caractérisé comme une totalité dynamique ; ceci signifie qu'un changement dans l'état d'une de ses sous-parties change l'état de n'importe quelle autre sous-partie* » (Lewin G. W., 1948, p. 84).

Le but derrière l'évocation de l'identification, à travers la psychologie sociale, est d'une grande envergure pour notre recherche, puisque c'est une des approches qui permettent de mieux comprendre les comportements humains dans une situation précise.

2.8 La socialisation

La socialisation est un processus qui a pour principe l'acquisition des connaissances, des pratiques, des compétences et tout ce qui peut faire d'un individu, membre d'un groupe social (Brim Jr. et Orville G., 1966). Il est aussi considéré comme un processus de transmission de rôles, de comportements de valeurs et des attitudes appropriées à un groupe social (Bush D. et Simmons R. S., 1990). En effet, la socialisation selon ces deux définitions est alors un mécanisme qui se produit par un double mouvement : celui de l'acquisition de la part de l'individu lui permettant de s'intégrer à la société, et celui de la transmission de la culture d'une société à l'individu.

C'est un concept qui a été abordé par de nombreux auteurs des sciences sociales, comme Auguste Comte (1798- 1857), Emile Durkheim (1858-1917), Karl Marx (1818-1883), Max Weber (1864-1920), Sigmund Freud (1856-1939) et bien d'autres. Ils se sont tous préoccupés de la socialisation de l'homme et de son intégration dans un milieu social, mais chacun en fonction de son positionnement par rapport au duo individu-société. D'une part, il y a ceux (sociologues, anthropologues, culturalistes...) qui ont considéré que la socialisation est un conditionnement, justifié par la domination du groupe social sur l'individu et que ce dernier est un pur produit de la société. D'une autre part, ceux qui estiment que l'individu est une unité de la réalité sociale, surtout les psychologues, étant convaincus de la nécessité d'une analyse au niveau individuel.

La socialisation est donc un processus interactif d'intériorisation, mais c'est aussi de la réinterprétation qui n'est pas limitée dans le temps. On distingue alors deux principales étapes : La socialisation primaire qui se déroule durant l'enfance, le temps où l'enfant prend conscience de l'existence des différents rôles, qu'il s'approprie les attitudes nécessaires et connaît les règles auxquelles il doit se conformer. Le cycle de vie transite à une autre étape qui est la socialisation secondaire, qui se déroule tout au long de l'âge adulte. Lors de cette étape, l'individu intériorise de nouvelles valeurs, de nouveaux principes et il a de nouveaux rôles. Il est en phase de fin d'études, exerce une profession, fonde une famille... Il s'agit d'une

intériorisation et d' « *une acquisition de savoirs spécifiques et de rôles directement ou indirectement enracinés dans la division du travail* » (Berger P. et Luckmann Th., 1966, cité par Cattonar Branka, 2001, p. 6). C'est une phase de transformation de son identité.

La socialisation ne se limite pas à l'enfance de l'individu, elle la dépasse pour atteindre le milieu professionnel, une des étapes de la socialisation secondaire et qu'on appelle la socialisation professionnelle ou organisationnelle. Cette socialisation organisationnelle est un des concepts qui n'est pas seulement un des plus importants des sciences de gestion, mais aussi une pratique principale et fondamentale dans une organisation. Elle est fondée en tant que concept suite aux études de Van Maanen et Schein E. (1977) qui l'ont définie comme un processus à travers lequel l'individu peut acquérir les connaissances et les compétences sociales dont il a besoin pour accomplir le rôle qui lui a été attribué au sein de l'organisation. Ils ont tenté de mettre l'accent sur les apprentissages des valeurs, des normes et des comportements, afin que l'identité organisationnelle puisse assigner à l'individu un rôle plus actif. Meryl R. (1980) par contre, a proposé une autre théorisation de cette socialisation organisationnelle, en la définissant comme un processus cognitif rationnel développé chez l'employé qui cherche à donner du sens à son environnement social.

Plus récemment, Bargues-Bourlier E. (2008) dans un essai de compléter les études déjà établies, distingue plusieurs approches de la socialisation organisationnelle, dont la cognitive, qui a pour centre l'individu. Le processus selon cette approche est cognitif, il permet au nouvel entrant à l'organisation d'apprendre et de donner du sens à son environnement. Il y a aussi l'approche séquentielle qui se focalise plus sur les différentes étapes de la socialisation et leur déroulement. L'approche communicationnelle quant à elle, privilégie la communication en tant que mécanisme principal de la socialisation.

Pour finir, une autre approche qui s'intéresse plus aux diverses stratégies mises en place par l'organisation pour faciliter la socialisation organisationnelle. Perrot S. (2009) trouve que la socialisation organisationnelle s'étend vers les comportements proactifs des employés considérés comme des acteurs responsables de leur propre socialisation et ne se limite pas uniquement aux tactiques et aux pratiques prédéterminées par l'organisation.

Ceci dit, pendant ces dernières années, la relation entre l'employé et l'organisation de travail est devenue un enjeu manageriel d'envergure qui préoccupe à la fois les chercheurs et les professionnels des Ressources Humaines. Pour pouvoir éviter la dégradation de cette relation, les entreprises commencent à s'intéresser de façon considérable aux différentes stratégies de maintien des employés. Ceci dans le but de les fidéliser et d'assurer leur engagement, en se consacrant plus sur les valeurs et les buts de l'organisation. Ces efforts font part de la socialisation organisationnelle qui, si elle est bien gérée, peut faciliter la prise de poste et contribuer à l'intégration dans le groupe du travail, d'une part et développer l'ensemble des comportements et des attitudes positives qui transmettront la culture de l'entreprise d'une autre part.

En effet, réussir ce processus de socialisation demande aux managers de faire preuve de beaucoup de rigueur en matière de politiques consacrées à la formulation des différentes stratégies de la socialisation. Ces dernières se conjuguent en pratiques et en comportements adaptés au contexte de l'organisation de travail.

Suite à quoi, il se doit de mentionner que les recherches concernant la socialisation organisationnelle ont été faites selon deux courants indépendants et distincts : un premier courant intéressé par les tactiques et les pratiques de socialisation et un deuxième courant qui s'est focalisé plus sur les étapes de la socialisation. Van Maanen et Schein (1979) désignent par les tactiques, la façon dont les expériences sont structurées. Les pratiques, elles, sont définies par Posner Louis et al. (1983) comme étant des activités spécifiquement présentées aux employés de l'organisation.

La première étape reconnue dans le processus de la socialisation organisationnelle est celle appelée la socialisation « anticipée ». Cette étape correspond à la phase précédant l'accès des nouvelles recrues à l'organisation ou l'occupation d'un nouveau poste au sein de la même organisation de travail. Selon Feldman et Brett (1983), les nouveaux dans ce cas essayent d'avoir une idée complète de « ce que c'est » la vie dans l'organisation.

Pour Schein E. (1988), « *la socialisation organisationnelle* » débute lors de la formation initiale à l'université, car pour lui, c'est durant ce moment que l'individu se prépare et se forme à intégrer l'organisation. Lacaze (2001) le confirme en expliquant que c'est durant cette période que l'individu connaît le processus d'embauche et durant laquelle le candidat acquiert des

informations concernant sa future organisation. Il s'agirait, paraît-il d'une occasion pour que les futurs employés puissent avoir les informations nécessaires autour de l'organisation par différents moyens (médias, renseignements personnels, contacts personnels, ...). Ils essaient aussi de détecter les postes les plus adéquats à leurs compétences et capacités ou de chercher au moins des équipes de travail dans lesquelles ils apprécieraient de travailler.

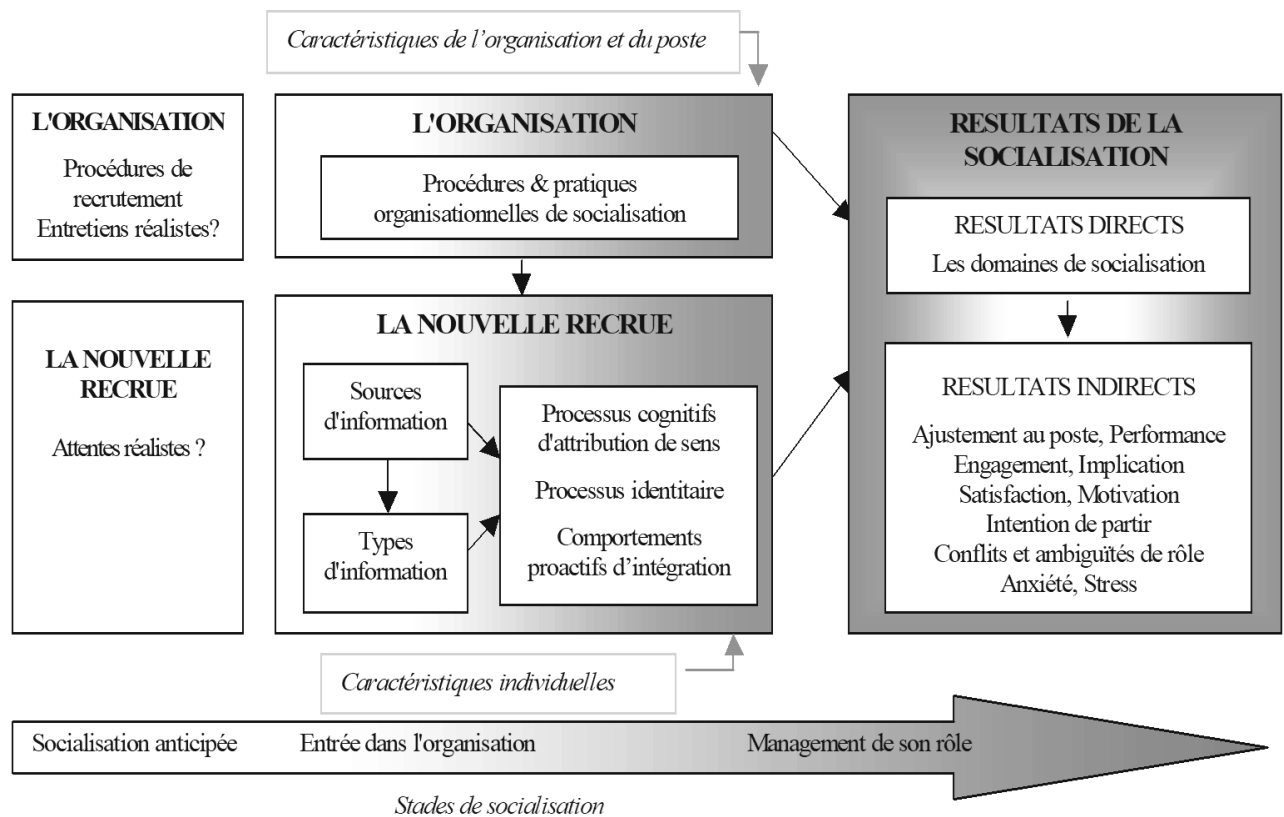
La seconde étape est celle que Lacaze (2007) a nommé « intégration » et que Feldman (1976) a appelé « l'accommodation », c'est l'étape qui se rapporte au premier temps passé dans l'organisation du travail. Elle correspond à l'intériorisation des divers contextes de la socialisation. Durant cette phase, l'individu aspire à comprendre la réalité organisationnelle et cherche à devenir un membre efficace de l'organisation, il est en phase d'adaptation.

Feldman (1976) a comparé cette phase à celle où la nouvelle recrue constate ce à quoi ressemble l'organisation et dans laquelle un changement initial de valeurs, de compétences et d'attitudes peut se produire. Pour sa part, Posner Louis (1980) décrit cette étape comme étant celle où l'individu découvre la réalité organisationnelle. Cette phase peut être une étape de surprise, parfois même de choc, si l'écart entre les attentes et la réalité est considérable.

Après l'étape de l'intégration, vient celle que Feldman (1976) désigne « *management de son rôle* » et que Van Maanen (1975) nomme « métamorphose ». C'est une phase où l'individu a résolu tous ses problèmes d'intégration, Lacaze (2001). Il a alors, un sentiment de conformité et pense avoir un certain contrôle sur son nouvel environnement. Il s'agit aussi d'une étape, durant laquelle l'individu fait face à une série de dissensions et entreprend des négociations en sa faveur.

Feldman (1981) précise aussi que durant cette phase les changements relativement durables s'opèrent. C'est cette dernière étape qui informe sur le succès ou l'échec du processus de socialisation, qui ne peut aboutir que si l'individu a franchi ces trois phases de socialisation. La force de ce modèle par étapes réside dans le fait de pouvoir identifier les événements importants vécus par la nouvelle recrue, au fil du temps. Mais il a aussi été critiqué pour ne pas avoir abordé la question du niveau de la socialisation et pour sa faiblesse en termes de validité empirique.

Figure 6 : Présentation générale de la socialisation organisationnelle



Source : Lacaze Delphine, « *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle, le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution* », Thèse de doctorat en science de gestion, Université Aix-Marseille III, France, 2001, Chapitre VII, p. 6.

Section 3 : Le processus de la construction identitaire

3.1 La construction identitaire

Dans ses travaux, Erickson (1972), pionnier et le plus influent des théoriciens dans le champ de la formation identitaire, part du principe selon lequel la construction de l'individu et de son identité passent nécessairement par la rencontre de crises. Ces dernières sont conformes à des étapes de la vie de l'individu, qui sont au nombre de huit étapes. À chacune de ces étapes, la personne traverse un enjeu ou une crise qu'elle doit résoudre, permettant ainsi l'évolution et le changement de sa personnalité ainsi que l'acquisition de certaines compétences de base. Ces résolutions lui permettent aussi de prendre certaines décisions l'amenant à changer son statut, son rôle et ses objectifs. La crise est considérée comme dépassée, dès lors que l'individu est en mesure de répondre à la question « qui suis-je ? » et d'éprouver le sentiment d'identité.

Erickson détermine huit stades dans la formation de l'identité : quatre stades entre la naissance et l'adolescence et quatre autres concernant l'âge adulte. Ceci dit, l'identité depuis longtemps a été considérée comme fixe et figée. Elle est supposée être attribuée une seule fois pour toutes. À présent, elle est plutôt synonyme d'un ensemble d'identifications consécutives et synchroniques, elle est aussi parfois synonyme de la posture de l'individu par rapport à un groupe. Elle peut être donc, l'aboutissement d'un mécanisme compliqué et complexe appelé : une construction identitaire. Cet aboutissement émane d'une interaction entre de nombreux composants internes ou / et externes chez un individu. Le déroulement de ce mécanisme se fait durant toute la vie (depuis l'enfance) mais aussi en rapport avec divers contextes.

Pour construire cette identité les chercheurs se réfèrent à deux principales dimensions, une dimension sociologique, qui propose l'identité comme un construit social, car l'individu dans ce cas est un être historique. Il est en relation avec les circonstances et avec le cadre spatio-temporel de son existence. Cette première dimension est le résultat des études de Durkheim, que Bourdieu a repris par la suite. La deuxième dimension est inspirée des études wébérienne, qui se rapportent surtout au rationnel et au relationnel.

À cette échelle, l'individu est capable de construire son identité, partant des relations qui le relie avec les différents acteurs, la manière dont il les perçoit, le sens qu'il leur donne et comment il les vit (nous citons ici le quotidien de l'individu, ses interactions, le lieu du travail...). Ceci suppose qu'un sujet peut être contraint de concevoir et de redéfinir lui-même

sa propre identité à partir des conditions qui changent perpétuellement, comme le cite Barbier (1996 a, p. 40), l'identité est « *un processus puisque les composantes identitaires peuvent se modifier sans cesse au fur et à mesure que se développent de nouvelles pratiques et de nouvelles expériences* ».

La construction de l'identité en apparence s'avère être interne à l'individu (c'est ce qui est désigné par le soi) et qui représente l'image qu'il peut se faire de lui-même (notamment ce qu'il souhaite et pense être et pas ce qu'il est réellement). Elle peut être aussi externe au sujet (désigné par le moi) et dans ce contexte, cette construction identitaire se fait via le regard de l'Autre, d'un groupe ou de la société sur l'individu, ce qui lui permet de s'adapter avec son entourage.

Dans ce même sens, la notion d'« identité » qui paraît enraciner dans la société, semble être fortement liée au sentiment d'appartenance sociale, comme l'a évoqué Vinsonneau G. (2002, p. 15) « *en ce qui concerne les formations identitaires, il est surtout question d'appréhender la manière dont l'individu - envisagé dans sa globalité en tant que système cognitif et affectif - produit et affirme des choix d'appartenance* ». Il est donc question, d'un processus qualifié, par plusieurs auteurs, de dynamique, d'un va-et-vient entre l'interaction constamment négociée entre le « moi » et l'environnement social. Camilleri C. et al. (1990, p. 44) l'exprime en disant : « *nous considérons donc l'identité comme l'ensemble structuré des éléments identitaires qui permettent à l'individu de se définir dans une situation d'interaction et d'agir en tant qu'acteur social* ».

Autrement dit, il s'agirait de privilégier les appartenances socio-culturelles dans la construction identitaire et que l'identité dans un tel cas est considérée comme un processus dynamique en évolution perpétuelle. Il est donc impératif de considérer chaque expérience dans la vie de l'individu comme base, permettant probablement le développement de l'ensemble des constituants de son identité. Beaucoup de recherches ont été réalisées dans ce contexte, afin de mettre la lumière sur le processus du construit identitaire. Parmi elles, nous citons à titre d'exemple les études de Dubar, qui se structurent selon deux grands axes :

L'axe relationnel : Selon Dubar C. (2000, p. 15)

« *l'identité humaine n'est pas donnée une fois pour toutes à la naissance, elle se construit dans l'enfance et, désormais, doit se reconstruire tout au long de la vie. L'individu ne*

la construit jamais seul : elle dépend autant des jugements d'autrui que de ses propres orientations et définitions de soi. L'identité est un produit de socialisations successives ».

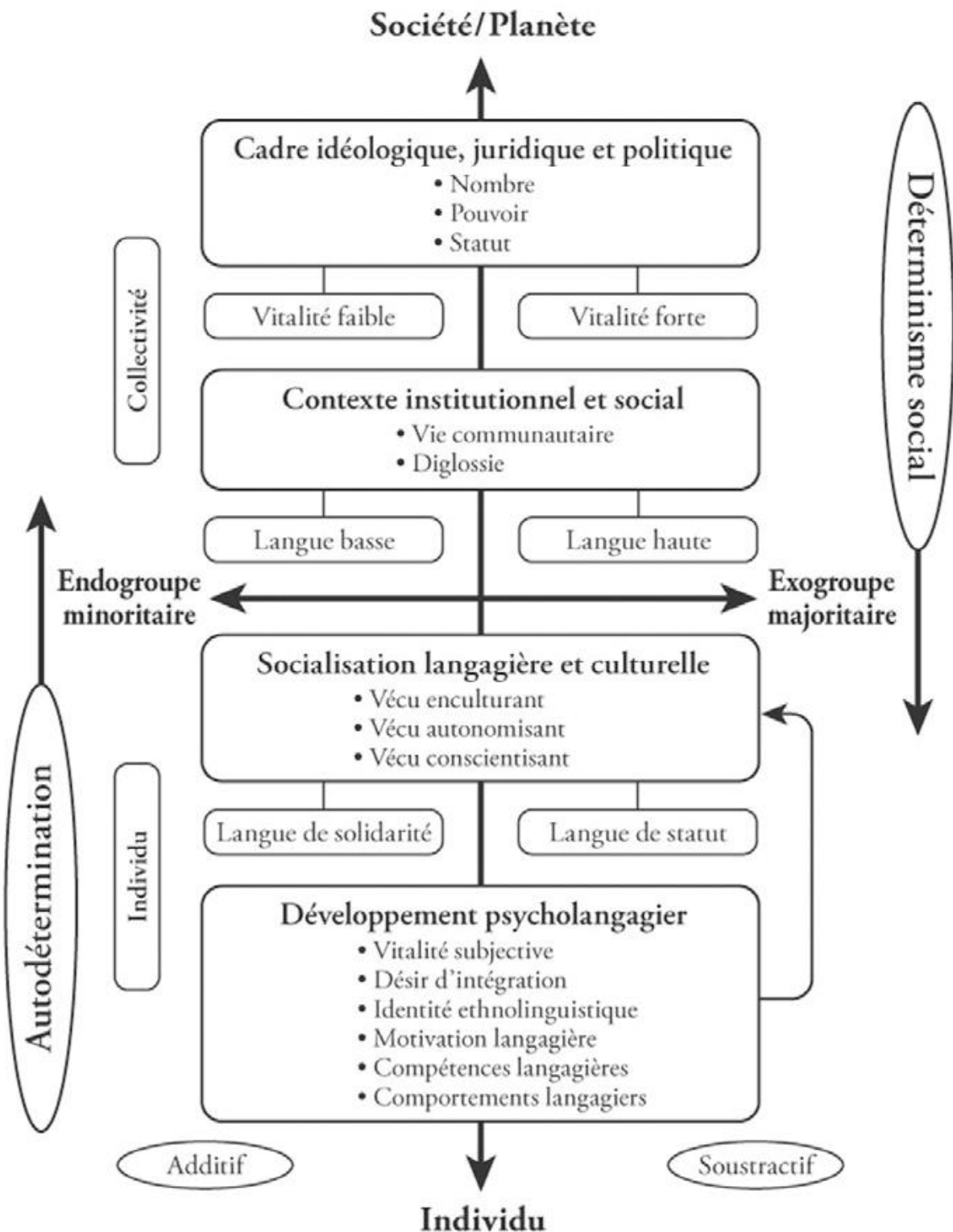
Cette citation affirme que les relations sont des éléments déterminants dans la constitution de la dynamique de l'identité, car le sujet se construit justement, à partir de ses interactions avec l'autre. Ceci dit, l'individu s'approprie une identité à travers l'autre. Elle s'élabore selon les interactions mutuelles d'identification de différenciation ou d'opposition par rapport aux autres identités.

C'est à partir de la négociation avec autrui qui se fait en permanence, que l'individu se définit vis-à-vis de lui-même. À ce stade, l'identité se révèle comme un sentiment d'existence pour soi et pour autrui, qui se base sur une reconnaissance de soi par soi d'abord puis sur la reconnaissance d'autrui. L'autre est alors, omniprésent dans la conscience et c'est lui qui fait de l'individu « *un être pour autrui* » (Sartre J., 1943). Goffman (1973) aussi a soutenu l'idée qui confirme que la perception d'autrui influence fortement la conception de l'identité chez tout individu. Il a mis en avant l'importance que ce dernier alloue au regard que lui renvoie l'autre de lui, de sa personne. L'identité se présente alors comme étant la conscience de l'individu de lui-même en relation à autrui.

L'axe Biographique : comme son nom l'indique, cet axe présume que l'identité est une sorte de négociation avec soi, ainsi qu'une définition de soi qui est établie par l'individu lui-même. Elle consiste aussi en « le comment » qu'il utilise dans le but de s'identifier durant une période de sa vie. Cette forme d'identité reflète généralement, un discours subjectif qui relate une étape de la vie de l'individu, soit dans le passé ou dans le présent. Elle peut se créer à partir des projets de soi dans l'avenir ou ses futures prévisions, ce qui peut ficeler une biographie socialement construite.

Dans le cas de cette recherche, nous devons aussi nous interroger sur la construction de l'identité organisationnelle, sur le rôle qu'elle peut avoir dans l'accompagnement et la mise en place d'un changement organisationnel et essayer de comprendre s'il y a ou non une combinaison entre les identités multiples lors de ces situations.

Figure 7 : schéma de la construction identitaire



Source : Deveau Kenneth. "Construction identitaire francophone en milieu minoritaire canadien : « Qui suis-je ? », « Que suis-je ? »." Finanzarchiv, 2009.

3.2 La construction de l'identité organisationnelle

Ces derniers temps, le champ des recherches menées autour de l'identité organisationnelle (entre livres, articles, conférences, débats et autres) s'est beaucoup élargi et s'est diversifié, engendrant un grand nombre de définitions et de concepts reliés entre eux, au point d'en avoir une confusion. Il en est engendré de nombreuses définitions différentes les unes par rapport aux autres, mais qui vont toutes dans le sens des réponses aux questions fondamentales qui sont comme suit : Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? Quelles sont nos valeurs ? Quelle est notre mission ? Que voulons-nous devenir ?

Il importe de noter que les recherches ayant porté sur l'identité organisationnelle, en tant que concept, ont été effectuées en même temps que l'émergence des entreprises (vers les années 70 à 80). Ces dernières offraient aux employés des postes avec des repères stables et définis. C'est pourquoi, sont peu nombreux les chercheurs qui se sont penchés sur la question du processus de la construction de l'identité organisationnelle, dont nous citons ici, Gioia et al, 2000 ; Hogg et Terry, 2000 ; Empson, 2004.

Le concept de l'identité organisationnelle est considéré comme une prise de conscience de chaque membre de l'organisation, de ce qu'est cette organisation. Cette vision est plus ou moins commune à l'ensemble des membres de l'organisation, mais elle puise justement sa force de la conviction et des comportements de ceux qui la portent ainsi que de ceux qui la conçoivent, ce qui détermine son caractère fonctionnel et sa puissance en tant qu'outil de gestion. Ceci dit, elle fait partie intégrée de l'organisation, que ce soit au niveau interne ou externe, tout en participant à la formation de son image et sa réputation.

L'identité organisationnelle représente un cadre fondamental qui conditionne et influence les comportements et la créativité organisationnels, puisqu'elle encadre la manière dont les acteurs de l'organisation distinguent et interprètent les émotions ainsi que les actions au travail et solutionnent les problèmes (Dutton et Dukerich, 1991). Un processus pareil nécessite de développer des cadres conceptuels pour construire des modèles selon un sens partagé (sensemaking).

Améliorer cette construction de sens favoriserait l'émergence de cadres de référence inédits et des convictions négociées qui encouragent les acteurs à sortir de leurs zones de confort et donc d'être plus créatifs. La construction d'une identité organisationnelle bien fondée,

flexible, motivante, solide, active et réactive, permettrait de développer la créativité organisationnelle dans la gestion des ressources, la résolution de problèmes et l'adaptation aux différents changements et contextes que peut rencontrer une organisation.

L'identité organisationnelle qui représente un facteur de succès ou encore d'échec de l'organisation dans certains contextes et dans des moments stratégiques de la vie d'une organisation, constitue un système de référence et un cadre de production de sens partagé par l'ensemble des membres de l'organisation. Son maintien et sa gestion sont liés au management général et symbolique (Pfeffer, 1981 ; Gibbs et Ashforth, 1990). Le management général de cette identité englobe les actions tangibles qui constituent les pratiques de l'organisation (structuration, événement, stratégies, routines, les pratiques de gestion...) (Dutton et Dukerich, 1991 ; Mael et Ashforth, 1996). Le management symbolique quant à lui, concerne les modalités appliquées par la direction pour établir le portrait de l'organisation (Mael et Ashforth, 1996). Ce dernier s'intéresse plus à une vision idéale et optimiste de l'identité de l'organisation que de sa représentation réelle. Par ce management on peut aussi gérer les identités multiples de l'organisation et mettre en lumière l'aspect voulu de cette identité selon le contexte (Feldman, 1979 ; Pratt et Forman, 2000).

On ne peut parler de la construction de l'identité organisationnelle sans évoquer les liens qui relient l'identité individuelle à celle du groupe (Erikson, 1972) ou encore de ceux qui relient ces deux identités à l'identité organisationnelle. Plusieurs auteurs (Mead, 1934 ; Goffman, 1963 ; Tajfel et Turner, 1986) soulignent que l'identité ne se construit que dans l'interaction avec autrui puisqu'elle est un mécanisme de socialisation.

De ce fait, le sentiment d'adhésion au groupe, les interactions entre groupes, la socialisation et l'identification qui en découlent entrent inéluctablement dans l'élaboration et la constitution de l'identité organisationnelle. D'ailleurs, des auteurs comme (Mael et Ashforth, 1989 ; Godfrey et Whetten, 1998) mettent en relief l'intervention du processus d'identification organisationnelle dans la construction de l'identité organisationnelle. Quand l'appartenance à l'organisation entre dans l'élaboration de l'identité propre de l'individu, quand ce dernier se définit lui-même à travers les croyances qu'il a sur l'identité de l'organisation dont il fait partie, l'identité individuelle et par cette interaction, contribue inévitablement à la genèse de l'identité organisationnelle. Plus l'individu se définit par rapport à l'organisation, plus il s'approprie

l'identité de celle-ci, plus son raisonnement, ses sentiments et ses actions s'harmonisent avec l'identité organisationnelle (Mael et Ashforth, 1989 ; Godfrey et Whetten, 1998 ; Barker, 1998).

D'après les travaux de Gombault (2000), la construction de l'identité organisationnelle se fait de façon subjective et intersubjective et se réalise d'une manière complémentaire à trois niveaux au sein de l'organisation, au niveau collectif, au niveau des groupes et au niveau individuel. La réflexion sur la position de la gestion des ressources humaines et des stratégies s'établit au niveau collectif de l'élaboration de l'identité organisationnelle.

L'intervention managériale dans le processus de la construction de l'identité organisationnelle quant-à-elle, se situe en un premier lieu, au niveau de l'élaboration du statut de l'organisation, qui définit la politique générale de l'organisation, présente une définition de celle-ci et de ses missions, le cadre culturel de l'organisation, les valeurs, les principes, les règles générales et les modes de communication, bref, « des référents identitaires » (Mucchielli, 1986).

En un second lieu, elle doit s'occuper des actions de l'organisation, tout en accompagnant la stratégie de l'organisation par la gestion des ressources humaines, en tenant compte de l'importance de la professionnalisation ainsi que de la régulation sociale, sans oublier la négociation et la révision de cette identité organisationnelle, pour lui assurer homogénéité et lui permettre une cristallisation. Le management de l'identité organisationnelle doit systématiquement être mis en œuvre de façon à garantir le fonctionnement de celle-ci et d'accomplir son pouvoir de canalisateur de la charge affective des acteurs de l'organisation. La construction d'une identité organisationnelle est toujours accompagnée de l'apprentissage organisationnel.

L'identité organisationnelle guide les interprétations ainsi que les actions au sein de l'organisation (stratégie, routines opérationnelles, pratiques ...) (Dutton et Dukerich, 1991), mais elle est aussi influencée par elles. L'identité et l'action de l'organisation se construisent réciproquement. Il s'agit là d'une co-construction. L'identité organisationnelle s'inscrit dans l'ensemble des routines de l'organisation (Mael et Ashforth, 1996).

3.3 L'identité entre négociation et reconnaissance

La négociation dans son acception générale (Spector, 1977), désigne un processus de communication et d'échanges entre deux parties ou plus, et dont le but est d'organiser une relation ou de régler des différends entre celles-ci. Il s'agit d'un processus qui figure dans tous les rapports sociaux. Il est considéré comme le principal mode non juridique, qui sert à trouver des solutions à certains problèmes, à la fois au niveau national comme au niveau international.

La démarche de négociation se fait à travers plusieurs approches notamment :

- 1) L'approche à prédominance compétitive, connue par le terme de la « négociation par position ». Son principe est d'établir et défendre une position pour pouvoir réaliser des bénéfices suite à des compromis faits par l'autre partie. Ses atouts sont la dissimulation des informations et l'augmentation des demandes.
- 2) L'approche à prédominance coopérative, dans laquelle on retrouve essentiellement ce qui est appelé la « négociation raisonnée » qui se base principalement sur le fait de prendre en compte les intérêts des différentes parties. Elle est désignée aussi par l'approche (gagnant/gagnant).

Appliquées aux identités, et comme le soulignent les théoriciens de l'identité sociale (Hogg Michael et Terry Deborah, 2000), l'individu, qu'il parle en son propre nom ou au nom d'un groupe d'appartenance, mobilise et se réfère à des identités de groupes. Il y a souvent différence entre la prise de parole dans un échange interpersonnel et celle devant un public. Selon le contexte de son interaction, l'individu se trouve dans l'obligation de négocier entre ses identités multiples pour faire fonctionner celle qui serait plus adéquate à sa situation de communication. Or, il ne faut pas confondre la négociation avec les autres types d'interactions, surtout la médiation, que Touzard H. (2006) compare à la négociation relativement à un ensemble de points communs, en termes d'objectif (trouver une solution convenable à tous les acteurs), en termes d'origine (l'existence d'un différent, d'un conflit entre des acteurs) ou encore en termes de « communauté de processus » (Touzard H., 2006, p. 28).

Au niveau de la négociation identitaire, il est question de processus implicite, à travers lequel, l'individu se trouvant dans une situation de « communication interpersonnelle directe » (Dacheux et Scollon, 2001) revient à la co-construction interne de l'identité qu'il est sensé mobiliser, selon le postulat de son interlocuteur et ce, afin d'éviter les conflits communicationnels provenant de l'hétérogénéité des appartenances des interlocuteurs.

Analyser la négociation identitaire d'un point de vue sociologique « *suppose de mobiliser une conception dynamique qui voit dans l'identité à la fois des attentes fondamentales qui guident les acteurs dans leurs interactions avec l'environnement, et la manière dont ils sont affectés et transformés par et dans ces interactions* » (Sainsaulieu, 1977, p. 333). C'est aussi dans ce même sens que l'individu, cherchant à éviter une crise d'identité, est souvent en quête d'une reconnaissance identitaire chez l'autre avec qui, il est en interaction, comme le souligne Lévi-Strauss (1977) « *la crise d'identité serait le nouveau mal du siècle* ».

Il paraît alors, que la question de la reconnaissance des identités (d'autrui ou par autrui) est un mal périodique devenu l'une des composantes majeures du nouvel espace problématisé en sciences sociales et humaines. Interrogé par de nombreux chercheurs dont nous ne citons ici que Honneth (2000) et Ricoeur (2004), qui sont connus dans le milieu francophone et qui ont réactualisé les assertions de Hegel¹⁷ en indiquant plusieurs pistes de réflexion en ce sens.

Le principe de la reconnaissance est fondé sur le principe qu' « *une identité est constituée dans des formes de reconnaissance qui se nouent au cours du processus de socialisation, de l'autre, elle peut toujours être fragilisée, voire remise en cause, par les formes de déni de reconnaissance qui peuvent survenir dans les interactions* » (Tcholakova Albena, 2016, parag. 5). Dans ce cas, l'image de soi d'un individu en quête d'une confirmation de son identité peut être influencée positivement ou négativement par la reconnaissance d'autrui (si elle a lieu ou pas). C'est un processus qui est composé de trois éléments basiques de l'identité (la confiance en soi, le respect de soi et l'estime de soi), qui doivent rester maintenus à travers les différentes relations sociales. Ce sont principalement, ces dernières qui nous informent sur le rapport entretenu, entre l'identité et la reconnaissance, qui relève d'une double transaction « interne et externe ».

¹⁷ Hegel Georg Wilhelm F., *la lutte pour la reconnaissance*, (1770-11831), pour qui les étapes qui expriment une demande de reconnaissance sociale, suite à des conflits humains, sont successivement par la famille (l'amour est le support d'une telle reconnaissance), la société civile (le droit) et l'État (la solidarité).

Autrement dit, l'ensemble de ce que l'individu essaye de faire, de ce qu'il est et de sa propre valeur, dépend largement de la façon dont il est reconnu par lui-même ou par les institutions et par autrui « transaction externe ». L'individu est en permanence à la recherche de cette reconnaissance, puisqu'elle est à la fois, la base de la cohérence et du maintien de son identité qui ont pour objectif de réussir ses interactions.

Rapprocher l'activité de négociation et celle de la demande de reconnaissance apparaît donc logique dans la mesure où, chaque identité par définition est simultanément relationnelle et intersubjective. Pour appuyer ce constat, nous reprenons les termes de James Tully (2001), cités dans Thuderoz Christian (2007, p. 8) « *les individus coordonnent leurs actions à partir d'une norme de reconnaissance mutuelle. Mais coupler identité et reconnaissance possède une autre heuristique : dans la notion d'identité, (pour parler comme Paul Ricœur), il y a seulement l'idée du même ; tandis que la reconnaissance est un concept qui intègre entièrement l'altérité, qui permet une dialectique du même et de l'autre* ».

Section 4 : L'identité organisationnelle à travers les courants de pensée

Lorsque la notion de l'identité organisationnelle est abordée, c'est généralement par rapport aux auteurs qui s'y sont intéressés le plus, faisant référence d'abord aux travaux de Tajfel et Turner (1979). Vient ensuite, les études d'Albert et Whetten (1985, p. 265) ayant défini ce concept comme étant « *ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de l'organisation* ». Aussi et plus récemment, les travaux de Gioia et Shultz (2000) et autres, qui ont remis en question la notion de durabilité évoquée dans cette définition.

Des chercheurs comme Elsbach et Kramer (1996) donnent plus d'intérêt aux traits distinctifs et centraux de l'organisation, reflétés par son identité, à savoir sa culture, ses valeurs, sa performance et ses produits, mais dans ce cas, ces caractéristiques doivent être partagées collectivement entre les différents membres de l'organisation, selon Hatch et Schultz (1997).

Ceci dit, nous nous consacrons dans cette section à présenter la définition de la notion d'identité à travers certains courants qui nous paraissent convenir aux besoins de cette recherche. À savoir le fonctionnalisme, l'interprétativisme, le constructivisme et la perspective critique.

4.1 L'identité selon la perspective fonctionnaliste

Les premiers auteurs ayant proposé l'une des définitions les plus classiques de l'identité sont Albert et Whetten (1985), appartenant à l'École fonctionnaliste. En effet, ils ont abordé cette notion selon un point de vue organisationnel, en lui attribuant une signification classique qui demeure un repère important jusqu'à nos jours. Pour eux, l'identité organisationnelle englobe trois principaux traits :

- Elle est ce que les membres de l'organisation considèrent comme sa caractéristique centrale.
- Elle est ce qui lui permet de se distinguer des autres organisations.
- Elle est ce que ses membres considèrent comme étant une caractéristique permanente qui perdure et permet de lier le présent de l'organisation à son passé et à son futur.

Ce qu'on reproche le plus à cette définition est le fait de se concentrer uniquement sur les acteurs internes de l'organisation, surtout sur les dirigeants.

4.2 L'identité selon la perspective interprétative

Se basant sur la définition d'Albert et Whetten, Kapferer (1988) a proposé une autre définition suite à un ensemble de questionnements autour de l'identité organisationnelle. Il la décomposa alors en plusieurs facettes qui sont au nombre de six :

- La personnalité de l'entreprise : comportant le nom attribué à l'entreprise, son symbole visuel (logotype), le sponsoring, le mécénat, le ton de la publicité et le directeur / fondateur (s'il est médiatisé).

- La dimension culturelle de l'entreprise : constituée par un ensemble de valeurs, auxquelles accèdent les clients via le côtoiement de cette entreprise ou par la fréquentation de l'entreprise et l'acquisition de ses produits.

- La dimension physique de l'entreprise : celle-ci reflète son vrai potentiel matériel comme sa taille, ses moyens, sa position, ses marchés, ses produits, ses performances... c'est le socle de l'identité.

- La relation établie entre l'entreprise et son marché : notamment les différents rapports entre celle-ci et l'ensemble de ses partenaires, ces liens sont entre autres : l'assistance, le partenariat, la solidarité, etc.

- Le reflet du client, autrement dit, l'image que peut avoir une entreprise de ses clients.

- La mentalisation du client ou encore les représentations que se fait le client de l'entreprise à travers sa relation avec elle.

L'identité ici, se basant sur un fondement matériel, est considérée comme un construit social et symbolique qui a pour but de conférer une signification sensée à l'expérience organisationnelle. Selon Gioia (1998), l'objectif principal des approches interprétativistes est la représentation et la description d'une pensée clairvoyante de l'identité, dans le but d'appréhender et de décrypter le système de signification utilisé par les membres de l'organisation. Ceci dit, il s'agit d'une approche qui a été critiquée pour son intérêt accordé aux avis des acteurs internes, plus que ceux des autres. En outre, une seule facette parmi celles présentes dans la définition de Kapferer (1988), est consacrée à l'environnement extérieur de l'entreprise, se limitant à ses clients, tandis que les cinq autres se rapportent directement à l'organisation elle-même.

4.3 L'identité selon la perspective critique

Par opposition aux précédentes perspectives, Gioia, Schultz et Corly (2000), via la perspective critique, confirment que l'identité n'est autre qu'une invention, une sorte de mythe et d'illusion ou encore un masque dont on se sert pour réaliser les objectifs des dirigeants qui sont au pouvoir. D'après Baudrillard (1983), l'identité s'est convertie en image vidée des caractéristiques de l'identité.

L'ensemble de ces chercheurs renie l'existence d'une forme précise qui compose l'identité organisationnelle. Pour eux, il ne s'agit que d'une réflexion sur un ensemble d'images composées par les acteurs professionnels à un certain moment, dans le but de les véhiculer et les diffuser en tant que composantes d'une identité organisationnelle. Il faut néanmoins, préciser que ces images sont loin de la réalité interne de l'organisation. Bien au contraire, ces images proviennent principalement des différentes mutations apparaissant lors de la recherche de la réussite, lors des défis et des compétitions imposées par le marché du travail.

Évidemment, Baudrillard (1983) retrace cette perspective, en illustrant la progression de l'image de l'organisation, suivant plusieurs étapes « depuis (1) ses débuts en tant que reflet d'une réalité fondamentale, jusqu'à (2) un moyen de masquer et de pervertir une réalité fondamentale, jusqu'à (3) masquer une absence de réalité, jusqu'à (4) n'ayant plus de rapport avec la réalité. Aussi radicale que soit une telle représentation, elle souligne la nature changeante de l'image et son éloignement du caractère original. En ce sens, non seulement l'image supplante l'identité ; l'image et l'identité finissent toutes deux par être des illusions » (cité dans Gioia, Schultz et Corley, 2000, p. 35. 33).

Nous reprenons cette progression par le schéma suivant :

Figure 8 : Schéma de la progression de l'image d'une organisation d'après l'illustration de Baudrillard.



Source : Conçu par nos soins d'après l'illustration de Baudrillard (1983)

Ce qui dérange dans cette perspective identitaire, c'est principalement la difficulté de son opérationnalisation dans le but de pouvoir gérer les pratiques communicationnelles des organisations.

4.4 L'identité selon la perspective constructiviste

Le concept de l'identité selon la logique constructiviste prend appui sur l'ensemble des identifications aux différents groupes sociaux auxquels le sujet appartient : sa nation, sa culture, son groupe, son entreprise... comme l'annonce Erikson (1968, p. 22) : « *L'identification est réciproque, car l'individu est reconnu par le groupe en tant qu'un de ses membres, et l'individu est aussi à son tour, dans la reconnaissance des modèles identificatoires valorisés par le groupe* ».

Pour Castells (1999), l'identité est un construit.

« L'élaboration d'une identité emprunte ses matériaux à l'histoire, à la géographie, à la biologie, aux structures de production et de reproduction, à la mémoire collective et aux fantasmes personnels, aux appareils de pouvoir et aux révélations religieuses. Mais les individus, les groupes sociaux, les sociétés transforment tous ces matériaux et redéfinissent leur sens en fonction de déterminations sociales et de projets culturels qui s'enracinent dans leur structure sociale et dans leur cadre d'espace-temps » (Castells, 1999, p. 18).

L'importance de cette perspective se manifeste à travers la dimension communicationnelle de l'identité de l'organisation. Giroux (2001) affirme à cet effet, que c'est dans l'interaction de discours individuels et l'organisationnels que se développe cette identité. De ce fait et à travers la communication, tous les acteurs participent donc à la construction de l'identité organisationnelle.

4.5 Le concept de l'identité organisationnelle entre simplicité et complexité

L'identité part du postulat qu'elle est simple et unique lorsqu'elle est personnelle ou individuelle. Comme nous l'avons déjà cité dans la section précédente, une identité se base sur le principe de l'identification de l'individu à lui-même ou encore à son groupe d'appartenance. Comme le précise Maalouf (1998, p. 35) : *« ce qui détermine l'appartenance d'une personne à un groupe donné, c'est essentiellement l'influence d'autrui, parents, compatriotes, coreligionnaires qui cherchent à se l'approprier et l'influence de ceux d'en face, qui s'emploient à l'exclure »*. Cependant, il n'en est pas le cas pour l'identité organisationnelle considérée comme complexe selon de nombreux auteurs.

Toutefois, sur le plan organisationnel, l'identité devient multiple. Cette multiplicité lui permet de répondre et de gérer les attentes des différentes parties prenantes (Pratt et Foreman, 2000). Cependant, plusieurs auteurs avancent que la grande majorité des organisations ont une identité complexe et certains vont même parler d'identités multiples. Dans ce sens, Pratt et Foreman (2000) ainsi qu'Erickson (2006) considèrent que l'existence de différentes conceptualisations concernant les traits caractéristiques centraux, distinctifs et durables d'une organisation engendre des identités multiples au sein de celle-ci. Cet ensemble de différences, toujours selon ces auteurs, ne signifie pas que ces identités sont en conflit, ni que les membres de l'organisation partagent ces identités, ni même que ces derniers soient conscients de leur existence. Malgré la délicatesse des environnements et la pluralité des identités, ces chercheurs

prétendent qu'il serait nécessaire et parfois possible de pouvoir gérer ces identités en proposant deux variables qui permettent cette gestion, à noter la multiplicité et la synergie des identités.

Parmi les solutions proposées pour permettre cette gestion, nous citons le choix des managers des organisations à identités multiples en termes d'augmentation, de diminution ou de maintien du nombre déjà existant. Un autre choix qui consiste en le fait d'essayer de gérer les relations qui peuvent lier ces différentes identités en valorisant leur synergie de manière à réduire les demandes éventuellement conflictuelles, en privilégiant leurs divergences pour pouvoir répondre au maximum aux parties prenantes.

Ces deux variables constituent pour Pratt et Foreman (2000) une sorte de solutions envisagées au niveau de la gestion de ces identités organisationnelles multiples, en les classant en quatre catégories :

- La compartimentalisation : il s'agit de l'une des solutions proposées qui consiste à préserver les différentes identités suivant quelques facteurs dont, le pouvoir de certaines parties prenantes, les contraintes imposées par les ressources et la compatibilité entre les identités. Il est possible de réaliser cette opération de compartimentalisation de plusieurs manières, soit par des moyens physiques, spatiaux ou symboliques et elle peut prendre la forme d'une ségrégation ou d'une subordination entre les identités.

- La dilution des identités : elle se manifeste généralement quand les contraintes des ressources sont fortes alors que la pression des parties prenantes et celle de la compatibilité des identités sont plus faibles.

- L'intégration des identités : elle est aussi une solution pertinente lorsque les contraintes des ressources et la compatibilité des identités sont élevées, tandis que la pression des parties prenantes est faible. Dans le cas d'une fusion entre les organisations ou encore de cohabitation entre elles, cette intégration peut être considérée comme une synthèse de l'ensemble des identités.

- L'agrégation : elle semble être une réponse intéressante quand la pression des parties prenantes et la compatibilité des identités sont élevées et que les contraintes des ressources sont faibles.

Pour notre part, cette analyse établie par Pratt et Foreman confirme en effet la complexité de l'identité organisationnelle et nous informe que cette dernière peut évoluer grâce à ses différentes facettes. L'identité organisationnelle est dynamique et l'organisation est plus

souple en question de changement (Gioia et al., 2000) et c'est dans ce contexte que nous nous intéressons à la dynamique identitaire et aux changements qui touchent l'identité dans le contexte organisationnel. L'organisation est appelée à « *gérer l'équilibre entre les composantes stables et instables de l'identité organisationnelle* » (Gros-desormeaux E., 2018, p. 31).

4.6 L'identité organisationnelle et le changement

Les théories organisationnelles considèrent les organisations comme étant des microsociétés. Elles s'inspirent largement du courant fonctionnaliste, pour dire que les organisations s'adaptent à leur environnement ainsi qu'aux changements s'effectuant sur de courtes ou de longues périodes (Demers Christiane, 2007). Ces mêmes théories ont délaissé durant ces dernières années, l'idée que les transformations brusques étaient occasionnelles. Elles admettent à présent le fait qu'elles se manifestent d'une manière plus fréquente voire continue, accentuant le rythme des changements et la croyance que l'instabilité persiste. Il est là de façon presque durable.

Un changement, quelle que soit sa forme ou sa nature (comme nous allons le voir dans le chapitre suivant), transforme rapidement l'environnement social. Il implique une perturbation de la vision du monde d'un individu ou d'un groupe d'individus en remettant en question les valeurs, les croyances fondamentales et les buts du groupe social, qui sont considérés comme des structures basiques et fondamentales à la source de la vision de son monde (Wexler Bruce, 2006). L'ensemble de ces valeurs et ces croyances fondamentales représentent les pierres angulaires de l'identité, à la fois individuelle ou collective. Elles constituent aussi les caractéristiques basiques à la définition du groupe comme le précise Taylor (1997).

Le concept d'identité organisationnelle est souvent défini comme l'ensemble des interprétations que partagent le groupe des employés concernant les spécificités qui caractérisent leur organisation et font sa distinction dans son contexte social. Il s'agit d'une définition qui regroupe notamment celles de plusieurs auteurs, à partir desquelles, il s'avère que cette identité est à la fois en préservation mais aussi en développement continu. Ce qui est aussi intéressant pour l'organisation comme pour la personne.

Toutefois, il va falloir distinguer entre les notions de l'identité, l'image et la réputation. La première est liée à tout ce qui est perçu par les membres de l'organisation comme caractéristiques fondamentales et distinctives de leur organisation. La seconde (l'image de l'organisation) renvoie à la façon dont ses membres « veulent être perçus » par l'ensemble des acteurs externes. La dernière qui est la réputation de l'organisation est plutôt relative à la perception de ses acteurs externes, par rapport aux différentes caractéristiques de l'organisation, qui peuvent être soit positives soit négatives.

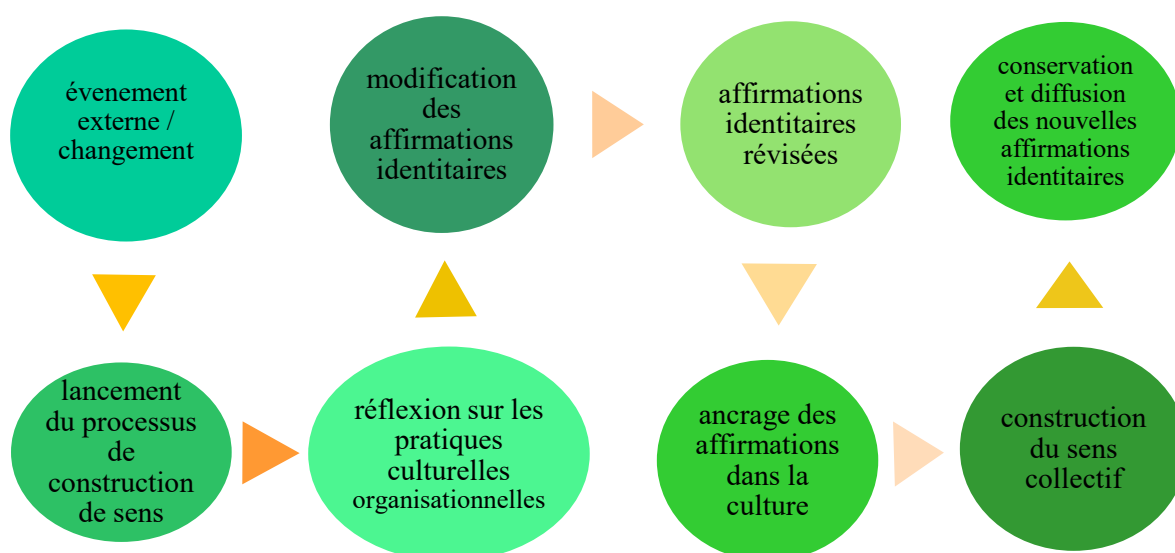
Partant de cette conception, il est à noter que le changement équivaut à un champ propice capable de mobiliser les trois concepts, l'identité, l'image et la réputation organisationnelles, lorsqu'elles ont tendance à changer les liens reliant l'organisation avec l'ensemble de ses locuteurs, comme le confirme Dutton et al (1994), les membres d'une organisation deviennent plus attentifs à l'identité de leur organisation quand celle-ci fait face à des défis ou au changement.

Plusieurs auteurs (Chanlat, 1999 ; Kong, 2002 ; Pratt et Foreman, 2000) avancent que l'identité organisationnelle est loin d'être homogène, puisqu'elle est interprétée par les différents membres ou groupes de l'organisation selon leurs idéologies, leurs stimulations, ou encore selon les circonstances de leurs échanges. C'est ainsi que Humphrey et Brown (2002, p. 422) soutiennent la thèse que les organisations, tout comme leurs identités « *ne sont pas discursivement monolithiques, mais pluralistes et polyphoniques* », car elles engendrent une panoplie de pratiques et de discours, qui se déroulent simultanément et en permanence.

Contrairement à ce constat, d'autres auteurs comme Scot et Lane (2000) supposent que malgré que l'identité organisationnelle soit ressentie diversement par les différents membres de l'organisation, elle incarne tout de même, une certaine unité formée à partir de perceptions conçues d'une manière collective. Vas Alain et Lejeune Christophe (2011) vont aussi dans ce sens, en disant que le sentiment d'appartenance ressenti est la base d'une identité organisationnelle, « *L'identité organisationnelle prend corps dans des dialogues de similitude et d'appartenance* » (Vas et Lejeune, 2011, p. 172). Pour leur part, Gioia et Longenecker (1994) estiment que l'identité organisationnelle est le fruit d'une assimilation commune, d'un ensemble de perceptions cognitives conçues unanimement par les différents membres de l'organisation.

Dans ce même cadre, Ravasi et Schulz (2006) aussi, confirment que l'identité est le résultat d'un échange entre les compréhensions et les interprétations identitaires des différents membres d'une organisation. Ceci permet de conclure que l'identité organisationnelle est une conception de « l'interaction dynamique », car c'est cette interaction continue qui fait de cette identité un processus en construction permanente. Certes l'identité organisationnelle peut changer, mais tout en préservant des traits de ce qu'elle était auparavant, ce qui lui confère son caractère dynamique vu son évolution perpétuelle.

Figure 9 : le processus de modification des affirmations identitaires [Conception faite d'après les travaux de Ravasi et Schultz (2006)]



Source : conçu par nos soins d'après les travaux de Ravasi et Schultz (2006).

4.7 L'identité organisationnelle et l'apprentissage

Le processus d'apprentissage est en quelque sorte un changement conscient qui s'effectue au niveau des connaissances et des pratiques. Dans l'organisation de travail, tout changement organisationnel engendre principalement un apprentissage organisationnel. Ce dernier s'appuie principalement sur des fondements d'équilibre mais aussi d'évolution. Parmi ses particularités, son caractère cumulatif ; celui-ci fait que l'apprentissage a la capacité de préserver les savoirs antérieurs en plus de les enrichir avec les acquis présents au niveau des

connaissances et des pratiques. Ceci dit, le processus d'apprentissage ne remet pas en question toutes les croyances des personnes dans l'organisation.

Selon l'approche cognitive, l'apprentissage consiste en la mémorisation et le stock des connaissances. Autrement dit, le volume des informations et des connaissances augmente suivant que le système organisationnel perçoit des retours environnementaux. Il s'agit donc d'un processus à travers lequel l'organisation accumule un ensemble de connaissances dans le but d'améliorer les pratiques et la performance de celle-ci. Selon Macher, Boener et Teece, (2001, p. 89), l'apprentissage organisationnel est *« l'acquisition et l'utilisation des connaissances existantes et de la création de nouvelles connaissances avec pour objectif d'améliorer les performances économiques »*.

D'après les travaux de Winter et Nelson (1982) ainsi que ceux de March et Levitt (1988), le changement organisationnel ne se limite pas seulement à l'acquisition et au stockage de connaissances, il dépasse cela pour s'étendre aux changements des pratiques et des comportements dans l'organisation et à leur explication. Le changement organisationnel est dans ce cas évolutionniste. Cette évolution des pratiques et des comportements de l'organisation représente une définition plus large du concept de l'apprentissage organisationnel.

Les auteurs de l'approche évolutionniste considèrent la notion de « routine » comme une conception qui entre dans l'explication de l'apprentissage en tant qu'élément de mesure du changement apparent dans le comportement organisationnel ou dans le système de routine de l'organisation et qui renvoie à un apprentissage accompli. Cette approche ne s'oppose pas à celle des cognitivistes qui mettent en avant l'accumulation des connaissances, mais elle estime que certaines routines résultent et attestent de nouveaux apprentissages. Cohen et al. (1996, p. 683) précisent que la routine est *« une capacité exécutable pour des performances répétées dans un certain contexte, qui a été acquise par une organisation en réponse à des pressions sélectives »*.

Ces deux approches de l'apprentissage organisationnel mettent l'accent sur des éléments qui caractérisent l'identité organisationnelle à savoir la notion de stabilité, de mémoire et celle de routine. Aussi l'identité organisationnelle motive l'évolution et maintient un certain équilibre au sein de l'organisation, et comme on vient de le citer, l'apprentissage organisationnel s'établit sur des principes d'évolution et d'équilibre. En ce qui concerne les croyances adoptées ou

révisées sous l'effet de l'apprentissage organisationnel, Walliser (2000) propose un modèle où les croyances des personnes sont fondées sur la base de « savoirs structurels ». Ces derniers sont comparés aux « savoirs factuels » issus de la confrontation au contexte.

Dans l'éventualité où ces deux savoirs se contredisent, le système cognitif effectue une recombinaison et les croyances des personnes sont alors révisées selon un « principe d'économie » qui préserve une certaine stabilité des acquis chez les personnes en conservant une partie des croyances existantes auparavant et en modifiant celles qui doivent être modifiées. Toutefois, ces croyances sont au préalable le résultat d'une construction subjective, qui repose sur les perceptions et les interprétations des individus de l'organisation. Ces connaissances récemment acquises n'ont pas le pouvoir de provoquer une forte remise en question du système de croyances. D'autant plus que les éléments qui constituent ce système de croyance sont interreliés en toute cohérence et se rapportent à d'autres connaissances ou situations qui ont marqué l'organisation et façonné ce système de croyance.

Un remaniement profond de ce système risquerait de briser et d'endommager cette cohérence et entraîner une dissonance. Ceci peut entraîner un changement du cadre de perception et d'interprétation adoptée. Ceci nous pousse à dépasser la définition de Herbert Simon (1986), qui considère que le processus d'apprentissage est un simple système et une manière d'adaptation aux changements, en tenant compte du besoin de flexibilité et de l'indispensable cohérence.

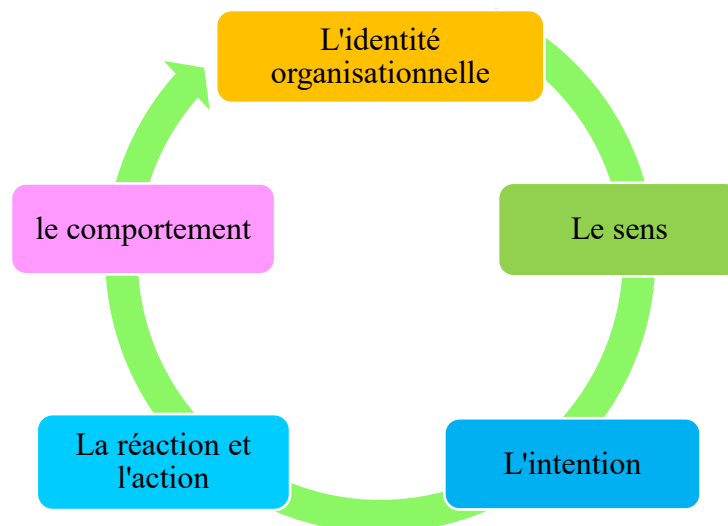
Cette approche implique d'envisager l'apprentissage organisationnel comme un mécanisme interne complexe qui suppose de considérer le maintien de la cohérence organisationnelle du système des savoirs. Comme le souligne Ludovic Dibiaggio (1999, p. 119) *« l'apprentissage n'est plus considéré comme un système d'adaptation aux conditions environnementales mais comme une recherche de stabilité interne, c'est-à-dire une préservation de la cohérence structurelle du système de connaissance »*.

De ce fait, nous estimons que l'apprentissage organisationnel est à la fois un processus d'adaptation et de réparation de la cohérence car sans la préservation de la cohérence, l'organisation serait dans l'incapacité d'accomplir un apprentissage. Or, pour évoluer et pour surmonter les aléas du changement, l'organisation doit acquérir de façon cohérente et intentionnelle les connaissances nécessaires.

Nombreux sont les auteurs qui ont cité l'identité organisationnelle comme moteur d'apprentissage et motivateur qui pousse l'acteur à agir de manière intentionnelle, de ces auteurs, on peut nommer Akerlof et Kranton (2000, 2005), John Davis (2003) et Pierre Livet (2004). Selon David Cayla (2007, p. 114), « *l'intention cognitive d'un individu est liée à son identité ... L'intention est alors le produit d'une « construction » de l'histoire personnelle de l'agent et de son environnement socio-psychologique* ». L'individu construit donc son action d'adhésion à l'apprentissage suivant une intention cognitive qui émane de son identité. Phillippe Grill (2004, p. 90) souligne que l'identité permet à l'individu de donner un sens à ses actions en « *rassemblant sa vie sous la forme d'un récit* ». Cayla (2007, p. 115) trouve que « *l'identité peut se définir comme la relation que l'individu entretient avec lui-même et à partir de laquelle il crée sa propre intention* ».

Nous en déduisons alors, que toute intention cognitive résulte d'un entretien que l'individu entreprend avec lui-même, filtré par son identité qui octroie un sens à la situation, ce sens guide son intention et c'est à travers lui qu'il construit sa réaction. De ce fait, l'identité organisationnelle influence l'intention d'apprendre qui influence la réaction et l'action d'entreprendre l'apprentissage adéquat, qui engendre le comportement d'adaptation, celui-ci forge à son tour l'identité de l'individu. La connaissance est alors le résultat de l'intention qui est elle-même le produit de l'identité.

Figure 10 : Illustration du processus cognitif de l'action



Source : Réalisée par nos soins.

Conclusion

Nombreux sont les chercheurs qui se sont intéressés au concept de l'identité organisationnelle. La plupart d'entre eux s'appuient sur les travaux d'Albert et Whetten (1985) ou de Gioia (1998), pour qui l'identité organisationnelle représente un phénomène organisationnel qui se distingue de la Social identity theory. D'autres fondent leurs travaux en se basant sur des auteurs comme Tajfel et Turner (1979) ou encore Ashforth et Mael (1989), pour qui l'analyse de ce concept se rapproche énormément de celle de l'identité individuelle et collective. De ce fait, l'identité organisationnelle se présente comme un phénomène spécifique, dynamique, dotée de caractéristiques qui lui sont propres. Cette signification fait de l'identité organisationnelle un collectif composé d'individus formant un seul organisme qui a une identité propre à lui et qui peut répondre au questionnement « qui suis-je en tant qu'organisation ? » (Corneless, 2002 / 2006 ; Gioia, 1998 ; Hach et Schultz, 2002). À partir de là, l'identité organisationnelle constitue un cadre cognitif qui guide les perceptions et les interprétations des individus, un schéma opérationnel qui peut orienter les pratiques et corriger les comportements.

Toutefois, bien que l'identité organisationnelle comprenne plusieurs logiques identitaires, l'une d'entre elles semble l'emporter sur les autres. D'autant plus que l'évolution de la vie de l'organisation marquée par différentes phases, caractérisées par des interactions multiples dont résultent plusieurs logiques identitaires, les unes dominent les autres selon le contexte. Ce processus de confrontation des logiques identitaires peut engendrer soit un état de concordance, d'ajustement et de congruence ; soit, un état de dissonance qui peut mener à une rupture et à une divergence entre la logique identitaire issue des croyances, des compréhensions et des interprétations partagées par les membres de l'organisation ; ou encore entre la conception identitaire institutionnelle d'un côté et le contexte réel ou la perception réelle du contexte de l'autre côté. Cette dissonance ne peut favoriser l'opérationnalisation ou le fonctionnement de l'identité organisationnelle. Ceci dit, c'est à travers la socialisation, la négociation et l'interaction positive et collective que cette dissonance peut être résolue. C'est à se demander alors, si une organisation a la capacité d'agir intentionnellement sur son identité ?

Powell et Dimaggio (1991) ainsi que Scott et Lane (2000) trouvent que dès lors qu'un grand nombre d'activités se sont transformées en habitudes et que pas mal de pratiques sont encadrées et soumises à des normes et à des règles, la gestion des perceptions et des compréhensions peut se faire au niveau du management général et symbolique de l'identité

organisationnelle. L'organisation peut alors donner une image et une conception de son identité organisationnelle capable d'influencer les membres et toutes les parties prenantes de l'organisation. Foreman et Whetten (2002) ainsi que Voss Z., Cable et Voss G. (2006) mettent en avant le rôle et la responsabilité des leaders et des managers dans la façon dont ils identifient les menaces, expliquent et communiquent autour des problèmes, élaborent les stratégies, règlent les conflits et comment ils parlent de l'organisation.

Les recherches inscrites dans une approche fonctionnaliste avancent l'importance de l'action managériale dans la construction et le maintien de l'identité organisationnelle. Selon ces auteurs, cette action managériale se déploie au niveau de la conduite et de la production de sens, de façon à créer et à mettre en place un dispositif de références partagées au sein de l'organisation. Cette action a pour objectif de gommer les contradictions et de minimiser et limiter les dissonances de l'identité organisationnelle, voir les éliminer. (Ashforth et Mael, 1996 ; Treadwell et Harrison, 1994 ; Ashforth et Mael, 1989 ; Zaleznik, 1989, Smircich et Stubbart, 1985).

Gioia, Schultz et Corley (2000) expliquent comment l'absence des affirmations identitaires produites par la direction de l'organisation entraîne l'ambiguïté identitaire. Giraud, Cable et Voss (2006) soulignent que l'élaboration d'une identité solide, motivante et claire facilite le processus d'identification, favorise une compréhension avancée des choix stratégiques, optimise la qualité de la décision, développe la créativité et stimule l'apprentissage organisationnel.

L'identité organisationnelle représente alors un cadre de référence capital dans les processus de sensemaking de l'organisation. Elle est aussi, le résultat d'un métissage du processus d'identification, de l'interférence du cadre identitaire institutionnel (confirmations identitaires) et des interprétations des membres. Cette interaction continue fait que l'identité organisationnelle est un processus en perpétuel construction. La question de l'identité organisationnelle est l'un des éléments qui émerge au moment où l'organisation s'expose à des bouleversements, confronte des crises ou fait face à des changements.

La culture organisationnelle, quant à elle, doit être en parfaite cohérence avec l'identité organisationnelle, elle en est une composante importante et apparente. Fiol (1991) voit que l'identité sert de « référence » à la culture organisationnelle. Gioia et al. (2013, p. 176) trouvent

qu'elle est « *la base générative de la culture organisationnelle* ». On peut donc en déduire que l'identité est antérieure à la culture de l'organisation et qu'elle guide sa formation. Ce qui explique l'idée qui suggère que la culture organisationnelle est l'opérationnalisation de l'identité de l'organisation.

Rappelons que comme Gioia, Shultz et Corley (2000) nous appréhendons l'identité organisationnelle comme une conception dynamique et un processus en développement continu. Plus encore, elle résulte d'une interaction plus dynamique et continue. Nous estimons alors, que l'identité organisationnelle et d'un point de vue fonctionnaliste, serait positive et utile pour l'organisation. Elle permettrait à cette dernière de surmonter les difficultés, de stimuler l'apprentissage et l'adaptation ainsi que de garantir l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

CHAPITRE III

Organisation, changement et apprentissage organisationnel

Dans ce chapitre nous allons présenter les trois concepts qui sont directement liés à notre concept central (l'identité organisationnelle) dans l'élaboration de notre problématique et qui représentent le cadre spatio-temporel de notre objet de recherche, à savoir : l'organisation de travail, qui représente le contexte espace-lieu et l'environnement principal de notre objet de recherche. Ensuite, le changement organisationnel, qui constitue la situation temporelle ou l'espace-temps dans lequel se dynamise et s'active notre objet de recherche. L'apprentissage organisationnel quant-à-lui, est un élément qui a émergé durant nos études empiriques, à partir des données collectées et que nous avons voulu clarifier et étudier d'avantage pour comprendre la relation qui le relie à notre objet de recherche et son rôle dans l'accomplissement du changement.

Introduction

L'organisation est un groupe d'individus entreprenant une action collective pour la réalisation d'un but commun. Elle représente une collectivité et un groupe de travail qui constitue un système complexe fonctionnel et dynamique répondant à des règles et poursuivant la réalisation d'objectifs prédéfinis. Celui-ci se développe dans un environnement caractérisé par la complexité, l'instabilité et le changement. Pour faire face à l'évolution et au changement de son environnement, l'organisation doit elle aussi, évoluer et mettre en place les changements appropriés et requis pour garantir et préserver sa continuité et sa performance. Dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel devient à la fois une nécessité, une contrainte et une solution ou une réponse adéquate et indispensable au changement. Sans cet apprentissage l'organisation ne pourra ni évoluer ni s'adapter aux différents changements de son environnement. Le contexte et l'environnement organisationnel impose aux organisations des changements, qui leur imposent en retour un apprentissage en accord avec le changement que doit mettre en place l'organisation pour s'adapter à son nouvel environnement et à son contexte actuel.

Section 1 : L'organisation : objet d'observation et de réflexion sociologique

1.1 Le concept de l'organisation

L'organisation peut se présenter sous différentes formes, elle inclue l'entreprise, l'organisme, l'institution, l'association et bien d'autres formes d'entités. L'organisation de travail est une entité conçue d'un ensemble d'individus organisés pour accomplir des tâches et des activités synchronisées selon des règles de fonctionnement définies, visant la réalisation d'une finalité et d'un objectif étudié dans le but d'atteindre une certaine performance et de réaliser des gains et des bénéfices. Elle est aussi un lieu d'apprentissage, qui met ses membres en permanence dans des situations d'apprentissages afin d'acquérir le savoir adéquat pour pouvoir s'adapter constamment à son environnement et aux différents contextes.

L'organisation de travail ou l'entreprise, est aussi un lieu qui regroupe un ensemble de personnes, de façon structurée, hiérarchique et orientée de manière à tirer profit de l'action collective en mobilisant des moyens et des ressources matérielles et non matérielles dans le but de réaliser un objectif bien défini. En sciences sociales l'organisation représente un groupe de personnes en interaction et organisées de façon réglementée afin de réaliser un objectif collectif. Pour les sciences de gestion et du management, l'organisation est une action collective organisée et pilotée par un ou plusieurs acteurs, dotée d'un système de gestion suivant des règles pour élaborer un projet.

L'organisation de travail est une entreprise, une entité visant la réalisation de bénéfices et des avantages à travers l'action entreprise, son but est purement lucratif. Selon l'INSEE, l'entreprise est « *la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes* »¹⁸. Les caractéristiques (légales, réalisation de profits, production, prise de décision) font d'elle un modèle particulier d'organisation. En ce qui concerne l'institution, elle représente le cadre stable et normatif dans

¹⁸<http://www.insee.fr/definitions/entreprise.htm> consulté le 17/08 /2021.

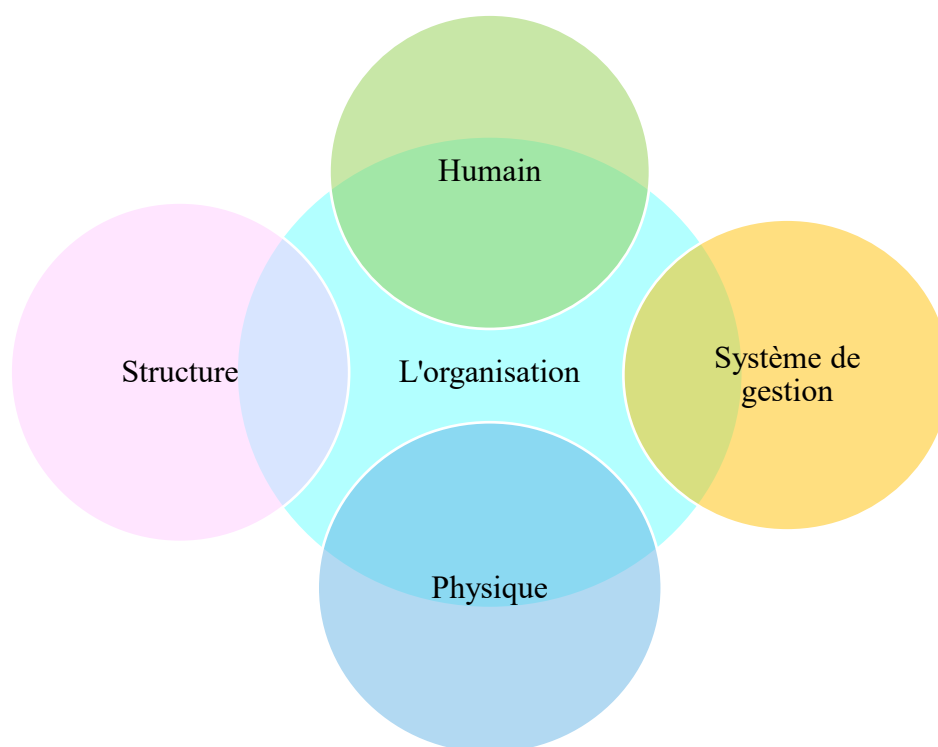
lequel s'organise l'activité, que celle-ci soit sociale ou économique, lucratif ou non lucratif. Tessier et Tellier (1973, p. 429) définissent l'organisation en tant qu'un « *réseau de fonctions et de rôles tenus par des acteurs en interaction pour la poursuite d'au moins un objectif officiel* ». Henry Mintzberg (1989, p. 12) lui, définit l'organisation comme étant « *une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune, [...] les organisations ne font généralement que deux choses d'importances : elles produisent des biens et les vendent* ».

D'après le même auteur « *les organisations efficaces sont des communautés composées d'êtres humains, pas des regroupements de ressources humaines* » (2019, p. 54). Nous comprenons donc que la base d'une organisation est l'assemblage de personnes qui produisent de façon collective un résultat qu'ils ne pourraient pas obtenir de façon individuelle. Certaines personnes pourraient dire ; un menuisier peut produire un résultat en travaillant seul et le vendre, donc il constitue une organisation. Toutefois, non, car ce menuisier doit bien travailler avec des parties prenantes comme les fournisseurs et autres. C'est dans ce sens aussi que l'organisation est un groupement de personnes ou d'individus qui, en se complétant arrivent à réaliser un résultat ou un produit.

Nous constatons alors, que les composantes de base de l'organisation sont : le centre opérationnel qui sont les individus, le sommet stratégique composé aussi d'individus, la technostructure un autre groupe plus spécialisés, la ligne hiérarchique, le support logistique (personnes qui s'occupent de fonctions comme du courrier et autres) et l'idéologie (la culture) elle nourrit les routines et les croyances de l'organisation et c'est aussi ce qui distingue une organisation d'une autre. Cette composition est celle donnée par Mintzberg (1990).

On remarque que la base de toutes ces composantes est l'individu. D'autres compositions ont été élaborées comme celle de Livian en 1998, qui a inclus le système, la structure et le physique en tant que composantes de l'organisation. Néanmoins, l'individu demeure toujours la composante indispensable de l'organisation. Ce qui renforce la vision de Eric Ries (2018, p. 166), qui trouve que « *la réussite d'une organisation dépend de la qualité des individus qu'elle est capable de séduire et de retenir* ».

Figure 11 : les composantes de l'organisation selon Y. Livian 1998



Source : Philippe Cabin, 2005, p. 19.

1.2 Les grands courants des organisations

1.2.1 Le courant des rationalistes

L'étude scientifique du travail a réellement débuté avec les recherches de Frederick Taylor (1856-1915) et a continué à se développer tout au long du XX^{ème} siècle. Le courant de l'organisation scientifique du travail a mis au point une conception de l'organisation sur la base d'une théorie très simple. Celle-ci postule que la science a la capacité de résoudre des problèmes organisationnels dont la problématique de la coordination des activités et celui de la production. La science guidera alors le monde des organisations en lui indiquant comment organiser le travail et comment gérer et manager les hommes.

Ce modèle a pour principe l'analyse scientifique du travail, la spécificité des tâches à effectuer, la détermination des règles précises d'accomplissement et de réalisation du travail, la sélection des employés selon des critères scientifiques et la motivation économique au travail. Pour les adeptes de ce courant, l'analyse stricte et précise des problèmes qui entravent la

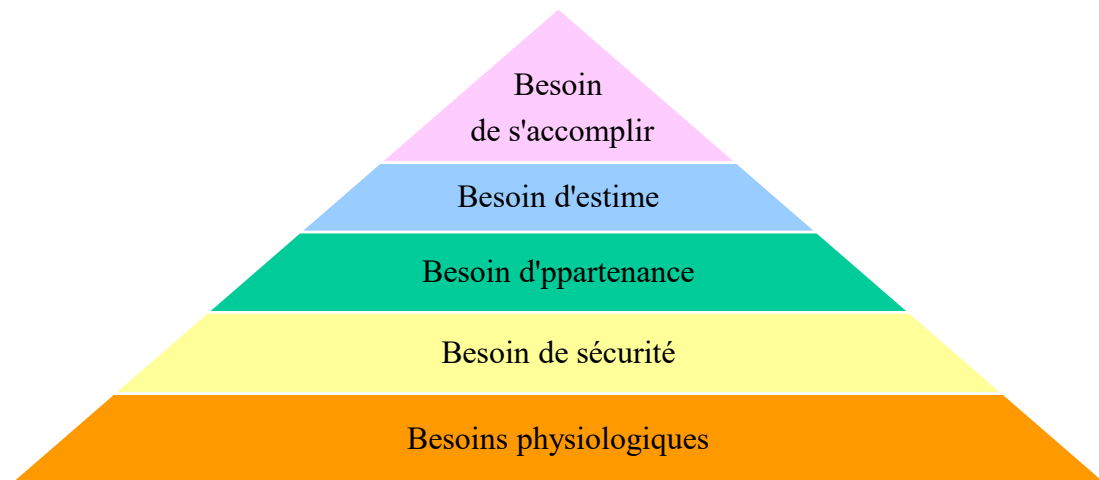
réalisation d'un objectif, permettrait la rationalisation de la division du travail et guiderait la coordination et l'harmonisation des activités afin d'optimiser les moyens dont dispose l'organisation. Selon ce courant rationaliste, les règles qui encadrent et organisent le travail ont pour objectif la réduction et la limitation des comportements individuels et collectifs imprévisibles au sein de l'organisation. Pour ce mouvement rationaliste, la seule façon d'optimiser le travail et de résoudre les problèmes que rencontrent les organisations, ne peut être définie que par la science.

Toutefois, c'est le caractère prescriptif et normatif des règles qui expliquent la façon de faire et qui détermine le fonctionnement des organisations ainsi que le fait de préciser les modalités de travail, les sanctions, les contrôles et les récompenses qui ont rendu cette approche possible et réaliste. L'ajustement du comportement des individus aux règles, s'explique par la théorie économique de la motivation des salariés au travail.

1.2.2 Le courant des relations humaines

Elton Mayo (1880-1949) et son équipe ont observé, durant leurs études sur les fonctionnements sociaux des organisations, une certaine récalcitrance et une résistance au travail imposé et prescrit par l'organisation. Les individus ne se laissaient pas totalement instrumentaliser et manipuler par celle-ci, qui leur impose les objectifs et les règles de travail sans les faire impliquer et participer dans la prise de décision ou au moins prendre leur avis. Les comportements non prévus par le cadre formel de l'organisation, montrent que les individus au travail tentent à satisfaire des besoins psychologiques divers et que la motivation économique ne constitue pas l'unique motivation ou besoin, comme le précisait le courant rationnel. Abraham Maslow (1908-1970) et bien après la deuxième guerre mondiale, avait développé avec d'autres chercheurs, différentes théories de la motivation au travail. Ils ont évoqué plusieurs besoins qui motivent l'individu au travail.

Figure 12 : La pyramide de Maslow (1940), les besoins de l'individu au travail selon la théorie de la motivation



Source : Laurent Granger, Copyright www. Manager-go.com, Consulté le 29/06/2023.

Cette perception montre les limites du Taylorisme. Une nouvelle conception plus complexe des problèmes de gestion, qui tient en compte le facteur humain, est alors apparue.

1.2.3 Le courant de la rationalité limitée et de l'acteur stratégique

Dans les années soixante, en France, Michel Crozier (1922-2013)¹⁹ et des chercheurs du centre de sociologie des organisations ont développé un nouveau modèle qui montre que

¹⁹ Michel Crozier (1922-2013), sociologue français, il est à l'origine du concept de l'action collective et de l'étude stratégique dans la sociologie des organisations. Il avait fait une étude de cas sur les syndicats aux États-Unis, il a mené plusieurs enquêtes et différentes recherches-actions, en 1964 il a publié sa thèse *Le phénomène bureaucratique*, dont il analysé la relation entre le système bureaucratique des organisations et le système social et culturel en France, il en déduit que le modèle bureaucratique français n'a rien avoir avec le modèle rationnel de l'organisation décrit par Max Weber. Il met alors en évidence l'impact des stratégies des acteurs sur le fonctionnement des organisations. Avec trois de ses disciples il a créé la revue scientifique *Sociologie du travail*. Avec son équipe de recherche (Centre de Sociologie des Organisations) il avait beaucoup travaillé sur le changement vécu par les administrations françaises. Parmi ses travaux : *L'Acteur et le système* ou il développe la théorie de l'acteur stratège et l'action collective. D'après lui, pour avoir et jouer du pouvoir dans l'organisation,

les individus dans l'organisation ne suivent pas tout à fait les règles formelles mises en place par l'organisation et que leurs comportements sont l'expression de la recherche et de la satisfaction de leurs propres intérêts et pas seulement ceux qui se rapportent à leur mission.

En somme, les individus au travail ne sont pas là seulement pour réaliser les objectifs de l'organisation mais aussi pour répondre à des besoins personnels, comme l'ambition de carrière, l'estime de soi et autre. Ce sont ces intérêts qui motivent alors leurs actions. Les salariés saisissent les opportunités qui se présentent à eux dans l'organisation en mobilisant les ressources et les moyens dont ils disposent. Le fonctionnement de l'organisation demeure toujours incertain. Des zones d'ambres et d'incertitudes existeraient toujours, même dans l'organisation la plus structurée. Les individus et dans leurs interactions usent des jeux et de manœuvres pour défendre leurs intérêts ou pour contrôler les zones d'incertitudes dans le fonctionnement de l'organisation. Pour les auteurs de ce courant, les comportements des individus dans l'organisation sont essentiellement stratégiques. Les individus dans l'organisation sont donc des acteurs qui agissent les uns relativement aux autres ou alors contre les autres. Crozier trouve que les relations de pouvoir composent et agencent l'activité et l'action dans l'organisation.

1.3 Les concepts sociologiques clés qui orchestrent les interactions dans l'organisation

Certains concepts sociologiques expliquent les raisons des interactions et les dynamiques sociales qui s'opèrent au sein des organisations de travail. La compréhension de ces raisons nous permettra de mieux comprendre les négociations organisationnelles et la rationalité qui motive les comportements des individus au travail.

1.3.1 Le pouvoir

Au sein de l'organisation de travail, le pouvoir peut être conjugué de deux manières différentes : avoir le pouvoir de faire une action et avoir le pouvoir sur un ou plusieurs membres de l'organisation²⁰. Dans les interactions qui organisent le monde de l'entreprise on parle plus

²⁰ L'acteur use soit de ces compétences particulières, soit de ses contacts et de ses relations particulières, soit des informations qu'il détient ou alors des règles organisationnelles qu'il maîtrise.

« *du pouvoir sur* », le pouvoir que peut détenir un individu sur un autre au sein de l'organisation. C'est cette capacité de pouvoir influencer les comportements d'autrui. Selon Michel Crozier, ce pouvoir est procuré soit par le statut, soit par le savoir et l'expertise technique ou autre, soit par la maîtrise des informations, des règles, des incertitudes organisationnelles et des zones d'ambres qui existent dans l'organisation ou alors par la maîtrise des relations organisationnelles et de celles avec l'environnement de celle-ci. Ce pouvoir est alors utilisé dans l'échange à l'avantage de l'acteur qui le détient, pour amener les autres individus à adopter des comportements ou des pratiques particulières.

Le pouvoir dans les organisations n'est ni une propriété ni un attribut. Il se déploie dans l'échange et les interactions. C'est avant tout une relation basée sur la négociation et l'arrangement. C'est une manière de profiter des situations et d'utiliser à son avantage les ressources de l'organisation. Le pouvoir dans les organisations n'est pas absolu. Il est toujours conjoncturel, contré par la résistance et par le contre-pouvoir. Tous les individus de l'organisation sont susceptibles de détenir du pouvoir. Il s'exerce dans les interactions et les relations et dans des zones d'incertitudes.

Mintzberg Henry (1986), dans son ouvrage *le pouvoir dans les organisations*, a recensé cinq types de jeux de pouvoir dans les organisations :

- Les jeux pour s'opposer à l'autorité : ces jeux sont fondés sur la critique, la révolte, l'insoumission et le faire semblant.
- Les jeux pour confronter l'insoumission au pouvoir : ces jeux sont basés sur le fait de diviser pour mieux régner, de multiplier les contrôles, de convaincre par la flatterie ou la négociation, de réglementer.
- Les jeux pour construire et maintenir les soubassements du pouvoir : constituer un réseau d'alliance, délimiter une zone, être indispensable.
- Les jeux pour triompher de ses rivaux : ces jeux se traduisent par des luttes entre l'équipe opérationnelle et l'équipe fonctionnelle ou encre entre les cadres. Les jeux décisionnels et l'élaboration de choix.
- Les jeux pour accomplir les changements : ces jeux visent la mise en place d'un acteur stratégique et l'intégration de jeunes cadres ...

Comprendre le fonctionnement d'une organisation passe par la compréhension des jeux de pouvoir qui s'exercent en elle et qui ne sont pas visibles comme le pouvoir déployé dans le micro management ou « *le faire semblant* » de travailler ou encore l'oppression et la persécution.

1.3.2 La zone d'incertitude

Les zones d'incertitudes dans l'organisation sont des zones d'activité où les règles formelles ne sont pas assez suffisantes. Dans ces zones mal définies, les individus ont une marge de manœuvre plus étendue. Ils en profitent alors, pour réaliser leurs propres objectifs en imposant de nouvelles règles. Dans les organisations de travail, la direction tente de tout codifier, seulement, elle ne peut pas tout prévoir. La réglementation exagérée de l'activité pousse les acteurs de l'organisation à vouloir contrôler les zones mal définies en multipliant les stratégies pour contourner les règles. Ces zones d'incertitudes deviennent alors une source de pouvoir en renforçant davantage celui des personnes qui maîtrisent les règles. Ce qui engendre une succession et un enchaînement de compromis et de dispositifs ainsi qu'un accroissement et une accentuation de stratégies.

1.3.3 La stratégie

L'approche stratégique des organisations discrédite le taylorisme, elle démontre que l'individu ne peut pas se contenter du rôle du simple exécuteur de tâches, même des plus standardisées. Il a besoin de se confirmer et de s'épanouir. Dans une organisation chaque individu jouit d'une certaine liberté qui lui permet de développer une action suivant un intérêt personnel, qui s'aligne avec les objectifs de l'organisation. Il mobilise alors les ressources qui lui paraissent adéquates et profite des opportunités qui s'offrent à lui dans le contexte organisationnel. Il élabore alors une stratégie pour atteindre ses objectifs.

Une stratégie sans enjeux n'existe pas, et ces enjeux s'alignent avec les objectifs de l'organisation, mais ils ne sont jamais conformes aux buts de cette dernière. Toutes les entreprises connaissent des actions de développement et d'accroissement stratégique, qui se développent en liaison avec les objectifs de l'organisation et utilisent ses méthodes et ses codes. Le déploiement de ces stratégies de façon répétitive engendre des manœuvres et des opérations innovantes. Les comportements des individus dans l'organisation sont généralement rationnels. Ils ont un sens qu'il faut chercher dans les propres objectifs de l'individu et non par rapport aux

objectifs de l'organisation. Le développement des stratégies dans l'organisation donne lieu à des arrangements entre les individus au sein de l'organisation.

1.3.4 « Le système d'action concret » (Michel Crozier et Erhard Friedberg, 1977)

Ce concept sociologique développé par Michel Crozier et Erhard Friedberg en 1977, dans *l'acteur et le système*, se compose des règles formelles et informelles, ainsi que des relations d'ententes et de coalitions qui se tissent entre les groupes de l'organisation. Selon ce principe, le fonctionnement d'une organisation dépend en grande partie des relations et des arrangements habituels entre ses acteurs et leur façon de régler les problèmes que rencontre l'organisation en fonction de leurs propres intérêts et des contraintes du contexte et de l'environnement.

Dans le système d'action concret, les règles qui organisent le travail dans une organisation sont multiples. Il y a celles qui sont apparentes et d'autres cachées. Il y a les règles acceptées, les règles contingentes et celles qui sont construites entre et par les individus. Ces dernières, sont celles qui constituent le système d'action concret. Ce système offre la possibilité de réaliser les objectifs des acteurs de l'organisation, des uns et des autres, ainsi que celui de l'organisation elle-même. Ce système d'action concret intègre les comportements des acteurs et constitue une élaboration humaine structurée qui orchestre l'action des individus de l'organisation à travers des processus stables qui préservent ces jeux de pouvoir et d'intérêts tout en entretenant leur régulation.

1.4 Les modes de direction des organisations

Dans son ouvrage *News Patterns of Management*, Rensis Likert (1961) souligne que les organisations qui adoptent l'idée taylorienne du travail et qui optent pour un mode de gouvernance prescriptif et autoritaire sont moins efficaces. Tandis que les organisations qui ont un système de direction centré sur l'homme et la qualité des relations et des interactions sont plus performantes. Il mentionne alors, quatre modes de direction et de management des organisations.

1.4.1 Le mode autoritaire extrémiste

Ce mode de direction entretient des relations distantes entre la direction de l'organisation et le personnel. Ce système de management s'établit sur la crainte, la pression, l'intimidation, la sanction et l'attribution de récompense, qui représentent les raisons de motivation et les causes de l'implication des individus au sein de l'organisation. Ce mode de gouvernance ne laisse aucune place à la confiance dans les collaborateurs et ne prend pas en considération ni l'esprit d'équipe ni les besoins des individus au travail. C'est la gestion de l'organisation par la peur. La direction, est alors très éloignée des employés.

Ce mode de direction génère généralement, des hostilités et n'aide pas à la réalisation des objectifs de l'organisation. La décision est prise de façon centralisée, stricte et enfermée par la direction générale. Le système de délégation est réduit d'une façon considérable à son expression la plus simple. Les objectifs quant à eux, ne sont pas explicités. La décision est guidée par une vision unilatérale et partielle, qui ne tient pas compte de certains paramètres, comme les personnes impliquées qui vont exécuter et opérationnaliser cette décision. Ce genre de décision engendre rarement de la productivité.

Ce mode de gouvernance manque de transparence et de clarté. Les employés ne se sentent pas responsables de l'échec de l'organisation, puisqu'ils n'ont pas été impliqués dans le processus décisionnel. Résultat, ils ne s'impliquent pas réellement dans la réalisation du travail. Le faire semblant est très présent dans leurs manières d'effectuer les tâches qu'ils sont appelés à accomplir. Ce style de direction directif existe encore dans pas mal d'organisations, pour la plupart il s'agit d'organisations gouvernementales ou alors il concerne un personnel peu qualifié.

1.4.2 Le mode autoritaire condescendant

Ce mode de gestion est proche du premier à l'exception de l'existence de certaines figures de confiance de style paternaliste. Ce modèle de gouvernance se distingue du précédent par les rapports de rapprochement et de proximité entre la direction générale et les employés. Le style de la hiérarchie est direct et franc. Le système de récompense et de motivation est arbitraire. Néanmoins, la direction peut parfois consulter et impliquer ses collaborateurs et prendre en compte leurs suggestions ou leurs visions dans le processus décisionnel.

Dans l'organisation qui applique ce mode de management, la performance organisationnelle est variable et dépend essentiellement de la personnalité et de la culture organisationnelle du dirigeant ou de la direction. Aussi, le système de valeurs de l'organisation influence en grande partie le mode de gestion adopté.

1.4.3 Le mode de direction consultatif

Ce mode de gouvernance implique les collaborateurs et réduit la distanciation hiérarchique entre la direction et ses employés en créant un climat de confiance et d'échange. La prise de décision se fait alors sur la base de la consultation des collaborateurs, et vise leur implication et leur adhésion dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce genre de management nécessite la clarification et la définition des rôles quant à la délégation du pouvoir. Il cherche à susciter l'adhésion de la majorité des acteurs dans l'action stratégique comme dans le processus décisionnel.

1.4.4 Le mode de direction participatif

Un modèle de gouvernance qui développe des relations fortes entre la direction et les collaborateurs. Ces relations sont basées sur la confiance. Le mode de motivation est très particulier et aspire à faire adhérer l'ensemble des collaborateurs aux objectifs de l'organisation. La dynamique du groupe, l'esprit d'équipe, la culture de l'organisation, le mode communicationnel et l'identité organisationnelle constituent des outils stratégiques internes de gouvernance. Les objectifs de l'organisation sont explicités et le processus de prise de décision prend en considération tous les collaborateurs qui s'intéressent particulièrement aux projets entrepris par l'organisation et qui y participent. Dans ce style de management les individus sont plus autonomes et sont encouragés à la prise d'initiative. La prise de recul, la créativité, l'abstraction et la gestion du risque, sont des compétences qui devraient être chez les collaborateurs de la direction du style participatif.

De ces styles de gouvernance, nous déduisons trois types de leaderships : le leadership autoritaire qui utilise les ordres pour gérer les Hommes et guider l'activité. Le leadership démocratique qui favorise la démarche semi-directive et encourage ses collaborateurs à donner leurs avis et leurs suggestions, celui-ci cultive l'autonomie du travail même en son absence. Et

au final, le leadership qui choisit de «*laisser-faire* » et qui n'intervient qu'en cas de problème ou de décision majeure.

1.5 L'organisation de travail

L'organisation de travail est une concentration structurée de ressources humaines et de moyens techniques et matériels. Ces ressources et ces moyens sont organisés et employés dans la réalisation des tâches et des objectifs déterminés et planifiés selon des méthodes et des stratégies étudiées pour produire des biens ou des services afin de répondre à des besoins spécifiques en relation avec un environnement particulier. C'est un milieu où la performance individuelle et collective se rejoignent et sont organisées et mobilisées de façon cohérente et complémentaire, dans des conditions prédéfinies pour parvenir à un rendement optimal, mener à bien une mission et réaliser des bénéfices.

Dans une organisation de travail, les personnes ont des responsabilités, des ressources et une marge de pouvoir selon leur placement dans la hiérarchie. La qualité du travail, le fonctionnement optimal et l'avancement de l'organisation dépendent en grande partie de la gestion des ressources, des moyens, de la planification et la répartition des tâches.

Qu'elle soit une entreprise, une institution, un organisme, une administration ou une coopérative ; qu'elle soit publique, privée ou semipublique (hybride), une organisation de travail doit coordonner et répartir les tâches de l'ensemble des collaborateurs pour être à la fois efficace et productive afin d'atteindre la performance et demeurer concurrentielle. Elle repose essentiellement sur la définition et la répartition des tâches, la planification des objectifs, la gestion de ses ressources et de ses moyens, l'orientation de ses services, l'adaptation à son environnement et la qualité de ses ressources humaines.

Le contexte organisationnel est très complexe, il fait appel à différents concepts et notions, dont le climat social, l'adaptabilité, l'apprentissage, la performance, la résilience, le management, la stratégie, la gouvernance, la décision, la motivation, l'identification, la culture. Les formes d'organisations dépendent de certains paramètres, à savoir, de son mode de fonctionnement (la façon dont le travail est organisé), de ses buts et objectifs, ou encore de la taille de celles-ci.

1.5.1 L'organisation de travail en tant qu'organisme

Un organisme de travail se compose de plusieurs éléments en interaction, regroupés dans une structure organisée selon des règles prédéfinies, comprenant un système de communication permettant la diffusion de l'information afin de réaliser des objectifs et de répondre à des besoins spécifiques. D'après la définition donnée par ISO 9001 en 2015, l'organisme est *« une personne ou un groupe de personnes ayant sa propre structure fonctionnelle qui assume un rôle dont il est responsable ou pour lequel il a été créé, il a en vue l'atteinte de ses objectifs »*²¹.

L'organisme comme l'entreprise peuvent tous les deux se livrer à des activités commerciales. Ce qui les distingue en vrai, c'est la motivation et la raison qui se cachent derrière leurs activités. L'organisme à but non lucratif a pour objectif la réalisation du bien-commun ou encore, des actions de bienfaisance. Il se doit d'exercer une activité et de réaliser un but précis non lucratif. Il est aussi appelé à présenter une déclaration annuelle si jamais il perçoit un quelconque intérêt.

1.5.2 L'organisation de travail en tant qu'administration publique

L'administration publique est un organisme étatique hiérarchisé. C'est un établissement public qui propose des services qui visent la réalisation d'activités d'intérêt général et qui applique la réglementation en vigueur. C'est aussi l'administration d'un ensemble de services qui permettent, à l'État de fonctionner, que la justice soit rendue, que des problèmes soient réglés ... L'administration publique peut être un ministère, une préfecture, un rectorat, une agence publique, un office public, un hôpital public, une école publique, un tribunal ...

Tout comme n'importe quelle organisation de travail, un organisme public est composé d'une direction, des ressources matérielles et immatérielles, des ressources humaines, un

²¹ ISO 9001 : est une norme internationale de système de management, reconnue comme la norme de référence au niveau mondial. Elle offre à un organisme la possibilité de se faire valoir sur les marchés nationaux et internationaux.

système communicationnel, une structure et d'une culture administrative. Il vise la réalisation d'objectifs et de finalités non marchandes dans leur majorité, qui intéressent le citoyen, la collectivité et l'État.

L'administration publique est une organisation qui s'active dans le secteur public. Un secteur très complexe qui a ses particularités et qui se charge de tout ce qui touche la vie sociale, administrative, culturelle, sanitaire, financière, économique du citoyen, y compris sa sécurité. C'est un secteur qui tout comme l'entreprise, offre des opportunités d'emplois, dispose d'une enveloppe budgétaire, doit réaliser des ajustements, des réformes et s'adapter aux différents changements. C'est aussi une entité qui se préoccupe de son image, de sa performance, des techniques utilisées, de la qualité de ses services et de sa démarche administrative, de la satisfaction de ses usagers et de son développement. Afin de préserver, de maintenir, voire d'améliorer leurs performances, les administrations publiques mettent en place différents changements, comme l'adoption des nouvelles technologies, l'amélioration de leurs systèmes de gestion, la numérisation de ses services et autres ...

Les administrations publiques comme les entreprises peuvent être touchées par les crises et être amenées à gérer les imprévus et les répercussions de la crise. Le meilleur exemple, peut-être la crise sanitaire de covid-19, qui a exhibé les limites de l'administration publique et l'a poussé à revoir son mode de fonctionnement en digitalisant l'ensemble de ses services et de son système de fonctionnement. La mise en place de tout changement impose aux administrations publiques aussi des processus de conduite de changement, d'adaptation et d'apprentissage organisationnel.

1.5.3 L'organisation de travail en tant qu'entreprise

L'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) a défini l'entreprise comme étant une « *unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché* »²². L'entreprise est une

²² Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, « *L'entreprise, c'est quoi ?* », Facilio, 2012, WWW.economie.gouv.fr, consulté le 23/11/2021.

entité moderne, une institution structurée et hiérarchique importante sur le plan économique. Loin d'être figée, elle est au contraire une forme évolutive, qui a la capacité d'adaptabilité interne comme externe aux différents changements de son environnement économique, social et même politique. C'est une collectivité paisible et conflictuelle qui use de ses moyens matériels, humains et techniques pour produire des biens et des services. Elle peut être publique ou privée, collective ou individuelle. Sa taille varie selon le nombre de ses employés, de ses divisions, de ses actionnaires, de son capital et de sa part de marché. Elle vise la productivité et la réalisation de chiffre d'affaires. Elle est dotée d'une stratégie économique adaptée à son organisation, à son environnement et aux contextes. Elle peut avoir une activité spécialisée ou alors une diversification d'activités. Elle a essentiellement une préoccupation commerciale et financière. Sa force concurrentielle dépend de la qualité et de la variation de ses produits ou services. Elle peut avoir différentes formes juridiques.

Qu'elle soit une P.M.E. ou une firme, l'entreprise est vécue par ses employés comme un groupe social ou encore plusieurs groupes sociaux liés entre eux, confrontés à différentes contraintes, régis par des codes et des lois, soumis au pouvoir de la direction et de la hiérarchie, subissant des contrôles, dépendants des conditions économiques, sociales et politiques extérieures. L'entreprise se compose donc d'un groupe de personnes ou de plusieurs groupes et des sous structures qui ont des sous cultures différentes et des objectifs multiples visant la réalisation des missions économiques, industrielles ou commerciales de l'entreprise.

La cohésion de l'entreprise semble être une conquête difficile. En tant que collectivité, l'entreprise doit faire face aux conflits externes et internes. « *La cohésion du groupe social ne peut se construire sur des normes et des valeurs propres à l'établissement, mais au contraire, sur le sentiment diffus d'appartenance [...] et par un apprentissage au jour le jour.* » Larçon Jean-Paul et Reitter Roland (1979).

1.5.3.1 L'entreprise familiale

L'entreprise familiale représente une entité dont le capital appartient à la même famille et dont l'administration est exercée et détenue par les membres de la même famille. C'est la famille qui choisit la stratégie, les objectifs et les projets de la société. Elle envisage la succession, c'est dans cette perspective qu'en général les administrateurs se composent du père, de sa femme et de leurs enfants. Ce genre d'entreprise se caractérise par des relations durables

et très flexibles, les relations humaines sont très apparentes et conséquentes. C'est la forme dominante d'entreprises dans le monde.

Tout au long de son développement, l'entreprise familiale fait face à des problèmes particuliers, n'empêche qu'elle jouit de plusieurs atouts. La majorité des problèmes que peuvent rencontrer les entreprises familiales sont causés par des conflits familiaux. Le caractère émotionnel domine souvent les relations et les interactions professionnelles qui s'établissent dans l'entreprise ainsi qu'avec son environnement. Les relations familiales influencent le système de gestion de l'entreprise et ce dernier impacte les relations familiales. Le système de valeurs de l'entreprise, sa culture et son identité dépendent des valeurs, de l'histoire et des croyances de la famille. Son mode de gouvernance est très spécifique, il est surtout basé sur la confiance et les processus informels de gouvernance.

Ce modèle d'entreprises doit toutefois, tenir compte de la gestion des intérêts de la sphère familiale et ceux de l'entreprise, préparer la succession de l'entreprise pour à la fois assurer la continuité de l'entreprise et la pérennité des relations familiales et garantir et préserver la résilience. La force de ce genre d'entreprises réside dans les liens familiaux solides et dans la considération de son capital social interne ainsi qu'externe, les employés comme les parties prenantes sont considérés comme des membres de la famille, ce qui représente pour l'entreprise un atout majeur qui lui permet de faire face aux différentes crises et de garantir une certaine résilience.

En France par exemple, le système de rémunération dans ces entreprises est souvent contrôlé par l'URSSAF (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales) qui contrôle les avantages et les biens en nature, ainsi que par le fisc qui se charge des sanctions. Des entreprises familiales les plus connues au niveau mondial, on trouve : l'Oréal, Carrefour, BMW... Au Maroc ce genre d'entreprises est le plus dominant dans l'économie du pays. Parmi les groupes d'entreprises familiales les plus connues, il y a Akwa holding, le groupe ONA (Omnium Nord-Africain), le groupe Ynna Holding (appelé auparavant Groupe Chaâbi), le Groupe El Alami ... Dans la région du Souss (Labari Brahim, 2019), les familles entreprenantes les plus connues sont les Akhnouch, les Aït Agouzzal, les Aït Oubaâakil, les Boufettas, la famille Belhassan ...

1.5.4 L'organisation de travail en tant que système

Selon le courant systémique, l'organisation représente un système ouvert. Ce courant a étudié la relation de l'organisation à son environnement, ainsi que tous les mécanismes et les processus internes qui permettent à l'organisation de parvenir à préserver son équilibre tout en étant dynamique. Selon cette école, l'organisation est une structure particulière, composée de pôles interreliés par des liens et des relations stables. Le tout compose une entité cohérente et équilibrée. Chaque organisation a ses spécificités et représente un système unique. Chaque organisation possède ses propres lois et obéit à une logique spécifique. Ceci dit, les problèmes des organisations ne peuvent être solutionnés de la même manière. Il n'y a pas la « bonne façon de faire ».

L'approche systémique propose là, une nouvelle façon de voir et d'étudier l'organisation. D'après cette approche et du point de vue de Woodward Joan (1965), la prise de décision dans les organisations dépend en grande partie de la structure de l'entreprise ainsi que de sa production. Selon cette auteure, une organisation de travail qui adopte un système de production à l'unité aura une structure souple et une décentralisation de la prise de décision qui devrait être prise au jour le jour, de façon immédiate et régulière. Une entreprise au système de production continu est une entreprise qui a une structure souple, qui utilise une technologie plutôt complexe et qui n'exige pas une prise de décision considérable et multiple. Ce genre d'entreprise permet aux différents collaborateurs de contribuer à la prise de décision et d'exprimer leurs avis. L'entreprise qui opte pour un système de production de masse aurait une structure plus bureaucratique. La prise de décision est plutôt limitée et ne concerne que les membres de la direction et les managers. La décision peut être prise en dehors de l'organisation.

En ce qui concerne les systèmes de gestion et la structure de l'organisation, Burns et Stalker (1961), soulignent que ce système de gestion influence la structure. Ils distinguent alors deux formes de structures : la structure mécanique (la communication verticale, la hiérarchie et la spécialisation des tâches, centralisation de la décision, formalisation des procédures et supervision directe) et la structure organique (la décentralisation de la décision, la hiérarchie souple et limitée, la fluidité des rôles). Quand l'entreprise ne vit aucun changement et que l'environnement de l'entreprise est plutôt stable et certain, la première structure semble efficace. La seconde est plus adaptée quand l'organisation fait face à des changements et quand l'environnement de celle-ci est instable et incertain. L'organisation est alors flexible, le fait que

la direction est beaucoup plus souple et vise la réalisation des projets, que la communication est formelle et horizontale et que la décision est décentralisée, rend l'organisation plus réactive et s'adapte facilement aux changements. Lawrence et Lorsch (1967) complètent les travaux de Burns et Stalker (1961), en intégrant le degré d'influence de l'environnement sur la structure de l'organisation. Ils développent alors la théorie de la contingence et stipulent que plus l'environnement est complexe plus la structure de l'organisation va être organique, souple et décentralisée.

Woodward Joan (1965) quant à elle, affirme l'influence du système technique sur la structure. Elle met l'accent sur le fait que chaque organisation possède un système technique et un mode de production qu'elle utilise pour la réalisation de son produit. Ce système technique et ce mode de production correspond à une structure particulière de l'organisation. Une production en grande série correspond à une structure plus hiérarchisée et donc mécanique, tandis qu'une production unitaire concorde avec une structure plus souple et donc organique.

La structure de l'organisation dépend aussi de sa taille et de son âge. Plus l'organisation est âgée plus la spécialisation du travail sera de mise et les procédures sont plus formalisées. Plus la taille de l'entreprise se développe est moins la structure simple est adaptée, les liens de la direction aux employés sont plus complexes, les activités se diversifient, le directeur emploie des responsables selon les fonctions, l'organisation tend alors vers une structure divisionnelle mécaniste.

Miller et Rice (1967) trouvent que chaque organisation est composée d'une structure formelle qui correspond au « *système des tâches* » (la gestion des tâches) et d'une structure informelle appelée le « *système sensible* » qui correspond à la gestion des ressources humaines ou des employés. Pour accomplir son travail et réaliser ses objectifs l'organisation doit s'assurer de la complémentarité et de la cohérence des deux systèmes. L'implication et la coopération des employés est essentielle pour l'accomplissement des tâches.

Chandler (1969) démontre par son étude concernant quatre grandes entreprises américaines, que la structure dépend de la stratégie, de la taille, du système de production de l'organisation. L'évolution de la stratégie de l'organisation, de sa taille et de son système de production induit l'évolution de sa structure.

Les organisations selon l'école systémique sont toutes différentes, selon leurs tâches, la technologie utilisée, le mode de production et le système de gestion. Ces différences se manifestent dans la structure et le mode opérationnel de l'organisation.

1.6 L'organisation selon Chester Barnard, une redéfinition de la pensée managériale

Simon Herbert (1947) a largement souligné l'importance des travaux de Barnard Chester (1938) dans l'analyse et l'étude des organisations. C'est cette analyse qui a contribué à la redéfinition de la pensée managériale. Cet auteur a démontré l'importance d'une étude des organisations, différente de la pensée taylorienne et de celle de Fayol H. (la science administrative). En s'appuyant sur les études de Roethlisberger, de Mayo et al., Barnard (1938) représente l'organisation en tant qu'un système social d'interactions complexes. Toutefois, sa représentation est différente de celle du « courant des relations humaines », puisque selon lui, c'est la structure formelle qui définit et qui caractérise l'organisation. Le management ou la gestion sont en premier lieu la capacité de relier et de concorder les dimensions « formelles » et « informelles » de l'organisation. Étudier les composantes humaines de l'organisation par les chercheurs spécialistes est tout à fait légitime, voir nécessaire.

Barnard (1938) perçoit l'organisation à partir des éléments qui la constituent, pour lui, une organisation se crée dès qu'il y a des individus qui arrivent à communiquer entre eux et qui décident de s'engager dans des actions visant l'accomplissement d'un but commun. Les composantes d'une organisation sont la volonté de réaliser un objectif commun et la communication. Ces deux éléments représentent la coopération, une composante essentielle de l'organisation. Se met alors en place le système coopératif, un système composé d'un ensemble d'éléments biologiques, physiques, sociaux et personnels qui s'intègrent dans une relation particulière et systématique selon la coopération de deux ou de plusieurs individus dans le but de réaliser au moins un objectif commun. Ceci dit, sans individu, l'organisation ne peut avoir lieu. Cependant, ce qui importe dans l'organisation ce sont les actions et les comportements des individus, leur influence sur le système organisationnel. Ce qui détermine le troisième élément constitutif de l'organisation d'après l'analyse de Barnard : l'organisation et l'individu.

La dimension formelle de l'organisation, que celle-ci soit simple ou complexe, elle représente un système impersonnel qui organise et agence les tâches et les activités des hommes selon l'objectif préconisé. Cette coordination se fait grâce à une capacité et à un système de

communication. La volonté personnelle de l'individu à collaborer et à participer à la réalisation de l'objectif escompté en maintenant une certaine efficacité, ne peut être exclue. La dimension informelle quant à elle, est omniprésente dans la dimension formelle. Elle revêt une grande importance dans le maintien, la préservation de l'ordre et de la cohérence dont dépend le dynamisme ainsi que la performance organisationnelle. La dimension complexe de l'organisation existe quand celle-ci se compose de plusieurs unités de travail qui constituent des unités de bases.

L'élément de l'efficacité : l'organisation efficace est celle qui parvient à maintenir l'équilibre de ses activités tout en procurant satisfaction aux acteurs qui sont à l'origine de ces activités. Toute organisation est susceptible de rencontrer des difficultés qui peuvent lui causer un certain déséquilibre. Barnard, souligne que l'origine de ce déséquilibre, sont les notions erronées et les fausses idéologies des acteurs de l'organisation qui pervertissent leurs jugements, acquis par l'expérience d'une résolution de problèmes qui suit dans sa démarche les principes de la théorie des organisations.

L'élément de l'autorité consiste en la capacité des individus de l'organisation à répondre aux exigences du système organisationnel. La décision, quant à elle, doit suivre un processus de réflexion qui doit inclure, la prise en considération des conditions internes et externes de l'organisation, la prise en compte des informations complètes concernant le sujet de la décision, le processus de communication, le système de coordination, la détermination, le calcul de risque.

La fonction managériale ou les responsables exécutifs, c'est la cellule ou la fonction qui va coordonner les efforts des individus de l'organisation ou encore, qui va organiser le système de communication. En plus de cette fonction, l'organisation ne peut se passer de l'élément de la responsabilité managériale, un élément stratégique de l'organisation, de ses fonctions, le développement du capital, l'élaboration du processus, l'amélioration des relations et des interactions au sein de l'organisation ainsi qu'en externe, le développement des compétences technologiques de l'organisation.

Le dernier élément indispensable pour toute organisation selon Barnard est l'ordre social ou la sélection des responsables qui ne doit pas seulement se référer aux compétences techniques ou au statut moral, mais qui doit porter l'attention sur un tout équilibré.

Rappelons que Barnard était un homme du terrain, après des études à Harvard, il a occupé plusieurs postes de responsabilités managériales dans « l'American Telephone and Telegraph Company », avant de devenir président de la « New Jersey Bell Telephone Company ». Ses études ont modifié la pensée sur l'administration et le management des entreprises. Il a longtemps critiqué la pensée Taylorienne du travail. Il a été influencé par l'expérience Hawthorne des années 1920, notamment par l'importance des attitudes, des interactions et des relations humaines. Il a été marqué par les travaux de Parsons, Pareto et Weber. Inspiré par différentes écoles de pensée, Chester Barnard élabore une « théorie globale » de l'organisation, dans sa deuxième édition en 1968, il explique l'importance de sa théorie en disant : « *Toute l'attention intellectuelle de la littérature consacrée à la réforme sociale est tournée vers les tensions sociales. Il n'y a presque pas de référence aux organisations formelles comme processus concret qui détermine l'accomplissement de toute action sociale* » (Barnard, 1968, p. 3). Avant cela Barnard avait présenté la première édition de son livre qui avait influencé le monde des entreprises et du management *The Functions of The Executive* en 1938.

1.7 La pensée sociologique des organisations

La sociologie s'est toujours préoccupée des études empiriques et de la résolution de problèmes réels. Cependant, la recherche concernant les organisations a évolué avec l'évolution de la sociologie, surtout aux Etats-Unis. La sociologie américaine a fait de l'analyse des organisations une spécialité prédominante. Néanmoins, l'étude sociologique des organisations a suscité l'intérêt de sociologues qui se préoccupaient d'élaborer les fondements théoriques des disciplines auxquelles ils appartenaient. Deux chercheurs incontournables de la discipline sociologique des organisations, Talcott Parsons de l'université de Harvard et Robert K. Merton de l'université de Columbia, New York. Ces deux auteurs ont marqué la sociologie des organisations, leurs travaux ont influencé de façon incontestable les études des organisations pendant plus de quarante ans. Leurs productions ont façonné la pratique sociologique. Ils ont pu établir des conceptions qui représentent un cadre référentiel pour les chercheurs de la sociologie des organisations.

1.7.1 La sociologie des organisations de Talcott Parsons

Dans son livre *The structure of Social Action*, paru en 1930, Parsons établit les fondements d'une théorie volontariste de l'action. Il s'appuie pour cela sur les travaux de

Durkheim, Weber et De Pareto, des chercheurs européens qui ont marqué la sociologie européenne et ont fondé la sociologie moderne. Ces auteurs notamment Durkheim et Weber ont marqué notre auteur américain par leurs travaux sur les problèmes sociaux que rencontraient les individus lors de leur intégration dans les sociétés modernes. Il a bien précisé dans l'édition de 1949 et de celle de 1968 de son livre, que son intention était plus de faire connaître ces auteurs par les sociologues américains qui s'intéressaient plus aux questions techniques au détriment des autres problèmes relatifs au domaine de la sociologie des organisations.

Parsons (1937) met alors la lumière sur certaines conceptions de la sociologie qui ont été reprises par les sociologues contemporains des organisations, à savoir :

- L'action sociale : comme M. Weber, Parsons (1930) souligne l'individualisme qui caractérise la société industrielle. L'individu est autonome, il use de sa capacité de choisir et dispose de sa liberté d'agir. Il ne peut être aliéné comme le décrivait Karl Marx. L'individu est libre de son action. L'individu seul ou en collectivité doit être l'élément central de toute étude sociologique, son action doit être analysée en pleine interaction dans des systèmes concrets d'action. Convaincu par l'existence d'une cohérence du comportement de l'individu par rapport au fonctionnement des organisations, Parsons analyse en profondeur les actions et les comportements des personnes dans les sociétés. Il en découle les systèmes d'équilibre qui permettent de préserver « *l'ordre social* ». Il met en avant sa théorie des « *coexistences* » et des « *compatibilités* », comme les a nommées Bourricaud F. (1977).

- La société industrielle : loin de la conception sociologique du XIX^e siècle, qui a insisté sur la nature des organisations industrielles, Parsons tout comme Weber, Durkheim et Pareto, a porté le regard sur la particularité et la singularité que représente le fait d'appartenir à une société en codifiant les enseignements. Cette particularité se définit selon l'accroissance de l'économie capitaliste, le développement de la division du travail, la diversification et le développement des activités, la complexité des organisations modernes et la formalisation de nouvelles structures organisationnelles.

- La bureaucratie et la rationalisation : pour expliquer la rationalité de l'organisation, Parsons met en avant la théorie de M. Weber (1922) concernant la bureaucratie « *la bureaucratie est la méthode d'organisation d'un grand nombre de personnes de loin la plus efficace pour remplir les tâches complexes de l'administration, son extension doit être attribuée dans une large mesure à la simple supériorité de son efficacité* » (Parsons Talcott, 1937, p. 507).

- L'intégration sociale : malgré sa complexité croissante, Parsons considère l'organisation comme une entité, c'est un tout qu'il nomme « *système social* », qui comporte plusieurs dimensions. L'organisation selon lui est une collectivité étendue qui endosse une charge particulièrement importante dans les sociétés industrielles (Parsons Talcott, 1956). C'est un moyen pour « *faire quelque chose, atteindre des buts au-delà de ce que peut faire un individu dans des conditions qui garantissent une relative maximisation de l'efficacité* » (Parsons Talcott, 1960, p. 2).

1.7.2 La sociologie des organisations de Robert K. Merton

Contrairement à Parsons qui a voulu transmettre la connaissance des fondateurs de la sociologie moderne et perdurer leurs noms, Merton (1949) et même s'il reconnaît la nécessité de conserver les acquis, il porte un regard plus critique envers ces fondateurs. Il adopte la formule de A. Whitehead « *une science qui hésite à oublier ses fondateurs est perdue* » (Merton Robert, 1953, p. 3). Merton ne reconnaît pas le modèle systémique de l'organisation, comme Durkheim, il fait prévaloir la progression des organisations qui créait la différenciation. Chaque institution et chaque société a une fonction spécifique. Il étudie et reconnaît la rationalité des organisations tout en écartant l'aspect formel des sociétés modernes. Il démontre l'importance des facteurs de « *déviations* » qui font la différence de la norme sur le point de « *fonctions et dysfonctions* ». Concernant « *l'action volontaire* », c'est le comportement de l'individu dans des situations et des contextes particuliers qui est au centre de l'analyse sociologique de Merton, ce comportement doit avoir un impact social. Selon lui, l'action volontaire peut engendrer des conséquences imprévues. Merton fait valoir l'importance des dysfonctions dans les organisations modernes.

La pratique et l'étude sociologique repose sur le rapprochement de cas concrets et du cadre théorique. Merton estime que le contexte et l'environnement organisationnel, représentent un véritable domaine de réflexion théorique et un excellent milieu d'observation et d'étude empirique. Dans son étude sur les conséquences imprévues de l'action engagée et volontaire, il différencie les actions et les comportements « *organisés formellement* » et les actions et les comportements « *inorganisés* ». D'après lui, les actions organisées formellement représentent une occasion pertinente pour les études sociologiques. Une organisation formelle renferme dans son fonctionnement normal l'explicitation de ses intentionnalités, finalités et de ses procédures (Merton R. K., 1936).

La sociologie des organisations d'avant la deuxième guerre mondiale a mis en avant un cadre d'analyse et d'étude qui repose sur quatre principes : la disposition et l'élaboration de modèles, le souci de la prescription des recommandations et des consignes pratiques, la réflexion théorique sur le développement des entreprises et une pratique de terrain (l'observation).

1.7.3 La sociologie des organisations avec Michel Crozier

Michel Crozier (1922-2013), un sociologue français aux pratiques américaines. Crozier M. (1963) dans les études qu'il a menées sur les organisations, a observé que le fonctionnement des organisations ne répond pas à un modèle particulier. La théorie du « *one best way* »²³ de Taylor (1911), ne correspond pas non plus. Le contexte organisationnel est différent des conceptions qui ont été faites auparavant. La réalité de ce contexte est irrationnelle, elle est beaucoup plus humaine et extrêmement complexe.

Crozier M. relève l'universalité du phénomène bureaucratique et ses dysfonctions.

« il n'est pas besoin d'insister sur l'importance qu'ont prises et que vont prendre de plus en plus les grandes organisations dans les sociétés modernes. La majorité d'entre nous travaillent plus au moins directement pour de grandes organisations ; la plupart des biens que nous consommons sont produits en masse, par ces mêmes organisations ; nos loisirs et notre vie culturelle sont dominés par d'autres organisations, les villes où nous résidons sont elles-mêmes de grandes organisations, dont la complexité nous échappe ; et il n'est pas jusqu'à nos moyens de contestation et de représentation qui ne doivent, pour être efficaces, emprunter au moins partiellement ce mode d'action essentiel de l'homme moderne » (1963).

Cette croissance incessante du mode de consommation et l'évolution des organisations et de la production de masse, risquent de faire grandir une bureaucratisation des sociétés.

²³ « One best way » de Taylor : une approche proposée par Taylor afin de résoudre le problème de l'inefficacité au travail. Elle se résume à définir d'une manière très précise les tâches et la façon de les réaliser, les organiser et définir le rôle de chaque acteur.

D'après l'auteur, une organisation fait référence à une « bureaucratie », ce qui signifie des complications vides de sens et improductives, une standardisation astreignante et un effacement de la personnalité. Notre auteur s'interroge alors, si le recours à l'organisation complexe comme solution aux problèmes de l'homme moderne, ne nous exposerait pas d'avantage à des pratiques bureaucratiques ?

Quand Crozier parle de « *phénomène bureaucratique* » il insinue les inadaptations que Merton (1936) appelle les « *dysfonctions* », qui se multiplient et se déploient dans une organisation humaine. Pour répondre à sa question, l'auteur mène alors une enquête au sein de deux organisations françaises. La première est une grande agence comptable parisienne de structure simple, inflexible et impersonnelle, qui peine à faire face aux problèmes engendrés par la croissance du nombre du personnel d'un côté et par l'augmentation de ses tâches d'un autre côté. L'enquête menée dans cette organisation permet à l'auteur d'assembler les données suivantes : les employés ne s'intègrent pas dans la réalisation des objectifs de l'organisation, malgré que ces employés travaillent dans la même organisation chacun vit seul sa situation de travail. Les conflits et les tensions résultent d'un manque de communication et d'une prise de décision inconvenable (la décision est prise sur la base d'informations fausses). De cette enquête Crozier déduit que les membres de cette organisation éprouvent une opposition et un écœurement vis-à-vis des situations où ils sont sous le contrôle de leurs supérieurs.

La deuxième organisation cas de l'étude est une entreprise industrielle qui appartient à l'État. Cette entreprise fabrique un produit simple destiné à l'utilisation courante, qu'une autre entreprise de l'État se charge de vendre. Ici, Crozier (1963) mène son enquête sur le « *système social* » des unités de production. Il en conclut que : la prépondérance des règles, le manque de promotion, l'absence de l'impact de l'ancienneté réduisent l'influence de la hiérarchie. Les subordonnés se préoccupent plus de préserver leur indépendance que de régler les problèmes organisationnels. La pression à laquelle se soumet l'individu est celle du groupe professionnel restreint. Les récompenses comme les sanctions sont soumises aux règles du « *jeu des relations humaines* », loin de toute objectivité et mérite. Le moindre changement fait l'objet de résistance et de méfiance. Toute faille dans le « *système de régulation* » redéfinit les relations de pouvoir dans les unités chargées de production. De cette deuxième enquête, Crozier souligne que cette lutte va créer des relations de pouvoir qui vont à leur tour engendrer de nouvelles formes de frustrations et de dépendance qui favoriseront la pression des règles impersonnelles et le

renforcement de l'autorité centrale qui détient le pouvoir. Cette situation générera un cercle vicieux dont il est difficile de sortir (1963, p. 148).

Des résultats de son étude, Crozier dénonce les « *dysfonctions* » du « *phénomène bureaucratique* » dans les organisations. Les « *dysfonctions* » qu'il a pu relever sont : l'isolement du personnel, la prédominance des règles impersonnelles, l'influence des groupes professionnels, la complexité de la résolution des problèmes, la centralisation de la décision, la résistance et la contestation du changement, la domination des relations de pouvoir.

Crozier (1963, p. 88) affirme que « *l'homme de l'organisation est à la recherche d'une nouvelle culture qui soit à la fois ouverte à tous - donc une culture de masse - et suffisamment vivante pour susciter une participation créatrice de la part de chacun de ses membres. [...] Mais on peut espérer ... au développement d'un nouvel humanisme adapté aux nouvelles formes d'organisation, aux nouveaux modèles d'action et à la nouvelle conception de la rationalité* ».

Une autre théorie de l'organisation est celle de March et Simon (1958) que Crozier avait qualifié dans la préface de l'édition française de leur livre *Organizations* édité en 1969, en écrivant : « *C'est très conscient, en effet, des possibilités nouvelles qu'un tel effort pouvait offrir, que March et Simon ont entrepris (...) l'organisation se présente sous une forme tout à fait inhabituelle, March et Simon n'ont pas cherché, en effet, à nous imposer une théorie, leur théorie des organisations ; ils ont voulu nous offrir un répertoire général raisonné de toutes les recherches de sciences humaines portant directement ou indirectement sur les organisations et faire ainsi le bilan de tout ce qu'on peut désormais considérer comme un acquis dans ce domaine* » (Crozier Michel, Préface, de J. March et H. Simon 1969).

1.7.4 Une réflexion sur les organisations

Comme Barnard Chester, Simon Herbert (1958) estime que c'est dans le contexte de l'organisation formelle que s'effectue l'activité dite administrative. La composante principale et centrale de cette organisation est l'individu. Ce dernier est à l'origine des décisions prises dans le but d'atteindre l'objectif de l'organisation. Chaque décision suit un processus administratif. Dans une organisation, l'individu fait partie d'un groupe. Ce groupe représente un ensemble humain qui forme une cohésion et qui, en faisant des concessions coopèrent pour maintenir l'équilibre de l'organisation. La préservation de cet équilibre ainsi que la progression

de la collectivité dépendent de la rationalité des décisions administratives. Ceci dit, l'analyse du système administratif doit se focaliser sur la psychologie et la logique humaines qui conduisent à la prise de décisions.

La prise de décision, comme la conçoit Simon H. (1958), est une fonction purement administrative. Seulement, elle doit prendre en considération le facteur humain comme acteur dans le système organisationnel. Dans leur ouvrage *Organizations*, Simon Herbert et March James (1969) ont fait une synthèse de tout ce qui a été fait sur les organisations auparavant. Ils ont étudié et analysé toutes les théories en relation avec le sujet des organisations. Ils ont aussi inclus les résultats des études psychologiques et sociologiques en relation avec le sujet. À titre d'exemple, l'étude de Lewin Kurt (1947) sur la satisfaction au travail. C'est après l'examen critique des travaux réalisés sur les organisations et accumulés dans la littérature, que nos auteurs ont élaboré une réflexion. Le moins qu'on puisse dire d'elle, qu'elle est complète, intégrale, véritable et représentative. C'est donc, une référence qu'on ne peut contourner si nous souhaitons que notre travail apporte une réelle réflexion sur les organisations et soit à la hauteur des travaux qui ont contribué à l'amélioration de la vie des organisations et au niveau de l'apport théorique.

Simon et March (1958) confirment que les individus ne peuvent être réduits au rang des machines. Le modèle du « one best way » dans l'administration et en management n'a rien à voir avec la réalité organisationnelle. C'est une fiction. Les chercheurs (comme Merton R., 1936 ; Selznick PH., 1949 et Gouldner A., 1954) ayant écarté cette théorie avaient tout à fait raison. Néanmoins, ils auraient dû pousser un peu plus leurs études sur l'irrationalité sociale et la rationalité managériale pour comprendre qu'en fait, il y a une compatibilité et une complicité entre les deux. Le fait d'inclure les éléments du comportement humain, explique les dysfonctions du modèle bureaucratique rationnel. C'est dans cette perspective que Simon et March exposent leur modèle néorationaliste des organisations. Nous parlons donc de la rationalité limitée.

Merton Robert (1936) avait signalé le décalage existant dans les organisations entre les objectifs tracés et les résultats atteints, entre les décisions arrêtées et les actions entreprises et ce que cela engendre comme conséquences non envisagées. Toutefois, les raisons qu'il avait mises en avant pour expliquer l'irrationalité des organisations formelles sont autres que celles avancées par nos deux auteurs. Ces derniers estiment que ces raisons relèvent du processus

administratif qui encadre la prise de décision et des connaissances et informations dont disposent les individus lors de la prise de cette décision. Car pour prendre une décision rationnelle, il est impératif de posséder toutes les informations et les éléments en rapport avec le sujet sur lequel portera la décision. On ne peut pas se limiter aux perceptions que nous pouvons avoir d'après un quelconque positionnement ou par rapport au programme d'action. S'ajoute à cela, la réglementation formelle qui cadre la prise de décision, cette réglementation dissimule généralement une irrationalité.

L'incertitude ne se résout pas par la simplification des informations liées au problème qu'on doit résoudre. C'est cette pratique qui explique la rationalité limitée de la décision. Ces pratiques et ces habitudes qui accompagnent la prise de décision dans les organisations sont aussi à l'origine des zones d'incertitudes qui représentent des sources de pouvoir et d'influence. Simon et March (1958) affirment que pour atteindre une plus grande efficacité du système organisationnel, l'administration doit donner plus d'importance aux systèmes et aux réseaux de communication, aux processus de coordination et aux éléments d'innovation.

Selon Simon et March (1958), le modèle mécaniste de l'organisation est loin d'être efficace, c'est un modèle qui a énormément de failles. L'implication des individus, qu'elle soit individuelle ou collective est ce qui constitue le phénomène de l'organisation. C'est aussi ce qui devrait bénéficier davantage d'importance au sein d'une organisation. Malheureusement, il est très peu étudié. Dans leur étude scientifique de l'organisation, les deux auteurs mettent au centre l'intervention de l'individu. Leur étude se veut plus réaliste. À travers leurs recherches, ils ont participé à l'élaboration d'un modèle décisionnel des organisations. Ce modèle comporte trois phases : la phase dite d'intelligence, celle où les acteurs de l'organisation identifient les problèmes. La phase de modélisation, durant cette phase les acteurs mettent en avant la conception de la solution ou des solutions. Puis vient la phase de sélection, il s'agit de choisir la solution la plus optimale.

1.8 La complexité des organisations

Les recherches sur les organisations ne peuvent être isolées des transformations et des changements de la société. Le développement économique, la mondialisation, le changement des valeurs sociales, le développement des entreprises multinationales, les fusions, les rapprochements, le développement technologique, la diversification des activités et des services

des entreprises et bien d'autres transformations sont tous des facteurs qui ont participé au développement de la « technostructure » (Galbraith K., 1967). La complexité devient une réalité organisationnelle incontournable qui doit être gérée par les responsables et une préoccupation grandissante des chercheurs en sociologie, en économie et en management. Tous contribuent pour étudier les formes de fonctionnement les plus pertinentes et les plus performantes des organisations.

À travers la comparaison de différentes formes des organisations, une conception plus formelle voit le jour. Cette conception qui transparaît dans les travaux d'Etzioni Amitai (1961), de Blau Peter (1962) et de Heydebrand Wolf (1977), tend à généraliser les dimensions majeures de l'organisation, à savoir :

- L'activité : chaque organisation a sa propre activité.
- L'autonomie : l'autonomie de l'organisation se définit par ses limites.
- La structure et la structure hiérarchique, la première est déterminée selon les fonctions, les services, l'activité et le secteur. La seconde permet de mettre en place les décisions, les stratégies et les procédures de contrôle.
- L'expertise : les organisations contemporaines font appel à des acteurs professionnels dotés d'une formation scolaire et professionnelle.
- Le rôle de la coordination et la planification, à travers la spécialisation et la diversification des tâches et des activités, la concentration et la décentralisation de la décision, rendent la coordination possible et la planification nécessaire.
- Les règles : le bon fonctionnement des organisations nécessite la mise en place des règles pour garantir la rationalisation et la formalisation des procédures.
- Le pouvoir, se joue entre ordre et consensus. Il est déterminé par l'inégalité des fonctions, des positions, des responsabilités et des rémunérations.
- La bureaucratie : toute organisation représente une bureaucratie, l'autorité se déploie de façon légale et selon une réglementation.
- Le conflit : l'établissement de l'ordre dépend de la négociation et du consensus. La grève est la forme la plus expressive et représentative de l'existence de conflit dans les rapports professionnels.
- L'environnement : l'organisation s'inscrit dans un contexte environnemental, elle est influencée par cet environnement.

- Le changement : loin d'être immuable, entre son apparition et sa disparition, l'organisation vit divers changements et transformations.

On peut différencier les organisations selon leurs systèmes de fonctionnement internes, ou encore selon leurs contextes et environnements externes. Les années 1960 ont été marquées par la montée de la théorie de la contingence. Les relations que l'organisation entretient avec son environnement jouent un rôle important dans la performance organisationnelle.

1.9 La théorie de la contingence des organisations

Dans son ouvrage *Industrial Organization : Theory and Practice*, Woodward Joan (1965) expose les résultats de son enquête menée dans cent organisations en Angleterre. Il souligne la diversité des systèmes d'organisation, il explique cette variété par la différence des technologies utilisées dans chacun des secteurs industriels. Les caractéristiques externes de l'environnement de l'organisation influencent les caractéristiques internes de celle-ci.

Les études menées par Lawrence Paul et al. (1969) à la Harvard Business School sur six entreprises industrielles, ont affirmé que le contexte externe et les caractéristiques liées au contexte ont eu un impact direct sur les entreprises cas de l'étude. Les différences observées dans ces entreprises renvoient aux différences relatives à leurs environnements.

Le groupe Aston dirigé par Pugh D. et Hickson D. (1976), un groupe de recherche anglais, de l'Université Aston Birmingham. Ce groupe qui s'est intéressé aux organisations, a mis l'accent sur les attributs de l'environnement des organisations et leur influence sur les choix stratégiques des organisations en question.

La théorie de la contingence s'enrichit avec ces travaux et commence à avoir du succès, malgré les critiques qui lui sont destinées. L'influence des facteurs de l'environnement sur la structure, les caractéristiques et les éléments de l'organisation peut être multiple. Cette contingence qu'elle soit structurelle ou comportementale apporte une certaine évolution dans la gestion des organisations. La théorie de « la contingence structurelle » de Lawrence et Lorsch (1967), selon laquelle, il n'y aurait pas une structure organisationnelle précise qui garantirait la performance à toutes les organisations. Toutefois, la forme adéquate est celle qui est en accord avec les facteurs de contingences. L'organisation est censée développer un système d'adaptation et d'intégration ainsi qu'une structure ouverte capable de différenciation.

1.10 La résilience organisationnelle

Dès qu'on évoque l'environnement de l'entreprise on ne peut s'empêcher de penser au concept de la résilience. Une organisation résiliente est une organisation qui a la capacité de faire face aux changements que lui impose son environnement. Elle a la capacité de s'adapter et de rester compétitive en exploitant son expérience, en développant sa capacité d'apprentissage, en percevant et en saisissant chaque opportunité qui se présente à elle. Pour qu'une organisation arrive à être résiliente, elle doit tout d'abord s'appuyer sur trois fondements essentiels, à savoir, la qualité de ses produits ou de ses services, l'efficacité de ses processus et systèmes ainsi que les comportements et les compétences des personnes qui la composent.

Une organisation qui se veut résiliente doit développer son adaptabilité. Mettre en place les bonnes habitudes et routines. Adopter les pratiques d'amélioration du travail et de ses acteurs et maîtriser le changement en renforçant la communication, l'engagement, la responsabilité, les valeurs de l'organisation et en encadrant les perceptions du personnel. Développer la résilience c'est aussi renforcer la confiance des collaborateurs et de toutes les parties prenantes en la fiabilité de l'organisation.

Le concept de résilience était relatif à l'individu, puis il a été attribué à la collectivité et ce n'est rien que dernièrement que cette notion a rejoint le champ de l'organisation. C'est un concept pluridisciplinaire. Le mot résilience au moyen-âge signifiait « se rétracter ». Dans la langue anglaise le mot résilience signifie « rebondir » ou « se redresser ». Ce mot est apparu en langue française en 1906, et sous sa forme actuelle en 1911. Il a été évoqué par le physicien Thomas Tredgold, en 1824, dans son livre « *Traité pratique sur la solidarité de la fonte et d'autres métaux* ». Dans le Petit Larousse, on lui a donné la définition suivante « *La caractéristique qui définit la résistance aux chocs des matériaux* ». Dans les sciences de l'informatique, la résilience exprime la mise en place de dispositifs maintenant le fonctionnement de base d'un système d'information et de communication malgré un quelconque dysfonctionnement pouvant atteindre un des éléments du système.

En psychologie, la résilience désigne la capacité de l'individu à surmonter l'adversité et aller de l'avant. Selon le chercheur en écologie Pierre Bricage (2018, p.12), « *tout organisme vivant est un système organisé indissociable de son milieu de survie. [...] Il est sans cesse dépendant de son environnement externe de survie dans lequel, il s'auto-régénère*

continuellement. [...] Il doit survivre, en prolongeant son existence au-delà des évènements insupportables qui peuvent entraîner sa disparition ».

De ce fait, la résilience est la capacité de retrouver l'équilibre et la stabilité qui permettent de consolider ses acquis, de se renouveler et de renforcer son adaptabilité sans changer de trajectoire après une crise. En économie, la résilience est la capacité de préserver sa stabilité de production et de rétablir la situation normale du système économique suite à un choc ou à une crise (Duval Romain et Vogel Lukas, 2008).

En organisation, la résilience est la capacité de l'ensemble des individus à faire face aux chocs organisationnels par l'élaboration de systèmes d'actions et d'anticipations permettant de développer des solutions innovantes, de s'adapter rapidement et de mettre au point des procédures pour affronter les évènements externes qui viendraient contraindre l'action interne. L'organisation en soi ne peut être résiliente, ce sont les acteurs qui la composent qui contribuent à la création des conditions optimales du fonctionnement du système organisationnel en dépit de toute contrainte.

Une des notions organisationnelles qui intervient dans la création des conditions optimales de la résilience organisationnelle est l'identité de l'organisation. Larçon et Reitter (1979), la considèrent comme l'élément stratégique de la démarche de révision des certitudes (qui sommes-nous ? notre mission ? nos objectifs ?) et de la remise en question face aux incertitudes du nouveau contexte organisationnel. Albert et Whetten (1985) voient dans l'identité organisationnelle les caractéristiques centrales et structurantes de l'organisation auxquelles s'identifient les membres de l'organisation. Weick K. (1995) trouve que l'identité organisationnelle apporte le sens dont ont besoin les acteurs de l'organisation pour donner du sens à leurs actions. En temps d'instabilité, l'identité organisationnelle évolue, le sentiment d'appartenance de l'acteur à l'organisation représente un repère qui le guide en phase de changement en donnant à celui-ci le sens de la continuité, ce qui aide l'individu à surmonter les incertitudes et les ruptures pour parvenir à une certaine stabilité.

L'identité organisationnelle aide à produire du sens en faveur des choix stratégiques de l'organisation en période de changement et d'incertitude. La résilience et l'accomplissement du changement aident en l'évolution de l'identité de l'organisation. L'organisation peut dans sa période de transition passer d'une identité ancienne à une nouvelle identité. Dans ce sens,

l'identité organisationnelle représente un élément stratégique de gestion de risques. L'organisation résiliente déploie différentes ressources pour parvenir à éluder sa vulnérabilité et à préserver sa continuité, pour cela, elle combine et accommode les facteurs proactifs et les facteurs réactifs de gestion de risques. Les premiers servent à limiter les chocs et à réduire les risques, les seconds sont des procédures d'anticipation et de contrôle.

La résilience comporte en elle la complexité, Vanistaende (2000) propose une définition de la résilience en tant que phénomène complexe, c'est la capacité qu'a une personne ou même un groupe de se projeter dans l'avenir malgré les événements déstabilisants ou les conditions de vie difficiles. À cette complexité s'ajoute la complexité de l'organisation. D'après Morin Edgar (2005), la pensée et la réflexion complexe se niche dans la tension continue qui s'effectue entre la volonté de ne pas se contenter d'un savoir réduit et la certitude de ne pas pouvoir atteindre une connaissance complète.

Par conséquent, toute stratégie est une action. Toute action implique une prise de décision. Toute décision implique un choix et tout choix implique l'acquisition d'informations. La stratégie intègre alors l'action et la réflexion. La stratégie convient parfaitement en périodes d'incertitudes, de crises et de changements car elle envisage les représentations diverses d'un contexte donné. L'homme ne peut être programmé. On ne peut pas lui demander de suivre un programme, car celui-là convient à une situation stable. Il est donc important de laisser à l'individu une marge d'autonomie pour que le système organisationnel fonctionne. Cette marge d'autonomie lui permettra d'exprimer sa créativité, de développer son adaptabilité, de gérer son stress, d'améliorer son apprentissage et de renforcer son sentiment d'appartenance. La résilience de l'organisation passe par la résilience de ses membres.

1.11 Synthèse générale du concept

Pour conclure, il est pertinent de mettre en lumière l'évolution significative de la sociologie des organisations, avec une mention spéciale pour la France et l'influence déterminante de personnalités comme Michel Crozier. Ce progrès représente une transformation majeure de l'approche purement théorique à une méthodologie empirique, influencée par les recherches sociologiques américaines, soulignant l'aspect pragmatique et opérationnel de ces études. De même, les études antérieures, particulièrement celles de Georges Friedman dans le domaine du travail, se sont adaptées à cette ère nouvelle, marquant un tournant

dans la manière d'aborder l'étude des organisations, désormais reconnue comme un domaine de réflexion indépendant.

Accompagnant ce progrès, une convergence entre économie et sociologie est observée, mettant en relief le rôle de plus en plus prépondérant du secteur économique dans les sociétés modernes et établissant l'entreprise comme point focal des recherches sur les organisations. En même temps, les théories de la bureaucratie et de l'organisation moderne, fortement influencées par la pensée webérienne, convergent vers une compréhension des organisations comme des entités formelles et rationnelles dotées d'une structure institutionnelle qui reflète les valeurs sociales et est conçue pour atteindre des objectifs spécifiques.

Toute organisation formelle inclue en elle une structure informelle. Celle-ci régie par l'interaction des individus qui la composent des dysfonctions. Le développement du système communicationnel de l'organisation, la valorisation de l'individu, limiteraient au maximum les dysfonctions qui peuvent être engendrées par toute décision prise et qui est sensée être convenable et non optimale.

Au centre de cette analyse réside le principe de rationalité limitée, élaboré par H. Simon en 1947, essentiel dans les processus décisionnels au sein des organisations. Ce concept suggère une approche inclusive dans les processus décisionnels en favorisant la participation de toutes les parties prenantes et en valorisant l'individu. Une telle démarche vise à minimiser les dysfonctionnements potentiels et à promouvoir une rationalité procédurale fondée sur une définition précise des problèmes, une représentation adéquate des informations et une logique solide dans le raisonnement.

Sans oublier le concept d'« éraction » de Karl Weick (1998) qui consiste en la segmentation et la sélection de l'expérience retenue de la réalité. Cette réalité est en fait une construction collective et sociale. La construction de sens passe alors par l'action collective. Par conséquent, la rationalité de l'action organisationnelle se situe, entre une « rationalité limitée » et « une rationalité située ». La première se traduit dans les comportements des individus de l'organisation et la seconde dans les processus communicationnels de l'organisation. L'expérience sélectionnée de l'action collective des acteurs construit le sensemaking qui compose la pensée qui organise la réaction aux changements. Les dysfonctions peuvent être des facteurs de changement.

Par ailleurs, la reconnaissance de la dissonance (Festinger, 1957) entre la réalité voulue et la réalité perçue s'avère cruciale dans la construction de l'organisation. Cela implique que pour garantir une fonctionnalité optimale, l'organisation doit non seulement prendre en compte ces divers éléments mais aussi intégrer pleinement l'individu dans sa réflexion organisationnelle, rationaliser ses procédures et processus en plus d'être attentive à la construction de sens qui sous-tend toute stratégie et politique.

Enfin, il est essentiel de reconnaître que l'organisation est un système complexe, ouvert, dynamique, structuré et organisé, composé d'unités décisionnelles et d'autres exécutives connectées entre elles, développant un savoir, un savoir-faire et un savoir-être, gérant ensemble des moyens et des ressources par des rapports et des interactions sociales selon des stratégies élaborées collectivement dans un contexte donné.

Ce groupe social doté de compétences fonctionne selon des règles prédéfinies formelles et informelles, représente une structure réseau et un processus organisé qui a la capacité de s'adapter et de développer une intelligence collective et créative pour mener à bien sa mission et réaliser ses objectifs. Cette intelligence collective lui permet de développer une capacité organisationnelle à anticiper et à gérer les changements et les incertitudes, caractérisant ainsi une organisation apprenante capable de maintenir son équilibre en période de crise et d'éviter ou de limiter les dysfonctions grâce à la création de sens. La création de sens quant à elle, repose sur la diffusion d'une culture organisationnelle de valeurs et sur le renforcement de l'identité organisationnelle. La compétence d'adaptabilité, intrinsèquement humaine, devient alors un atout majeur pour l'organisation qui ne peut être conçue en dehors de l'intervention et de l'action humaine.

Section 2 : Le changement organisationnel

Dans un monde globalisé où les marchés, technologies et dynamiques socio-politiques ne cessent d'évoluer, la survie et la compétitivité des organisations dépendent largement de leur capacité à anticiper, gérer et intégrer le changement. Cette incessante métamorphose organisationnelle, stimulée par un éventail de facteurs internes et externes, requiert une compréhension profonde. Ainsi, s'impose une question primordiale : comment les organisations peuvent-elles non seulement naviguer, mais également prospérer au sein de ces vagues de transformations tout en assurant le bien-être et l'adaptation de leurs membres ? À travers cette section, nous plongerons dans le cœur du changement organisationnel en s'appuyant sur des cadres théoriques établis, tout en mettant en lumière les facteurs déclencheurs, les modèles d'approche et l'importance cruciale de l'apprentissage organisationnel dans ce voyage vers une adaptation réussie et une mise en place du changement.

L'adaptation et le changement sont une compétence que doivent acquérir les organisations d'aujourd'hui si elles veulent prospérer. Selon Crozier Michel (1966, p. 225) *« Nous n'assistons pas en effet, comme ce fut le cas dans le passé, à une crise temporaire survenant à l'occasion du passage à une nouvelle étape de l'évolution technique et économique, nous entrons dans une période où la crise est destinée à devenir permanente et où la qualité essentielle de toute structure institutionnelle devra être la capacité d'adaptation et de changement »*.

2.1 Le changement organisationnel

2.1.1 Définition du concept

Selon l'article *« Explaining Development and Change in Organizations »* de Andrew H. Van de Ven et Marshall Scott Poole (1995), le changement organisationnel est envisagé comme un processus à la fois complexe et dynamique qui impacte divers aspects de l'organisation au fil du temps. Ce n'est pas un phénomène que l'on peut expliquer simplement ou de manière linéaire. Il nécessite une approche multidisciplinaire pour comprendre pleinement ses nombreuses facettes. Il affecte non seulement des individus et des équipes, mais aussi des stratégies, des programmes et même toute l'organisation. De plus, il peut être positif ou négatif et est souvent influencé par divers facteurs extérieurs. En d'autres termes, il s'agit d'une sorte d'événement notable, une constatation basée sur l'expérience d'un changement dans la forme, la

qualité ou la condition d'une unité. Cette notion peut concerner un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie organisationnelle, un programme, un produit, ou l'organisation dans sa globalité.

De manière complémentaire, Guilhaon Alice (1998) définit ce concept comme une trajectoire qui relie un état initial à un état final, évoquant ainsi un mouvement entre deux équilibres de l'organisation. Cela souligne la dimension dynamique et l'évolution temporelle du processus de changement au sein des organisations.

Par ailleurs, selon la perspective de Grouard Benoit et Meston Francis le changement organisationnel constitue un : « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations*²⁴ ».

Quant à Collerette Pierre et ses collaborateurs (1997, p. 20), le changement organisationnel correspond à tout changement persistant et perceptible au sein d'une unité de l'organisation, qu'il soit observé par ses membres internes ou par ceux en interaction externe.

À notre avis, le changement organisationnel est une suite d'événements complexes et en perpétuelle mutation qui impacte divers aspects d'une structure organisationnelle. Cette idée s'appuie sur les contributions de divers experts en la matière, y compris Van de Ven Andrew H., Poole Marshall Scott et d'autres. Cette transformation concerne l'organisation dans son ensemble, des collaborateurs individuels aux équipes, en passant par les stratégies et les projets. Son impact peut être bénéfique ou néfaste et est souvent conditionné par des éléments externes au contexte.

2.2 La typologie du changement organisationnel

Après avoir défini et cerné le concept du changement organisationnel, il est temps de s'interroger sur ses différentes formes. L'objectif est d'avoir une vue d'ensemble de ses diverses

²⁴ Dans : CHGADNA J. & al., « *Le manager clé de la transformation des organisations* », Revue Internationale du Chercheur, Volume 1 : Numéro 2, 2020, p. 158. sur : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3866281>

manifestations, allant des mutations évolutives aux révolutions radicales, sans oublier l'importance cruciale de l'apprentissage organisationnel dans le processus.

2.2.1 Changement évolutif

Le changement évolutif se caractérise par une transformation graduelle alignée sur les dynamiques organisationnelles existantes. Cette transformation peut se manifester aussi bien dans un cadre stable que dans un environnement complexe, où les conséquences pourraient être imprévisibles. Vas Alain et Ingham Marc (2004) avancent que ce type de changement peut, à terme, « *conduire à des transformations majeures, tout comme un programme de reconfiguration à grande échelle peut n'aboutir à aucun changement réel de l'organisation* » (2004, p. 27 et 28). Une telle déclaration renforce l'idée que l'impact d'un changement évolutif n'est pas nécessairement proportionnel à son ampleur ou à sa visibilité initiale.

En ce qui est de Mintzberg Henri et Westley Frances (1992), ils conceptualisent le changement comme une suite de modulations légères mais accumulatives. Cette perspective est partagée par Soparnot Richard (2005, p. 32 et 33), qui évoque que : « *le passage d'un stade à un autre s'effectue pour certains de manière graduelle car la nature ne fait pas de saut* ». L'argument de Soparnot insiste sur la nécessité de reconnaître la continuité inhérente au processus de changement.

Giroux Nicole (1991), quant à elle apporte une nuance supplémentaire en distinguant le changement évolutif incrémental de sa variante intrapreneuriale, une distinction basée sur l'origine hiérarchique du changement.

S'inspirant des principes biologiques, le changement évolutif est généralement lié à une évolution naturelle, subtile et libre de contraintes. Romelaer Pierre (1997) l'exprime en soulignant qu'il s'agit d'un processus « *par lequel une intention au départ générale, est déclinée dans toutes ses conséquences de façon de plus en plus précise, et éventuellement redéfinie à mesure que des difficultés imprévues sont rencontrées* » (1997, p. 314). Cette perspective, qui évoque une adaptation constante aux contraintes émergentes, est renforcée par l'idée de Guilhaon Alice (1998) selon laquelle, le changement évolutif est adaptatif, voire comparé à un processus d'apprentissage tacite.

Ainsi, nous présumons que le changement évolutif peut être caractérisé comme une transition organique et fluide qui, en se basant sur des nuances successives et discrètes, façonne graduellement la trajectoire d'une organisation. Cette progression, bien qu'elle puisse se manifester discrètement, a le potentiel d'engendrer des modifications substantielles à long terme, en s'adaptant continuellement aux contraintes et dynamiques internes et externes.

2.2.2 Changement radical

Dans le domaine académique, le changement radical est défini comme « *un changement majeur, global et rapide qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée* » (Soparnot R., 2005, p. 33). Une telle définition indique la soudaineté et l'ampleur de la transformation en période critique. Cette évolution peut émaner après des phases prolongées de stabilité où la configuration organisationnelle est demeurée constante. En effet, ce type de changement représente une action délibérée et volontaire des dirigeants face à une crise, qu'elle soit avérée ou anticipée (Demers C., 1999). La motivation des leaders est ici mise en évidence dans leur réaction proactive à des situations potentiellement périlleuses.

Le changement radical a le potentiel de révolutionner tout le système et par conséquent, perturbe l'intégralité des opérations de l'entité concernée (Guilhon A., 1998). Cette transformation englobe une refonte des valeurs, des normes de l'entité, réorientant le comportement des employés, réorganisant les systèmes d'information et élaborant de nouvelles missions pour les contrôleurs de gestion.

Le caractère général du changement radical est également valorisé puisqu'il a un impact sur l'intégralité de la structure. Sa dimension stratégique est particulièrement mise en évidence par Nicole Giroux, affirmant qu'il affecte principalement la stratégie de l'entité, influençant à terme la culture, la structure et les systèmes organisationnels.

En ce qui concerne Allaire Troc Yvan et Firsirotu Mihaela (1989), ils ont proposé une typologie du changement radical, énumérant la transformation qui aspire à aligner l'organisation à des circonstances profondément altérées, la réorientation visant une réallocation des ressources dans des marchés stagnants ou saturés, et la revitalisation et le redressement qui ciblent l'amélioration de la performance ou la survie d'une organisation inadaptée. Christiane

Demers complète cette classification en incluant la fusion, l'acquisition, le désinvestissement et la diversification en tant que formes de changements radicaux.

Suite à notre étude des différentes perspectives, nous discernons le changement radical comme une mutation profonde et rapide, souvent suscitée par une situation critique. Ce bouleversement illustre la résolution des leaders face aux défis et peut profondément transformer une organisation en révisant ses principes, en remodelant ses informations et en reconfigurant ses rôles. Il touche l'ensemble de la structure, influençant ses bases culturelles et stratégiques.

2.2.3 Apprentissage organisationnel

Si la typologie du changement organisationnel nous offre un aperçu des différentes formes que peuvent prendre ces transformations, de l'évolutif au radical, il est essentiel de comprendre comment les organisations internalisent, adaptent et évoluent grâce à ces changements. C'est dans ce cadre que l'apprentissage organisationnel prend toute son importance. En effet, l'évolution organisationnelle est marquée par l'adoption de nouvelles méthodes et l'acquisition de nouvelles normes.

Ce constat de Bernoux Philipe (2004) nous conduit à percevoir que l'incorporation de perspectives récentes est fondamentalement liée à la mutation organisationnelle. La mise en action de l'apprentissage organisationnel se manifeste lors d'une transition au niveau des structures ou des compétences. Il s'agit ici d'une observation de Guilhon Alice et Trepo Georges (2001), qui accentue la pertinence du processus d'apprentissage en tant que mécanisme adaptatif face aux altérations structurelles. Ce mécanisme s'articule autour des diverses étapes et se base sur une expérience collective indirecte, tout en étant influencé par une vision prospective.

Selon Bernoux Philipe et Livian Yves-Frédéric (1997), l'entité organisationnelle est avant tout un espace consacré à l'apprentissage structurel. De ce fait, nous devons envisager l'organisation comme une sphère d'évolution continue. Elle se distingue par sa structure d'apprentissage et les routines qu'elle intègre. L'assimilation des savoirs facilite la capitalisation d'expériences et consolide les schémas interactionnels, répondant efficacement aux défis organisationnels.

Par conséquent, l'apprentissage organisationnel se révèle d'une importance cruciale pour le développement des compétences collectives, surtout dans un contexte où les marchés et les avancées technologiques connaissent des mutations incessantes. L'idée est que la simple reconnaissance des conditions favorables à un apprentissage organisationnel ne suffit pas ; il est primordial de sonder les retombées de ce dernier sur le renforcement des compétences collectives.

Pour conclure, il est essentiel de distinguer l'apprentissage organisationnel transformateur de l'apprentissage reproducteur. Le premier, envisagé comme une stratégie concertée d'amélioration des compétences collectives, provoque des transformations organisationnelles d'ampleur et s'appréhende à une échelle organisationnelle large. Le second, en revanche, aspire à la perpétuation des compétences collectives, soutenant la continuité organisationnelle et induit des adaptations plus subtiles.

2.2.4 Les causes du changement organisationnel

Suite à notre analyse de la façon dont les organisations assimilent et évoluent grâce à l'apprentissage, il est crucial de se pencher sur les éléments déclencheurs qui engendrent le besoin de cet apprentissage. En effet, les causes du changement organisationnel stimulent l'impératif d'adaptation et d'apprentissage au sein des organisations.

2.2.4.1 Facteurs externes

Les facteurs externes impactent fréquemment la structure des organisations, que ce soit directement ou indirectement. Grouard Benoit et Meston Francis (1998, p. 336) définissent six facteurs prédominants ayant également une fonction de catalyseur de transformation : la dynamique du marché, la compétitivité sectorielle, les avancées technologiques, les transitions législatives et réglementaires, les reconfigurations actionnariales et les métamorphoses sociétales et épistémologiques. En complément, Rondeau Alain (1999) identifie quatre forces principales qui influencent le contexte contemporain : les fluctuations économiques, les mutations politiques, les ruptures technologiques et les évolutions socio-culturelles. L'auteur met en avant les éléments clés de l'environnement organisationnel : la mondialisation des économies et la gestion du savoir du côté économique ; la diversification de la main-d'œuvre et l'accroissement de l'autonomie sociétale du côté social.

Les turbulences économiques, marquées par la globalisation et l'intensification concurrentielle, incitent les organisations à affiner leurs orientations stratégiques et à optimiser leur posture. Néanmoins, ces dynamiques engendrent des contraintes, poussant ces entités à maîtriser leurs dépenses via des approches telles que la rationalisation, la réduction de taille, la simplification structurale, ou encore la sous-traitance.

De plus, le contexte politique, caractérisé par une forte dérégulation et un retrait de l'État, oriente les organisations vers des stratégies innovantes, évoquant des coopérations ou synergies stratégiques, telles que les fusions. Ces nouvelles dynamiques ont contribué à une remise en question des paradigmes gestionnaires antérieurs. Dans cette mouvance, le renouvellement paradigmatique s'est imposé comme un impératif, face à des modèles théoriques parfois contraignants et orientés.

L'émergence technologique a conduit à des changements organisationnels, favorisant l'adoption de modes de travail novateurs tels que le télétravail. De plus, l'évolution sociétale, couplée aux progrès technologiques, a engendré des incertitudes accrues pour les organisations, les incitant à privilégier la flexibilité et à revoir leur engagement sociétal.

Il est clair, pour notre part, que ces bouleversements sont le fruit de contraintes exogènes. Ce climat, dans lequel les organisations évoluent, peut devenir catalyseur de leur métamorphose. Toutefois, d'autres moteurs, dits endogènes, peuvent également initier cette mutation. Habituellement, les mutations ne découlent pas d'une unique origine mais résultent d'une convergence de facteurs externes et internes, provoquant diverses réponses au sein des mêmes organisations.

2.2.4.2 Facteurs internes

Au cœur des dynamiques organisationnelles, les éléments internes, propres à l'entité organisationnelle, sont d'une importance cruciale. Ces éléments peuvent provenir de l'entité dans sa globalité ou de ses subdivisions spécifiques. Ils se conjuguent souvent avec des variables exogènes, servant de catalyseurs de transformations.

Dans leurs travaux, Grouard Alice et Meston Francis (1998) distinguent deux moteurs internes de mutation. D'une part, la trajectoire de croissance de l'organisation et d'autre part, la vision stratégique impulsée par la direction, s'établissent en tant que vecteurs dominants.

La synergie de ces variables donne naissance aux préludes de la transformation organisationnelle. Leur analyse précise est essentielle pour déchiffrer ses intrications. Une vision analytique globale s'avère pertinente pour saisir avec acuité les différents éléments stimulant cette mutation. Il convient de souligner que cette dernière ne s'ancre pas dans une cause isolée, mais émane d'une pluralité de raisons.

L'étude initiée par Industrie Canada (Magun S., 1998, p. 47) illumine les fondements de la restructuration des entreprises canadiennes, mettant en avant des éléments tels que l'ambition de renforcer ou d'étendre des parts de marché, la compétitivité à divers échelons, la valorisation actionnariale et l'intégration technologique. Un examen complémentaire conduit par la Banque du Canada (Kwan C. C., 2000) recense onze raisons. Parmi celles-ci, la dominance et la viabilité économique des innovations technologiques prédominent. Cependant, cette vue diffère de celle d'Industrie Canada, qui accordait à ce facteur une importance modérée.

2.2.5 Les modèles du changement organisationnel

En discernant les facteurs externes et internes influençant les changements organisationnels, il est tout aussi nécessaire de comprendre les cadres théoriques qui décrivent ces transformations. Ainsi, pour compléter cette exploration, nous aborderons les modèles du changement organisationnel qui offrent une vision structurée de ce processus complexe.

2.2.5.1 Le modèle de Lewin

L'apport fondamental de Lewin Kurt en 1958 à la théorie du changement organisationnel reste incontesté. Sa conception, largement citée dans la littérature académique relative à la dynamique du changement, se concentre principalement sur la modulation des attitudes. Selon lui, le mécanisme de transformation s'articule autour de trois phases distinctes : (1) la dé cristallisation, (2) la transition et (3) la recristallisation.

La dé cristallisation, première séquence de ce cadre théorique, incarne une période critique d'introspection, au cours de laquelle les comportements, attitudes et perceptions sont réévalués, volontairement ou non. Elle traduit une conscientisation des lacunes d'un état actuel par rapport à un état idéalisé, comme le soulignent Bélanger P. et al. (1970). Toutefois, cette phase ne signe pas l'achèvement du changement. Il ne s'agit pas seulement de renoncer à d'anciens comportements, mais aussi d'en embrasser de nouveaux.

La phase de transition, quant à elle, symbolise un moment d'acquisition et d'assimilation de nouvelles modalités opérationnelles. Elle représente une période d'expérimentation et d'incorporation de comportements renouvelés, où l'individu y alloue une majeure partie de ses ressources cognitives.

Enfin, la recristallisation, troisième et dernière étape du modèle de Lewin (1958), est le moment où la transformation est véritablement concrétisée. Durant cette séquence, les individus assimilent pleinement les nouvelles méthodes, consolidant ainsi de nouvelles attitudes et comportements, comme l'indique Burnes Bernard (2004).

2.2.5.2 Le modèle de Colletterte Pierre, Delisle Gilles et Perro Richard

L'approche novatrice de Colletterte (1997) et ses collaborateurs, s'inscrivant dans le sillage des théories de Lewin, privilégie une analyse profonde des expériences vécues par les acteurs confrontés au changement. Elle vise une compréhension nuancée de leurs ressentis et de leurs mécanismes d'adaptation, se focalisant ainsi sur les dynamiques individuelles et intergroupes pendant la transformation.

Le schéma élaboré par Colletterte Pierre (1997) se décline en quatre phases distinctes : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces phases recoupent celles esquissées par Lewin. Par exemple, ils soulignent que : *« la désintégration majeure et la totalité de la reconstruction se manifestent durant la transition. Quant à l'intégration, elle couvre l'ensemble des activités de recristallisation »* (Colletterte, Delisle et Perrot, 1997, p. 25).

La phase d'éveil est conceptualisée comme une introspection, où l'individu évalue l'importance d'adresser les pressions extérieures. C'est un moment critique où l'individu confronte ses préconceptions avec les stimuli environnants. L'acceptation de cette remise en question marque le commencement de la désintégration.

La désintégration vise à identifier les éléments du système de représentation, qui ne sont plus pertinents ou adaptés afin de les éliminer ou d'en diminuer la pertinence (Colletterte et al., 1997, p. 26). Cependant, cette phase n'entraîne pas systématiquement un changement.

En abordant la reconstruction, l'individu cherche à asseoir de nouvelles interprétations pour répondre adéquatement aux situations émergentes. Cette phase coexiste souvent avec la désintégration. Elle précède la phase d'intégration qui est synonyme de l'instauration de nouvelles pratiques qui s'imbriquent harmonieusement dans le quotidien.

Le modèle illustre également une corrélation entre les trois phases de Lewin et les quatre étapes détaillées par Colletterte et al. (1997). Ces phases correspondent aux étapes majeures du processus de changement qui, de manière méthodologique, se subdivise en quatre périodes : le diagnostic, la planification, l'exécution et l'évaluation.

En synthèse, le diagnostic se présente comme une analyse permettant une compréhension approfondie de la situation, tout en mettant en lumière aussi bien le contenu que les processus. La planification, quant à elle, élabore une stratégie ajustable en fonction des variables contextuelles. Vient ensuite l'exécution qui implique la mise en œuvre effective du plan, suivie de près par l'évaluation qui sert à quantifier les réalisations et à définir la suite du processus.

En dépit de sa ressemblance avec le modèle de Lewin, la proposition de Colletterte Pierre (1997) offre un cadre théorique d'une grande pertinence pour examiner les dynamiques du changement. Néanmoins, il est important de mentionner que leur approche n'explore que superficiellement les réponses émotionnelles associées à chaque phase. À l'avenir, il serait judicieux d'intégrer de manière plus holistique les émotions dans un modèle théorique et de valider cette proposition par des études empiriques.

2.2.6 Le changement organisationnel et les représentations

La réalité, filtrée sous différents prismes, remet en question notre recherche d'une pure objectivité. En substance, notre appréhension de la réalité se manifeste sous forme d'interprétations. Morin Edgar (2002, p. 07) avance que : « *la représentation est une synthèse cognitive dotée de qualités de globalité, de cohérence, de constance, et de stabilité. Elle est le fruit d'un processus constructif influencé par la perception sensorielle, les schémas mémorisés et des prédispositions qui nous orientent vers certains éléments au détriment d'autres* ».

Les représentations, en considérant tous les paramètres d'une situation ou d'une tâche, sont essentiellement spécifiques, éphémères et vulnérables. Comme le stipule Richard Jean-

François (2004, p. 09) : « *Une simple modification de la situation ou la prise en considération d'un élément antérieurement omis peut bouleverser la représentation* ».

Quant à Clément Evelyne (2009, p. 30), elle met en lumière que « *les représentations sont des constructions dynamiques, définies par les caractéristiques de la situation et les informations stockées en mémoire* ». Elles peuvent, par ailleurs, adopter des formes figuratives, telles que des schémas ou des dessins, comme le précise Denis Michel (1994, p. 63).

En ce qui est de la relation entre représentations et changement organisationnel nous pensons que l'organisation, en son cœur, est un édifice d'interprétations et de perceptions. Ces représentations qui sont essentiellement le reflet des sens et des significations attribués par les acteurs aux actions et aux événements, comme le souligne Perret Véronique (1996, p. 04), sont fondamentales dans le contexte organisationnel.

Pour Pesqueux Yvon (2010, p. 05), il met en évidence l'importance des représentations culturelles et leur influence sur la gestion du changement. Le rôle des imaginaires sociaux, introduit par le philosophe Cornelius Castoriadis, et leur interaction avec la gestion du changement soulignent l'importance d'une perspective interprétative. En analysant les représentations, on découvre les tensions, les zones de résistance, ainsi que les zones d'acceptation qui peuvent influencer l'efficacité du changement organisationnel. Le concept de « micro-culture » de Liu Michel (1981) illustre l'adaptabilité des groupes humains face aux défis technologiques et organisationnels, et met en exergue l'interdépendance entre la culture organisationnelle et le succès du changement. C'est la profondeur et l'envergure du changement envisagé qui peuvent dicter sa réussite ou son échec.

2.2.7 Le changement et la résistance

Nous définissons la notion du changement comme une transition d'un état d'équilibre vers un état de déséquilibre, visant ultimement à atteindre un nouvel équilibre, supposément plus avantageux. Dans cette dynamique, les individus ciblés manifestent des réactions face à des stimuli susceptibles de perturber leur équilibre initial. Il convient d'interpréter ces réactions non pas comme des entraves, mais comme des réactions légitimes. Loin de les percevoir en tant qu'obstacles, il est impératif de les comprendre et de les envisager comme des instruments potentiels pour catalyser le changement. Les résistances observées chez les employés trouvent

souvent leur origine dans la perspective de multiples pertes : sécurité, compétences, affiliations, pouvoirs, domaines d'intervention, pour n'en nommer que quelques-unes. Ces pertes induisent inévitablement des réactions émotionnelles, allant du chagrin à l'anxiété.

2.2.7.1 Définition de la résistance au changement

Collerette Pierre et ses collègues caractérisent la résistance au changement comme : « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* » (1997, p. 94). D'une manière similaire, Bareil Céline et Savoie André (2018, p. 195) l'évoquent en ces termes : « *expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement [...] la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* ».

De telles résistances, qu'elles soient indirectes ou affichées sous forme d'hostilité, peuvent entraver la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Bien que souvent perçues négativement, elles offrent une perspective précieuse sur la valeur que les acteurs attribuent au changement et sur leur adaptabilité. Ces résistances peuvent aussi signaler des faiblesses dans l'approche du changement par la direction. Il est essentiel de les comprendre non pas comme des obstacles, mais comme des réactions sensées de la part des acteurs concernés. Elles sont le fruit de comportements rationnels ; les surmonter n'est pas la solution.

D'après Kets de Vries M. et Miller (1984), la résistance a des mécanismes de défense psychanalytique. Selon ce prisme, les résistances sont en réalité des réponses protectrices face à des menaces perçues. Lorsque le changement s'introduit dans un environnement, il peut déstabiliser les individus. En réponse, ils mobilisent des mécanismes de défense pour atténuer leur anxiété.

Six processus de défense, notamment le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de réalité, sont des éléments cruciaux dans la réaction face au changement.

2.2.7.2 Les raisons de la résistance au changement

La résistance au changement repose sur plusieurs facteurs. Boneu François (1992, p. 175) et ses collaborateurs distinguent principalement les facteurs psychosociologiques et

stratégiques. Toutefois, il convient de noter les variabilités individuelles dans la perception des risques associés au changement. Une circonstance perçue comme risquée par un individu peut être vue comme une opportunité par un autre. Les changements, parfois, induisent des pertes telles que la dévalorisation de soi ou la détérioration des relations interpersonnelles. Ces pertes sont souvent comparées à la douleur ressentie lors de la disparition d'un être cher, d'où une potentielle phase de deuil chez certains acteurs face au changement.

En ce qui concerne les facteurs stratégiques, ils se rapportent principalement aux transformations des intérêts et des objectifs individuels par rapport au changement. Ainsi, il peut exister une incompatibilité entre les objectifs des acteurs et ceux de la direction, générant une résistance. Donc, plus cette incompatibilité est grande plus l'instauration d'un changement sera complexe. Collerette Pierre (1997) classe les résistances en trois dimensions : individuelle, systémique, et celle relative au processus d'introduction du changement. Il est à préciser que les deux premières coïncident avec les facteurs psychosociologiques, tandis que la troisième se juxtapose aux facteurs stratégiques.

2.2.7.3 Les types de la résistance organisationnelle

À l'issue de notre analyse des modèles du changement organisationnel, il est essentiel de se pencher sur les diverses formes de résistances qui émergent en réponse à ces changements. Dans ce qui suit, nous explorerons les types spécifiques de la résistance organisationnelle, pour mieux comprendre leurs origines et implications.

2.2.7.3.1 La résistance liée à l'individu

La réticence au changement émane généralement de la contrainte perçue à délaisser des habitudes établies en faveur d'approches inédites. L'attachement au « statu quo » trouve son origine dans la peur de l'inconnu, intensifiée par un faible degré de tolérance à l'ambiguïté.

Le travail pour l'individu joue un rôle crucial dans la constitution de son identité. Il est le prisme par lequel l'individu acquiert certaines valeurs tout en rejetant d'autres. Les changements en milieu professionnel peuvent donc perturber cette identité. Comme Erikson E. (1978) l'a rapporté, d'après Freud l'amour et le travail sont fondamentaux dans la construction identitaire.

Le leadership au sein d'une organisation facilite l'identification des employés à divers éléments constitutifs de celle-ci. Gaulejac Vincent (2003) nomme cela « *identité acquise* », étroitement liée à la position socioprofessionnelle. Ce même auteur souligne que : « *les identités professionnelles produisent des sentiments d'appartenance à des collectifs...* » (Gaulejac V., 2003, p. 174). L'organisation et ses dirigeants matérialisent cette identification, comblant les besoins identitaires de l'employé au sein de son milieu professionnel.

Un bouleversement organisationnel peut engendrer chez l'individu une crise identitaire, perturbant principalement sa situation professionnelle. Ce dilemme peut susciter chez l'individu doutes, anxiété et même perte de son identité socioprofessionnelle. Lorsque survient un changement, cette déstabilisation est exacerbée par la perception de la perte d'avantages préalablement jugés acquis. La réaction de l'individu face à cette transition dépendra fortement de son degré d'identification à l'organisation ou à ses leaders. Gaulejac Vincent (2003, p. 176) postule que « *les conflits identitaires varient en intensité selon les relations entre les groupes d'appartenance* ».

Un autre phénomène notable est la position de deuil que peut engager un employé face aux changements. Ce dernier, confronté à des réformes organisationnelles, peut peiner à s'aligner sur de nouveaux responsables ou valeurs. Durant ces phases de transition, il est impératif d'octroyer aux employés le temps et le soutien nécessaires pour faciliter leur adaptation.

2.2.7.3.2 La résistance liée à la société

Dans le contexte sociétal, il est notable qu'une résistance se manifeste face aux changements car ceux-ci déstabilisent les normes existantes, y compris des principes sacrés, tabous et rituels. Ces altérations peuvent réduire certains droits antérieurement établis, comme un niveau donné de pouvoir. Les individus, par nature, sont souvent méfiants envers l'étranger, l'inconnu, ou ce qui est perçu comme potentiellement menaçant.

2.2.7.3.3 La résistance liée au mode d'insertion du changement

Il est essentiel de souligner la nécessité d'une démarche consultative lors de l'initiation de changements. Omettre d'inclure des parties prenantes pertinentes dans la prise de décision peut conduire à une résistance significative. L'approche participative ne se limite pas à un simple échange : elle promeut l'adaptation graduelle des acteurs au nouveau cadre, renforçant ainsi leur engagement. Cette affirmation s'aligne avec les recherches de Grouard Benoit et Meston Francis (1998).

Par ailleurs, l'absence d'adaptation peut résulter d'un sentiment d'insuffisance en termes de ressources, qu'elles soient temporelles ou matérielles. D'autres facteurs de résistance peuvent être ancrés dans une perception défavorable des porteurs du changement ou une impression de manque d'information.

De ce fait, il est primordial de percevoir cette résistance comme un élément fondamental du processus de transformation plutôt que comme un frein à éliminer. Alors, il ne faut pas essayer de la supprimer, mais il convient de l'analyser et de comprendre ses origines.

2.2.7.4 L'adaptation au changement

Toutefois, la résistance organisationnelle, bien qu'elle soit une réalité palpable, ne constitue qu'un aspect du panorama. Parallèlement à ces résistances, un autre défi tout aussi significatif se présente : celui de l'adaptation au changement. En effet, une fois que les résistances sont identifiées et comprises, la question centrale demeure de savoir comment les individus et les organisations peuvent s'adapter de manière efficace aux nouvelles réalités.

Face aux mutations diverses ; qu'elles soient d'ordre économique, technologique, sociodémographique ou politico-juridique ; les protagonistes organisationnels sont sommés de reconfigurer leurs modalités d'action et de réflexion, en vue d'une harmonisation avec l'évolution organisationnelle. L'adaptation, bien que visant un équilibre, ne tend que vers un idéal, car les systèmes penchent naturellement vers le chaos et le déséquilibre.

Morin Estelle (1996) élabore une distinction entre deux formes d'ajustement : d'une part, l'adaptation à une situation, et d'autre part, la stratégie d'affrontement, désignée par le terme « *coping* ». Selon elle, l'adaptation à une situation présuppose une éviction de l'événement hors

du contrôle de l'individu, nécessitant ainsi un alignement comportemental. Par opposition, le *coping* fait intervenir l'individu comme maître de ses actions et de leurs conséquences (Morin Estelle, 1996, p. 231). Luminet Olivier (2002, p. 24), quant à lui, conceptualise les stratégies de *coping* comme des « *réponses élaborées par un individu face à une situation stressante et les émotions y afférentes* ».

L'adaptation s'exprime par la mobilisation des ressources cognitives et comportementales pour répondre aux exigences, tant externes qu'internes, qui semblent ébranler ou surmonter les aptitudes de l'individu. En outre, Morin Estelle éclaire deux réactions distinctes en présence d'une sollicitation d'adaptation : les émotions, réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, réaction polyvalente face à toute sollicitation adaptative (Morin Estelle, 1996, p. 233).

2.2.8 Synthèse du concept

La transformation organisationnelle est un processus essentiellement complexe, nécessitant une approche multifactorielle. Les individus, ancrés dans leurs habitudes et façonnés par leur environnement professionnel, peuvent éprouver une résistance face à l'inconnu, souvent alimentée par des incertitudes et des perturbations de leur identité professionnelle. De surcroît, l'impact des leaders, de la hiérarchie et la force du sentiment d'appartenance jouent un rôle prépondérant dans le succès ou l'échec de ces transitions. Les modifications apportées sans une communication adéquate peuvent engendrer des tensions et des malentendus. La société, dans son ensemble, a également son rôle à jouer, car elle établit des normes et des attentes qui peuvent soit soutenir soit contrecarrer les efforts de changement. Pour une transformation réussie, il est essentiel de reconnaître ces défis et d'y répondre de manière proactive. Une démarche inclusive et participative, tenant compte des besoins et des préoccupations de toutes les parties prenantes, est cruciale. En embrassant le changement comme une opportunité plutôt que comme une menace et en encadrant les perceptions et les interprétations des individus, les organisations peuvent naviguer avec succès dans les eaux tumultueuses de la transformation et réaliser leur vision d'avenir.

Section 3 : L'apprentissage organisationnel

Lors des entretiens exploratoires, nous nous sommes confrontée au concept de l'apprentissage organisationnel qui a été largement évoqué par les interviewés. Il s'agit donc pour nous d'un concept émergent et important, qui s'impose et qui devra être pris en considération. Dans cette perspective et par conséquent, nous nous sommes hâtée de l'introduire dans notre étude de littérature en lui consacrant toute une section pour approfondir les recherches le concernant. Nous avons aussi reformulé nos entretiens et nos questionnaires en y ajoutant un axe en relation avec cette conception. Alors qu'est-ce que l'apprentissage organisationnel ?

L'étude de l'apprentissage organisationnel révèle une mosaïque complexe et nuancée. Ce concept, interprété comme un processus dynamique d'acquisition et d'élaboration de compétences, joue un rôle crucial dans la gestion moderne et les mécanismes organisationnels. Les travaux de Argyris C. et Schön D. (1978), analysés par Midler C. (1990), offrent une vision unique qui va au-delà de l'agrégation de connaissances individuelles en mettant l'accent sur leur collectivisation. Cette approche mène à une vision de l'apprentissage en tant que cycle dynamique et récurrent, ouvrant la voie à l'innovation et au changement stratégique.

L'impact de la mondialisation et de l'évolution technologique rapide renforce la signification de l'apprentissage organisationnel en tant que moteur d'adaptabilité et de renouvellement. L'apport de disciplines variées, allant de la psychologie au développement organisationnel, enrichit notre compréhension de ce phénomène. Néanmoins, transposer l'apprentissage individuel à l'échelle de l'organisation présente des défis, notamment dans sa mise en œuvre effective.

Le rôle du management est déterminant dans ce cadre, sous l'influence de penseurs tels que Senge (1990), March (1988), Simon (1991) et Huber (1991). Les perspectives sociologiques et organisationnelles apportent une critique constructive de l'apprentissage, soulignant l'importance des conflits et de la décentralisation dans le processus décisionnel. Parallèlement, une approche stratégique, telle que proposée par Dodgson (1993), indique que l'apprentissage peut devenir un levier de compétitivité, surtout avec l'intégration de nouvelles technologies.

L'importance de la courbe d'apprentissage, mise en évidence par Buzzell et Gale (1987), et liée à la productivité et à l'efficacité, ne peut être sous-estimée. La perspective culturelle, explorée par Hedlund et Nonaka (1993), Brown (1990,1991)), met l'accent sur l'influence de la culture organisationnelle dans l'assimilation de nouvelles compétences et connaissances.

Pour conclure, l'apprentissage organisationnel, tel qu'envisagé par Senge (1990), Koenig (1994), Nonaka (1994) et Argyris (1978), incarne un processus stratégique aux multiples facettes – cognitive, sociale, organisationnelle et individuelle. Ce processus repose sur la métamorphose des connaissances et des compétences, facilitant l'adaptation et la croissance de l'organisation dans un environnement en perpétuelle évolution.

3.1 L'apprentissage organisationnel un concept complexe

3.1.1 Revue de littérature

L'apprentissage organisationnel, un concept complexe et multifacette exploré par plusieurs chercheurs, est perçu comme un processus dynamique au sein des entreprises. Ce phénomène, conceptualisé comme un ensemble d'acquisition et d'élaboration de compétences, influence profondément la gestion et les situations organisationnelles. Ainsi, Moingeon B. (1998) met en lumière la nature polysémique de l'apprentissage organisationnel, marquée par la création de routines, l'acquisition de connaissances individuelles utiles à l'organisation et l'amélioration des capacités d'action. « *L'apprentissage est un processus d'acquisition de connaissances* » (Le Bas, 1993, p. 7).

De plus, selon Argyris C. et Schön D. (1974), interprétés par Midler C. (1990), l'apprentissage organisationnel transcende l'accumulation de l'apprentissage individuel. Il s'agit de la collectivisation des connaissances mobilisées, les « theories-in-use », intégrant le savoir individuel en connaissances collectives adaptées aux défis spécifiques de l'organisation. Ce processus est dynamique et itératif, allant au-delà de la correction d'erreurs et devenant un vecteur d'innovation et de transformation stratégique. « *L'apprentissage organisationnel signifie le processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions* » (Fiol et Lyles, 1985, p. 803).

L'apprentissage organisationnel est également influencé par des facteurs externes comme la mondialisation, l'évolution rapide des technologies, et l'émergence de l'économie de la connaissance. Il est essentiel pour que les organisations s'adaptent, tirant parti des ressources humaines pour stimuler l'innovation (Pfeffer et Veiga, 1999 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Nonaka, 1994 ; Dixon, 1993).

Les approches disciplinaires variées, de la psychologie au développement organisationnel, en passant par la sociologie et la théorie des organisations, enrichissent la compréhension du concept (Shrivastava, 1983; Easterby-Smith, 1997; Friedman et al., 1981). Cependant, la transposition de l'apprentissage individuel à l'échelle organisationnelle présente des ambiguïtés, notamment dans son application pratique.

Le management joue un rôle clé dans l'apprentissage organisationnel, s'appuyant sur l'acquisition et le traitement de l'information pour la prise de décision. Influencé par des penseurs comme March (1963), Senge (1990), Simon (1991), Argyris et Schon (1978, 1993, 1994, 1996) et Huber (1991), cette perspective envisage l'organisation comme un système complexe.

D'ailleurs, les perspectives sociologiques et organisationnelles, avec des auteurs comme Coopey (2000), offrent un regard critique sur l'apprentissage, soulignant l'importance du conflit et de la décentralisation des processus décisionnels. En parallèle, la vision stratégique, explorée par Dodgson (1993), suggère que l'apprentissage peut conférer un avantage concurrentiel, notamment par l'adoption de nouvelles technologies.

Faisant écho à ces idées, dans le domaine de la gestion des opérations, l'importance de la courbe d'apprentissage est soulignée par Buzzell et Gale (1987), en relation avec la productivité et l'efficience. De même, la perspective culturelle, avec des auteurs comme Hedlund et Nonaka (1993), Brown et Duguid (1991), met en avant l'impact de la culture organisationnelle dans l'apprentissage.

En conclusion, l'apprentissage organisationnel, abordé par des penseurs comme Senge (1990), Koenig (1994), Nonaka (1994) et Argyris (1985), est un processus stratégique incluant plusieurs dimensions : cognitive, sociale, organisationnelle et individuelle. Il repose sur la

transformation des connaissances et compétences, contribuant à l'adaptation et l'évolution de l'organisation dans un contexte en mutation.

3.1.2 L'apprentissage organisationnel cognitif

L'apprentissage organisationnel cognitif, dans sa dimension la plus pure, se manifeste à travers deux processus distincts mais interdépendants : le processus individuel et le collectif. Comme le souligne Feldman Martha S. (2000), l'apprentissage individuel s'appuie sur la boucle classique de l'apprentissage, qui incorpore la perception sélective, l'interprétation et la réponse basée sur une norme de référence. Selon Ingham, (1994, p. 109) « *l'apprentissage est au niveau le plus fondamental, un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche heuristique active de compréhension et une critique imaginative, et opère dans un nouveau schéma de connaissance* ».

Ce processus est également transposable aux groupes d'individus dans un environnement organisationnel propice à l'apprentissage. D'autre part, l'apprentissage collectif repose sur la construction de références partagées, la gestion de l'information à travers des représentations codifiées et la focalisation de l'organisation et de ses processus de gestion autour de ces représentations. Ces éléments, combinés avec la routine et ses évolutions, contribuent de manière significative à l'apprentissage organisationnel. La routine, au-delà de sa perception comme un ensemble stable d'activités, permet de comprendre la répétitivité et la prédictibilité des comportements organisationnels, et s'inscrit dans un cycle évolutionniste de « variation – sélection – rétention ».

Selon Feldman (2000, 2003) la routine, souvent perçue comme synonyme de stabilité, peut en réalité être vue comme un vecteur de changement continu au sein des organisations. Cette perspective s'articule autour de la dualité entre l'aspect « ostensible » et l'aspect « performatif » de la routine. L'aspect ostensible se réfère à la compréhension de l'action entreprise lors de la mise en œuvre d'une routine, tandis que l'aspect performatif concerne la spécificité de l'action réalisée. L'interaction entre ces deux aspects indique que l'aspect ostensible sert de référence au performatif, mais ce dernier peut également valider, modifier ou se dissocier du premier. Ainsi, les routines ne sont pas seulement des répétitions mécaniques, mais des entités dynamiques qui évoluent et s'adaptent en fonction des interactions internes et des pressions externes.

En fin, l'apprentissage organisationnel cognitif implique une compréhension approfondie des dynamiques internes des routines et de leur impact sur les processus organisationnels. Il reconnaît que les routines, loin d'être de simples pratiques répétitives, sont essentielles à la création, à la rétention et à l'évolution des connaissances au sein d'une organisation.

3.1.3 L'apprentissage organisationnel comportemental

« Il est certain que le comportement peut être modifié par d'autres facteurs que l'apprentissage, comme la détérioration, l'oubli, ou des variations dues au hasard, par exemple, mais ces observations soulignent uniquement que le changement de comportement n'est pas une condition suffisante pour apprendre » (Argyris et Schön, 1996, p. 61). Un comportement simple, isolé, qui n'émane pas d'une connaissance, ne peut en aucun cas signifier qu'il y a eu apprentissage. Cependant, un comportement collectif est forcément la conséquence d'un apprentissage, puisqu'un changement de comportement est la seule preuve d'un apprentissage organisationnel. D'après Argyris et Schön, un apprentissage organisationnel est un processus qui inclut *« les preuves d'un changement dans la théorie organisationnelle d'usage »* (1996, p. 39).

L'apprentissage organisationnel comportemental, tel qu'analysé par Bartel-Radic Anne (2006), se manifeste dans la gestion interculturelle comme la capacité d'une organisation à intégrer et adapter ses structures et comportements face aux diversités culturelles. Ce processus intègre les compétences interculturelles au niveau individuel et organisationnel, impliquant une spécialisation pour répondre aux besoins culturels locaux et une généralisation pour diffuser ces compétences à travers l'organisation.

Daoui Manar (2021), considère, dans le contexte bancaire, ce type d'apprentissage comme un mécanisme dynamique où les institutions financières développent des compétences pour gérer les risques opérationnels. Cela inclut l'ajustement des structures organisationnelles, l'implémentation de contrôles internes et l'alignement des comportements individuels et collectifs avec des normes réglementaires.

Argyris Chris et Schön Donald A. (1996), définissent ce concept comme un processus où une organisation réajuste collectivement ses pratiques en réponse aux changements environnementaux. Cela se traduit par une adaptation des méthodes de travail, qualifiée d'apprentissage en « simple boucle », où l'organisation aborde de nouveaux problèmes avec des ajustements de pratiques existantes sans remettre en question ses principes fondamentaux.

Pesqueux Yvon (2020), quant à lui, analyse l'apprentissage organisationnel comportemental comme un processus tripartite, impactant à la fois les niveaux individuels, restreints et organisationnels. Il souligne l'importance du savoir pratique interne et la nécessité d'une synergie entre théorie et pratique. L'auteur insiste sur la distinction entre la théorie professée et la théorie d'usage, et introduit l'idée d'apprentissage en « double boucle » et de deuterio-learning, où l'organisation évalue et repense ses stratégies d'apprentissage.

En fin de compte, nous pensons que ces perspectives convergent sur l'importance de l'adaptabilité et de l'intégration des connaissances dans les structures organisationnelles, soulignant la nécessité d'une réponse agile et contextuelle aux stimuli externes pour un développement efficace et durable.

3.1.4 Les obstacles de l'apprentissage organisationnel

Les obstacles à l'apprentissage organisationnel, selon les recherches de Gautier Anaïs, Lièvre Pascal et Rix-Lièvre Géraldine (2008), ainsi que de Argyris Chris et al. (1995) peuvent être définis comme suit :

1. **Engagement personnel et comportements défensifs** : un engagement intense dans une activité peut rendre un individu aveugle aux erreurs potentielles, surtout si cette activité répond à un besoin de reconnaissance ou d'accomplissement personnel. Cette situation conduit à des routines organisationnelles défensives, inhibant l'apprentissage et la remise en question constructive, un concept également souligné dans les travaux d' Argyris et Schön (1996).

2. **Inadéquation des compétences et difficultés de mise en œuvre** : les problèmes de perception des décalages dans une situation peuvent être dus à une inadéquation entre les compétences de l'individu et celles requises par la situation, entraînant un stress important. La mise en œuvre de l'apprentissage organisationnel, notamment l'apprentissage en double boucle, est complexe et exige des compétences spécifiques, comme l'ont montré Argyris et Schön (1996).

3. **Culture et pratiques organisationnelles** : les obstacles peuvent également provenir de la culture et des pratiques établies au sein de l'organisation. Les théories d'action tacites, un concept développé par Argyris et Schön (1996), et les normes organisationnelles existantes peuvent empêcher la reconnaissance et l'adaptation aux nouvelles exigences ou aux changements de l'environnement.

4. **Manque de conscience et résistance au changement** : il est souvent difficile pour les individus et les organisations de reconnaître et de remettre en question leurs valeurs et croyances sous-jacentes. La résistance au changement peut survenir en raison de la peur de l'inconnu, de la perte de pouvoir, ou d'une préférence pour le statu quo. Argyris et Schön (1996) ont également souligné la difficulté de remettre en question les valeurs directrices et les routines défensives qui sont souvent inconscientes.

3.2 Les théories de l'apprentissage organisationnel

3.2.1 L'approche behavioriste de l'apprentissage organisationnel

L'approche behavioriste de l'apprentissage organisationnel, s'ancrant dans les fondements de la psychologie comportementale, postule que les états mentaux individuels, bien que reconnus, restent inaccessibles à l'observation directe. Cette perspective considère la psychologie comme une discipline axée sur l'étude des comportements observables plutôt que sur les états de conscience. Dans ce cadre, Watson John B. (1914) a établi que l'apprentissage devrait être interprété comme une réponse comportementale à des stimuli externes, une réaction observable et mesurable.

Le néo-béhaviorisme, notamment celui de Skinner Burrhus Frederic (1953), tout en rejetant les interprétations mentalistes, a innové en inversant la séquence stimulus-réponse traditionnelle en réponse-stimulus. Cette révision signifie que l'individu, conscient des conséquences, peut influencer son environnement pour obtenir les résultats désirés. Cette théorie trouve une résonance directe dans la théorie comportementaliste de l'apprentissage au sein des organisations.

Au niveau individuel, le béhaviorisme conçoit l'apprentissage comme une modification comportementale résultant de séquences de stimulus-réponse adéquates. L'accent est mis sur la répétition, le conditionnement et le renforcement, avec une référence fréquente aux travaux de Skinner et Pavlov dans les textes sur le comportement organisationnel. Au niveau

organisationnel, Cyert Richard et March James (1983) et d'autres voient l'entreprise comme un système adaptatif, dont le comportement s'appuie sur des procédures établies, plutôt que sur une logique de conséquentialité ou de calcul rationnel.

Les organisations apprennent en fonction de leur passé, s'appuyant sur des routines qui sont des ensembles coordonnés et répétés d'actions, dérivés de processus d'essais et d'erreurs et renforcés par la répétition. Ces routines, devenant souvent automatiques, limitent l'éventail des réponses organisationnelles, favorisant la stabilité mais risquant également d'induire de l'inertie.

D'un point de vue cognitif, Chris Argyris (1985) a exploré les « routines défensives », qui sont des attitudes et des approches biaisées visant à éviter la résolution de problèmes et à maintenir le statu quo. Ces tactiques souvent inconscientes peuvent se renforcer et entraver le changement, malgré leur rationalisation apparente par les acteurs.

Contrairement à cette approche orientée vers le développement organisationnel et la modification des postures psychologiques et cognitives des individus, l'approche behavioriste privilégie un changement organisationnel plus graduel. Elle perçoit l'apprentissage organisationnel comme une série d'ajustements incrémentaux en réponse aux évolutions de l'environnement et aux performances de l'entreprise. Les routines, malgré leur rôle stabilisateur, peuvent aussi limiter l'apprentissage en confinant l'organisation à des réponses standardisées.

En fin de compte, bien que l'approche behavioriste ait été critiquée pour sa survalorisation des procédures au détriment des individus et pour sa tendance à considérer l'organisation comme un ensemble homogène, elle demeure un cadre pertinent pour comprendre certains aspects de l'apprentissage organisationnel, notamment dans sa dimension adaptative et incrémentale.

3.2.2 L'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel

L'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel, met en lumière la nécessité de reconnaître la complexité des processus d'apprentissage. Cette vision se distingue nettement du behaviorisme en ce qu'elle considère les comportements humains comme étant principalement influencés par les états mentaux et les représentations internes. Newell Allan et Simon Herbert A. (1972) ont été pionniers dans l'étude de la dimension cognitive de l'apprentissage,

conceptualisant l'esprit humain comme un système de traitement de l'information, où penser équivaut à manipuler des symboles et des informations.

Les théories cognitivistes comparent les états mentaux à des systèmes de signes, organisés selon les règles d'un langage spécifique de l'esprit. Dans cette optique, le calcul propositionnel est fréquemment utilisé pour modéliser les configurations des représentations mentales. En opposition, le courant connexionniste, représenté par des chercheurs tels que Quinlan Philipe (1991) et Rumelhart David Everett (1992) cherchent à s'éloigner d'une interprétation psychologisante du fonctionnement cognitif, préférant une approche sub-symbolique où les processus cognitifs s'articulent autour de réseaux neuronaux plutôt que de représentations internes ou de connaissances explicites.

Dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, Huber George P.(1991) perçoit l'apprentissage comme un changement dans l'état des connaissances organisationnelles, une transformation cognitive qui s'accompagne d'une opération de traitement d'information et d'acquisition de nouvelles connaissances. Le chercheur décrit l'apprentissage comme un processus par lequel les connaissances sont acquises, interprétées, distribuées et mémorisées au sein de l'organisation.

Nous pensons, pour notre part, que dans les organisations, apprentissage et changement sont proches mais non identiques. L'acquisition de nouvelles connaissances n'entraîne pas systématiquement des modifications comportementales directes. Typiquement, les évolutions cognitives sont les prémices qui guident les transformations organisationnelles, considérées comme les fruits de ces processus d'apprentissage. Toutefois, cette vue a fait l'objet de critiques pour sa simplification excessive, notamment en la réduisant à une logique de décision rationnelle. Un enjeu crucial réside dans la détermination de l'agent d'apprentissage (individus, dirigeants, comités exécutifs, services spécifiques ou l'entité organisationnelle elle-même), une interrogation déterminante pour appréhender l'apprentissage organisationnel d'un point de vue cognitif.

3.3 Les caractéristiques de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel, un concept essentiel à la survie et à l'évolution des organisations dans un monde en constante mutation. Cette notion, telle qu'élaborée par des experts tel que Huber George (1991) est avant tout un processus continu et évolutif. Les organisations, en effet, ne cessent d'apprendre et de s'adapter, répondant aux changements internes et externes avec des rythmes et des intensités variables. Cette capacité d'adaptation permanente est cruciale pour leur développement et leur pérennité.

Dans ce contexte évolutif, l'influence de l'environnement sur l'apprentissage organisationnel est primordiale. Ainsi, Hannan Michael T. et Freeman John (1984), avancent que les organisations doivent s'adapter constamment aux pressions et contraintes de leur environnement. Cela implique une compétence accrue pour percevoir et interpréter correctement les signaux environnementaux, ce qui est fondamental pour initier des changements appropriés et opportuns. Cette capacité d'adaptation n'est pas seulement réactive mais aussi proactive, anticipant les évolutions potentielles de l'environnement pour maintenir l'organisation à l'avant-garde.

Par ailleurs, l'apprentissage organisationnel se caractérise par sa nature multidisciplinaire, une idée mise en lumière par Dogson Mark (1993). Cette caractéristique souligne qu'il englobe des disciplines variées, allant de la psychologie cognitive à la stratégie d'entreprise. Cette diversité d'approches enrichit la compréhension du processus d'apprentissage et permet de l'aborder sous différents angles, favorisant ainsi ses stratégies plus complètes et efficaces.

En outre, il présente également une dualité interne et externe. Il comprend une dimension interne, liée à l'harmonie des éléments fondamentaux de l'organisation, et une dimension externe, qui concerne l'harmonie entre les organisations et leur environnement. Cette double perspective souligne la nécessité d'un équilibre entre l'amélioration des processus internes et l'adaptabilité aux conditions externes.

La diversité des approches et des théories dans l'apprentissage organisationnel est également notable, comme le démontrent les travaux de Pettigrew Andrew (1987) ainsi que ceux de March James G. et Tissot Françoise (1991, p. 107). Ces différentes perspectives vont

de la théorie comportementaliste aux études sur la nature des changements et des phases de transition, offrant ainsi un large éventail de compréhensions et d'approches pour gérer l'apprentissage au sein des organisations.

Enfin, la cohérence stratégique, comme l'indique Porter Michael (1997), est fondamentale pour que les organisations apprennent et évoluent pour maintenir un alignement stratégique, assurant une concordance logique entre les décisions, les objectifs, les moyens, les produits et les compétences. Ce processus de cohérence stratégique garantit que les efforts d'apprentissage sont alignés avec les objectifs globaux de l'organisation.

En ce qui nous concerne, nous présumons que l'apprentissage organisationnel est un processus complexe et multidimensionnel qui nécessite une compréhension approfondie des interactions entre les individus, les groupes, l'organisation dans son ensemble et l'environnement externe. Il repose sur la capacité de l'organisation à s'adapter, à innover et à évoluer en réponse aux défis internes et externes, garantissant ainsi son succès et sa pérennité dans un monde en constante évolution.

3.4 Apprentissage organisationnel et gestion des compétences

3.4.1 Apprentissage individuel

L'apprentissage individuel au sein des organisations, essentiel pour une compréhension globale, se base sur l'idée que l'apprentissage organisationnel est principalement le fait des membres individuels. Cette approche s'inspire des théories d'Argyris et Schön (1978), qui voient l'apprentissage organisationnel comme enraciné dans les perceptions et théories individuelles. Cela implique que les organisations ne possèdent pas en elles-mêmes une capacité d'apprentissage autonome, mais filtrent, réduisent et uniformisent plutôt les savoirs individuels pour former une base de connaissance collective.

D'après cette perspective, l'individu, en tant qu'agent clé d'apprentissage, influence non seulement l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances mais aussi leur intégration et adaptation au contexte organisationnel. Ce processus est influencé par divers facteurs, tels que les expériences personnelles, les interactions professionnelles et les structures organisationnelles existantes.

3.4.2 Apprentissage collectif

L'apprentissage collectif va au-delà de l'individuel, centré sur les interactions et collaborations entre membres de l'organisation. Cette dimension de l'apprentissage est mise en avant par des auteurs comme Brown John et Duguid Paul (1991), qui considèrent l'apprentissage comme un processus essentiellement social et émergent des interactions au sein d'un groupe ou d'une communauté de pratique. L'accent est mis sur la façon dont les connaissances et les compétences sont partagées, négociées et co-construites au sein des groupes, contribuant ainsi à l'évolution collective de l'organisation.

Sous cet angle, l'apprentissage collectif est perçu comme un moyen de dépasser les contraintes de l'apprentissage individuel. Il favorise l'émergence de nouvelles idées et solutions grâce à la diversité des perspectives et expériences. Les processus d'intégration et de coordination des savoirs individuels jouent un rôle déterminant dans l'efficacité de l'apprentissage collectif.

3.4.3 Apprentissage Organisationnel

Dans son sens le plus large, l'apprentissage organisationnel englobe et dépasse les niveaux individuel et collectif. Il se manifeste dans la capacité d'une organisation à évoluer, s'adapter et innover en réponse aux changements internes et externes. Donc, il est façonné par les structures, procédures, routines, normes et traits culturels de l'organisation.

Cet apprentissage entraîne la conversion des connaissances individuelles et collectives en pratiques et stratégies institutionnelles. Elle est caractérisée par la création et la modification des structures organisationnelles et des systèmes de prise de décision qui permettent une adaptation et une réaction efficace aux défis et opportunités. L'apprentissage organisationnel, en tant que tel, est un processus dynamique, impliquant une interaction constante entre les niveaux individuel, collectif et organisationnel.

3.5 L'apprentissage organisationnel et les systèmes incitatifs

L'analyse des systèmes d'incitation, approfondie en particulier par Holmström B. (1999) et Milgrom P. (1991), met en évidence l'importance de la cohérence. En effet, dans les études de Milgrom P. (1991), basée sur le multitâche, il explore la complémentarité des activités. Il

postule que dans un contexte multitâche où elles se renforcent mutuellement, l'objectif principal n'est pas de maximiser une activité isolée, mais plutôt de trouver un équilibre pour optimiser l'efficacité globale du travail. Par conséquent, il en déduit que pour les systèmes d'incitation, il est crucial de les évaluer non pas de manière isolée, mais en tant qu'éléments d'un système cohérent.

Par la suite, en 1999, Holmström étend cette perspective en questionnant pourquoi les ressources sont contrôlées par des entreprises en tant qu'entités collectives, et non par des individus au sein de ces mêmes entreprises. Cette réflexion défie les hypothèses de la théorie néoclassique, laquelle suggérerait que la gestion et la propriété des actifs seraient plus incitatives si elles étaient entre les mains des employés. Cependant, la réalité observée dans les entreprises contredit cette théorie. Le même chercheur attribue cette contradiction à la complémentarité entre la répartition de la propriété, les tâches assignées et les systèmes d'incitation, argumentant que l'entreprise, grâce à sa structure particulière, peut mettre en place un système d'incitations plus cohérent, évitant ainsi les externalités négatives.

De plus, il avance l'idée que les entreprises régulent les échanges en se basant sur un principe de « second best », qui peut s'avérer plus efficace que la recherche d'un "first best" idéal, typique des relations de marché mais dépourvu de contraintes de cohérence. Ainsi, il soutient qu'un système d'incitations équilibré, même modéré, est préférable à un système déséquilibré. Il illustre son propos en soulignant que la distribution de la propriété des actifs parmi les membres d'une organisation pourrait affaiblir la hiérarchie et remettre en question la capacité de l'entreprise à établir des normes et des règles.

Pour finir, nous tenons à souligner l'importance vitale de la cohérence dans l'élaboration des mécanismes incitatifs, en insistant sur le fait que ces systèmes ne peuvent pas être dissociés des autres aspects organisationnels sans risquer d'être inefficaces ou contre-productifs. Il s'agit d'un plaidoyer en faveur de l'élaboration d'une théorie unifiée pour comprendre à la fois les relations intra et interentreprises, en considérant ces deux formes de gouvernance comme fondamentalement complémentaires. Cette approche promet une analyse intégrée de l'organisation, même si une définition précise de la cohérence et de ses caractéristiques essentielles demeure à établir.

3.6 La dimension subjective de l'apprentissage organisationnel

Russel Bertrand (1954, p. 08) a défini la raison d'une manière qui éclaire la subjectivité dans l'apprentissage organisationnel. Il soutient que la raison repose sur le choix de moyens adaptés pour atteindre un but prédéfini, séparant nettement les moyens des objectifs et excluant les considérations normatives. Cette perspective, focalisée sur la corrélation entre les moyens et les fins, délaisse l'aspect normatif de la raison. Ainsi, selon Russell (1954), la rationalité n'est pas intrinsèque à un comportement particulier, mais réside dans la concordance entre le comportement et les intentions de l'individu.

Cette interprétation de la rationalité n'est pas en désaccord avec les pensées néoclassiques ou celle de Simon H. (1991). Dans le cadre de la rationalité substantive, un comportement est considéré rationnel s'il optimise la fonction d'utilité, soulignant l'harmonie entre les moyens et les fins. Pour Simon (1991), la rationalité d'un individu est guidée par un objectif de satisfaction, basé sur sa propre perception de la réalité.

Concernant l'apprentissage, Simon (1991) le considérait comme « substantif », impliquant une manière unique et correcte d'apprendre, centrée sur la mémorisation d'informations précises sur le monde. Par contraste, l'approche de l'énaction voit l'apprentissage comme une démarche créative, où les normes et le cadre sont dictés par les intentions du système. Ainsi, en reprenant les termes de Russell, un apprentissage rationnel consiste à sélectionner et assimiler des connaissances pertinentes selon les perspectives de l'apprenant, indépendamment de la nature de ces perspectives.

Cette vision suggère que la rationalité en apprentissage ne se trouve pas dans l'accumulation d'informations objectives suivant un schéma logique universel, mais dans la poursuite d'un objectif subjectif. Simon avait observé que des individus rationnels pouvaient adopter des comportements différents face à des objectifs similaires, en raison de perceptions du monde distinctes. Cependant, il avait sous-entendu que leurs méthodes d'apprentissage seraient analogues. Nous suggérons d'étendre cette idée au domaine de l'apprentissage, en avançant que la rationalité dans ce contexte n'est pas liée à une essence universelle, mais plutôt à une adéquation entre les connaissances acquises et l'intention initiale de l'apprenant.

3.7 Synthèse du concept

L'apprentissage organisationnel, tel que défini par des experts tels que Huber George (1991), se révèle être un processus continu et évolutif, essentiel à la survie et à la progression des organisations dans un monde en mutation. Ce processus, influencé par des facteurs environnementaux et caractérisé par sa nature multidisciplinaire, illustre l'importance de l'adaptabilité et de l'intégration des connaissances. Il se manifeste à travers une dualité interne et externe, nécessitant un équilibre entre l'amélioration des processus internes et l'adaptabilité aux conditions externes.

La diversité des approches et des théories, comme le soulignent les travaux de Pettigrew (1987), March et Tisot Françoise (1991), offre un large éventail de compréhensions pour gérer efficacement l'apprentissage au sein des organisations. La cohérence stratégique, mise en évidence par Porter Michael (1997), est cruciale pour maintenir un alignement stratégique et assurer une concordance logique entre les décisions et les objectifs organisationnels. En somme, l'apprentissage organisationnel est un processus complexe et multidimensionnel qui nécessite une compréhension approfondie des interactions entre les individus, les groupes et l'environnement externe. Il repose sur la capacité de l'organisation à s'adapter, à innover et à évoluer, garantissant ainsi son succès et sa pérennité dans un monde en constante évolution.

Conclusion

La convergence des perspectives issues des sections précédentes révèle une image complète et nuancée des transformations organisationnelles contemporaines. D'une part, nous observons une avancée majeure dans la sociologie des organisations, impulsée par des figures emblématiques comme Michel Crozier en France. Cette progression se manifeste par un passage de l'approche théorique à une pratique empirique, illustrant ainsi l'intégration croissante de l'économie et de la sociologie et reconnaissant l'entreprise comme pivot des études organisationnelles. Par conséquent, cette évolution reflète une volonté de comprendre les organisations non seulement comme des entités formelles et rationnelles, mais aussi comme des systèmes dynamiques et adaptables, influencés par leur environnement et internement régulés par des principes tels que la rationalité limitée de Simon H. (1955, 1978, 1993).

D'autre part, la transformation organisationnelle elle-même est identifiée comme un phénomène intrinsèquement complexe, nécessitant une approche multifacette. Les défis rencontrés par les individus au sein de cette dynamique, tels que la résistance au changement et les influences de la hiérarchie et de la culture organisationnelle, soulignent l'importance d'une communication efficace et d'une démarche inclusive. Ainsi, la transformation s'interprète comme un processus interne en réponse aux attentes sociétales.

Enfin, l'accent est mis sur l'apprentissage au sein des structures d'entreprise, vu comme un processus ininterrompu, vital pour leur durabilité dans un monde en mutation rapide. Les travaux de spécialistes comme Huber George (1991) et d'autres démontrent la nécessité d'un équilibre entre les améliorations internes et l'adaptabilité aux facteurs externes. Cette perspective met en évidence la complexité multidimensionnelle de l'apprentissage organisationnel, soulignant l'importance de la cohérence stratégique et de l'alignement entre les décisions individuelles et les objectifs organisationnels.

CHAPITRE IV

Étude de cas : L'identité organisationnelle, au-delà de la théorie

Le présent chapitre vise à exposer nos données de terrain et leur analyse, ainsi nous pouvons établir les relations objectives et plausibles qui peuvent exister entre nos hypothèses et les résultats de notre étude de terrain. Nous vérifierons alors, la validité ou non de nos hypothèses, pour enfin pouvoir répondre à notre problématique.

Introduction

Dans le but de répondre à notre problématique, de mieux saisir le fonctionnement de l'identité organisationnelle, d'essayer de décrire sa dynamique et d'appréhender son rôle dans une organisation de travail, en tant que variable dans l'accompagnement du changement, nous avons choisi de mener une étude exploratoire dans quatre différentes organisations, qui ont toutes vécu des changements variés. Pour ce faire, nous avons eu recours aux outils méthodologiques qui nous permettent de collecter et d'assembler les données et les informations nécessaires à la construction d'une connaissance et d'un savoir approprié, confirmé, avéré et démontré au sujet de l'identité organisationnelle.

En premier lieu, les outils de la méthode qualitative, qui sont l'observation qui va nous permettre l'analyse du réel, à travers la description des comportements, des situations et des émotions, et l'entretien semi-directif, qui lui, va nous permettre de récolter des données verbales. Ces outils sont reconnus pour leur efficacité dans le recueillement de données à caractère qualitatif. Ces données dites qualitatives se rapportent essentiellement à des émotions, des sentiments, des perceptions, des comportements et des compréhensions des personnes en relation avec notre objet de recherche.

Ces données sont généralement définies comme étant approximatives ou encore caractéristiques puisqu'elles sont sujettes à l'interprétation, faute de ne pas pouvoir être mesurées. C'est pourquoi nous avons fait le choix de recourir à une deuxième méthode, dite, la méthode quantitative. Dans le cadre de cette méthode, nous avons employé le questionnaire, un outil réputé pour collecter des données brutes et concrètes qui peuvent être mesurées.

De ce fait, la méthode qualitative va nous servir pour « *développer des concepts qui nous aident à comprendre le phénomène - de l'identité organisationnelle – en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants* » (Mays et Pope, 1995, p. 43). Cette méthode est réputée pour sa capacité à recueillir des données de fond et de qualité. C'est avant tout, une approche compréhensive utilisée notamment dans les sciences sociales et les études de marché comme le marketing et le management.

Quant à la méthode quantitative, elle va nous permettre de pouvoir récolter des informations structurées et quantifiables qui ont une valeur numérique précise, percutante et vérifiable en relation avec l'identité organisationnelle. Ce genre d'informations va nous permettre de réaliser des résultats concluants qui puissent être généralisés. Cette méthode approfondira davantage notre recherche et lui accordera plus d'objectivité et de fiabilité. Grace aux deux méthodes les résultats de notre étude vont être probants et solides. Ils peuvent alors servir pour guider la pratique des acteurs du changement organisationnel.

Section 1 : une insertion au sein des organisations

Il est certain que tout chercheur est confronté à des difficultés tout au long de sa recherche et surtout au moment d'entamer son étude de terrain. Ces difficultés peuvent être en relations soit avec le domaine, soit avec le terrain, ou encore avec les deux. Le chercheur peut alors rencontrer des obstacles ou se retrouver dans des impasses. Dans le domaine de notre recherche, l'un des plus grands obstacles que peut rencontrer un chercheur est celui d'obtenir un accord pour pouvoir accéder aux organisations qui forment son terrain de recherche. Chose que nous estimons Incompréhensible. Surtout dans un monde en perpétuelle changement et en plein essor économique. Nous avons alors décidé d'en citer les plus importants.

1.1 Le chercheur un étranger non désiré dans les organisations

L'approche qualitative sollicitée par d'Iribarne pour servir ses recherches est très reconnue et même très efficace. Cependant, son utilisation au sein des organisations qui constituent notre terrain de recherche, a été limitée d'un côté par le temps d'un autre côté par la délimitation imposée par l'organisation qui fait, qu'on ne pouvait pas se déplacer librement au sein de l'organisation, sous prétexte de perturber le déroulement normal du travail et de déconcerter la liberté des employés dans leurs espaces de travail.

Certes passer un long moment au milieu d'une communauté ne peut qu'être gratifiant pour un chercheur, car il sera en mesure d'observer les faits de façon libre et prolongée, d'examiner les comportements afin de les confronter avec les aveux de la population étudiée. Comme le souligne Bunge (1984, p. 47), « *l'observation est la procédure empirique de base* ».

Néanmoins, dans le monde des organisations où règne une forte concurrence et une compétitivité ardue, les différentes entreprises sont amenées à préserver leurs activités, leurs stratégies ainsi que leurs processus organisationnels de toute fuite. Surtout dans un monde où l'information coûte très chère est peut faire la différence. De ce fait, la liberté du chercheur est très limitée. Il est donc compréhensible qu'une organisation qui accepte une présence étrangère, aussi neutre et scientifique soit-elle, le ferait sous réserve et avec des conditions. Il est alors utopique de croire qu'un chercheur circulerait librement au sein d'une organisation pour observer le travail des acteurs et de pouvoir s'inviter aux réunions ou aux différentes manifestations.

Notre observation a donc été limitée dans la majorité du temps, au sein des organisations objets de notre terrain. Cependant, cela n'a pas trop affecté notre collecte de données. Nous nous sommes armée de persévérance, d'outils méthodologiques (carnet et grille d'observation) et d'une certaine prise de recul pour mieux construire nos connaissances sur notre objet d'étude, mais aussi pour accomplir une observation plus spécifique, basée sur les connaissances acquises durant les observations précédentes. Aussi ce recule nous a permis de confronter nos observations avec les dires des acteurs ainsi qu'avec nos observations futures. Tout ceci était dicté par le souci d'atteindre une certaine objectivité de notre phénomène étudié.

Dans le cadre de cette étude, nous avons pu effectuer quinze observations directes en tout, dont quelques-unes sous encadrement ou guidées, toutes organisations confondues. Six dans l'ONEE ; Trois chez Anass-Irrigation (A.I.) ; Deux au sein de Mediatronic (M.) et quatre dans le siège présidentiel de la Banque populaire du Sud (BPS). Ces observations se sont déroulées dans le respect des conventions et des règles établies avec chacune des organisations. Nous avons toujours noté toutes remarques et toute observation avec beaucoup de précision, tout en faisant attention à prendre en considération les conditions et le contexte de l'observation.

1.2 Présentation du terrain de recherche

1.2.1 Cas de l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable - Rabat

L'Office National de l'Électricité et de l'Eau potable (ONEE), né du regroupement de l'ONE (Office National de l'Électricité, créé en 1963) et de l'ONEP (L'Office National de l'Eau potable, créé en 1972) en 2012 par la loi 40-09 publiée en novembre 2011, est une entité publique qui emploie 17000 employés. Elle assure la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique et de l'eau ainsi que l'épuration des eaux usées.

L'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable, est un établissement public à caractère industriel et commercial, alloué de la personnalité civile et financièrement autonome, placé sous l'autorité du ministère de la transition énergétique et du développement durable.

Ses missions centrales sont la planification et l'approvisionnement en électricité et en eau potable et leur distribution. Il est aussi chargé de l'étude, de la conception, de la réalisation, de la gestion et de l'exploitation des unités de production et de distribution, en plus du contrôle de la qualité des eaux ainsi que de la protection et la préservation des ressources.

Jusqu'à la fin des années 1960, le service de l'eau potable était assumé par la Régie des Exploitations Industrielles (REI) et par la société marocaine de Distribution d'eau et d'électricité (SMD). Souvent assurée à partir de ressources locales, il n'y avait que les villes nouvelles qui étaient alimentées en eau potable et quelques résidences de façon exceptionnelle. En milieu rural, c'est par les moyens traditionnels que l'approvisionnement en eau était assuré.

En 1960 la planification à long terme est devenue nécessaire suite à la pénurie d'eau qui a touché le côté atlantique entre Kenitra et Safi. La régie de distribution a donc été créée pour répondre aux besoins de cette région. Progressivement, la régie de distribution fut créée dans différentes régions du pays. Par la suite, et pour remplacer la Régie des Exploitations Industrielles (REI) qui s'occupait du service de distribution d'eau potable depuis 1929, l'Office Nationale de l'Eau Potable (ONEP) fut créé par le Dahir N° 172.103 du 3 avril 1972. Le cadre juridique de l'ONEP a alors été révisé pour attribuer à l'institution les prérogatives d'un producteur et distributeur de l'eau potable. On lui a alors conféré la forme d'un établissement public à spécificité industriel et commercial jouissant de l'autonomie administrative et financière.

Depuis sa création l'ONEP s'occupait de l'alimentation en eau potable en milieu urbain et ce n'est qu'en 1995 que cette mission s'est élargie pour couvrir l'approvisionnement des populations rurales à partir des bornes fontaines puis des branchements individuels dans le cadre d'un programme national lancé par les pouvoirs publics à cette époque. En 2000, les missions de l'ONEP se sont élargies encore une fois pour couvrir le service d'assainissement liquide dans les villes et centres où il assure la distribution de l'eau potable. Ces adductions d'émissions se sont multipliées.

En 2012, les pouvoirs publics ont décidé de regrouper les deux Offices à savoir l'ONE et l'ONEP. L'ONEE sera investi pleinement dans de grands projets structurants pour le Maroc, le dotant d'infrastructures de production, transport et de distribution d'électricité et d'eau ainsi que d'épuration des eaux usées indispensables au développement durable du pays.

L'Ex-ONEP, nommé aujourd'hui l'ONEE Branche eau, adopte une stratégie basée autour des 4 axes suivants :

- Pérennisation, sécurisation et renforcement des installations d'alimentation en eau potable existantes ;

- Amélioration des performances techniques ;
- Généralisation de l'accès à l'eau potable en milieu rural conformément au principe de « droit à l'eau pour tous » ;
- Intervention active dans le domaine de l'assainissement liquide et la préservation de l'environnement.

La Branche eau fonctionne actuellement avec environ 8000 femmes et hommes répartis sur les directions centrales du Siège de l'Office à Rabat et les 9 Directions régionales sur tout le territoire du Royaume. La structure organisationnelle de l'ONEE-Branche eau est donnée dans l'organigramme en annexe.

La politique de communication interne à la branche eau est mise en oeuvre par une direction centrale "Direction Communication et coopération" qui assure la gestion de plusieurs moyens de communication dont principalement l'administration du portail Tawasol et l'usage de l'application messagerie interne ou tout le personnel dispose d'une adresse personnalisée lui permettant de communiquer sur le plan professionnel avec sa hiérarchie et ses collègues de travail.

Le slogan prôné par tout le personnel à la branche eau est «Le Droit à l'Eau pour Tous » appuyé par « la Protection de l'Environnement » Ce slogan a été lancé depuis la mise en place des 4 axes stratégiques de l'Office Ex-ONEP en 2002.

L'Ex-ONE, nommé aujourd'hui l'ONEE Branche électricité, vise à :

- Garantir un service public de production et du transport de l'énergie électrique, et sa distribution dans l'ensemble des zones où intervient l'Office ;
- Gérer la demande globale de l'énergie électrique du pays ;
- Garantir et préserver les conditions favorables du service public en termes de qualité et de coût ;
- Gérer et développer le réseau de transport ;
- Garantir l'équité en termes d'alimentation en électricité entre le monde rurale et le monde citadin, à travers la généralisation de l'extension de l'électricité dans le monde rural ;
- Développer les énergies renouvelables ;
- Protéger l'environnement.

Cela en adoptant quant-à-elle, une stratégie basée sur les 4 principes suivants :

- Rechercher le KWh le moins cher ;
- Diversifier les sources d’approvisionnement ;
- Mettre en valeur les ressources du royaume ;
- L’intégration régionale.

La Branche électricité fonctionne actuellement avec plus de 9000 salariés, femmes et hommes répartis sur les directions centrales du Siege de l’Office à Rabat et Casablanca et les 9 Directions régionales sur tout le territoire du Royaume. La structure organisationnelle de l’ONEE-Branche électricité est donnée dans l’organigramme en annexe.

La communication interne de la branche électricité est très avancée, une direction centrale « Division Communication » a mis en place un espace collaboratif interne en plus de la gestion de plusieurs moyens de communication dont l’application messagerie interne ou tout le personnel dispose d’une adresse personnalisée lui permettant de communiquer sur le plan professionnel avec sa hiérarchie et ses collègues de travail.

Le changement vécu par L’ONEE (ONE et ONEP) :

- Lancement de la fusion ONE-ONEP en 2011.
- Mis en veille en 2015.
- Relancement de cette même fusion en 2019 et la mise en place du rapprochement.
- L’ONEE se prépare actuellement à passer de l’établissement public à la société anonyme.

Le conseil d’administration de l’ONEE :

Conformément à la loi n° 40-09, l’ONEE est administré par un Conseil d’Administration (CA), présidé par le Chef du Gouvernement ou l’autorité gouvernementale déléguée par lui à cet effet et constitué selon le décret d’application de la loi 40-09 des membres suivants : Le Ministre chargé de l’intérieur ; Le Ministre chargé des finances ; Le Ministre chargé de l’habitat, de l’urbanisme et de la politique de la ville ; Le Ministre chargé de l’agriculture ; Le Ministre chargé de l’équipement ; Le Ministre chargé de la santé ; Le Ministre chargé de l’énergie et de l’eau ; Le Ministre chargé de l’emploi et de la formation

professionnelle ; Le Ministre chargé de l'industrie ; Le Ministre chargé des affaires générales et de la gouvernance. Les Secrétaires Généraux des Départements de l'Energie et de l'Eau, le Directeur de l'Électricité et des Énergies Renouvelables et le Directeur de l'hydraulique assistent aux réunions du CA, à titre consultatif. Le Contrôleur d'État assiste, avec voix consultative, aux séances du Conseil d'Administration en vertu de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes. Le Directeur Général de l'ONEE y assiste en qualité de rapporteur.

1.2.2 A.I. -Biougra (une entreprise qui souhaite garder l'anonymat)

A.I. (ancienne,I.S. au capital de 1000 000 DH), sise à Biougra au Maroc. Une société à responsabilité limitée, à associé unique, qui s'active dans le domaine agricole et dans la vente et l'installation de matériel agricole en plus du statut de négociant. Son capital est de 100 000 DH, créée en juillet 2020. Une entreprise moyenne qui emploie plus de 25 employés dont des saisonniers.

Avant de devenir A.I. l'entreprise portait le nom de I.S., le dirigeant propriétaire était M. Ahmad ; la société était spécialisée dans l'agriculture et la vente des produits et matériels agricoles. Suite à une série de complications, de problèmes de gestion et de créances clients, l'entreprise s'est retrouvée dans l'obligation de changer de dirigeant. Désormais c'est Mme Fouzia qui dirige l'organisation et ce changement était suivi par le changement de nom de l'entreprise pour marquer un nouveau départ et confirmer une nouvelle gestion. Avec ces deux avènements des changements stratégiques, techniques, fonctionnels ont suivi. La société a gardé son personnel mais avec une nouvelle répartition des postes et des responsabilités. A.I. compte aujourd'hui plusieurs responsables d'équipes qui ont une marge de prise de décision et qui peuvent exprimer leurs visions concernant l'activité dont ils sont responsables. Les anciens employés se sont vus promus. Ce changement que nous qualifions de radical et profond puisqu'il a touché tous les services, les méthodes et les techniques de l'organisation, a imposé un changement des habitudes, des routines et des valeurs des employés.

1.2.3 Mediatronic, Agadir.

Mediatronic SARL créée en décembre 1996 (ex.Télé Vidéo Service, 1981), sise à Agadir au Maroc, au capital de 250 000 DH. Petite entreprise qui emploie sept employés, elle s'est spécialisée depuis sa création dans la conception, la fabrication de modules électroniques grand public, la commercialisation de composants et la prestation de service.

La dernière décennie, l'activité principale de l'entreprise est le service client en collaboration avec les donneurs d'ordre Samsung et LG. Elle fournit aussi l'assistance, conseil et service en faveur des acheteurs de produits des marques représentées.

Les valeurs de l'entreprise sont :

- La satisfaction et le respect des clients.
- L'excellence et le sérieux des services.

Mediatronic, un prestataire de service de réparation des téléviseurs Samsung et LG, assurait auparavant différents services pour d'autres marques à savoir Toshiba et Sony en plus de l'importation des composants électroniques. Avec l'avènement et le progrès technologique, l'entreprise a dû réduire ses activités et rénover et adapter ses techniques et méthodes de travail. L'évolution des technologies en électronique a engendré la disparition de certains appareils (magnétoscope, chaînes hifi, caméscope, téléviseur à tube cathodique...). Ce changement technologique a produit un changement de contexte, d'activité et de méthodes. L'entreprise s'est retrouvée face à un nouveau contexte économique et technologique qui lui impose une adaptation rapide et une maîtrise élevée de nouvelles compétences.

Ce changement externe a mis la société dans une alternative : geler les salaires ou réduire les salariés. Continuer d'assurer le service à la clientèle et s'inscrire dans l'avancée technologique ou changer d'activité. La prise de décision s'impose. Le dirigeant de M. a fait le choix de préserver les emplois, de continuer d'assurer le service à la clientèle tout en essayant de trouver un substitut à l'importation des composants électroniques. Ces décisions ont poussé l'organisation à revoir ses stratégies (elle est passée d'une stratégie produit à une stratégie axée sur la satisfaction du client et la qualité du travail), à adopter de nouvelles formes de travail, à mettre en place des mécanismes d'apprentissage, à augmenter le nombre d'heures de travail et d'optimiser les charges (loyer, transport ...).

1.2.4 Banque Populaire du Centre Sud (Souss-Massa)

Le groupe banque centrale populaire (GBCP), une des premières organisations bancaires au Maroc. Un groupe solide qui a une démarche citoyenne, à travers la participation des groupes populaires régionales dans l'essor de leurs régions. Il met en avant sa responsabilité sociétale par sa collaboration à des projets à forts retombés sociales, comme son partenariat avec les écoles supérieures, la rénovation de certaines écoles, l'amélioration de leur offre de micro-crédits, l'accompagnement et le soutien des PME et PMI ... Le GBCP a des valeurs de solidarité qui sont : la proximité, la citoyenneté, l'innovation et la performance, qu'il cherche à chaque occasion d'incarner et de traduire dans ses actions, mais aussi d'inculquer chez les nouveaux recrutés à travers la culture organisationnelle. Sa devise et son slogan en interne comme en externe est « grandir ensemble » un slogan qui en dit long et qui fait transparaître la relation gagnant/gagnant que souhaite réaliser le groupe avec ses partenaires, collaborateurs et clients. C'est aussi une signature qu'il souhaite dynamiser à travers l'accompagnement du développement durable de toutes ses parties prenantes (les territoires, les entreprises et les individus). Par son slogan, le GBCP consolide sa position en tant que groupe bancaire coopératif et solidaire. Le logo du cheval signifie selon le directeur des ressources humaines, l'avancement, la continuité et la persévérance, de toujours aller en avant et de ne pas s'arrêter. La force, l'endurance et la patience du cheval à une signification pour ce groupe.

Le GBCP se compose de la banque centrale populaire et de huit banques populaires régionales, organisées en tant que coopératives à capital variable, dotées de directoire et de conseil de surveillance. Ses clients sont aussi des sociétaires et des détenteurs du capital. Ils peuvent participer aux assemblées générales, comme ils ont la possibilité de siéger au conseil de surveillance. Il se trouve dans 32 pays dans le monde. C'est une société anonyme qui place des actions en bourse. Il forme un des plus grands réseaux bancaires du pays, avec plus de 1440 agences de proximité. Il cherche toujours à améliorer ses performances, par l'amélioration des indices de sa rentabilité financière, sa productivité, ses commissions et sa maîtrise des risques. Il adopte les nouveaux programmes et investit dans des logiciels performants ce qui le pousse à opter pour une adaptation continue et à épouser le changement évolutif.

La banque populaire siège centre sud, se trouve au boulevard Hassan II à Agadir, c'est une société d'investissement à capital variable. Elle représente un des leviers du Crédit Populaire du Maroc en ce qui concerne la collecte de l'épargne, qu'elle utilise dans le

développement de la région Souss-Massa, en investissant et en finançant différentes activités dans les secteurs à fort potentiel économique, comme l'agriculture, l'agro-alimentaire, le tourisme et la pêche. Elle chapeaute plusieurs agences qui couvrent toute la région, (Ouarzazate, Tiznit, Essaouira, Inezgane, Taroudant, Tata, ...).

Section 2 : Présentation et analyse des observations

L'observation, une pratique incontournable dans la recherche scientifique des sciences sociales. Toutefois, la mobilisation de l'observation en tant que méthode de recueil de la preuve scientifique nécessite une posture particulière du chercheur observateur. Celui-ci doit questionner ses observations pour en déterminer ce qui est un fait et ce qui représente une interprétation. Les termes et les expressions employés dans l'observation pour décrire les faits ainsi que dans la qualification des éléments observés montrent généralement que toute observation relève d'une interprétation. Comte « *postule l'objectivité du savoir scientifique, à partir des observations d'où l'on tire des énoncés singuliers dont la généralisation donnera naissance à des énoncés universels* » (Ciccone, 2013, p. 18).

L'observation, effectuée et utilisée par Darwin, lui a permis d'affirmer ses thèses dont celle de « l'universalité de l'expression », dans ces observations, la place de l'observateur par rapport au fait observé, l'interprétation des faits observés ainsi que l'influence de l'observateur sur la conduite de l'observé n'ont jamais fait objet de questionnement ni suscité d'explications. Pour Darwin C. (1984) « l'observation est transparente ».

Cependant, plusieurs auteurs soutiennent que l'observation impacte l'action. Bunge (1984, p. 54) trouve que « *l'exactitude d'une observation n'est jamais garantie* », toutefois, l'observation reste « *la procédure empirique de base* » (Bunge, 1984, p. 47), qu'elle soit directe (observation de faits perceptibles) ou indirecte (observation de phénomènes imperceptibles de façon directe comme les sentiments par ex.), l'observation se caractérise par le fait d'être « sélective et interprétative ». Elle s'appuie sur des connaissances théoriques concernant l'objet de recherche qui la déterminent et cherche à atteindre un objectif. De ce fait et d'après Bunge (1984), l'intersubjectivité reste une condition de l'objectivité « *l'intersubjectivité ne coïncide pas toujours avec l'objectivité, mais elle en est la condition* » (p. 53).

L'intersubjectivité est liée à l'observateur et l'objectivité au phénomène observé. De ce fait, l'observation est une construction, son objectivité dépend des critères de sélection et d'interprétation retenus par le chercheur pour accomplir l'observation et pour que l'objectivité des résultats obtenus ne soit pas contestée. « *L'objectivité de l'observation est liée au mouvement interprétatif qui se développe dans le rapport intersubjectif entre l'observateur et l'observé en situation d'observation* » (Bonnemain A. et al., 2015, p. 102).

En ce qui nous concerne, nous concevons l'observation comme une construction qui est déterminée par des connaissances relatives à l'objet de recherche et qui vise l'accès à un objectif. Nous avons alors pris soin d'élaborer une grille d'observation et de tenir un carnet de terrain pour rendre compte des comportements sociaux, des interactions relationnelles et des attitudes langagières des acteurs en détail et en toute objectivité. Pour ne pas influencer le comportement des acteurs observés, notre présence était très discrète et masquée (sans évoquer la raison de notre présence).

Malgré toutes les critiques portées sur l'observation, cette technique offre tout de même la possibilité de donner une explication au phénomène étudié à partir de la description des comportements et des faits qui lui sont relatifs. C'est une méthode de l'approche qualitative qui a bel et bien sa place dans la recherche scientifique.

2.1 Observations effectuées à l'ONEE

Observation n° 1 :

Le 07 /04/2021 ; de 9 h 10 min à 12 h 30 min

Nous sommes arrivée à l'organisation, pour une première rencontre avec M. B. R. directeur des affaires juridiques et des actions foncières de L'ONEE, désigné par le directeur général de l'Office pour être chargé de notre accompagnement au sein de l'organisation. La réglementation et la discipline professionnelle règnent ici, et rien ne passe inaperçu, à première vue la hiérarchie est très respectée, les locaux (bureaux, matériels, l'espace ...) sont bien entretenus, très bien équipés et modernes. Tous les employés que nous avons rencontrés sur notre chemin, et dans les bureaux visités, sont bien habillés (les hommes en costume cravate pour la plupart). Les agents de sécurité portent des uniformes, ils sont très professionnels. L'accueil est chaleureux, même si les gens posent pas mal de questions surtout si la personne veut accéder au complexe administratif de la direction, c'est normal (ils font leur travail et le siège est sur l'enceinte où est construite la plus grande station de traitement des eaux en Afrique, question de sécurité d'eau potable). Dans les bureaux de la direction des affaires juridiques, se trouve un autre bureau de secrétariat. Cette direction coiffe trois divisions et dans chaque bureau de Chef de division, il y a un bureau de secrétariat. Comme nous l'avons déjà remarqué, le respect de la hiérarchie se voit dans les relations entre les membres de l'organisation.

La communication à première vue est très formelle. Les conversations et les interactions auxquelles nous avons assistées en cette première visite sont formelles et comportent beaucoup de directives et d'orientations de la part des responsables des services (nous avons vu trois à ce moment-là) le personnel est très actif, des va-et-vient dans le couloir, des discussions brèves, concises et sérieuses, le respect est très apparent dans les différentes interactions.

Après la visite guidée des locaux, nous sommes rentrés au bureau de M. R. Il était en vidéo-conférence, son téléphone fixe sonne sans arrêt. La vidéo-conférence se déroulait avec des responsables de la branche électricité installés à Casablanca. Deux autres responsables viennent de se joindre à lui, la communication est très formelle, le respect est mutuel, les fonctions de chaque responsable semblent être respectées. Notons que M. R. et les responsables qui sont avec lui au bureau représentent la branche eau de l'ONEE. Dans leurs discussions, rien n'est laissé au hasard, la préparation d'une réunion qui se tiendra à Casablanca, pour finaliser

les accords concernant l'un des projets communs entre les deux branches, est le sujet de la vidéo conférence.

Une fois que la communication a pris fin, M. R. me présente les deux autres responsables, MM. A. A Chef de la Division Contentieux et M. K.C chef de service contentieux commercial. Ils se présentent comme étant des responsables de la branche eau (l'ONEP), tout en manifestant une certaine fierté relativement à leur appartenance organisationnelle. Nous quittons le bureau tous ensemble. Sur le chemin de la sortie, je remarque des rencontres entre les fonctionnaires dans les couloirs, rencontres très brèves mais qui dégagent une certaine fluidité dans les interactions. Apparemment, les fonctionnaires se connaissent tous (ceux qu'on a vus) et se nomment par leurs propres noms. Une certaine dynamique occupe les lieux, les visages sont souriants. Il y a autant de femmes que d'hommes.

Observation n° 2 :

Le 08/04/2021 ; de 9 h 00 min à 12 h 15 min

Nous sommes arrivées à l'ONEE, M. R. était déjà en réunion, on est alors allé faire un tour dans les locaux. Les bureaux des responsables sont fermés, j'ai demandé s'il y avait quelqu'un, on m'a répondu qu'ils sont tous là, c'est juste qu'ils ferment la porte du bureau et que si je souhaite entrer je n'ai qu'à taper sur la porte et puis entrer. Les lieux sont très propres (un programme de nettoyage de tous les locaux administratifs est effectué le long de la semaine par une société privée).

Dans l'un des bureaux ; des fonctionnaires qui, apparemment attendent un ordre de mission pour effectuer un déplacement professionnel en dehors de Rabat, sont en train de discuter. Leur discussion porte sur l'une des réunions de la veille qui a duré jusqu'à 19 H. La langue utilisée lors des interactions entre le personnel est l'arabe dialectal et le français, mais c'est surtout l'arabe dialectale qui est la plus utilisée. En se déplaçant ici, on a l'impression d'être dans une ruche d'abeille, les fonctionnaires sont dans leurs bureaux et travaillent de façon appliquée, on ressent cette volonté de vouloir bien faire.

Dans toutes les discussions entre les fonctionnaires ici, j'ai entendu le mot « nous » qui revient souvent, mais ce « nous », je ne sais pas s'il renvoie à l'ONEP ou à l'ONEE. Je m'approche d'un groupe de 4 personnes, qui discutent dans un bureau, je leur demande ce que

signifie, le « nous », ils me répondent l'ONEP, nous sommes l'ONEP. Quand j'ai évoqué l'ONEE, j'ai senti ces personnes mitigées et souriantes, on voit bien qu'ils ne savent pas vraiment quoi répondre, l'un d'eux affirme que l'ONEE c'est aussi l'ONEP, puis il poursuit que l'essentiel, c'est que nous sommes là, et que nous faisons ce que nous devons faire pour que l'eau parvienne au citoyen et que le service soit bien fait.

Je reçois un appel téléphonique de M. R. qui me demande où je suis. Je le rejoins dans son bureau où il se trouvait avec MM. A. Ils me parlent de l'histoire de l'ONEP et de sa mission, des avantages dont les fonctionnaires profitent, des formations continues et de la responsabilité sociétale de l'ONEP/ l'ONEE. Je constate qu'ils sont fiers d'appartenir à l'ONEP, vu que le terme ONEP revient fréquemment.

Observation n° 3

Le 09/04/2021 ; de 09 H 00 min à 12 H 30 min

Comme les deux derniers jours, l'accueil est très correct, avec sourire et respect. Le bâtiment est propre. Tous les responsables sont dans leurs bureaux, le directeur général de l'ONEE est en déplacement. J'apprends que tous les employés ont des adresses-mail professionnelles, une boîte de correspondance interne : le portail (Tawassol/تواصل).

Je rentre chez M. R. qui me propose d'assister à une réunion de préparation des dossiers de la direction des affaires juridiques à soumettre à la prochaine session du conseil d'administration, à laquelle vont assister douze ministres et qui sera présidée par le chef du gouvernement. Plusieurs responsables sont là. Les sujets de la réunion sont traités et examinés point par point, les collaborateurs présents sont très réactifs, et transparents dans leurs propos. Tous ici parlent de la qualité, même au niveau de la préparation des événements. La réunion a duré deux heures et tous les participants étaient très impliqués. On voit bien que chacun des assistants à cette réunion, maîtrise bien ce qu'il fait, et que leurs interventions sont préparées au préalable. Ceci reflète leur sérieux au travail et leur sens de la responsabilité.

Observation n° 4

Le 24/05/2021 ; de 09 h 00 min à 13 h 00 min

À mon arrivée devant les locaux de la direction de l'ONEE, je vois le personnel descendre des bus de transport alloués par l'ONEE à son personnel non motorisé ; ce sont des

minibus de qualité supérieure et bien entretenus. L'extérieur du bâtiment de la direction où j'ai effectué mes visites est tout en verre, il laisse apparaître tout ce qui se passe dans les bureaux, on voit d'ici les fonctionnaires dans leurs bureaux respectifs.

Dans chaque étage, on trouve un service de nettoyage (dame en uniforme blanc avec son matériel de nettoyage complet à la pointe de ce qu'il y a de mieux sur le marché (en voyant cela on se croirait presque dans une clinique). L'odeur de la propreté vous accueille à l'entrée de chaque étage. Les personnes qui rentrent, se précipitent dans leurs bureaux, un bonjour par-ci, un autre par-là, sans vraiment s'arrêter pour discuter. Toujours le sourire affiché, les personnes se dirigent chacun de son côté avec enthousiasme, dynamisme et beaucoup de sérieux. J'arrive au bureau de M. R., comme les autres fois, je le trouve avec trois autres personnes en pleine discussion (vidéo-conférence), avec des partenaires de la branche électricité. La discussion porte sur la mise au point de contrat modèle unifié que les deux branches présenteraient dorénavant à toutes leurs parties prenantes de prestations de services juridiques. Avec un langage très juridique, des termes très précis en arabe, les partenaires discutent des détails et se préoccupent des intérêts de l'ONEE en tant qu'un service commun. Là, on parle plus de l'ONEE, et pas de l'ONEP et de l'ONE. On a l'impression que le changement commence à atteindre un autre niveau d'intégration et de synergie. Cette visite est plus marquée par l'utilisation du nom ONEE.

Après une longue discussion (vidéo-conférence), les deux équipes décident de prendre une pause et de poursuivre leur entretien l'après-midi à 14H 30. Les remerciements et les salutations se font des deux côtés de façon très conviviale, simple et agréable, (on dirait entendre des collègues de longue date, voire mêmes, des amis qui parlent). Les responsables qui sont avec M. R. au bureau, et lui-même, changent de place et s'installent à la grande table de réunion pour poursuivre le travail. Mais avant, ils ont fait une sorte de bilan concernant cette première partie de la réunion, à ce moment, leur discussion est beaucoup plus conviviale, il n'est plus question de M. le directeur/ le responsable de telle ou telle direction ou service, c'est plutôt (Si + prénom), et on entend des rires ... Aussitôt le café terminé, des dossiers sont ouverts et le travail sérieux reprend, le lexique utilisé est beaucoup plus professionnel. Je suis toujours là, assise regardant comment les responsables s'entretiennent entre eux ; il y a une certaine complémentarité, les interactions sont souples, directes et avec respect des responsabilités de chacun. Il est 13 h 00, je m'excuse gentiment et je demande la permission de partir.

Observation n° 5

Le 25/05/2021 ; de 10 h 00 à 12 h 00

Nous sommes là, aujourd'hui, pour réaliser un premier entretien, seulement la personne avec qui l'entretien était prévu n'est pas disponible (préparation d'une réunion de direction qui se tiendra aujourd'hui même, et à laquelle participera les représentants des deux branches). Nous avons alors décidé de profiter de notre présence dans les locaux, pour effectuer des observations supplémentaires. Nous remarquons une agitation pas inhabituelle, déplacements rapides des individus entre les bureaux et dans les couloirs, des piles de dossiers changent de mains, un climat trop sérieux et un travail sous pression. Nous demandons alors la raison, et nous apprenons que toute cette agitation est en raison de la réunion imprévue qui va se dérouler aujourd'hui. Nous remarquons que toutes les portes des bureaux des responsables sont ouvertes. Nous assistons à un mode de communication très direct, rapide, précis et régulier entre les membres de l'organisation qui s'occupent de cette réunion, et qui vont y participer. Plusieurs services et directions sont concernés. On voit autant de femmes que d'hommes dans les couloirs, ils se déplacent d'un bureau à l'autre. Pour que notre présence ne soit pas un facteur de perturbation ou une sorte de nuisance, et vu que tous les responsables sont très occupés nous décidons de quitter les lieux et de prolonger notre séjour à la ville, afin de pouvoir revenir ultérieurement. Mais avant de quitter les locaux de l'ONEE, une chose a attiré notre attention, la résonance et la fréquence de locutions (ONEE), (ONEP) et (ONE) que nous avons entendu cette matinée, et de façon presque égalitaire, dans les propos échangés entre les acteurs qui étaient présents sur les lieux où l'on se tenait. Une vraie ruche.

Observation n° 6

Le 26/05/2021 ; de 09 h 30 à 12 h

Toujours, la remarque sur la propreté des lieux qui vous frappe dès l'entrée, ainsi que le sourire des personnes qui travaillent ici. On entend les bonjours qui s'échangent entre les membres du personnel. Une dynamique qu'on n'a pas l'habitude de voir dans les autres directions de l'administration publique, du moins celles que nous avons déjà vues.

Nous arrivons à l'étage, où se trouve le bureau de M. R., nous apprenons qu'il est parti en déplacement très tôt ce matin (en mission à Tanger). Le rythme de travail aujourd'hui est plus calme par rapport à hier, l'atmosphère est plus paisible. Nous apprenons aussi que la réunion s'est très bien déroulée la veille et à temps. L'ensemble des responsables et du personnel qui ont participé à son organisation ou encore ceux qui y ont assisté, ont été félicités par le directeur général. On voit clairement la fierté dans les yeux de toutes les personnes que nous rencontrons dans les couloirs, ou ceux qui sont dans leurs bureaux. Les relations sont plus fluides, une liberté inhabituelle se dégage des interactions qui ont eu lieu en notre présence. Nous nous demandons est-ce dû au résultat de la réunion ? est-ce dû au relâchement qui suit la forte pression ? ou encore au fait que notre présence commence à devenir plus habituelle ?

Les relations entre les individus de l'organisation semblent très renforcées d'après ce qu'on voit, très correctes et saines. Aucun signe de tension ou de jalousie entre les personnes au travail ni entre les équipes. Le climat social de l'organisation est très sain et bien préservé. Chacun connaît ses limites et respecte ses responsabilités. Les personnes se partagent les informations et les connaissances de façon collective, et cela se voit de façon directe. Il y a une certaine entraide qui s'opère entre les services, pourvu que l'objectif soit atteint. On n'a vu aucun signe de rivalité entre les services. Nous pensons que c'est ce qui explique les sourires que nous voyons sur les visages le matin.

2.2 Observations effectuées à A.I.

Observation n° 1

Le 04 /01/2022 de 10 h à 13 h

Nous sommes venues avec Mme. F. la propriétaire et la gérante de l'entreprise, dans sa voiture, on s'arrête devant un grand magasin, elle me présente en tant qu'une connaissance à elle. Dans le magasin de vente du matériel agricole, il y a son père (gérant du magasin), son frère (vendeur) et trois autres salariés, (magasinier, celui qui s'occupe de charger le matériel et le chauffeur). Après avoir salué tout le monde et embrassé la main de son père, elle demande à ce dernier si tout va bien dans les lieux. Elle donne des consignes à son frère, à propos d'un client qui passera prendre du film plastique pour serre pour sa ferme. Toutes les directives ont été faites en langue amazighe (le parler tachelhit). La communication est directe et les relations paraissent très simples. Même au travail et malgré que c'est elle la patronne, son père lui répond « *ghir thenna a yelli* » ce qui veut dire « *sois tranquille ma fille* ». Le transporteur lui demande s'il doit charger le pickup. Elle lui répond que non car, l'acheteur va s'occuper du transport de sa marchandise. Le magasinier appelle la gérante de l'entreprise juste par son prénom, les relations sont vraiment très simples. Mme F. leur demande de faire attention et bien vérifier le matériel (les mesures, la quantité, la qualité) avant de le donner à l'acheteur. Elle précise que c'est leur image et leur réputation, elle insiste sur le fait qu'ils doivent présenter un bon service « *adour teskarm lmachakil d lklyane, ikhessa ad yaf sele^et ns toujad. Hati may gan lmohim houa ad yourri, aafakoune lkhedemt noun ategue metkouna* », ce qui veut dire « *évités les problèmes avec le client, ce dernier doit trouver sa marchandise toute prête, pour le fidéliser, donc votre tâche doit être sans erreur* » puis elle ajoute « *ih ila kera ghrat iyi* » « *appelez-moi en cas de besoin* », On lui répond « *ghir tehenna, kolchi o rayg abla ^ela khir* » c.-à-d. « *soyez tranquille, tout ira bien* ». Le magasin est très grand avec un bureau en haut et un grand dépôt à l'arrière. On remonte dans la voiture et on se met en route vers Agadir. Mme. F. doit arriver à temps avant la fermeture des banques.

Observation n° 2

Le 05/01/2022 de 9 h à 11 h 20 min

Nous sommes parties avec Mme. F. direction la ferme, aujourd'hui les travailleurs doivent être payés, (Ils le sont tous les 15 jours). Nous sommes arrivées à destination, on a franchi un grand portail, un homme, apparemment âgé, s'occupe du portail. Il nous salue en levant la main, Mme F. s'arrête pour prendre de ses nouvelles, toujours en Berbère et de façon très simple. On avance un peu plus à l'intérieur de la ferme, des hommes et femmes travaillant un peu partout dans la ferme. On descend devant un grand hangar où il y a de grosses machines et du matériel agricole. Un chef d'équipe avance vers nous, Mme F. lui demande s'ils ont bien reçu un certain matériel et s'ils l'ont testé. Ils s'éloignent tous les deux, pour discuter. D'autres personnes se joignent à eux, on dirait une réunion (debout, six ouvriers). Quelques-uns d'entre eux s'adressent à la gérante en employant le terme (Mm), d'autres l'appellent par son propre prénom. Je m'approche un peu plus du groupe, Mme F. tient un discours motivant, très axé sur la qualité du travail. Elle précise qu'il y a des normes à respecter, et que l'avenir de l'entreprise repose sur la qualité de ce travail qui doit être fait bien et dans les délais. Elle enchaîne : « *nous sommes tous dans le même bateau ...* ». Les responsables d'équipes se dispersent, et rejoignent leur travail. Les travailleurs s'appliquent mais la cadence du travail apparaît lente, et Mme F. fait la remarque d'un ton ferme. Les ordres sont donnés de manière directe, avec un langage simple. La plupart du temps, les employés appellent Mme F. au téléphone, et elle reste joignable tout le temps. Un camion vient d'arriver à la ferme, je vois tous les chefs des équipes qui sont là, se dirigent vers lui, ils appellent d'autres travailleurs, ils font descendre deux vaches et un veau (une ambiance enfantine règne tout d'un coup), tout le monde est content. Mme F. se mêle à ses employés, une des femmes lance des (you-yous), on entend « *tebark lah ! lahome barek ...* ». Un des chefs des équipes demande à deux jeunes de les faire rentrer à l'étable et de s'en occuper. Mme F. demande de libérer de la place, car un autre arrivage est en route.

Les relations sont presque familiales, l'organisation du travail se fait au fur et à mesure que les tâches apparaissent. Le personnel sait ce qu'il a à faire, et on a l'impression que tout le monde ici s'occupe de tout. Nous quittons, Mme F. et moi, la ferme, elle me parle de ses employés, le sourire au visage. On voit bien qu'elle a confiance en eux, ils ont vécu ensemble des moments difficiles, dit-elle. J'ai remarqué qu'à part un employé âgé, tous les autres étaient contents de voir Mme F., le plus âgé était resté dans son coin, entrain de réparer un tracteur.

Nous reprenons la route vers Agadir, Mme. F. est très contente de l'arrivée de ses vaches, elle compte en ramener d'autres.

Observation n° 3

Le 06/ 01/2022 de 15 h à 17 h

Toujours accompagnée de Mme. F., cette fois ci, direction « Ait Melloul », où elle a un autre magasin de vente du matériel agricole. Nous arrivons sur place, un des employés vient directement vers Mm F. pour la prévenir que l'ancien dirigeant est là. Elle rentre au magasin, salue le personnel qui s'y trouve, on entend l'ancien gérant (le mari de Mm F.) qui hurle, Mm F. intervient, elle le calme et demande à l'employé d'aller s'occuper de son travail. Pour elle, ce n'est pas une façon de faire, l'ancien gérant a une autre vision de travail. Pour lui, « *il ne faut pas montrer ses dents aux employés* (ce qui veut dire) *il ne faut leur sourire* » (traduction du proverbe qu'il a cité en arabe)²⁵.

L'atmosphère est différente ici, les individus travaillent en silence. Deux d'entre eux sont en train de faire descendre des produits d'un camion. Un autre employé qui se tient debout en bas, compte la quantité et note dans son registre. Il demande aux deux autres, de faire attention à la marchandise pour ne pas l'endommager. En s'adressant à eux, il emploie le mot « ah sahbi » (Eh mon ami), le personnel ici parle plus en arabe, Mme. F. s'adresse à eux par leurs prénoms. L'un d'entre eux (le vendeur) lui raconte ce qui s'est passé ce matin avec un client habituel, qui voulait prendre du matériel sans payer (avec des échéances, comme ce qui se faisait avant). Mm. F. avait donné des consignes dans ce sens, elle montre au vendeur qu'elle est satisfaite de son travail et l'encourage (*c'est bien, il n'est pas question de revenir aux anciennes pratiques*). Les employés, ici, sont très sérieux et écoutent attentivement les consignes de la gérante, qui insiste sur le bon travail, la qualité du service. Aussitôt, elle a donné ses consignes ; le responsable du magasin a demandé à chacun d'aller à son poste ; car « *il n'y a pas de temps à perdre* » dit-il. Elle salue tout le monde, et monte au bureau. Elle utilise le

²⁵ « Matwerihoumch senanek yehesbouhoum » (arabe dialectal)

même bureau que celui du responsable du magasin. Un jeune homme du personnel prend un balai et un seau d'eau et commence à nettoyer le devant du magasin. Pourtant personne ne lui a demandé de le faire. Il était assis, et dès que ses collègues ont fini de faire rentrer la cargaison, il s'est mis à nettoyer l'entrée du magasin. Il est 17 h.

2.3 Observations effectuées à Mediatronic

Observation n° 1

Le 04 /04 /2022 de 9 h 00 à 12 h

Nous sommes arrivés chez M. à 9 h, les employés sont là, le gérant aussi. La secrétaire nous accueille avec le sourire, derrière un comptoir-bureau, avec un ordinateur et une imprimante. En face, un grand atelier ouvert (apparent), on peut voir les techniciens travailler. Nous avons demandé à voir le dirigeant ; son bureau est à l'étage. Un bureau très simple et propre avec beaucoup de dossiers, deux ordinateurs, une imprimante et une photocopieuse. Il nous a accueilli gentiment et nous a accompagnée pour une visite des ateliers. L'atelier est propre et minutieusement ordonné. Chaque technicien a sa propre place, en plus de son propre matériel et ses outils de travail. Les employés travaillent dans un climat calme et sérieux, tous travaillent en silence. On voit bien que leurs comportements ne changent pas, même en présence du dirigeant. Un d'eux rencontre une difficulté, et voilà que les autres viennent l'aider, ils s'y mettent tous y compris le dirigeant. On les voyait discuter du problème et cherchaient dans leurs notes techniques (service bulletin), comment intervenir et se partageaient la responsabilité pour trouver la solution, on oublie carrément la première impression et leur image où ils travaillent individuellement et en silence. Là, ils se partagent l'information et s'impliquent tous pour résoudre le problème. Tout d'un coup, ils s'échangent des sourires, on les entend parler d'une façon amicale, et voilà que chacun reprend son poste et un silence profond occupe les lieux. On voit qu'ils sont très impliqués dans leurs tâches. Tous sont très concentrés sur leurs tâches.

Une voiture de service arrive devant l'atelier, avant même que le conducteur ne descende, un technicien se lève et se dirige vers le véhicule. Ils ressortent un grand carton, et le transporte à l'intérieur tout doucement, en faisant très attention. Ils le déposent près du bureau de la secrétaire dans un coin où il y'a d'autres cartons. Le technicien en concertation avec le service chargé de l'accueil, vérifie le modèle et le numéro de série de l'appareil par rapport à ce qui est enregistré sur le système. Il colle une étiquette sur l'appareil. Tout ceci est fait dans

un calme impressionnant. Le technicien reprend son poste. On a l'impression qu'un orchestre invisible guide les pratiques et le déroulement du travail. Le responsable de l'atelier fait appel au dirigeant, il l'appelle (Si+prénom). Ce dernier descend pour voir avec lui des détails concernant l'appareil que le service vient de recevoir. Il est midi, je quitte l'entreprise, la secrétaire et le dirigeant me saluent, les techniciens ne bougent pas de leurs postes, j'entends un « salut » collectif (presque en même temps) qui provient du fond de l'atelier.

Observation n° 2

Le 05/ 04 / 2022 de 9 h à 11 h

Aujourd'hui, la secrétaire chargée de l'accueil, n'est pas là, mais le responsable de l'atelier des demandes de réparation prend sa place. Nous demandons alors, pourquoi elle n'est pas venue, on nous répond qu'elle a un empêchement familial. Nous lui posons la question, si la charge du travail ne le dérange pas dans cette situation, il nous regarde en souriant et dit : *« pas du tout, nous sommes une équipe, et ça arrive qu'un de nous tombe malade ou s'absente pour une raison ou pour une autre, mais cela ne doit en aucun cas perturber ni le déroulement, ni l'avancement du travail. Donc que ce soit moi ou un autre d'entre nous qui va prendre la relève, le service doit fonctionner normalement ».*

Nous demandons la permission d'entrer à l'atelier, elle nous est accordée. Nous voyons le dirigeant aussi en gilet bleu avec le logo S., qui travaille sur un téléviseur (ouvert), certains techniciens ne sont pas là. Nous sollicitons de connaître la raison qui les pousse aujourd'hui à travailler avec un effectif réduit, on nous informe que deux des techniciens sont en déplacement à Casablanca pour assister à une formation organisée par la marque S. On constate que la dynamique du travail n'a pas été affectée par tout cela, et que les réparations des appareils se font de façon minutieuse, concentrée et toujours dans le calme.

Il est 10 h, un des employés entre, salue tout le monde (personne de ceux qui travaillent sur les appareils ne quitte son poste), se dirige droit vers des cartons rangés à part et disposés les uns à côté des autres, les soulève et les déplace un par un dans le véhicule de service. Il revient, le responsable de l'atelier, qui a imprimé deux documents, les a cachetés, les lui donne. Le technicien/ livreur reprend les documents et part pour la livraison.

Les pratiques, ici, semblent être routinisées. Toute l'équipe semble avoir le même sens du travail. On ne ressent pas une grande différence entre les employés au niveau du comportement et même dans les pratiques. Tellement ces personnes travaillent dans le calme et sont très concentrés, que nous avons l'impression de constituer un élément hors contexte (pas de perturbateur car ils ont vraiment l'air d'avoir oublié notre présence). Nous décidons de partir. Nous saluons toute l'équipe et nous partons avec beaucoup de questions en tête.

2.4 Observations effectuées à la BPCS

Observation n° 1

Le 31/ 01/ 2023 de 9 h 00 à 13 h 30

Nous sommes venues pour déposer notre demande d'autorisation pour effectuer une étude de terrain sur le cas sujet de l'observation. Nous sommes assises dans un grand espace en face du bureau de la secrétaire de M. le président de B. P. C-S, un espace très propre, très bien agencée, au cinquième étage du bâtiment qui constitue les locaux de l'organisme. Les matériaux utilisés dans la définition et la décoration des lieux, sont de très grandes qualités. La secrétaire nous appelle, une femme d'un certain âge, très respectueuse, souriante et qui a beaucoup de tact et de convenances dans les relations avec les gens. Nous avons pu remarquer cela durant le temps passé dans la salle d'attente. Elle nous informe que M. A, le directeur des ressources humaines a été chargé de nous recevoir, et qu'il nous attend dans son bureau de l'autre côté du couloir. Après avoir exprimé notre reconnaissance et nos remerciements, nous nous sommes dirigées vers le bureau de M. A. Effectivement, il a été informé de notre visite ainsi que de notre demande. Il nous a très bien accueilli, nous lui avons expliqué notre sujet de façon générale et ce que nous voulons mesurer et étudier au sein de leur entité. Il nous a alors fait part de son grand intérêt pour le sujet et nous a expliqué que cela tombe bien, justement le directoire de la BP, connaît des départs en retraite. Un évènement sera organisé pour le départ de ces personnes qui ont tant donné d'après ses dires. Selon lui, c'est aussi l'occasion de montrer aux jeunes qui travaillent avec eux que l'adhésion aux valeurs de l'organisme, la loyauté et le rendement au travail paye et est reconnue par l'organisme. C'est aussi l'occasion de leur faire connaître la culture et les valeurs de la BP. *« et comment nous grandissons tous ensemble »*. Il nous a alors proposé une invitation à cet évènement, que nous avons bien sûr accepté avec plaisir.

Toujours accompagnées par le DRH, nous avons fait le tour des lieux, le logo de la BP est présent dans tous les bureaux sur les tasses, les stylos, les agendas, sur des trophées, sur certains tableaux ... la majorité des employés, que nous avons vus, sont des femmes d'un certain âge. Tous les employés ici sont installés dans des grands bureaux bien équipés, et climatisés ... Du couloir, on entend discuter des employées, pourtant une fois qu'on arrive devant les bureaux on voit qu'elles travaillent tout en continuant à discuter, dans certains bureaux il y a trois employés. La majorité des employés (hommes et femmes) sont d'un certain âge avancé, très bien habillés (pour les hommes costumes cravates) et paraissent en très bonne santé morale et physique.

Personne dans les couloirs, tous les employés sont dans leurs bureaux. On voit bien que la BPCS tient au bien-être de ses employés au travail. Nous restons un moment dans un des bureaux où se trouvaient trois employés, toutes des femmes, chacune possède son propre bureau. Elles ne savent pas pourquoi nous sommes ici, mais comme le DRH en personne, nous avait accompagné, elles ne nous ont pas posé de questions. Elles nous ont souhaité la bienvenue « Merhba bik aand la BP » et nous ont proposé une chaise, en croyant que nous attendons le retour du DRH. Nous avons pris place sans rien dire. Elles travaillent sur leurs ordinateurs, tout en discutant, tantôt sur le travail, tantôt sur des sujets hors travail. Elles échangent des informations sur le travail et se partagent certains apprentissages (une à qui un tableau est apparu sur l'écran de son ordinateur et qui ne veut pas s'effacer, après plusieurs tentatives pour le supprimer, informe les autres, une d'entre elles se lève et va voir ce qui en est, elle essaye à son tour de le supprimer, mais en vain). Là, leur troisième collègue se lève à son tour pour voir si elle peut faire quelque chose. Après plusieurs manipulations, elles décident de faire appel à quelqu'un du service technique. La personne arrive, c'est un jeune homme, il les salue, prend de leurs nouvelles, puis leur demande la nature du problème. Il jette un coup d'œil à l'écran, puis leur explique le problème à toutes les trois. Il leur demande de voir comment il fait, pour qu'elles puissent faire de même si jamais cela se reproduirait. Il s'agit d'une mauvaise manœuvre qui a bloqué l'écran. Solution trouvée, le jeune homme repart, tout le monde est content. La dame lance un soupir de soulagement et précise qu'elle avait peur de perdre le travail qu'elle avait réalisé. Les deux autres reprennent leurs places et voilà qu'une discussion sur tout et rien, reprend de nouveau, tout en travaillant. Nous nous levons, en précisant que M. le DRH, a mis du temps et que nous allons partir. Nous les saluons toutes et nous quittons les lieux.

Observation n° 2

Le 01/02/2023 de 15 h 30 à 18 h 45,

Aujourd'hui nous avons rendez-vous avec M. A. le DRH, pour assister à la cérémonie organisée en l'honneur des personnes qui partent en retraite. Une grande salle au sein du bâtiment est préparée pour l'événement, une réception mondaine est prévue en fin d'après-midi, des trophées portants le logo de la BP., sur lesquels sont gravés les noms-prénoms et les photos des personnes à qui ils sont destinés, et qui sont préparés pour l'occasion, ainsi que des cadeaux en guise de reconnaissance. Tous les membres de l'organisation sont conviés. Le DRH, chapeaute l'événement, il paraît stressé mais très dynamique. Il donne des directives à d'autres personnes qui participent à la préparation de cet événement. Leur implication et leur enthousiasme montrent bien l'importance qu'ils accordent à cet événement. Je suis avec M. DRH dans son bureau, il appelle des personnes pour faire descendre les trophées à la salle préparée pour l'événement. Il leur parle gentiment en utilisant des locutions de politesse. Les personnes s'exécutent avec joie. La plupart des employés, pour ne pas dire tous, sont très réactifs. Il est 17 h, nous descendons pour aller à la salle où se tient l'événement. Plusieurs personnes sont déjà là, la majorité sont des personnes d'un certain âge, tous portent des pin's avec le logo de la BP. Ils discutent, se regardent, l'événement est ouvert par la lecture de quelques versets du livre sacré (le Coran), suivi d'un mot du président qui a rappelé les valeurs de l'organisme, sa devise et ses missions, qui a aussi remercié les personnes qui ont beaucoup donné pour que cette organisation prospère. Par la même occasion, il a aussi salué tous ceux qui travaillent encore, et les a encouragés à faire de leur mieux. Des visages souriants et rayonnants, se voient dessiner un sentiment de fierté. On remarque facilement des personnes qui se redressent, lèvent la tête. D'autres qui sont émues. Des visages qui rougissent, un sourire retenu, le regard vers le bas. De longs applaudissements forts. Le DRH prend place derrière l'estrade et commence son discours, en remerciant la présence et la participation à l'événement, il enchaîne avec l'éloge de la BP, son histoire, ses missions, sa responsabilité sociétale, les opportunités qu'elle offre pour son personnel comme pour ses clients. Il marque son discours par cette phrase « vous êtes la BP et la BP c'est vous », des applaudissements s'éclatent de tous les coins de la salle. Une présentation des retraités suivie d'un petit mot de la part de chacun d'eux. Un d'entre eux raconte son histoire dans la BP. Comment ses années de travail sont vite passées, son attachement à l'organisme, et tous les avantages dont il a pu bénéficier tout au long de son service ainsi que ce dont il bénéficie encore. Il raconte même, que tellement il est satisfait

de son travail de ce que représente la BP pour lui ; et comment cette dernière a marqué les événements de sa vie (les primes pour les études des enfants, les primes de naissances, les stations de vacances de la BP, l'organisation des pèlerinages ...). Il a poussé sa fille à intégrer l'organisme et à y travailler, aujourd'hui elle est là avec nous, dit-il. « *Nous sommes une famille de BP par excellence, ma femme, ma fille toutes les deux travaillent à la BP, d'ailleurs j'ai rencontré ma femme ici* », tout le monde rigole. La remise des trophées et des cadeaux s'est enchaînée, des remerciements de la part du président à ce que ces membres ont présenté à la BP., invitation au cocktail, des discussions entre paires par-ci, par-là, tout le monde parle à tout le monde, le président, les directeurs se mêlent à la foule, certains commencent s'en aller. La soirée prend fin, et tout le monde paraît satisfait. Quelques-uns des retraités partent en larmes, ils se serrent les mains entre eux... on voit des signes d'affection.

Observation n° 3

Le 02 / 02 / 2023 de 10 h 40 à 13 h 00, (Agence A)

Aujourd'hui, nous sommes venues, dans l'une des agences de la BP à la ville d'Agadir, pour réaliser nos observations, nous rentrons de façon discrète (incognito), nous prenons place dans l'une des chaises réservées aux clients, notre téléphone à la main, nous notons dessus tout ce que nous observons, pour ne pas attirer l'attention avec le carnet. Il y a beaucoup de monde, certains attendent leur tour pour passer à la caisse, d'autres veulent voir le directeur d'agence et d'autres cherchent à rencontrer l'agent commercial. Parmi ces personnes, il y a ceux qui montrent leurs mécontentements pour une raison ou pour une autre, comme il y a ceux pour qui la situation est tout à fait normale. Le service est un peu long, les agents sont tous à leurs postes vêtus de chemises/cravates, deux filles (une stagiaire et l'autre dans un bureau), les séparations des bureaux sont en verre. Un agent de sécurité en uniforme se tient à côté de la porte. Tous les employés sont des jeunes. Seul le directeur paraît un peu plus âgé qu'eux ; (40 / 45 ans). Le comportement du directeur de l'agence avec les clients paraît différent de celui des autres agents avec les clients. Il est très aimable, accueille chaque client avec le sourire, sort de son bureau pour accompagner le client qui était dans son bureau, le salue avant d'accueillir un autre. Il sort de son bureau pour aller voir l'agent commercial en cas de besoin. Son comportement fait apparaître des valeurs comme la simplicité, la transparence, la relation avec le client, la qualité de service ... Tandis que le comportement des autres agents de l'agence est un peu mitigé, leur sourire est réservé aux clients qu'ils connaissent déjà, alors qu'avec les autres, ils sont comme

des robots, un salut vide d'émotion, un mi-sourire et parfois même pas. Ils exécutent leurs tâches sans plus. Au moment du travail, les relations entre eux sont très limitées. Au moment de la pause de l'un d'entre eux, on voit ce dernier parler à ses collègues, détacher sa cravate, comme si cette cravate l'étouffait. L'agent commercial quant à lui, réserve son sourire aux clients qui veulent prendre un crédit, pour les autres, un bref sourire qui a du mal à tenir sur le visage. Il demande aux clients le service qu'ils sont venus chercher. C'est comme cela qu'il se renseigne sur l'objectif que vise le client de sa visite à la banque. Ce sont là, des zones d'incertitudes qu'il peut manipuler selon les relations de pouvoir.

Observation n° 4

Le 03/ 02/ 2023, de 9 h 00 à 12 h 30, (Agence B)

Aujourd'hui, nous sommes venues effectuer des observations dans une grande agence de la BP de la ville d'Agadir. Non pas seulement, cette agence est plus grande que celle que nous avons visité la veille, mais en plus elle est plus belle (si on peut dire ça, comme ça). Les employés ici sont plus nombreux et beaucoup plus âgés que ceux de l'autre agence. Leurs comportements semblent plus similaires. On ne remarque pas cette différence au niveau des comportements et des pratiques. De l'agent de sécurité à la directrice d'agence, tous se comportent d'une façon aimable avec les clients. La directrice d'agence ne se lève pas de sa chaise pour accompagner le client à la porte de son bureau, mais elle l'accueille avec le sourire. Les agents de caisse sont au nombre de quatre, le plus jeune d'entre eux doit avoir dans les trentaines, bien sûr tenue exigée (chemise, cravate), autant de femmes que d'hommes.

Tous prennent le temps de discuter avec le client (brièvement bien sûr), et de manière agréable. Ils connaissent la majorité des clients. Apparemment, ce sont des clients de longue date. Même au niveau des interactions entre eux, on voit bien qu'ils se comprennent bien. Ils se rendent des services mutuellement, prennent la relève, sans que celui qui quitte son poste ait à le demander. Rien que le fait que le client soit allé au bureau de l'agent conseiller, la dame qui était dans son bureau et qui n'avait pas de client chez elle, est venue le remplacer, pour ne pas laisser le client attendre, le temps que l'autre agent revienne à son poste. Elle prend les informations du client et suit avec lui sa demande sur l'écran de l'ordinateur. L'agent revient à son poste, elle lui explique la demande du client se lève, lui cède la place gentiment, il la remercie, elle se tourne vers le client lui dis gentiment : « *il va poursuivre l'action avec vous* »,

avec le sourire, elle demande à haute voix, si quelqu'un est là pour un compte professionnel, et rentre dans son bureau.

Un jeune garçon d'un café, vient pour récupérer la vaisselle, une commande déjà faite apparemment, est-ce hier ou tôt ce matin ? Un des employés de la caisse lui dit que c'est lui qui va payer pour toute la commande.

Dans cette agence, à plusieurs reprises on m'a demandé si je suis là pour un quelconque service, à chaque fois je répondais que j'attendais une transaction, je suis avec quelqu'un de la famille en ligne qui va m'envoyer de l'argent, et c'est pourquoi j'attendais la confirmation.

On est vendredi, il est 12 H 30 min, tous les hommes de l'agence quittent leurs postes pour aller à la prière, sauf l'agent de sécurité, une des dames travaillant à l'agence remplace un des hommes de la caisse. Pour que le service ne soit pas perturbé, même si les clients ne sont plus aussi nombreux que ce matin.

2.5 Synthèse et analyse des observations

Dans le cadre de notre recherche qui porte sur le rôle de l'identité organisationnelle dans la mise en place du changement, nous avons choisi l'observation directe comme premier outil d'investigation. Celui-ci nous a permis d'identifier et de relever la manifestation de notre objet d'étude dans et à travers les comportements et les pratiques des acteurs de l'organisation, ainsi que dans tout ce qui renvoie à l'identité au sein de celle-ci. Dans cette perspective nous avons constaté des attitudes, des pratiques et des interactions multiples et différentes dans les quatre organisations que nous avons étudiées.

Cette démarche nous a alors permis de voir que l'identité organisationnelle ne se manifeste pas seulement à travers les comportements et dans les interactions des personnes concernées de l'organisation, mais elle se déploie aussi dans le climat, le mode et le cadre de vie qui se tiennent et qui s'organisent au sein de celle-ci. Elle se reflète aussi dans les détails que l'organisation laisse apparaître et qui la distinguent de tout autre organisation. Parmi ces détails, nous citons l'histoire qu'elle raconte à travers les choix qu'elle opère, que ce soit au niveau du style vestimentaire ou au niveau de l'aménagement de ses locaux ou encore par la disposition de ses bureaux et de ses services.

Dès notre première visite des trois organisations (ONEE, M. et BP), nous avons remarqué la propreté des lieux, l'organisation des bureaux ou encore de l'atelier chez M., l'agencement des services, qui montre une certaine organisation et qui impose un certain mode de vie et un cadre de travail au sein de l'organisation. Le maintien d'un climat de travail sain, propre et agréable montre que l'organisation, d'un côté, se soucie du bien-être de ses collaborateurs et de son personnel et d'un autre côté, veut confirmer son identité (image) à travers le visuel qu'elle renvoie à tous ses collaborateurs, visiteurs ou clients.

L'image générale renvoyée par ces organisations montre le souci du détail, de la qualité et de la transparence. (les minibus de qualité supérieure et bien entretenus alloués par l'ONEE à son personnel non motorisé, l'extérieur du bâtiment de la direction tout en verre, qui laisse apparaître tout ce qui se passe dans les bureaux), c'est le cas notamment de (l'atelier qu'on peut voir chez Mediatronic depuis la réception), (les bureaux ouverts chez la BP), (La qualité des matériaux utilisés dans la finition des locaux, le matériel technologique dernière génération...). Tout cela montre que l'organisation se préoccupe de son personnel, de la qualité de son

rendement et de la transparence de ses pratiques. C'est là, une signification claire d'une démarche qualité, d'un engagement de l'organisation envers ses collaborateurs et ses acteurs, d'une culture organisationnelle qui met en avant la transparence et la qualité en tant que valeurs.

Aussi les logos et images de la marque que nous retrouvons dans tous les coins de ces organisations (le logo de BP, la marque S. et LG, Le logo de L'ONEP / l'ONE et L'ONEE) expriment une certaine volonté de la part de l'organisation de vouloir marquer les esprits et avoir une représentativité dans l'imaginaire des individus travaillant dans ces locaux. Le contexte général que mettent en avant ces organisations favorise une certaine identification aux lieux en un premier temps, et motive la volonté d'un sentiment d'appartenance. Nous pensons que c'est ce qui se reflète à travers le code vestimentaire des individus de chacune des organisations. Tous les employés sont bien habillés et montrent une certaine image qui reflète un certain classement social. Nous comprenons que pour la BP le code vestimentaire des hommes est exigé ; même si, cette exigence est en elle-même significative et exprime à la fois, une certaine distinction par rapport aux différentes organisations et une marque d'appartenance ; mais en ce qui concerne le personnel des autres organisations qui constituent notre corpus, ce code vestimentaire est un choix personnel qui traduit leur identification au lieu et qui symbolise une certaine appartenance à l'organisation et à son image.

En ce qui concerne les comportements et les interactions de l'ensemble du personnel observé dans les quatre organisations, nous trouvons que ces comportements complètent l'image que cherche à renvoyer chacune de ces organisations ; (le sourire sur les visages, l'implication au travail, le respect, l'absence de rivalité et de toute expression de jalousie ou de haine, l'entraide et la participation au travail d'équipe...). Nous estimons que puisque ces comportements et ces pratiques sont généralisés chez l'ensemble des individus de chacune de ces organisations, selon les caractéristiques de chaque cas, c'est que la culture organisationnelle de chacune de ces dernières est bien établie et porte en elle des valeurs qui impliquent ces comportements et pratiques. Elle constitue alors, un cadre opératoire qui guide les comportements et donne sens aux pratiques. Les interactions au sein de l'organisation se construisent et se déploient donc, selon des représentations et des interprétations cognitives de ce que ces acteurs perçoivent comme étant représentatif, distinctif et met en lumière leur identité collective. Rappelons juste que la culture organisationnelle est l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans un contexte de travail. Bien évidemment, cette culture ne se

conçoit pas toute seule et n'émane pas de la volonté individuelle ou même collective des employés, sinon elle ne serait jamais identique et unanime à l'échelle de l'organisation. Cette culture est donc le fruit d'une influence exercée sur l'ensemble des employés et des groupes de l'organisation, à travers plusieurs facteurs et informations directes et indirectes, afin de les orienter dans leurs comportements et pratiques. Ceci en donnant plus d'importance à leurs relations et interactions quotidiennes au travail ainsi qu'à leurs références d'identification à celui-ci. Tout cela, dans le but de renforcer le sens du groupe de travail et donc leurs identités collectives et sociales dans l'organisation. Nous estimons que cette culture est l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle.

Plusieurs auteurs, Kärreman et Alvesson (1994), Hogg et Terry (2000), Collinson (2003), confirment que le contexte général, les conditions et les circonstances de travail exercent une forte influence sur l'élaboration de l'identité dans la société moderne, une Société qui accorde beaucoup d'importance à l'image d'un côté et à tout ce qui matérialise sa réalité pour correspondre à une réalité donnée. Ainsi, selon Hogg et Terry (2000), pour la majorité des individus, l'identité professionnelle et organisationnelle exercent une action plus importante et constituent une référence de choix plus que les différentes identités conférées par rapport au sexe, à l'âge, à l'appartenance nationale ou ethnique.

Cette conformité des pratiques, des comportements en plus de celle qui se dégage des interactions au sein d'une même organisation, tend à effacer et à éliminer toute source d'ambiguïté, de fragmentation ou de contradiction au niveau de ces dernières qui sont en relation avec l'identité professionnelle et organisationnelle. D'ailleurs, et malgré les changements organisationnels vécus dernièrement par les organisations, nous n'avons remarqué aucune dissonance au niveau des interactions, ni dans les comportements et encore moins dans les pratiques. L'adaptation rapide au changement ainsi que la régulation, le réajustement et la maîtrise de ces comportements, de ces pratiques et interactions montrent à quel point l'organisation gère son identité, pour permettre à l'ensemble des employés de poursuivre leur processus d'identification à l'organisation, de préserver leur sentiment d'appartenance et de surmonter les différents problèmes engendrés par le changement. Rappelons que nous avons effectué nos observations en phase médiane du changement (modifier / changer) pour certaines organisations (l'ONEE et A. I.), et pour d'autres en phase finale du changement (recongeler / refreeze) pour d'autres (M. et la BP), selon le modèle de

Kurt Lewin (1958) qui conçoit la dynamique changement : (la décristallisation, la transition, la recristallisation).

Des études multiples ont analysé le pouvoir exercé à travers les différentes actions entreprises et mises en avant par les organisations pour influencer le processus identitaire des acteurs au travail. À titre d'exemple, Covalski et al (1998) ont étudié la manière dont les organisations tentent d'inculquer et d'imprégner leur identité à l'ensemble de leurs collaborateurs et employés, en exploitant des systèmes de gestion (ex : contrôle des objectifs), en contrôlant le cadre de travail, en appliquant des expertises professionnelles et en utilisant la rémunération, le transport, les primes comme levier de motivation et de reconnaissance ... Tout cela afin de standardiser les pratiques et les comportements de ces derniers. Collison D. (2003, p. 541) souligne que les organisations « *ne génèrent pas seulement des produits et des services, mais de façon symbolique et matérielle, produisent également des personnes* ». Donc, par le biais des systèmes de gestion, de discours, de surveillance, de contexte et de conditions de travail, les organisations sont capables de façonner les comportements, les pratiques des individus et de guider leurs interactions au travail.

Pour Brickson (2000), la structure organisationnelle du travail a la capacité d'influencer et d'orienter l'identité des personnes et des groupes au sein de l'organisation. En assumant d'un côté, certaines attitudes qui renforcent l'identité individuelle pour renforcer la hiérarchie et en octroyant de l'autre, plus d'importance aux relations et aux interactions courantes et habituelles pour renforcer l'identité collective, à travers le sens donné au « nous » qui représente le groupe de travail. Elle peut aussi, choisir de réguler et de maîtriser les deux actes pour mettre en avant une identité collective et organisationnelle plus structurée et plus institutionnalisée et donc affirmée. L'institutionnalisation de cette identité dans sa majorité lui procure le pouvoir et la capacité d'être active. Ceci conforte notre observation concernant « le respect », « le respect des fonctions », « les portes des bureaux fermées / ouvertes ». Ce sont là des marques qui désignent le cadre hiérarchique, qui représente aussi un mécanisme interne qui servirait à faire adhérer les cadres, les gérants, les managers ou encore les responsables. Ce serait là une façon de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs de l'organisation tout en respectant la structure organisationnelle du travail au sein de l'organisation. Comme Tajfel (1982) l'avait mentionné lors de sa théorisation de l'identité sociale, l'identification est un processus propre à l'individu qui le rend capable de distinguer les valeurs similaires et d'avoir le sens d'appartenance envers

les éléments existants dans son contexte social. Dutton (1994), lui, parle d'identification organisationnelle en termes d'affinités entre la manière dont l'individu se prédéfinit et les caractéristiques et avantages qui pour lui, déterminent l'organisation.

Il est impératif de différencier le concept d'identité organisationnelle et celui d'internalisation des valeurs. Le premier renvoie aux caractéristiques allouées à soi-même, selon le niveau social, tandis que le deuxième correspond à l'assimilation des valeurs « je pense » « je crois ». Aussi, et selon Brown A. et Starkey K. (2000, p. 103), « *l'autosatisfaction de l'organisation découle du besoin de ses participants, en ce qui concerne la préservation de leur propre autosatisfaction* », cela explique comment le cadre du travail que l'organisation met à la disposition de ses collaborateurs et leur bien-être au travail, qu'elle essaye de préserver, contribuent et favorisent l'adhésion et l'élaboration du sentiment d'appartenance.

Chez A. I., l'observation des comportements et des interactions des collaborateurs de l'organisation à elle seule comme outil d'investigation, ne nous permet pas, à ce stade de l'étude, de nous prononcer concernant le fait que ces comportements et ces interactions sont représentatifs d'un sentiment d'appartenance à l'organisation, et donc émanant de l'identité organisationnelle ou s'ils sont dus à l'influence du leadership (la gérante de l'organisation), ou au sens de la famille. Nous pensons que le questionnaire et les entretiens semi-directifs nous éclaireront plus sur ce point.

Cependant et par rapport à tout ce qui a été dit, nos observations nous ont permis de valider une partie de nos hypothèses. Ainsi, nous pouvons affirmer concernant la première hypothèse que :

Le sentiment d'appartenance et d'adhésion, résulte effectivement de l'élaboration et de l'activation d'une identité organisationnelle affirmée.

Pour la troisième hypothèse, nous estimons la validité à 50 %, pour la simple raison que l'outil de l'observation à lui seul ne peut être suffisant pour la valider à 100% :

La gestion de l'identité organisationnelle permet, selon nos premières observations, de faire face aux différents problèmes engendrés par le changement.

Section 3 : Présentation et analyse des données collectées via le questionnaire

Plusieurs études ont relaté l'importance de l'identité organisationnelle dans les situations de changements que peuvent vivre les différentes organisations, et que c'est dans ce contexte de changement que cette identité s'avère être plus sollicitée par les managers. C'est pourquoi nous avons approché des organisations qui connaissent justement différents changements, dans le but de mieux saisir le rôle de l'identité organisationnelle dans la gestion de ce changement, et de pouvoir décrire sa dynamique au sein de l'entreprise. Nous avons alors choisi une population confrontée à cette situation de changement. Dans cette perspective, nous avons contacté vingt organisations pour l'administration de nos questionnaires, seulement cinq d'entre elles, nous ont répondu favorablement, mais nous n'avons retenu que quatre ; vue que le cinquième cas était le bureau d'un parti politique au sein du parlement qui représente un organisme à but non lucratif. Les quatre cas retenus opèrent dans différents secteurs d'activités, et les collaborateurs qui ont accepté de répondre au questionnaire, l'ont fait à l'unique condition de garder et de préserver leur anonymat.

Pour pouvoir éviter l'interférence avec une identité organisationnelle spécifique à l'une des organisations/cas, nous ne nous sommes pas concentrés sur l'étude de l'identité de chaque organisation, mais nous préconisons vivement une analyse de celle-ci sans prendre en compte les spécificités de chacune. Ceci dit, les organisations qui ont constitué notre corpus, exercent dans divers secteurs d'activités, à savoir ; le secteur industriel et commercial avec l'office national de l'électricité et de l'eau potable, ONEE, le secteur agricole ; avec l'entreprise A.I pour ventes du matériels et services agricoles, le secteur électronique avec l'entreprise Mediatronic pour services après-vente des appareils électroniques de Samsung et LG, enfin dans le secteur des banques avec le cas de la banque Populaire du Centre Sud.

Les résultats présentés au niveau de cette section, sont la conclusion d'une enquête de terrain par questionnaires (80), entre Avril 2021 et Mars 2023. Pour réaliser cette collecte de données à travers notre questionnaire, nous avons eu recours aux interviewés, pour choisir les autres employés à qui nous pourrions administrer le questionnaire. Le total des questionnaires administrés était de 120, mais nous n'avons pu en récupérer que 80, puisque nous n'avons tenu compte que des questionnaires dont toutes les réponses ont été accomplies. Après la collecte de ces données, nous avons fait appel au logiciel Sphinx, qui nous a fourni les résultats et les graphiques nécessaires pour une analyse descriptive.

3.1 Question du genre

Dans les données que nous avons récupérées, nous avons remarqué que la majorité des questionnaires ont été remplis par des hommes comme en témoigne le tableau suivant qui montre que ce sont plutôt les hommes qui occupent des postes dans les quatre organisations, ciblées par notre étude, à raison de 67,50% des hommes, contre seulement 32,50% des femmes.

Tableau 2 : Croisement du genre

Sexe	Nb. Cité.	Fréq.
Homme	54	67,5%
Femme	26	32,5%
Total OBS.	80	100%

Suite aux données exprimées dans le tableau ci-dessus, et qui portent sur le genre des répondants, nous constatons que les hommes occupent plus de postes que les femmes, à raison de plus du double des postes. Ceci nous incite à nous interroger sur les raisons de cet écart entre les deux genres, et essayer d'interpréter les probabilités pour avoir des réponses.

Tableau 3 : Genre par secteur d'activité

Secteur d'activités	Femme	Homme
Secteur industriel et commercial : ONEE	32 %	68 %
Secteur agricole : Anass-Irrigation	16 %	84 %
Secteur électronique : Médiatronic	14 %	86 %
Secteur bancaire : la Banque Populaire	48 %	52 %

Ces résultats nous font remarquer qu'en général, le taux d'activité des femmes est inférieur à celui des hommes. Mais, il y a des secteurs qui sont connus pour des emplois à prédominance masculine, notamment le secteur agricole avec 16 % de femmes contre 84 % des hommes. De même, concernant le secteur électronique avec 14 % de femmes contre 86 % des hommes. Par contre dans le secteur industriel et commercial, le taux des femmes frôle 32 % et celui des hommes 68 %. Tandis que dans le secteur bancaire le taux de femmes représente 48 %, et celui des hommes 52%. Pour notre part, nous considérons le taux d'activité, un des indicateurs qui montre le taux de participation des femmes au marché du travail, ce qui nous permet de nous rendre compte de la disproportionnalité relative au genre.

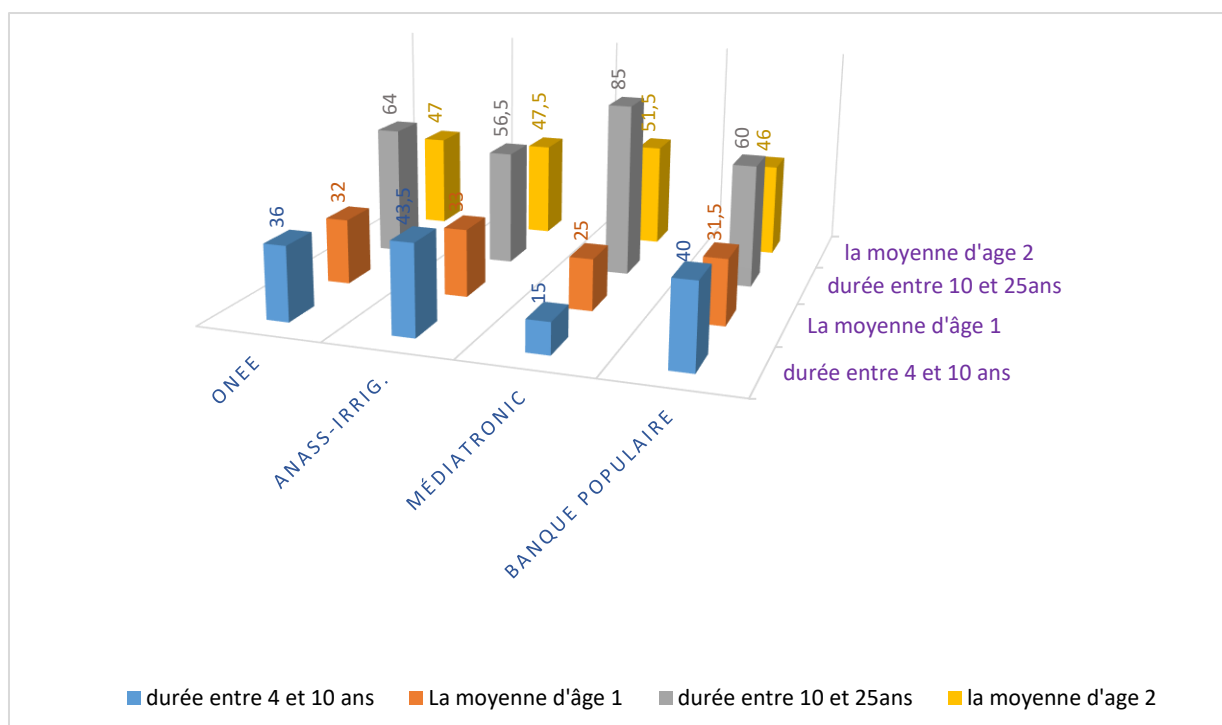
3.2 La durée de travail

Nous avons demandé à fournir la durée de travail, passée au sein de l'organisation actuelle, afin d'essayer de la relier au sentiment d'appartenance, qui est une expression et l'une des représentations de l'identité organisationnelle chez l'individu. Nous cherchons aussi à évaluer la corrélation existante entre le nombre d'années passées dans l'organisation et le degré de sentiment d'appartenance que peut développer l'individu. L'importance de cet élément réside dans le fait qu'il reflète le degré d'adhésion des collaborateurs à leurs organisations. La durée de travail au sein d'une organisation, peut être considérée comme une variable, pouvant servir à l'analyse de la dynamique de l'identité organisationnelle dans la mise en place du changement. Elle peut aussi nous renseigner sur la conception des collaborateurs et la réalisation des objectifs de l'entreprise à travers leur attachement à cette dernière.

Tableau 4 : Durée de travail

	De 4 ans à 10 ans	De 10 ans à 25 ans
ONEE	36 %	64 %
Anass- Irrigation	43,5 %	56,5 %
Médiatronic	15 %	85 %
La Banque Populaire	40 %	60 %
Total	37,5%	62,5 %

Les résultats de ce tableau, nous renseignent clairement sur l'importance des durées de travail au sein des organisations. Pour les cas constituant notre corpus, 62,5% de l'ensemble des répondants ont passé entre 10 à 25 ans, alors que 37,5% n'ont passé qu'entre 4 à 10 ans. Toutefois, il y a une forte corrélation entre les durées de travail et les tranches d'âge des collaborateurs, dans la mesure où, ceux qui ont les durées les plus courtes (entre 4 et 10 ans), sont les plus jeunes, tandis que ceux qui ont les durées les plus longues (entre 10 et 25 ans) sont plus âgés comme le montre le graphique suivant :



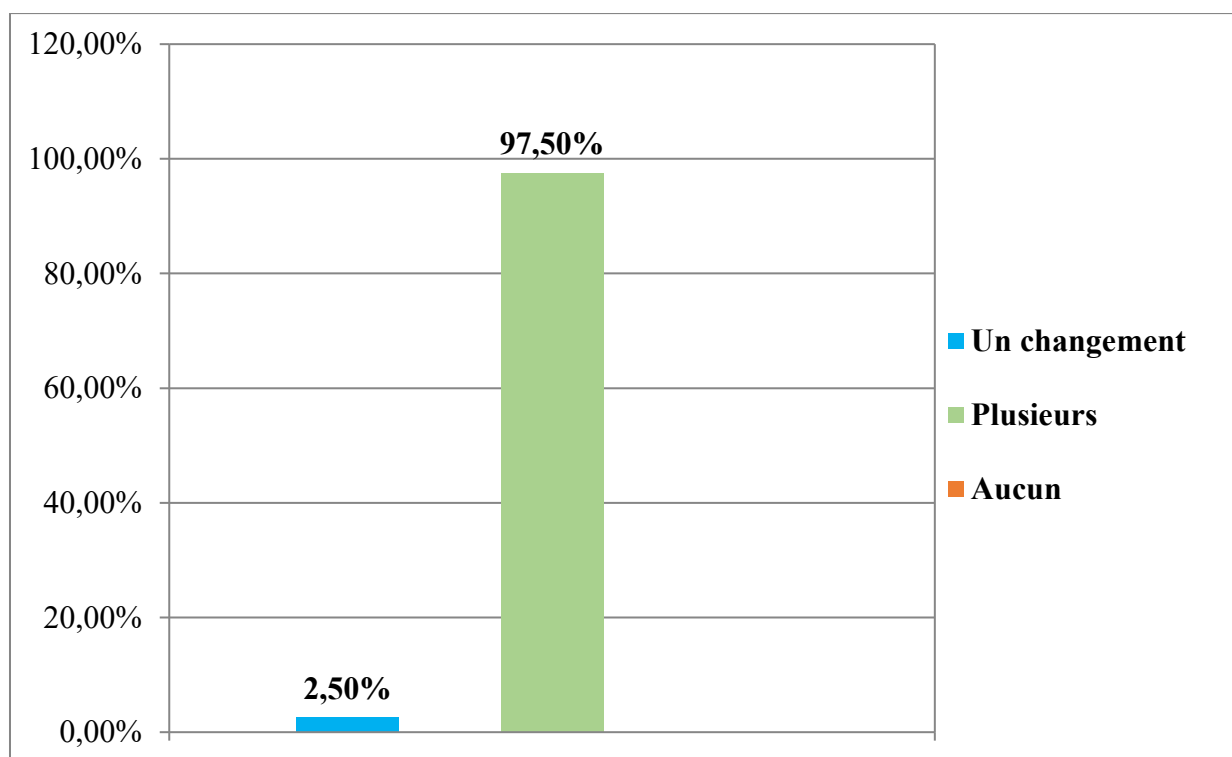
Graphique 1 : Croisement entre la durée de travail et la moyenne d'âge des collaborateurs.

Source : élaboré par nos propres soins.

3.3 Autour du changement organisationnel

Parce que nous considérons que c'est au moment des bouleversements organisationnels que l'identité organisationnelle apparaît le plus, comme une question primordiale, vu son importance dans le processus d'identification organisationnelle, son rôle dans la création de sens et sa capacité à redynamiser le sentiment d'appartenance, et comme le changement constitue parfois un bouleversement, « *La problématique de l'identité organisationnelle apparaît en particulier au-devant de la scène lorsque l'organisation fait face à des situations de crise, de remise en question, de bouleversement profond. Albert et Whetten (1985) mettent ainsi en évidence les débats et questionnements identitaires qui se mettent à bouillonner et deviennent des problématiques de premier plan lorsque l'organisation s'interroge sur ce qu'elle est, ce qu'elle devient, ce qu'elle veut être (1985, p. 265)* » (Rondeaux G. et Pichault F., 2012, p. 49), nous avons choisi de faire de celui-ci une variable et un contexte qui va nous permettre de saisir et d'étudier le rôle de l'identité organisationnelle. D'où, la question : « **Est-ce que votre organisation a subi des changements ?** »

Tous les interviewés ont affirmé être témoins d'un changement dans leurs organisations. 2,5% des répondants ont affirmé que leur organisation a au moins vécu un changement durant la période où ils ont exercé. Tandis que 97,5% ont mentionné que leur organisation a vécu de nombreux changements. Ceci montre que le changement est un élément et un phénomène normal et omniprésent voire vital, dans la vie d'une organisation. C'est plutôt quand celle-ci stagne et ne connaît aucun changement durant une longue période, qu'il faut se poser des questions concernant l'adaptation de l'organisation à son environnement, puisque ce dernier est en évolution continue.

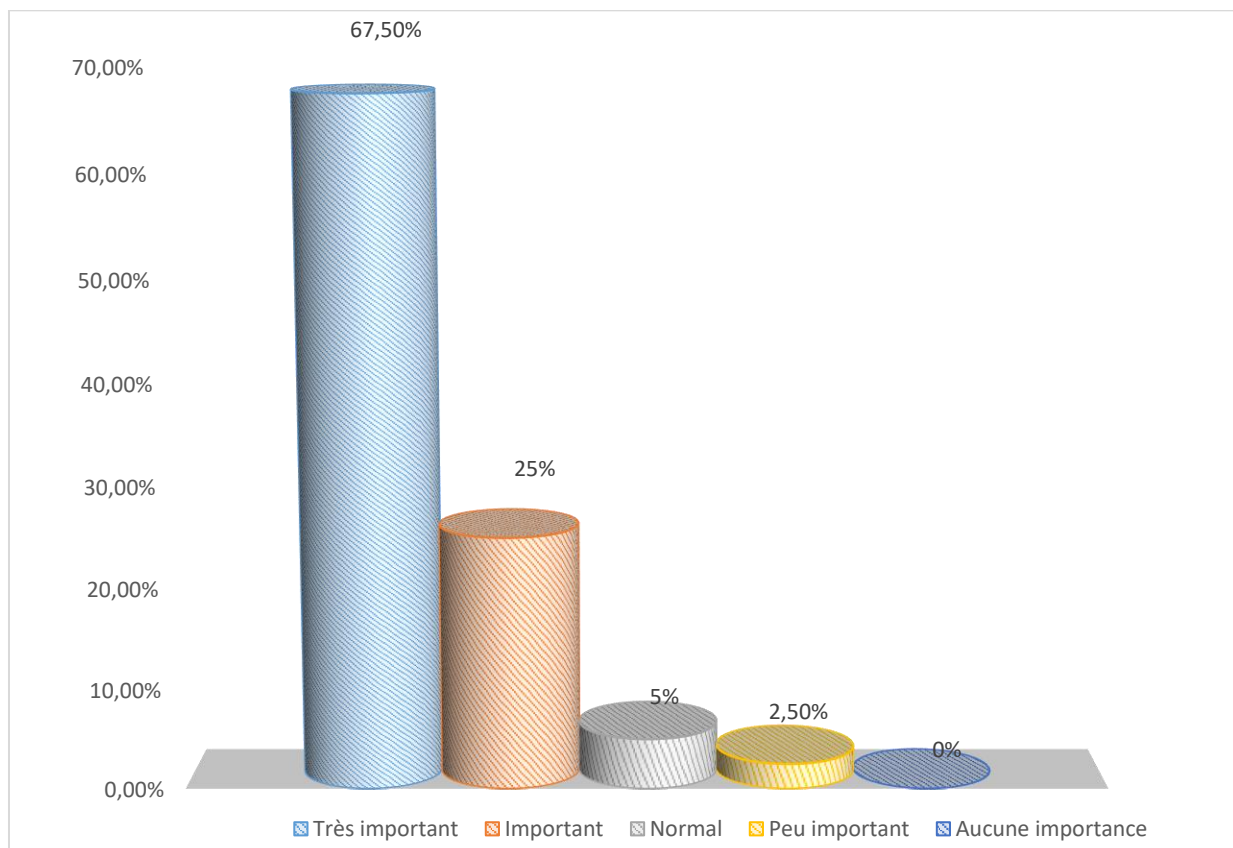


Graphique 2 : Les changements au niveau de l'organisation de travail

Source : élaboré par nos propres soins.

Concernant la question « **Quel en est l'intérêt pour votre organisation ?** », nous avons proposé des degrés d'importance du changement pour l'organisation de travail, les réponses obtenues sont de 67,5% pour ceux qui trouvent que l'intérêt du changement est **très important** pour leurs organisations, 25 % ont aussi confirmé que cet intérêt, est généralement **important** pour l'organisation. Par contre 5 % affirment que le changement est tout à fait **normal** pour l'organisation, et 2,5% d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'un intérêt **peu important**.

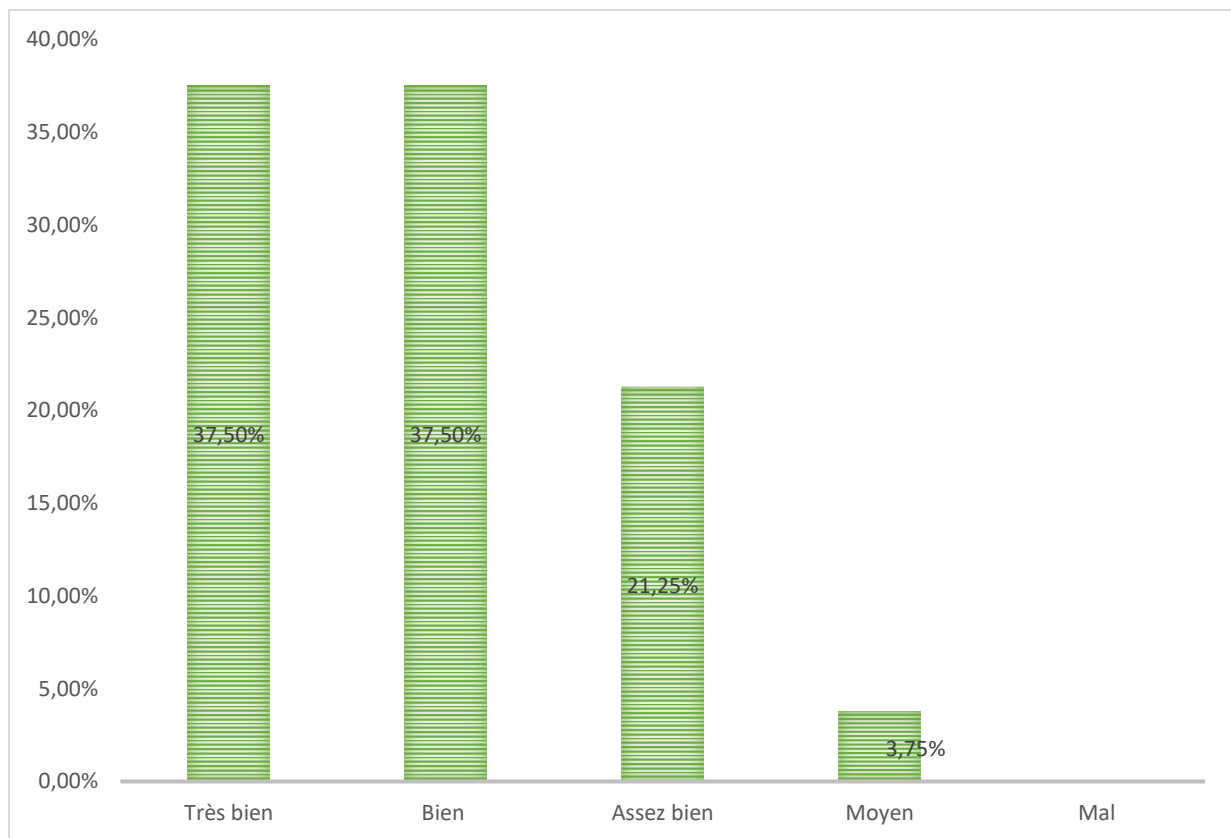
Signalons aussi qu'aucun répondant 0,0% n'a trouvé que le changement n'a **aucune importance**.



Graphique 3 : L'intérêt du changement pour une organisation

Source : élaboré par nos propres soins.

La question suivante ; « **Comment le changement est-il perçu par l'ensemble des employés ?** » a pour but d'approcher la perception que se font les collaborateurs des changements effectués au niveau de leur organisation du travail.

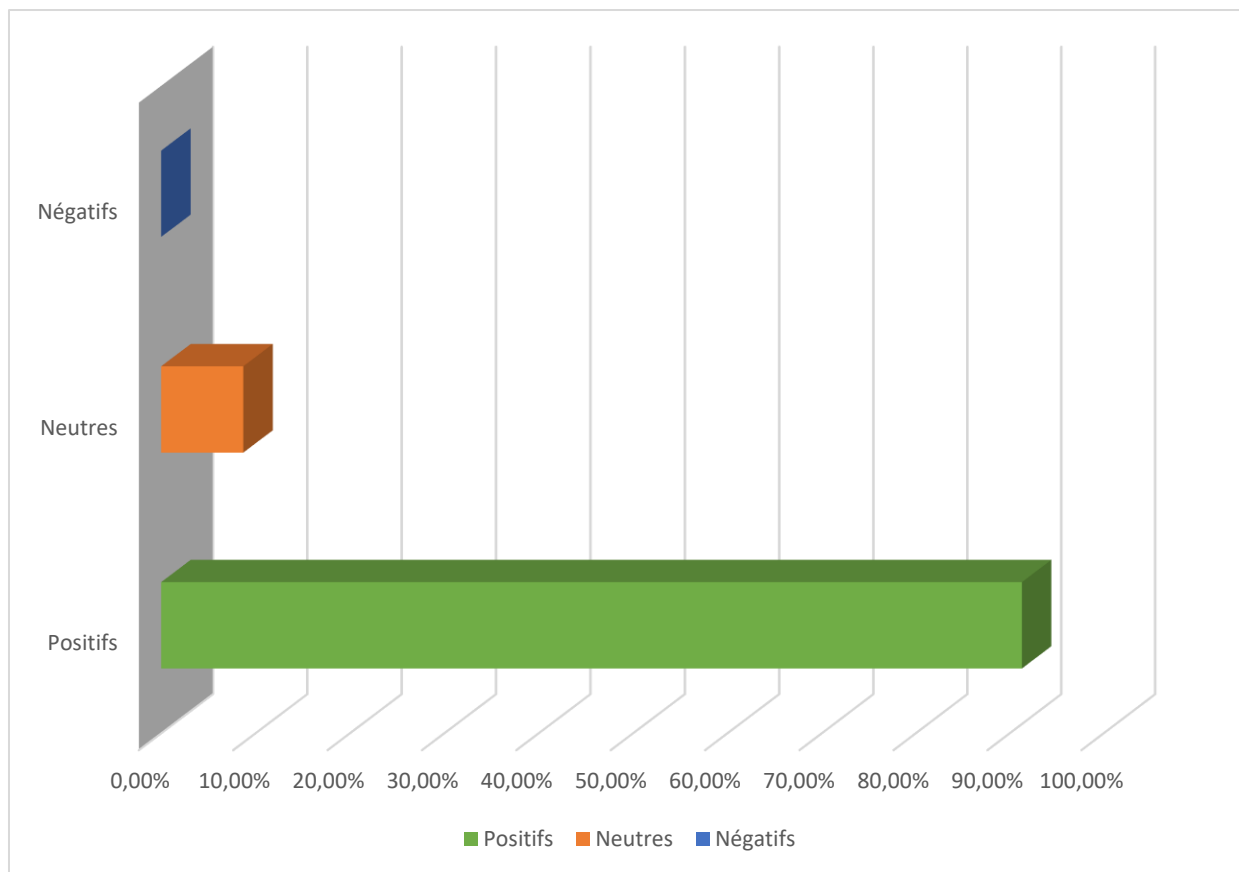


Graphique 4 : La perception des individus concernant le changement organisationnel.

Source : élaboré par nos propres soins.

Les réponses se déclinent en des appréciations allant de « très bien » à « mal », et nous informent que 37,5% des répondants perçoivent **très bien** le changement organisationnel, 37,5% d'entre eux le perçoivent plutôt **bien**. Alors que 21,25% trouvent qu'il est **assez bien**, et seulement 3,75% des répondants pensent qu'il est **moyen**. Notant tout de même, qu'aucun répondant n'a mentionné qu'il perçoit **mal** le changement organisationnel. C'est donc une variable qui définit la manière dont les différents collaborateurs perçoivent le changement organisationnel au sein de leur organisation de travail.

La figure suivante illustre les réponses à la question sur les effets du changement sur l'organisation du travail qui est comme suit ; « **Pour vous, comment voyez-vous les effets du changement ?** ».



Graphique 5 : La conception des effets du changement sur l'organisation.

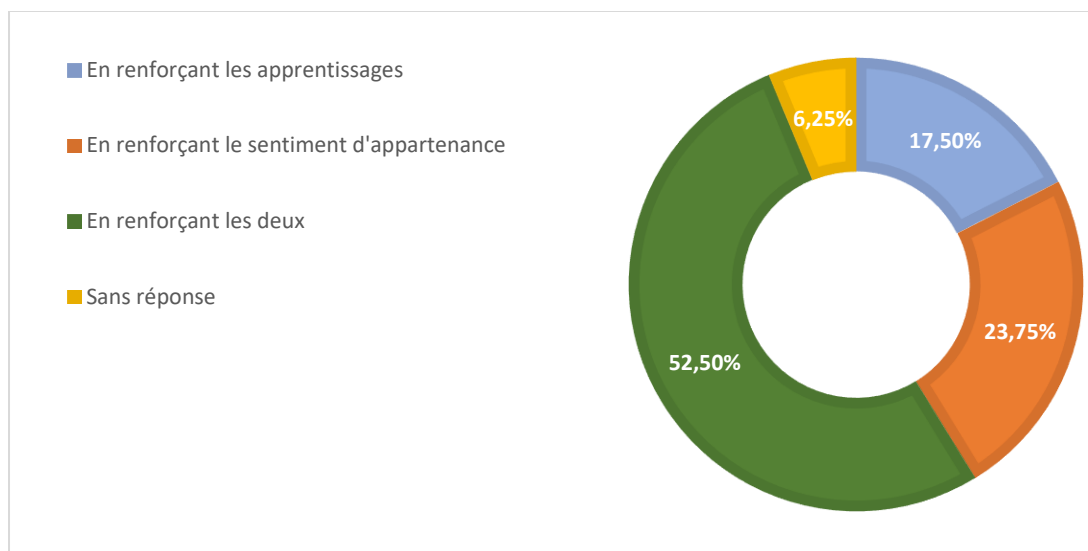
Source : élaboré par nos propres soins.

À partir des réponses, nous remarquons que les effets positifs du changement sur l'organisation du travail priment avec 91,30%, contre seulement 8,70% des répondants qui trouvent que ces effets sont neutres et n'influencent en rien l'organisation. Pour ce qui en est des effets négatifs, aucune réponse n'a confirmé ce cas.

La dernière question de cet axe autour du changement organisationnel, se rapporte aux différents dispositifs engagés par l'organisation face aux effets de ce changement et qui est la suivante ; « **Comment votre organisation gère-t-elle les effets du changement ?** ».

Comme réponse à cette question, nous avons obtenu les résultats suivants : 23,75% des répondants ont sélectionné le renforcement du sentiment d'appartenance comme dispositif engagé. 17,50 % trouvent que c'est par la consolidation de l'apprentissage organisationnel que l'organisation fait face aux effets du changement, tandis que la majorité, à raison de 52,5%

voient que c'est grâce à l'amélioration des deux précédents dispositifs que l'organisation surmonte les effets du changement. 6,30% des répondants n'ont pas donné suite à cette question.



Graphique 6 : Les dispositifs engagés pour faire face aux effets du changement organisationnel.

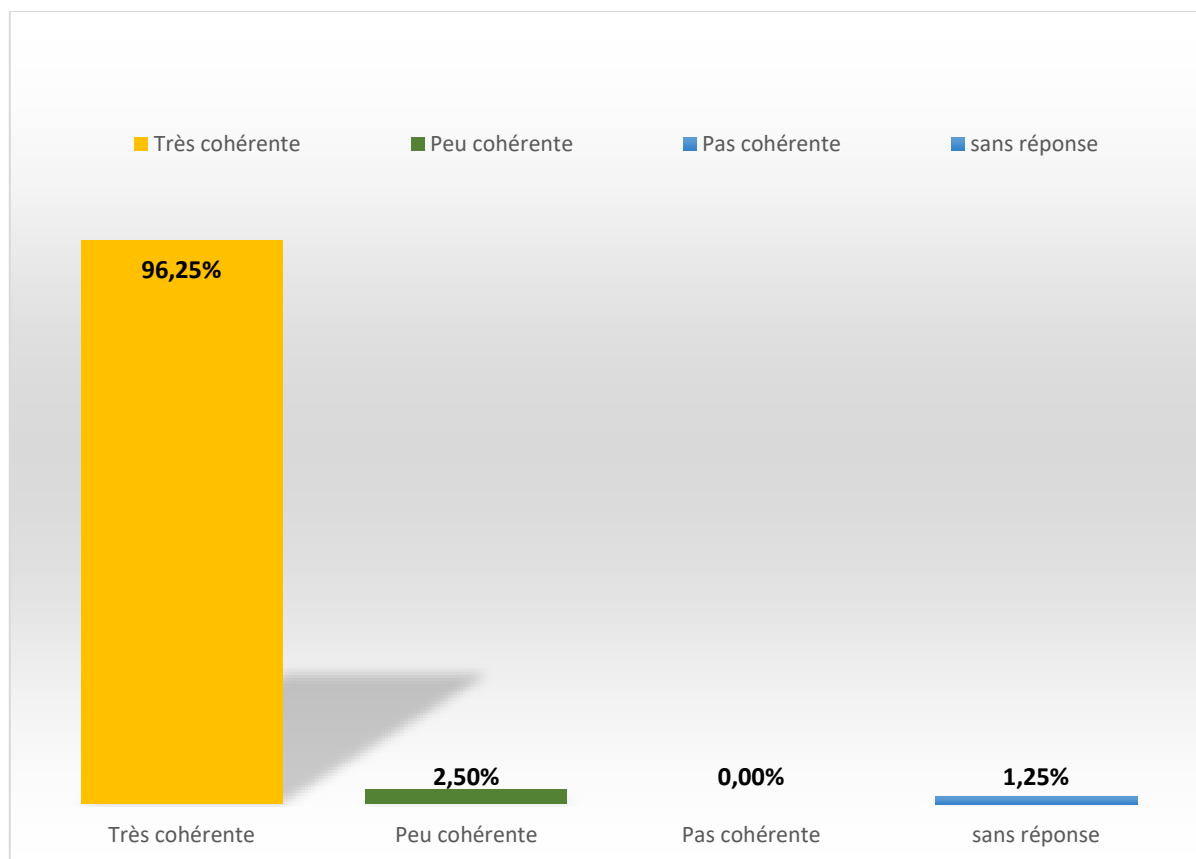
Source : élaboré par nos propres soins.

3.4 Autour de la notion de l'identité organisationnelle

La notion de l'identité représente un cadre de référence dans la construction de sens au travail. Elle est alors une représentation mentale du processus qui influence la construction de sens, ce dernier influence à son tour le comportement. Elle « *est constituée des perceptions diversifiées sur ce qui est stable, central et distinctif dans l'organisation, ses valeurs, ses principes de fonctionnement. Les managers, en raison de leur autorité formelle et de leur accès aux ressources, jouent un rôle particulièrement important dans les processus d'identification organisationnelle. Ils peuvent tout d'abord créer du sens autour d'un changement.* » Rondeaux G. et Pichault. F., p. 45).

C'est un concept lié étroitement à la perception des collaborateurs à l'ensemble des caractéristiques fondamentales de leur organisation, notamment la culture organisationnelle avec toutes les valeurs qui la composent, c'est pourquoi nous avons posé la question ; « **Trouvez-vous que votre identité organisationnelle est en cohérence avec les valeurs de la**

culture de votre organisation ? ». Nous voulons à travers cette question, savoir si les répondants perçoivent leur identité organisationnelle comme cohérente avec les valeurs de leur organisation.



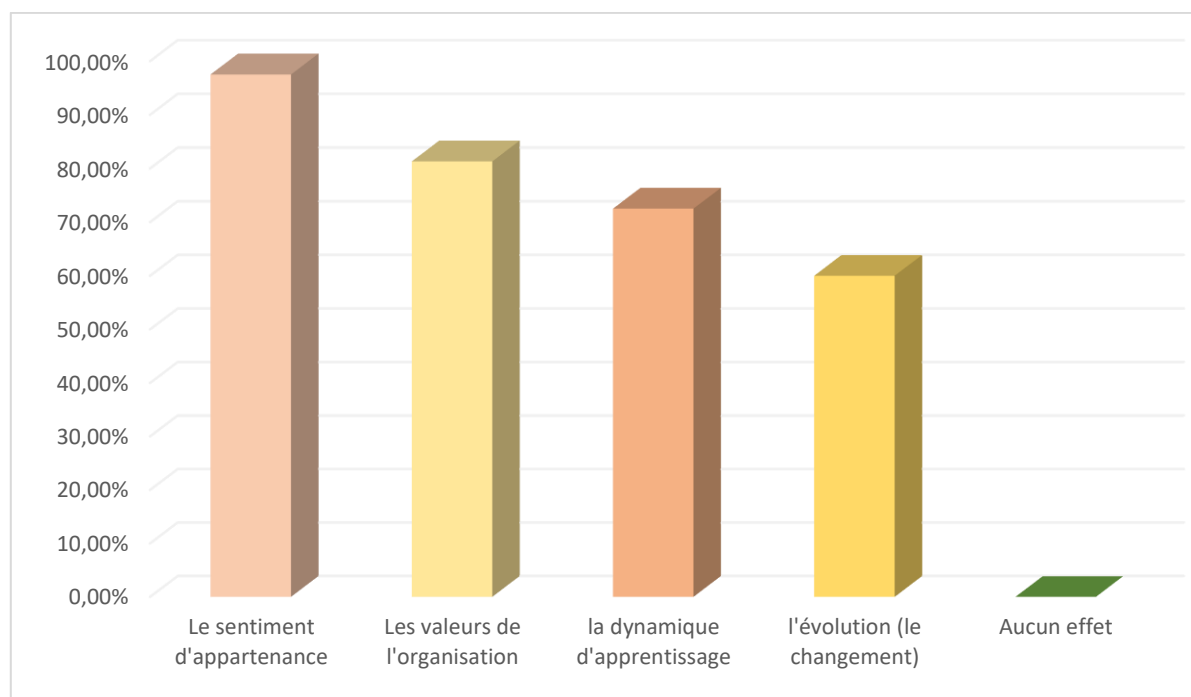
Graphique 7 : L'identité organisationnelle par rapport aux valeurs de l'organisation de travail

Source : élaboré par nos propres soins.

D'après les réponses, 96,25% qui constitue la majorité des collaborateurs trouvent que l'identité de leur organisation est en parfaite cohérence avec les valeurs constituant la culture de celle-ci. Cependant, 2,50 % des répondants pensent que cette identité est peu cohérente avec les valeurs de leur organisation, et 1,25% n'ont pas donné de réponse.

Dans le même contexte de l'identité organisationnelle, et par rapport à ce que celle-ci peut favoriser chez les collaborateurs, nous avons posé la question suivante ; « **Que favorise l'identité organisationnelle pour l'ensemble des employés dans votre organisme ?** ». Il

s'agit ici d'une question à choix multiples, et le répondant à la possibilité de choisir plusieurs réponses à la fois, à raison de la spécificité de cette question.



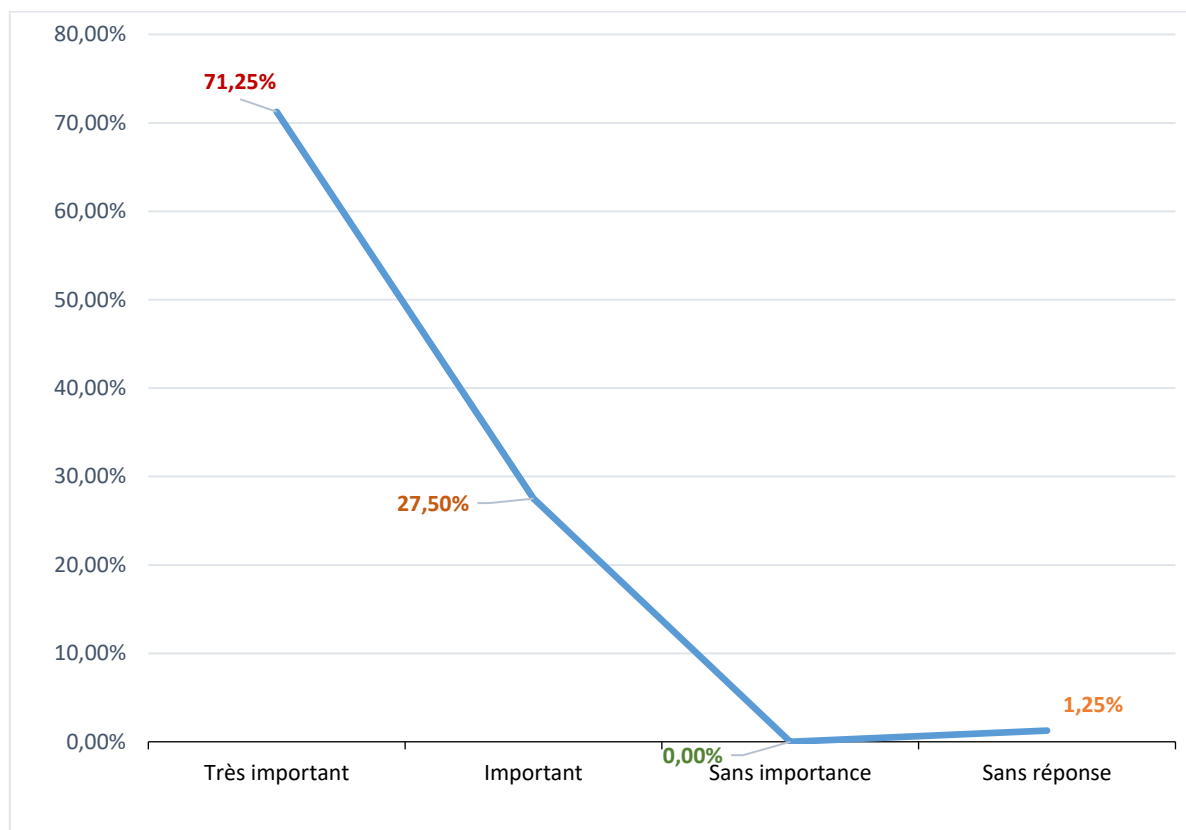
Graphique 8 : Les différentes dimensions favorisées par l'identité organisationnelle.

Source : élaboré par nos propres soins.

« **Le sentiment d'appartenance** » comme dimension favorisée par la dynamique de l'identité organisationnelle a été le premier choix pour 97,50% des répondants, en second rang c'est « **les valeurs de l'organisation** » pour 81,30%. Ensuite c'est « **la dynamique des apprentissages** » qui est favorisée avec 72,50% puis « **l'évolution de l'organisation** » qui implique aussi le changement avec 60,00%. Il faut aussi noter que 00,00% des réponses pour le choix d'« **aucun effet** » ce qui explique que l'identité organisationnelle est en effet dynamique et surtout multidimensionnelle. Mais cela montre surtout que l'organisation répond à toute menace par un processus de reconstruction de sens, ce qui implique de façon directe l'identité organisationnelle. Cette dernière a donc un rôle au sein de l'organisation.

De ce qui précède, nous avons jugé pertinent de demander aux questionnés de qualifier le rôle de l'identité organisationnelle, s'il est important ou pas. Nous avons alors posé cette

question : « **Comment qualifiez-vous le rôle joué par l'identité organisationnelle ?** ». Les réponses présentées, se déploient comme suit : 71,25% affirment que l'identité organisationnelle a un rôle très important dans le contexte organisationnel. 27,50% désignent ce rôle d' « important » tout simplement, alors que 1,25% n'ont fourni aucune réponse à ce niveau.



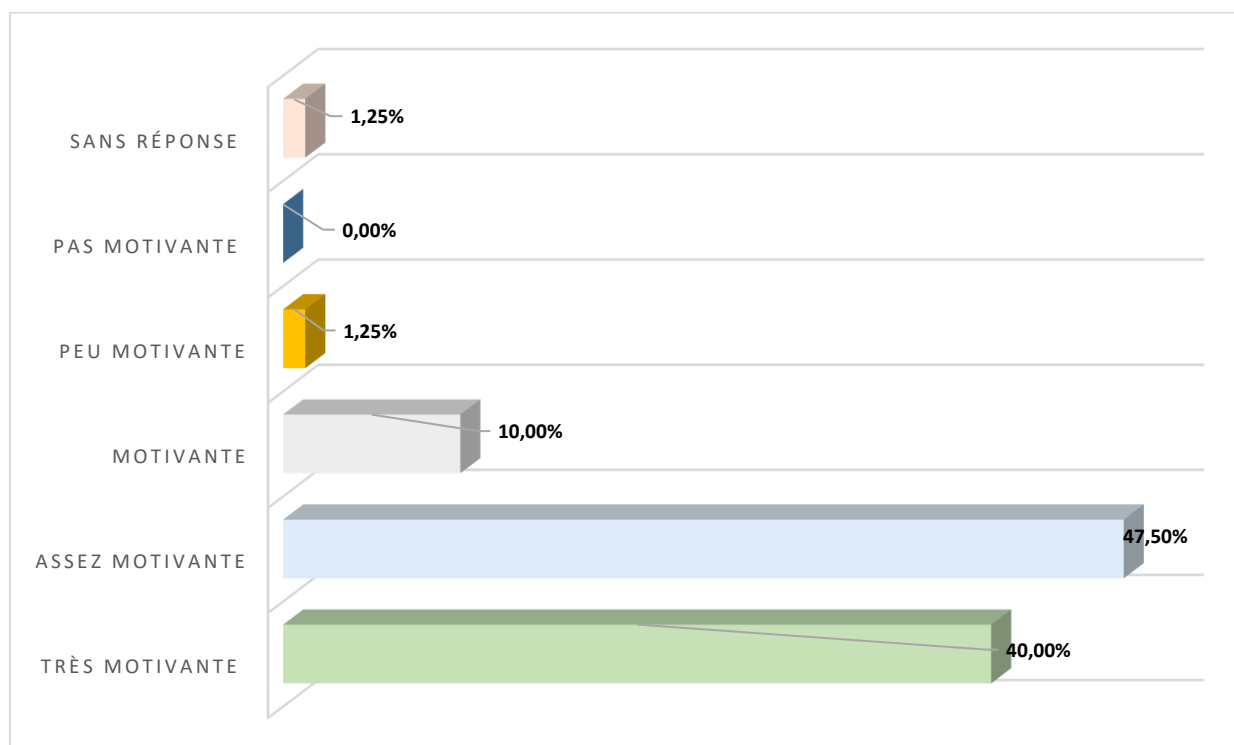
Graphique 9 : Courbe illustrant la qualification du rôle de l'identité de l'organisation.

Source : élaboré par nos propres soins.

Ces réponses confirment que l'identité organisationnelle a bien un rôle au sein de l'organisation, et ce rôle s'avère être d'une grande importance. De ce fait nous avons voulu vérifier, si ce rôle a une relation quelconque avec le changement organisationnel. Vient alors cette question qui met en relation l'identité organisationnelle et l'adaptation de l'ensemble des membres de l'organisation au changement ; « **À quel point l'identité organisationnelle motive-t-elle l'adaptation au changement ?** ».

Les réponses nous précisent que 40,00% désignent l'identité organisationnelle de « **Très motivante** », alors que 47,50% pensent qu'elle est « **Assez motivante** », vu que pour

eux, il y aurait d'autres facteurs plus motivants que celui de l'identité organisationnelle. 10,00% des réponses valide que cette identité est « **Motivante** », tandis que 1,25% trouve qu'elle est « **Peu motivante** », le même taux 1,25% représente les retours sans aucune réponse à cette question, mais personne 0,00% n'a répondu que l'identité organisationnelle n'est « **pas motivante** ».



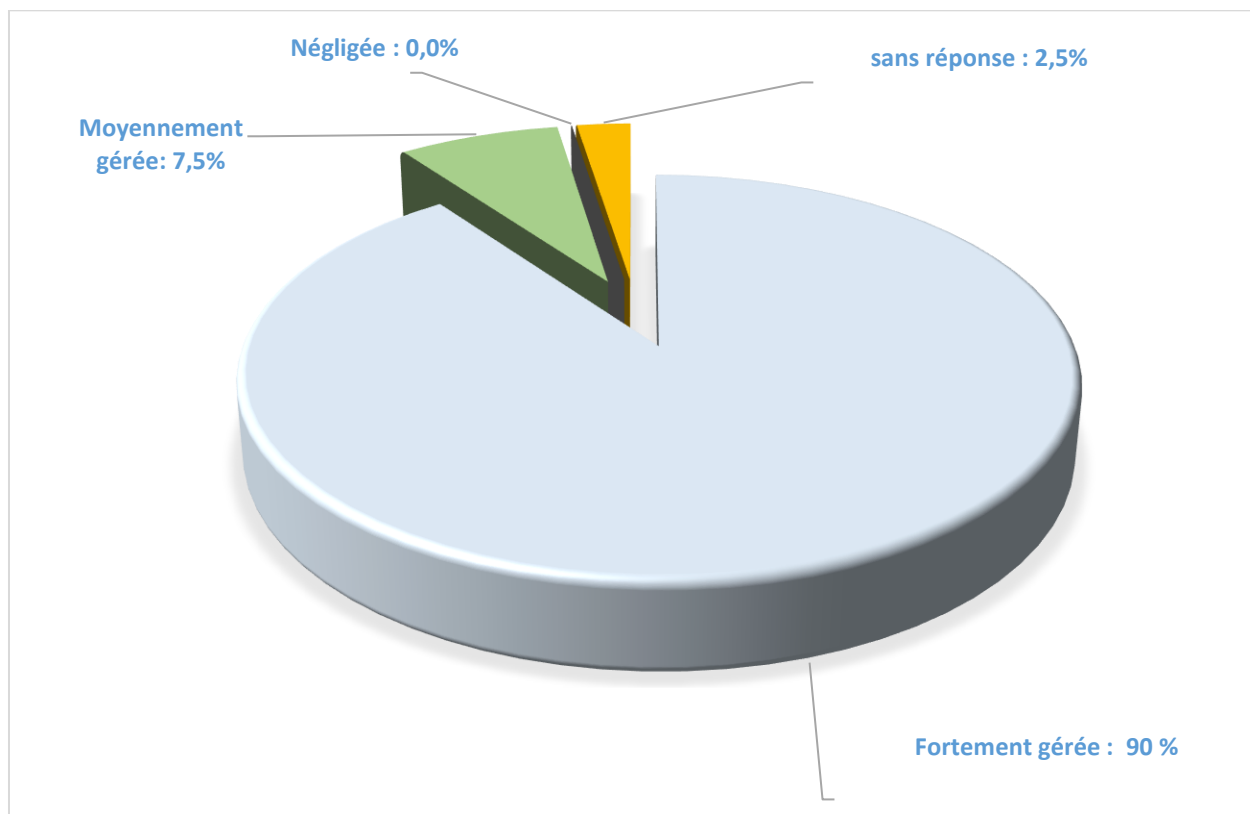
Graphique 10 : L'identité organisationnelle comme processus qui motive l'adaptation au changement

Source : élaboré par nos propres soins.

La question précédente nous a montrés les différents degrés de motivation que peut engendrer l'identité organisationnelle chez l'ensemble des collaborateurs questionnés. D'un autre côté, il nous semble congruent d'essayer de savoir à quel point est gérée cette identité par l'organisation (les managers et les gestionnaires) en posant la question ; « **Comment votre organisation gère-t-elle son identité ?** ».

Les réponses ont généré les résultats suivants : 90,00% attestent que cette identité organisationnelle est fortement gérée par l'organisation, et seulement 7,50% affirment que cette

identité est moyennement gérée, alors que ceux qui ont répondu qu'elle est négligée représentent 00,00%. Pour cette question, 2,50% n'ont pas répondu.



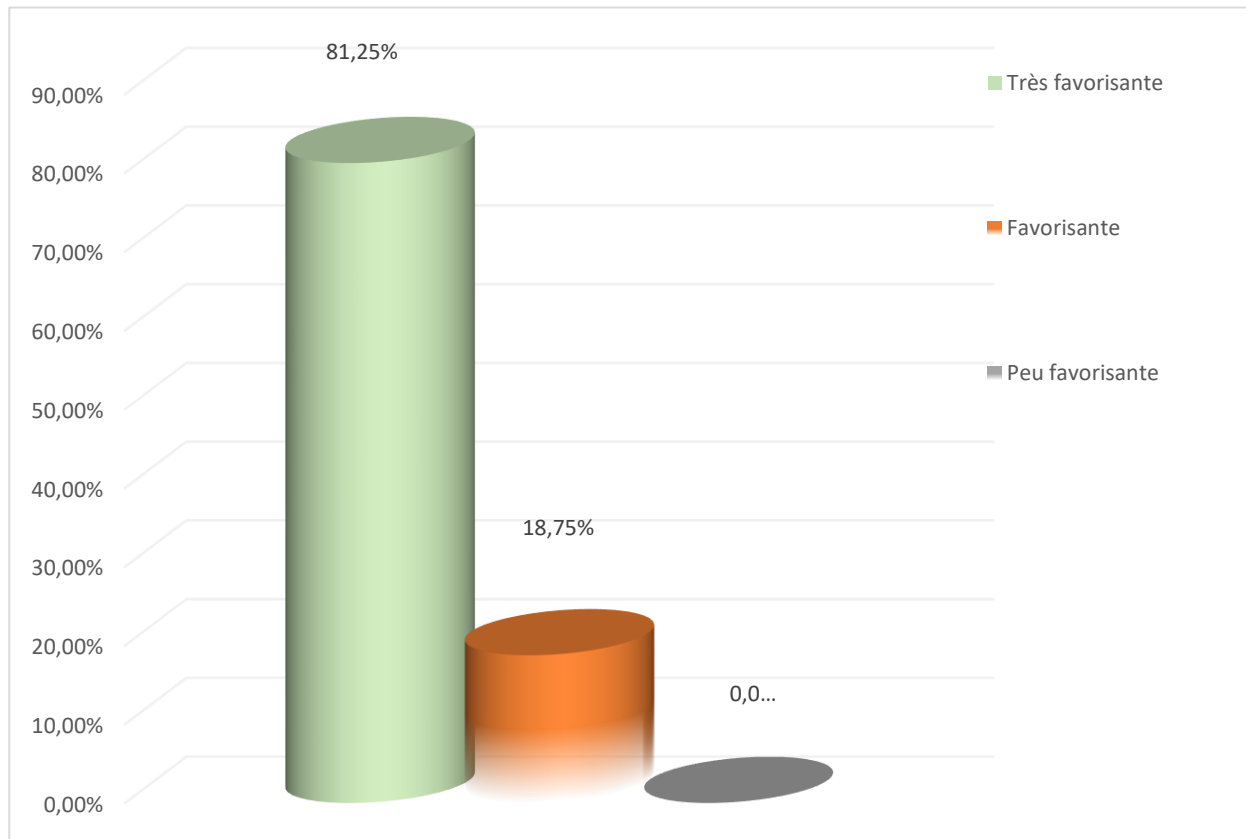
Graphique 11 : La gestion de l'identité organisationnelle.

Source : élaboré par nos propres soins.

Parmi les dimensions que peut favoriser l'identité organisationnelle, nous avons évoqué la dynamique de l'apprentissage. Cette dernière semble être un élément qui accompagne le changement organisationnel. Ceci dit, et pour savoir si l'apprentissage est dynamisé par l'identité organisationnelle, nous avons prévu la question suivante ; « **L'identité organisationnelle favorise-t-elle l'apprentissage organisationnel ?** ».

81,25% des répondants assurent que l'identité organisationnelle est « **très favorisante** », tandis que 18,75% trouvent qu'elle est simplement « **favorisante** », et aucun des répondant, 0,00% n'a répondu par « **peu favorisante** ». Ces résultats montrent que l'apprentissage organisationnel, et surtout dans un contexte de changement, est généralement

stimulé par l'identité organisationnelle. Ces résultats affirment que l'identité organisationnelle favorise l'apprentissage organisationnel.



Graphique 12 : L'identité organisationnelle facteur favorisant le processus de l'apprentissage organisationnel.

Source : élaboré par nos propres soins.

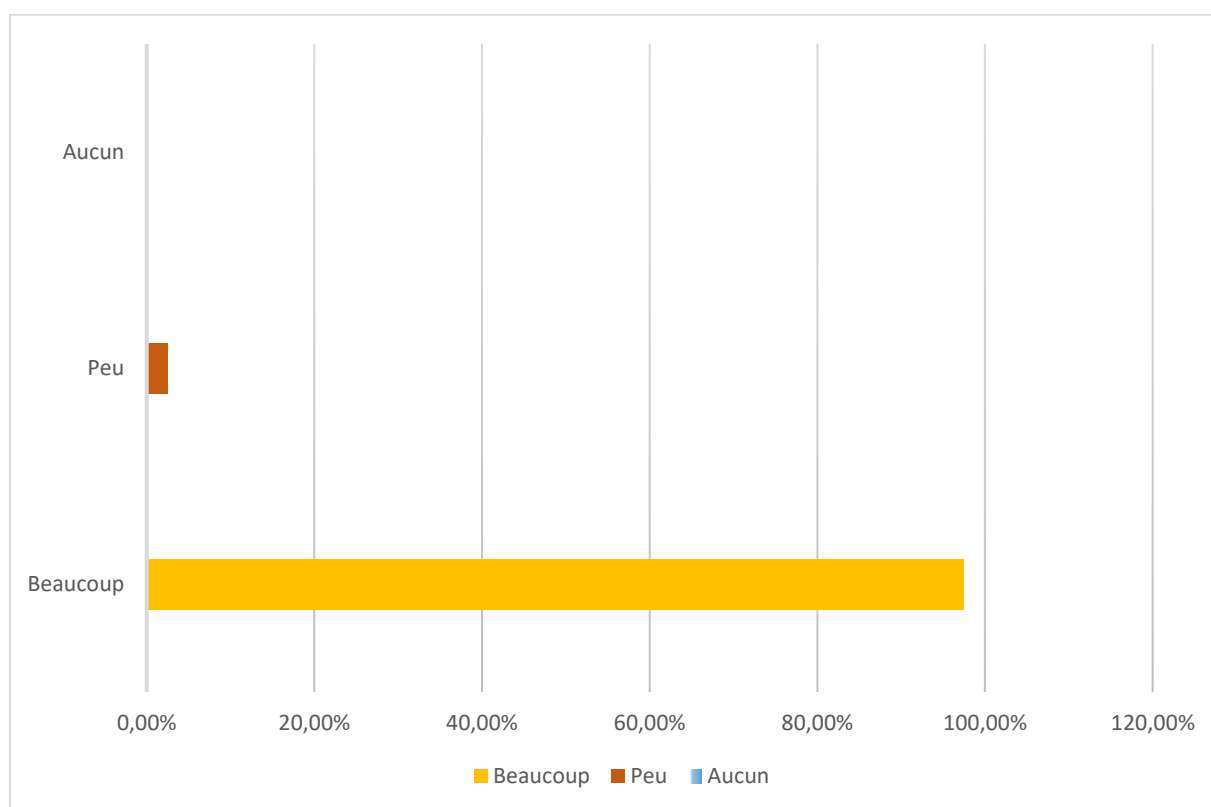
3.5 Autour de L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est un ajustement des pratiques et des comportements des membres de l'organisation suite à un changement ou à des modifications qui touchent l'organisation ou son environnement. C'est aussi, et d'après Coudert et Leyronas (1995), un processus par lequel la nouvelle recrue de l'organisation parvient à comprendre le rôle qui lui est attribué et à assimiler les comportements indispensables à l'intégration et à la coordination organisationnelle. Cet apprentissage résulte des transformations des interactions entre les acteurs de l'organisation suite à un changement du savoir organisationnel. C'est un

apprentissage cognitif et comportemental au niveau du savoir collectif. Argyris et Schön (1978) qualifient l'apprentissage organisationnel de processus qui permet aux membres d'une organisation de détecter les erreurs et de les corriger en changeant et en améliorant leurs théories d'action.

Nous estimons alors, que c'est un processus présent lors de tout changement et l'un des élément qui renforcent l'identité organisationnelle et qui la dynamise. C'est pourquoi, nous avons jugé juste de poser la question suivante : « **Est-ce que ces changements vous imposent certains apprentissages ?** ».

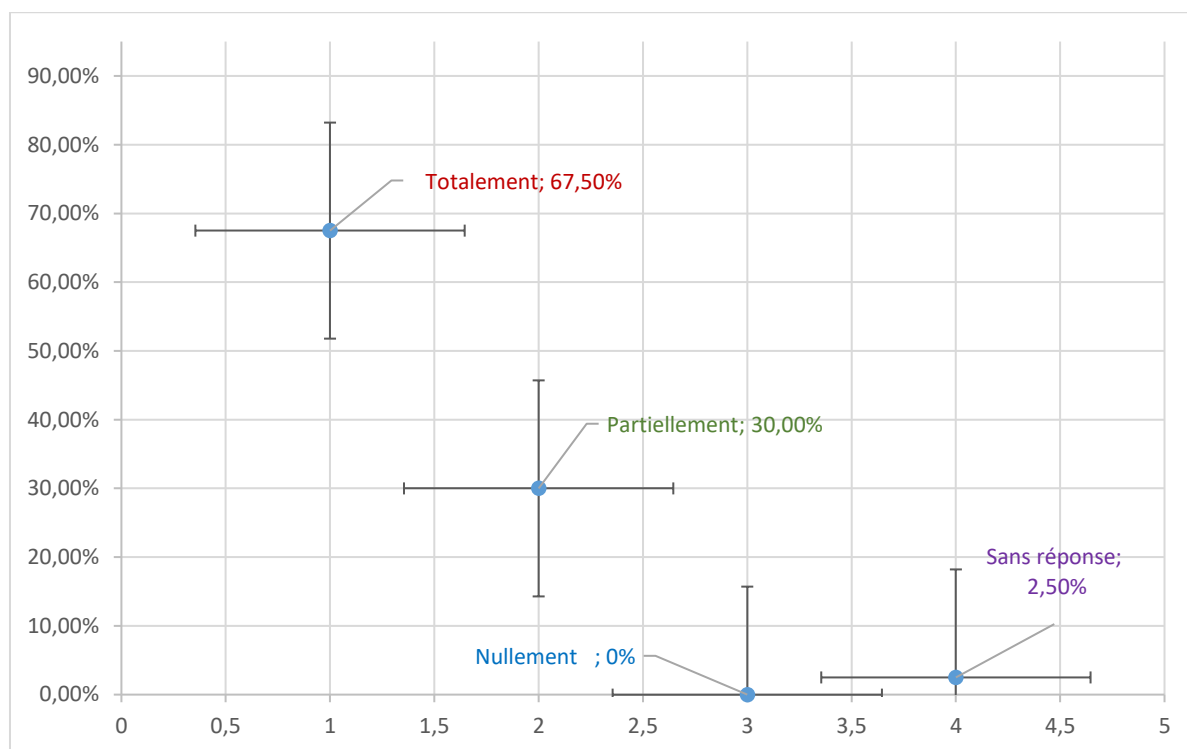
Les réponses nous ont appris que 97,5% pensent que le changement impose beaucoup d'apprentissages aux collaborateurs de l'organisation, et seulement 2,5% affirment que le changement impose, au contraire peu d'apprentissages. Il faut signaler que (0 %) des personnes, ont répondu que les changements n'imposent aucun apprentissage.



Graphique 13 : Le changement organisationnel impose les apprentissages.

Source : élaboré par nos propres soins.

La question qui nous semble logique après cela, est celle qui va nous permettre de savoir si l'ensemble des collaborateurs adhèrent aux différents apprentissages. Nous avons donc, posé la question : « **Est-ce que tout le personnel adhère à cet apprentissage ?** » et nous avons pu avoir les résultats illustrés par le graphique ci-contre :



Graphique 14 : L'adhésion du personnel au processus d'apprentissage organisationnel.

Source : élaboré par nos propres soins.

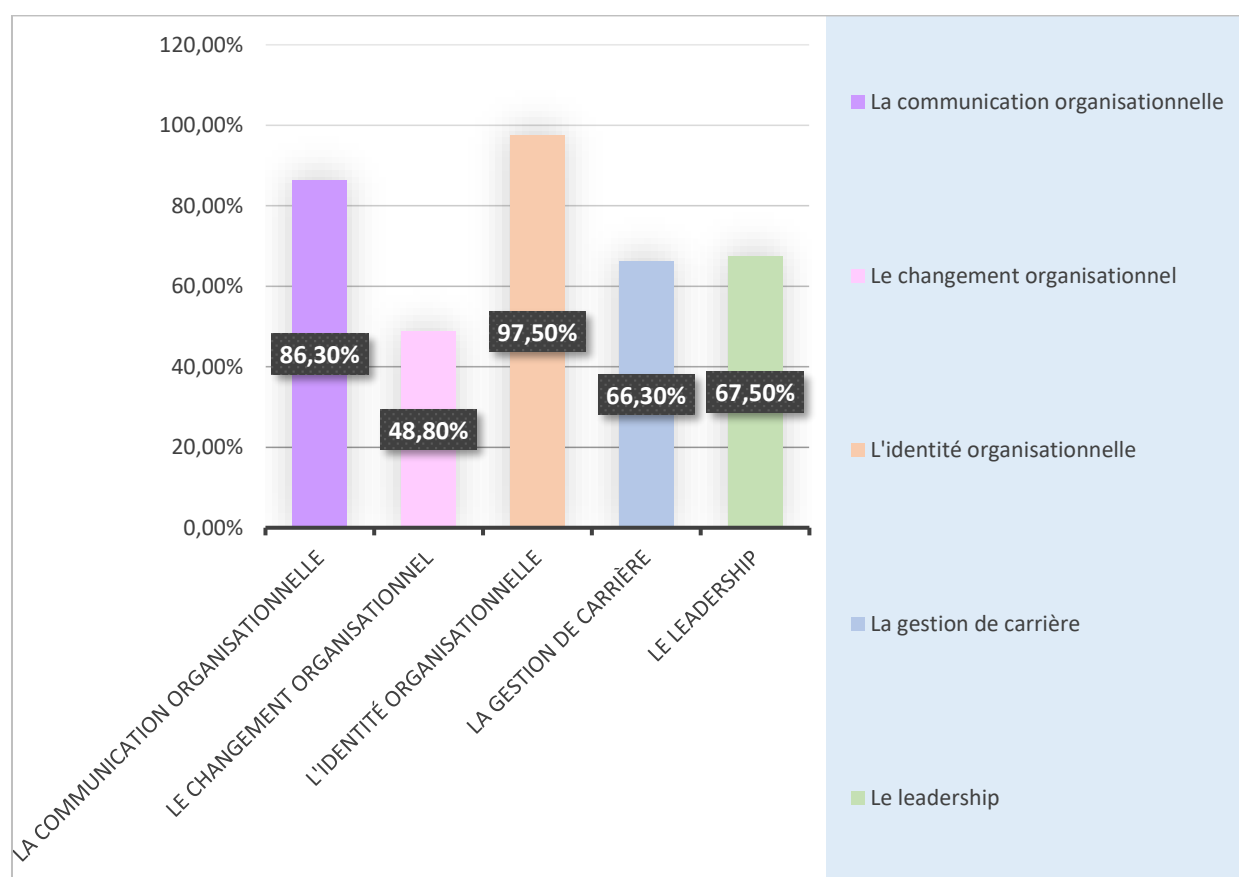
Les réponses sont partagées entre 67,50% qui affirment que la totalité du personnel adhèrent aux différents apprentissages, contre 30% qui disent qu'il n'adhère que partiellement à ces apprentissages. Toutefois, aucun répondant (0%) ne nous a confirmé qu'il y a des personnes qui n'adhèrent pas aux différents apprentissages organisationnels, 2,50% des répondants ont fait le choix de ne pas répondre à cette question.

Comme nous avons cherché à savoir si l'ensemble du personnel adhère au processus d'apprentissage organisationnel, il est logique de vouloir comprendre ce qui motive cette adhésion. 67,50% des répondants ont affirmé que la majorité des membres de l'organisation s'engagent totalement dans le processus de l'apprentissage organisationnel. Nous avons alors

posé la question suivante : « **Qu'est ce qui a motivé l'adhésion aux apprentissages ?** ». Une question aux choix multiples.

Les réponses ont dévoilé plusieurs facteurs, qui sont classifiés comme suit : en premier lieu **l'identité organisationnelle** qui a été désignée comme facteur motivant par 97,5% des répondants. Suivie de **la communication organisationnelle**, que 86,3% des répondants voient comme facteur motivant. Ensuite, vient **la gestion de carrière**, avec 66,3% des réponses qui la mentionnent en tant que facteur de motivation qu'il ne faut pas négliger.

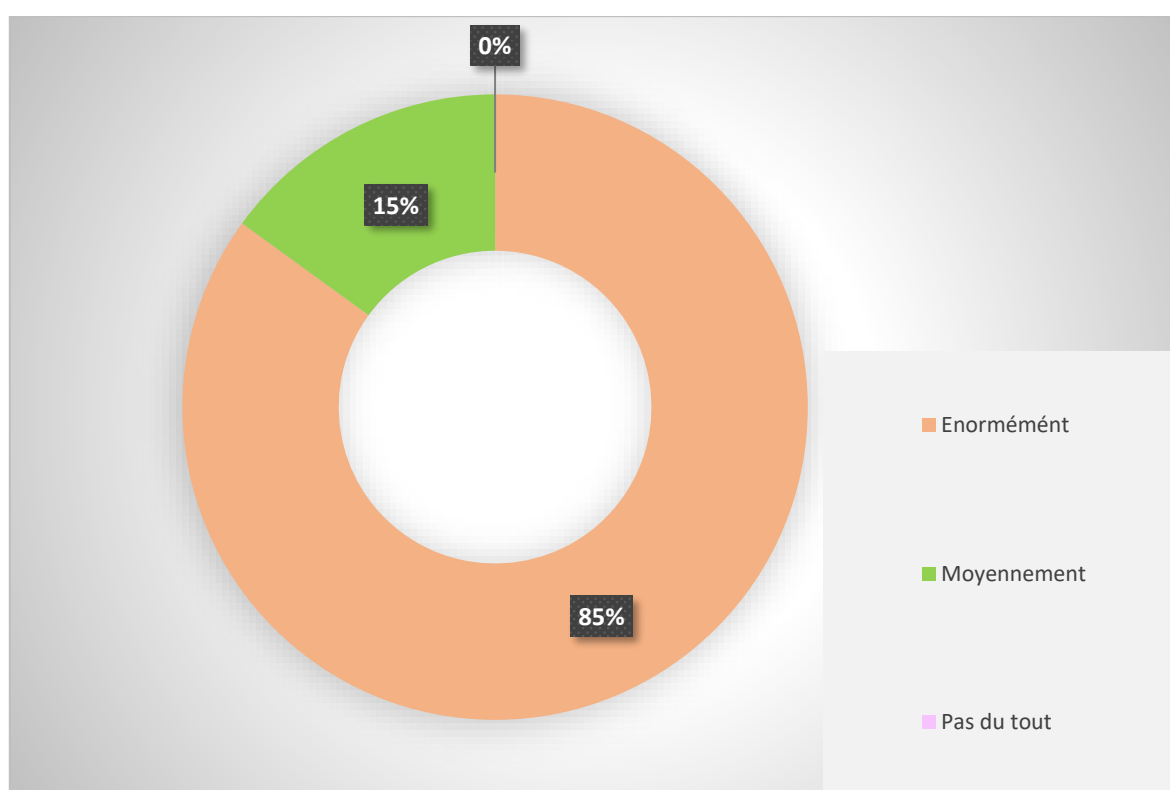
Puis, **le changement organisationnel** que 48,8% ont caractérisé comme tel. En dernier lieu, on trouve **le leadership** avec 27,5% des réponses qui ont estimé que ce dernier joue le rôle de facteur de motivation. Le graphique suivant reflète la répartition de ces facteurs de motivation :



Graphique 15 : La répartition des facteurs motivant l'adhésion à l'apprentissage organisationnel.

Source : élaboré par nos propres soins.

En relation avec le changement organisationnel, nous avons essayé de nous renseigner sur le rôle des apprentissages dans la mise en place du changement, et s'ils facilitent ce dernier ? Nous avons donc posé la question suivante ; « **Est-ce que ces apprentissages ont facilité la mise en place du changement ?** », pour constater que 85,00% des répondants ont affirmé que le rôle des apprentissages par rapport à la mise en place des changements est énorme, contre 15,00% qui disent que ce rôle est plutôt moyen. Aucun répondant n'a confirmé que ces apprentissages ne facilitent pas le changement organisationnel. Ce constat est illustré par le graphique ci-dessous.

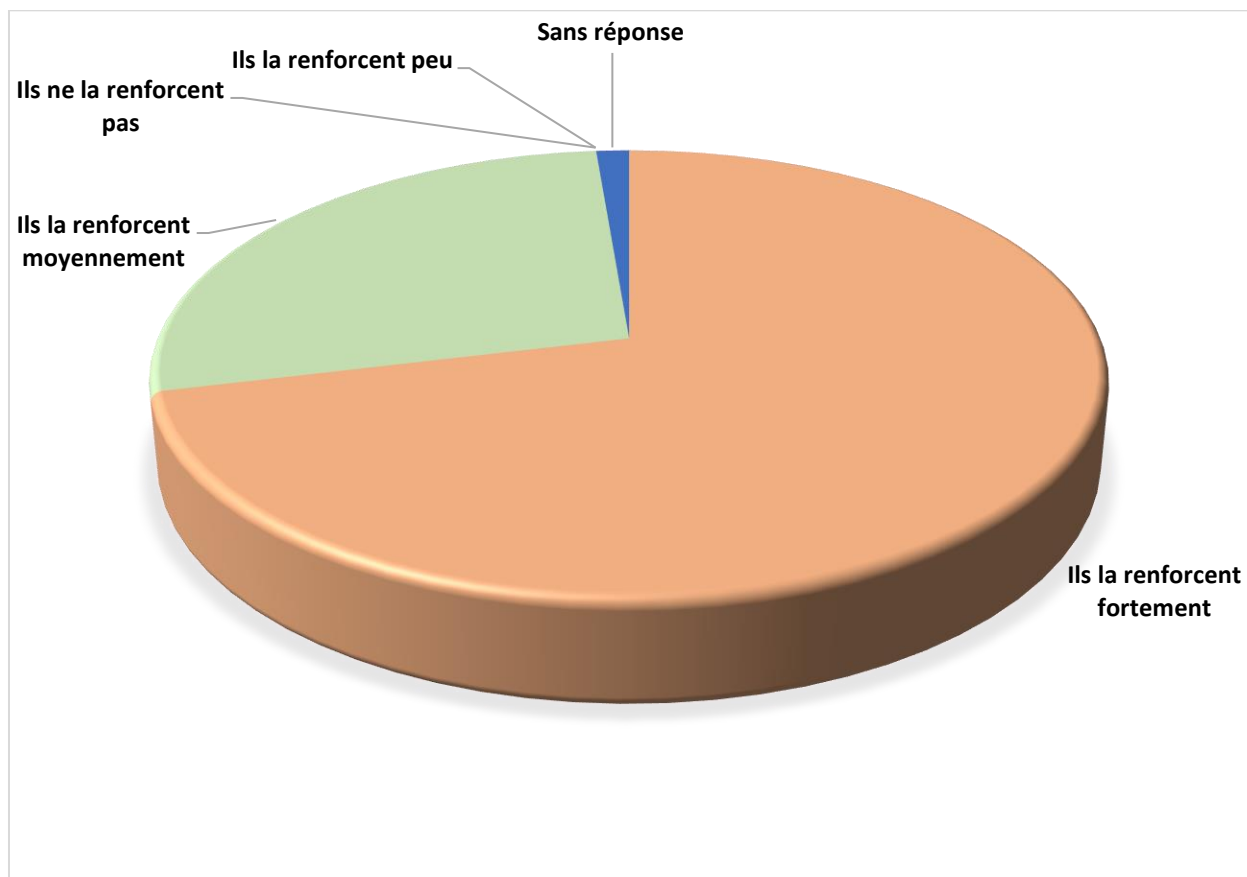


Graphique 16 : Le rôle des apprentissages dans la mise en place du changement organisationnel.

Source : élaboré par nos propres soins.

L'identité organisationnelle est un concept complexe à plusieurs niveaux, ce qui rend difficile de savoir ce qui peut la renforcer et la dynamiser. Et comme le concept de l'apprentissage est un concept qui a émergé pendant notre entretien exploratoire, nous avons voulu nous assurer des corrélations existantes entre ces deux concepts au sein de l'organisation

de travail. Chose qui nous a poussées, à poser la question, « **À votre avis, ces apprentissages renforcent-ils l'identité organisationnelle ?** ».



Graphique 17 : Le renforcement de l'identité organisationnelle par l'apprentissage organisationnel.

Source : élaboré par nos propres soins.

Les résultats ont démontré l'existence d'une corrélation entre l'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel. D'après les réponses collectées à travers notre questionnaire l'apprentissage organisationnel renforce l'identité organisationnelle. C'est ce qu'explique les chiffres : 71,25% des répondants approuvent que l'apprentissage organisationnel renforce fortement leur identité organisationnelle. D'autres à raison de 27,50% estiment que cette dernière est moyennement renforcée par l'apprentissage organisationnel. 1,25% seulement des retours est resté sans aucune réponse.

3.6 Synthèse des résultats des questionnaires

À partir des résultats de cette analyse quantitative, nous avons eu la possibilité d'établir dans un premier temps, un état des lieux de l'identité organisationnelle, en relation avec le processus d'apprentissage, et leur rôle dans la mise en place d'un changement dans une organisation.

3.6.1 Une comparaison du genre

En premier lieu, nous avons constaté que la présence des femmes reste minime par rapport à celle des hommes qui reste relativement dominante et ce dans deux de nos quatre cas d'étude (A-I et Mediatronic), que nous qualifierons de moyennes et petites entreprises par rapport aux deux autres organisations. Au sein des deux autres cas (l'ONEE et la Banque Populaire Centre Sud), la présence des deux genres (femmes/hommes) est plus ou moins proportionnée, que ce soit en nombre ou en postes occupés. Nous pouvons interpréter cet écart par le fait que les deux premières entreprises s'activent dans des secteurs où la présence des femmes demeure à nos jours restreinte par rapport à celle des hommes. Nous évoquons là, le secteur de l'agriculture et de l'électronique.

Nous avons aussi relevé, au niveau de la première phase réservée à l'identification du répondant, lors d'un croisement entre les tranches d'âge des différents répondants et la durée qu'ils ont passée au sein de leurs organisations, que ceux qui ont une longue durée sont les plus âgés. Ceci suppose aussi que les plus jeunes qui n'ont pas passé une longue durée, viennent d'accéder au marché de l'emploi ou dans le meilleur cas, ont eu une courte expérience de travail ailleurs.

3.6.2 Le changement organisationnel entre acceptation et résistance

En cette phase, nous nous sommes intéressée au changement organisationnel tel qu'il a été défini par Bélanger (1994, p. 357), un « *passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* ». Notamment, en ces derniers temps où le monde se voit constamment changer et où les organisations se trouvent confrontés à toutes sortes de changements qui façonnent d'une manière ou d'une autre leurs environnements. À l'instar des autres entreprises, celles qui

constituent notre cas d'étude sont aussi sujets au changement, qu'il soit provoqué ou imposé, volontaire ou involontaire, il peut être un ou plusieurs, selon les résultats de l'enquête.

D'après les réponses que nous avons recueillies, il s'avère que la majorité des répondants trouvent que le changement est très important pour l'organisation tandis qu'une minorité seulement pensent qu'il est tout à fait normal qu'une entreprise subisse un changement. Ce dernier constitue généralement un enjeu crucial dans la vie de l'organisation, dans la mesure où il peut être une solution permettant à une entreprise de résoudre une part de ses problèmes. Il serait aussi intéressant, d'ajouter que selon les approches systémiques et contingentes, ce changement lorsqu'il a lieu, impose à l'organisation de se transformer et de repenser ses structures et ses stratégies dans le but de rester concurrentielle, comme le confirme Boucher (1974), tout nouvel objectif que les organisations s'imposent ne peut être incompatible avec leur vocation primaire de production de richesse.

Ceci dit, le changement est considéré comme un exercice complexe pour l'organisation comme pour l'ensemble de ses collaborateurs. Il représente une situation désagréable à gérer et une menace du « bien être organisationnel » (Pesqueux Yvon, 2015, p. 4), ce qui nous a poussé à chercher à savoir comment est perçu le changement par nos questionnés.

D'après les réponses obtenues, il est clair que ceux qui ont une perception qui varie entre très bien et bien sont à égalité à raison de 75 % au total, ce qui correspond aux réponses ayant soutenu l'importance du changement lors de la question précédente. Le reste des réponses sont partagées entre ceux qui ont des perceptions assez bien ou encore moyennes. Nous y voyons là une sorte de confirmation du fait que le changement peut être perçu et qualifié de façon positive. Il représente alors une opportunité pour améliorer la performance de l'entreprise ainsi que sa situation ou encore pour éviter sa dégradation. Comme le mentionne Pesqueux Yvon (2015) :

« Les fondements culturels de la représentation du changement ont une influence importante sur sa mise en œuvre. [...] Le changement organisationnel traite l'adaptation organisationnelle au regard de son environnement et d'elle-même. Il donne aujourd'hui lieu au thème "stratégique" du changement, aux discours et aux récits qui l'accompagnent, aux "grilles" et méthodologies liées et au développement de prestations de conseil. [...] c'est un discours dominant sur et dans l'organisation sur la base de l'argument que la réussite du changement est un facteur de compétitivité et de performance » (2015, p. 2 et 3).

Ce discours façonnerait les perceptions et cadrerait les compréhensions et les interprétations. Cela expliquerait comment l'imaginaire des individus appartenant à une organisation pourrait être influencé de manière à associer le changement au progrès et à l'amélioration des situations et de l'organisation dans son ensemble.

Afin de creuser encore au plus profond de cet état, nous avons pensé qu'il serait utile d'approcher les effets du changement, pour constater la priorité accordée aux effets positifs avec 91,30%, dépassant de très loin ceux qui qualifient ces effets de neutre. Mais en aucun questionnaire, il n'y a eu une réponse signalant des effets négatifs. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que le changement ne concerne plus uniquement les décideurs ou les managers, mais c'est aussi une affaire de tous les membres de l'organisation. C'est pourquoi, l'organisation tirant profit d'un changement quelconque, permet à tous ses collaborateurs d'en bénéficier en tant qu'acteurs et intervenants dans ce projet.

Ces résultats vont à l'encontre des constats de plusieurs auteurs qui soutiennent que le changement implique une résistance implicite ou explicite, à travers plusieurs mécanismes cités par Kets de Vries et al. (1985), à noter : le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité. Cette résistance est généralement légitime, surtout lorsqu'elle est individuelle, selon la catégorisation de Collerette et al. (1997, p. 173), puisque ce sont les individus qui subissent les effets psychosociologiques provoqués par le changement organisationnel.

Toutefois, dans le cas de notre recherche les répondants relient les effets positifs du changement au sens attribué à ce dernier ainsi qu'aux différents dispositifs mobilisés par l'organisation en question dans le but de gérer ce dernier. Parmi ces dispositifs, nous citons le renforcement du processus de l'apprentissage ou/et le processus de sentiment d'appartenance. Ce dernier a été détecté auparavant, lors de l'étape de l'identification et qui a été illustrée par la durée du travail, notamment chez un grand nombre des collaborateurs ayant dépassé dix ans au sein de leur organisation.

Le sentiment d'appartenance est l'un des besoins essentiels de l'individu, comme l'explique Maslow (1943)²⁶ en disant qu'une personne aspire toujours à se « grouper » avec d'autres ou à se sentir accepté par un groupe. Il s'agit selon cet auteur d'un besoin social qui est celui d'intégrer une communauté, se sentir apprécié, aimé et accueilli et surtout, ne pas se sentir seul ou rejeté. Chaque individu peut appartenir à plusieurs groupes identifiés simultanément ou successivement et lorsqu'il est adulte, ce sentiment d'appartenance est avant tout ce qui peut définir l'image qu'il se projette dans la société, comme l'a montré Mead George, « *la conscience de soi n'est pas une pure production individuelle, mais le résultat de l'ensemble des interactions sociales dans lesquelles l'individu est impliqué* » (cité dans Lipiansky, 1998b, p. 143).

À priori, il est clair que le sentiment d'appartenance intervient directement dans le processus identitaire lors de son développement tel que l'explique Blanchet (2000, p. 99) : « *une identité se définit comme une construction permanente de caractéristiques et de sentiments d'appartenances symboliques marquant des limites mouvantes entre deux polarités : le dedans et le dehors. Entre ces polarités, les appartenances étant toujours multiples, existent des espaces mixtes, métis, interférentiels, qui sont le lieu des échanges interculturels, des syncrétismes, des changements. Une identité se définit toujours par rapport à la fois à soi et à l'Autre et se construit donc entre les deux, ou, si l'on préfère, dans les deux en même temps* ». C'est cette dimension qui nous a incitées à se pencher sur la question de l'identité pour comprendre son rôle dans la mise en place du changement organisationnel.

3.6.3 L'identité organisationnelle en tant que socle cohésif

D'après Dutton et al. (1994), « *c'est dans les situations de changement que les membres d'une organisation ont tendance à devenir plus attentifs à l'identité de celle-ci, lorsque l'organisation est soumise à plus de défis* » (citée dans Da Silva G. R., 2010, p. 188). C'est

²⁶ Maslow Abraham, *la pyramide des besoins* ; représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins qui interprète la théorie de la motivation, réalisée à partir des observations faites en 1940, apparue en 1943.

pourquoi nous rappelons qu'à travers cet axe, notre visée est de contribuer à la compréhension de la dynamique identitaire dans une situation de changement.

Whetten et Mackey (2002) définissent aussi l'identité organisationnelle en la reliant à ce qui est perçu par les membres de l'organisation, comme l'ensemble des caractéristiques fondamentales de leur organisation. Étant donné que parmi les caractéristiques fondamentales, il y a celle de la culture organisationnelle, nous supposons donc que cette identité est incontestablement reliée à la culture interne de l'organisation reposant sur ses valeurs, ses principes, ses rites, son histoire et ses pratiques. Nous essayons de savoir si l'identité organisationnelle est en parfaite cohérence avec les valeurs de l'organisation. Les répondants nous ont informées en grande partie, qu'en effet, leur identité organisationnelle est en parfaite cohérence avec la culture et les valeurs organisationnelles, car c'est de là, entre autres qu'elle puise sa force.

Toutefois, il n'y a pas que les valeurs et les pratiques partagées au sein de l'organisation qui sont reliées à son identité mais nous trouvons aussi « le sentiment d'appartenance » ressenti par les membres d'une organisation, comme le précisent Lejeune et Vas (2011, p 172), *« l'identité organisationnelle prend corps dans des logiques de similitudes et d'appartenance... L'appartenance des membres à une organisation constitue la base de l'identité organisationnelle »*. Ce constat a été aussi confirmé par un nombre important des répondants, à raison de 97,50% ayant privilégié « le sentiment d'appartenance » comme premier choix des différentes dimensions que puisse favoriser l'identité organisationnelle, suivi par les valeurs de l'organisation, puis par la dynamique de l'apprentissage et enfin par l'évolution du changement. Selon Blanchet Philippe (2005, p. 7), *« une identité (ici organisationnelle) est un sentiment d'appartenance collective, conscient de la part de l'individu et du groupe, reconnu par le groupe et de l'extérieur, par d'autres groupes. Il n'y a d'identité que souhaitée, acceptée, assumée. Elle se manifeste par des indices emblématiques »*.

Le sentiment d'appartenance d'après le même auteur est le synonyme du terme identité (Blanchet Ph., 2005, p. 17), il est considéré comme une construction cognitive résultant du processus de l'identification de l'individu à l'organisation, comme l'explique Mucchielli (1986), l'identification repose sur le fait de reconnaître quelque chose par des signes pour pouvoir le catégoriser selon un modèle connaissance. « L'identification [...] permet la socialisation anticipée et la définition de soi » d'après Gresle et al. (1994, p. 173). L'individu

intègre alors certains caractères identitaires (des valeurs, des modèles interprétatifs, des modèles de comportements, des savoirs partagés, un imaginaire collectif, ...). Il a donc cette impression de ne faire qu'un avec son organisation et dont les valeurs de l'un et de l'autre se correspondent, selon Ashforth et Mael (1989). Ceci nous amène à nous rendre compte de l'enjeu que peut représenter cette dimension dans la consolidation et le renforcement de l'identité organisationnelle. Celle-ci serait donc efficace et pourrait avoir un rôle pertinent tant à l'intérieur qu' à l'extérieur de l'organisation.

Concernant ce rôle, presque la totalité des réponses lui accordent une valeur importante, puisque l'identité organisationnelle permet de faire face aux multiples difficultés liées au changement que peut vivre une organisation, en facilitant les mutations que celle-ci s'apprête à réaliser ou à vivre. Indépendamment du support de l'identité organisationnelle, que certains situent au niveau individuel et d'autres à un niveau collectif, cette identité puise sa force aussi bien de la signification que lui attribuent les membres de l'organisation que des différents rôles qu'ils lui octroient. Elle est un lieu de stockage, elle représente la « mémoire organisationnelle » qui accumule les pratiques, les règles, les procédures etc. (Pratt et Foreman, 2000). Elle forme le cadre des représentations qui guide les acteurs de l'organisation dans leurs compréhensions et interprétations sur ce qu'ils sont et ce qu'ils vont devenir de façon collective. Elle est ce qui permet d'intégrer le passé, le présent et le futur en toute cohérence, mais aussi ce qui permet aux différents acteurs de l'organisation d'interpréter leur monde et leur environnement, selon l'approche constructiviste de Berger et Luckmann (1966).

Toujours sur le plan identitaire et en relation avec la situation du changement, il est clair, d'après les réponses, que la motivation que représente l'identité organisationnelle a atteint un niveau élevé (entre ceux qui ont répondu « très motivante » et d'autres « assez motivante ») contre une minorité qui a répondu que cette motivation est à un niveau bas. Il est fort probable que les collaborateurs ont des raisons convaincantes en ce qui concerne cette motivation de l'identité organisationnelle en situation de changement, ainsi que les différents facteurs qui la mobilisent, et c'est ce que nous essayerons de savoir ultérieurement. Mais avant, nous avons tenté de connaître la façon dont l'organisation gère son identité.

Les statistiques ont révélé que les organisations cas de notre étude, gèrent « fortement » leur identité, afin de réussir son adaptation aux nouvelles conditions organisationnelles, qu'elles soient internes ou en relation avec leurs environnements. Ce qui conforte la théorie avancée par

Giddens A. (1984), qui soutient que la structure ne peut exister isolément de la conduite ou de l'action sociale, dans la mesure où, les deux s'influencent mutuellement. Autrement dit, c'est à travers la réflexion et l'interaction des individus dans une situation précise, que se construit ou se reconstruit la structure de la société. Taylor et Robichaud (2004) ont développé cette idée pour l'appliquer au contexte organisationnel, pour en déduire que l'organisation et les acteurs organisationnels s'influencent aussi mutuellement. D'où l'importance de la gestion de l'identité organisationnelle, supposée être un lien entre les deux. L'identité organisationnelle est un processus dynamique en construction continue, ce qui fait du processus d'identification un processus qui s'actualise continuellement, d'où l'importance et la nécessité de la gestion de l'organisation à son identité. Cette gestion continue de l'identité organisationnelle va permettre à l'organisation de mettre à jour les schémas d'interprétation et de construction de sens en parallèle avec la diffusion de l'innovation qu'accomplit le processus d'apprentissage organisationnel.

En évoquant le changement, en tant qu'un enjeu majeur dans la vie de toute organisation et afin de surmonter les complications multiples qui peuvent l'accompagner et de réussir les différentes transformations qu'il implique, l'organisation doit miser sur plusieurs facteurs, dont nous citons : les acteurs, qui représentent la dimension humaine. Bareil C. (2004, p. 24) met en valeur cette dimension en disant que « *le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* ». Et pour faire face à l'ambiguïté et la complexité des situations résultant du processus du changement, les acteurs doivent avoir un cadre commun de construction de sens qui va servir de schéma d'interprétation et de compréhension pour arriver à affronter collectivement toute situation problématique. Selon Weik K. (1995), cette conception se fait à l'aide de l'apprentissage organisationnel, processus à travers lequel ces acteurs arriveraient à interpréter correctement la situation problème, dans le but d'amoindrir les difficultés, éliminer les discordes, réduire l'incohérence et faire en sorte que la situation soit intelligible. Il s'agit aussi d'un processus au cours duquel s'élaborent d'une manière collective, les connaissances visant l'amélioration des pratiques ainsi que de la performance du groupe.

C'est dans ce sens, que nous avons essayé de savoir si l'identité conçue au sein des quatre organisations étudiées, favoriserait l'apprentissage organisationnel. Nous avons alors constaté que la totalité des réponses ont effectivement affirmé que les apprentissages sont stimulés et dynamisés par l'identité organisationnelle, véritable dispositif qui permet

d'accumuler les expériences et d'assurer le transfert et le partage des apprentissages organisationnels. Aucune des réponses n'a prétendu le contraire.

3.6.4 L'apprentissage organisationnel une caractéristique de l'organisation apprenante

L'apprentissage organisationnel représente une procédure de création de connaissances (Nonaka L., 1994) qui devrait permettre à l'organisation de se distinguer de ses concurrents, en plus du fait qu'elle doit aussi exiger un travail sur elle-même, sur ses succès et ses échecs, sur ses connaissances et ses compétences. Dès lors, comme le mentionne Senge (1990), elle peut devenir « *une organisation apprenante* », ce qui va lui permettre de renforcer sa position par rapport à son environnement. L'apprentissage organisationnel qui compose une sorte d'adaptation et qui accompagne le changement organisationnel représente un moyen d'ajustement et d'adaptation aux événements causant le changement. Il permet de surmonter les difficultés imposées par les différents changements.

Pour notre cas et d'après les données recueillies, l'ensemble des collaborateurs sont convaincus que chaque changement organisationnel impose un certain apprentissage. Cette conviction résulte du fait que l'organisation se doit d'inventer d'autres façons de faire, de concevoir de nouvelles stratégies, de gérer les nouvelles situations ainsi que les complexités qui y sont liées et d'ajuster ses pratiques. Ce qui lui permettra d'agir correctement face aux conséquences du changement, que ce dernier soit interne ou externe. Comme nous l'avons déjà cité, l'apprentissage cognitif ou comportemental est un processus mis à la disposition de l'organisation, s'il est bien instauré et bien accompli, il agirait en faveur de l'épanouissement et du succès de cette dernière. L'apprentissage organisationnel privilège le côté organisationnel et collectif sur le côté individuel (Pesqueux Y., 2007).

Dans ce sens, nous avons aussi constaté que l'adhésion à l'apprentissage est d'un niveau assez élevé, mais qui n'atteigne pas la totalité. Cet état peut être expliqué par quelques obstacles qui accompagnent le processus d'apprentissage, tels que : la résistance au changement, le manque de motivation, la mauvaise gestion des ressources humaines, le manque de communication ... Or, dans notre cas, nous avons fait abstraction sur les obstacles, pour essayer de nous focaliser plutôt sur les différents facteurs qui motivent cette adhésion.

Comme nous l'avons déjà évoqué et selon Senge P. (1990), L'organisation apprenante est la représentation d'une culture organisationnelle et d'une façon d'être et de fonctionner dans un environnement qui pousse les gens à collaborer et à réfléchir ensemble pour améliorer l'organisation de façon continue, ce qui lui procure une certaine agilité et fait d'elle une organisation saine. Cela, ne peut avoir lieu que si l'organisation arrive à privilégier le dialogue autour de la connaissance et de l'expérience, la connaissance de soi, l'ouverture, la collaboration et la vision partagée. Il s'agit ici, de quelques-uns des facteurs qui caractérisent l'apprentissage au sein d'une organisation, sur lesquels nous nous sommes basées pour choisir les facteurs motivants soumis dans notre questionnaire. Nous avons alors présenté le choix entre les variables suivantes : l'identité organisationnelle ; le leadership ; le changement ; la communication et la gestion de carrière.

À la lumière des résultats de notre enquête concernant la motivation et l'adhésion à l'apprentissage, et après avoir soumis les cinq facteurs que nous avons jugés plus pertinents, nous avons trouvé qu'un taux significatif des répondants a opté pour « l'identité organisationnelle » comme premier facteur motivant, suivi de « la communication » en seconde place, puis du « leadership », ensuite de « la gestion de carrière » et enfin le facteur du « changement organisationnel ».

Le lien entre le changement et l'apprentissage trouve son origine dans les écrits d'un grand nombre d'auteurs et de chercheurs en management, voir à ce propos les travaux de Bateson (1977), Argyris (1995) et bien d'autres. Dans ce sens, nous avons cherché à savoir si l'apprentissage facilite la mise en place du changement organisationnel, après avoir constaté auparavant que ce dernier mobilise le processus d'apprentissage et que tous les deux sont à la base de l'essor de l'organisation. Nous avons relevé que la totalité des répondants s'accordent pour confirmer que l'apprentissage est un processus qui peut être l'un des outils de pilotage et de gestion du changement. L'apprentissage est considéré comme une étape qui sert d'analyse de la performance sur le plan individuel, collectif et organisationnel. Il est aussi un indicateur important dans le processus d'évaluation d'une organisation en situation de changement.

En avançant dans notre enquête, notre fondement théorique a éclairé que l'identité organisationnelle se construit et évolue perpétuellement à travers l'identification. Cette dernière est à la fois un processus et un produit. Un processus qui permet à l'individu d'intégrer son appartenance organisationnelle dans sa propre définition de l'identité organisationnelle. Et un

produit du fait que cette identification représente une conceptualisation élaborée à partir d'une construction cognitive qui contribue au sentiment d'appartenance de l'individu et qui fait que les valeurs de celui-ci s'accordent à celles de son organisation de travail.

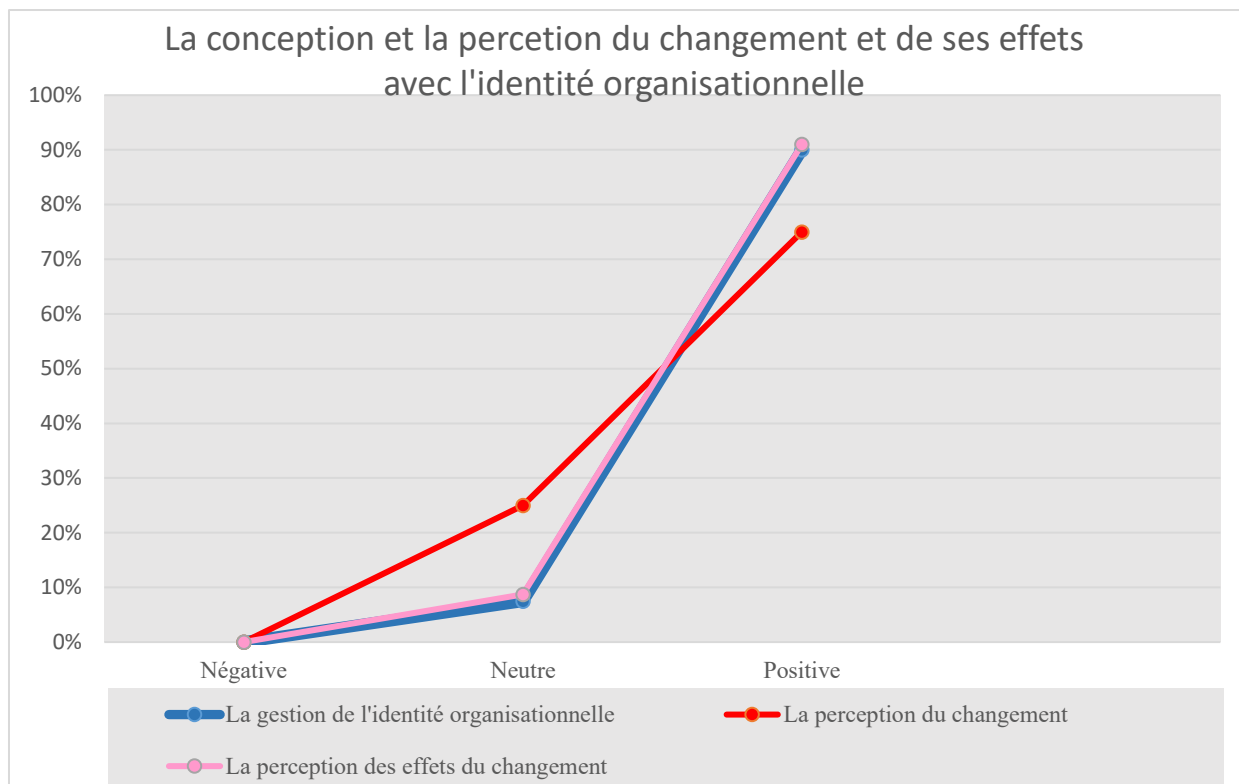
Point d'évolution sans changement, le devenir et l'évolution de l'organisation dépend de la gestion du changement et il a été démontré que l'apprentissage est un outil de gestion du changement organisationnel et un moyen d'adaptation. Nous pouvons donc conclure et ce à travers les statistiques des dernières réponses, que l'identité organisationnelle se renforce par l'apprentissage organisationnel. Nous expliquons cela par le fait que l'apprentissage organisationnel constitue des modifications comportementales et cognitives, dans le but de les faire évoluer, ce qui touche et influence impérativement l'identité organisationnelle qui représente simultanément l'organisation et ses collaborateurs.

3.7 L'identité, le changement et l'apprentissage organisationnels

Les résultats obtenus à partir des questionnaires et les corrélations qui ont été dégagées des réponses des personnes questionnées nous ont mené à établir certains croisements. Ces derniers concernent les résultats directement liés à nos concepts clés. Combiner et agencer ces éléments ensemble, examiner successivement les rapports qui en découlent, nous a permis de voir les relations directes qui s'effectuent entre eux et nous a aidé à faire ressortir les processus et les mécanismes qui s'activent à partir des dispositifs mis en avant dans l'organisation durant le changement et évoqués par nos questionnés. Cette démarche complémentaire vise à mieux comprendre le rôle de l'identité organisationnelle durant le changement et à démontrer son accomplissement.

3.7.1 Une démarche croisée des résultats du questionnaire

À fin de répondre à la question : Comment la gestion de l'identité et de l'apprentissage organisationnels constituerait un mécanisme d'adaptation et de mise en place du changement organisationnel ? nous avons élaboré un croisement des résultats obtenus par le moyen du questionnaire. Le graphique suivant montre que plus il y'a gestion de l'identité organisationnelle plus la perception du changement est positive et plus la perception de ses effets est aussi positive.



Graphique 18 : L'influence de la gestion de l'identité organisationnelle sur la perception et l'interprétation du changement organisationnel et de ses effets.

Source : élaboré par nos propres soins.

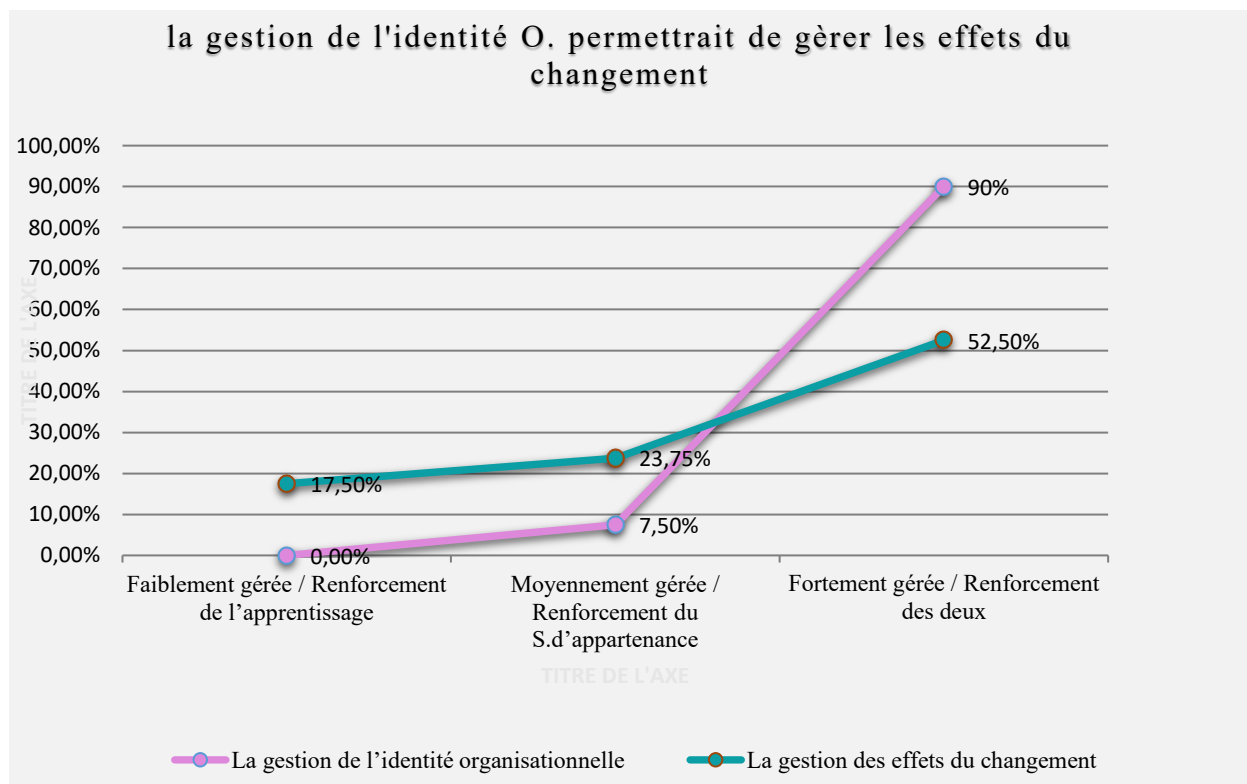
À partir des réponses recueillies pour les trois questions : celle concernant la gestion de l'identité organisationnelle, celle qui se rapporte à la perception du changement et celle qui s'intéresse à la manière dont les effets de ce dernier sont perçus, nous avons pu concevoir le graphique ci-dessus. Ce dernier montre bien la cohérence des liens existants entre ces trois éléments qui sont la gestion de l'identité organisationnelle, la perception du changement et celle de ses effets. Cette cohérence exprime le degré positif qu'une organisation atteindrait dans la perception du changement ainsi que de ses effets à travers la gestion de son identité. Comme nous l'avons déjà mentionné l'identité organisationnelle est une conception dynamique qui constitue la mémoire de l'organisation et qui favorise la construction du sens au travail. Selon Moingeon et Ramanantsoa (1997, p. 384), « *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* ». Ceci dit, l'identité de l'organisation peut façonner la compréhension des individus concernant un des faits organisationnels. Ici, dans notre cas, il s'agit du changement et de son impact.

Selon notre graphique le sens donné à ce phénomène organisationnel et à sa portée par la majorité des membres de l'organisation qui ont répondu à notre questionnaire est positif. L'individu est un être interactif, cognitif et affectif compétent, capable de produire et d'acquérir une connaissance. Il s'adapte à son environnement organisationnel d'une manière cognitive et émotionnelle en donnant sens aux phénomènes qu'il rencontre selon un « ensemble de significations partagées » par l'ensemble des membres qui constituent la structure organisationnelle à travers leurs interactions et par leurs réflexions suivant un raisonnement donné ou selon un objectif précis pour répondre à un besoin. Pour Giddens (1984, p. 377), la structure organisationnelle est « *un ensemble de règles et de ressources impliqués de façon récursive dans la reproduction des systèmes sociaux* ».

La structure organisationnelle se réalise donc dans l'action et se conçoit par celle-ci. Elle est avant tout une structure sociale. L'individu est en elle un acteur qui, à la fois participe à sa conception et interagit avec elle. Il est à la fois déterminé et déterminant de ce système et un facteur important de son changement. D'après Lemoine C. (2012), les individus constituent les structures organisationnelles, l'aspect structurel représente à la fois une donnée et une élaboration, il est alors composé d'eux tout en s'imposant à eux et il n'y a qu'eux qui peuvent le modifier.

Cette spécificité de l'organisation constitue simultanément un de ses atouts et sa propre limite. Elle accentue sa capacité d'adaptation aux changements et sa disposition et son aspiration à une évolution accélérée selon son contexte économique et social, tout en risquant de s'éparpiller sur la stratégie, la pratique et la conduite, ou encore, de s'égarer, de perdre toute notion de stabilité et donc sa visibilité en cas d'objectif trop ambitieux, multiple ou pas assez convaincant. D'où l'importance de l'identité organisationnelle comme une composante essentielle de l'organisation. Un élément stabilisateur et fondateur de l'action collective, une boussole qui guide les pratiques et les comportements mais aussi un cadre fondateur qui façonne les représentations, les perceptions et les compréhensions. Selon Giddens (1984, p. 165) : « *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* ».

En général, le changement constitue un bouleversement pour la plupart des organisations. L'importance de l'identité organisationnelle réside alors en un premier temps, dans l'élaboration de sens commun qu'elle favorise pour faire face aux effets indésirables que pourrait engendrer un changement. Bareil C. (2004, p. 21) souligne que « *le changement ne peut se réaliser sans l'apport des individus* », puisque c'est eux qui sont appelés à améliorer les pratiques, à enrichir et à adapter les comportements selon le sens qu'ils donnent aux choses, pour que le changement procure les résultats espérés. Pesqueux Y. (2015, p. 02) pense que « *les fondements culturels de la représentation du changement ont une influence importante sur sa mise en œuvre* ». Ceci dit et comme le démontre le graphique précédent, la gestion de l'identité organisationnelle permet de gérer les perceptions concernant le changement organisationnel ainsi que celle de ses effets. Le changement est alors perçu d'une façon optimale. Cette perception crée au sein de l'organisation les conditions les plus favorables qui facilitent le réajustement et l'adaptation au changement et le conditionnement de ses effets, « *la construction de sens constitue un processus qui stimule les compréhensions* » (Lejeune Ch. et Vas A., 2011, p. 175).



Graphique 19 : La gestion des effets du changement par la gestion de l'identité organisationnelle

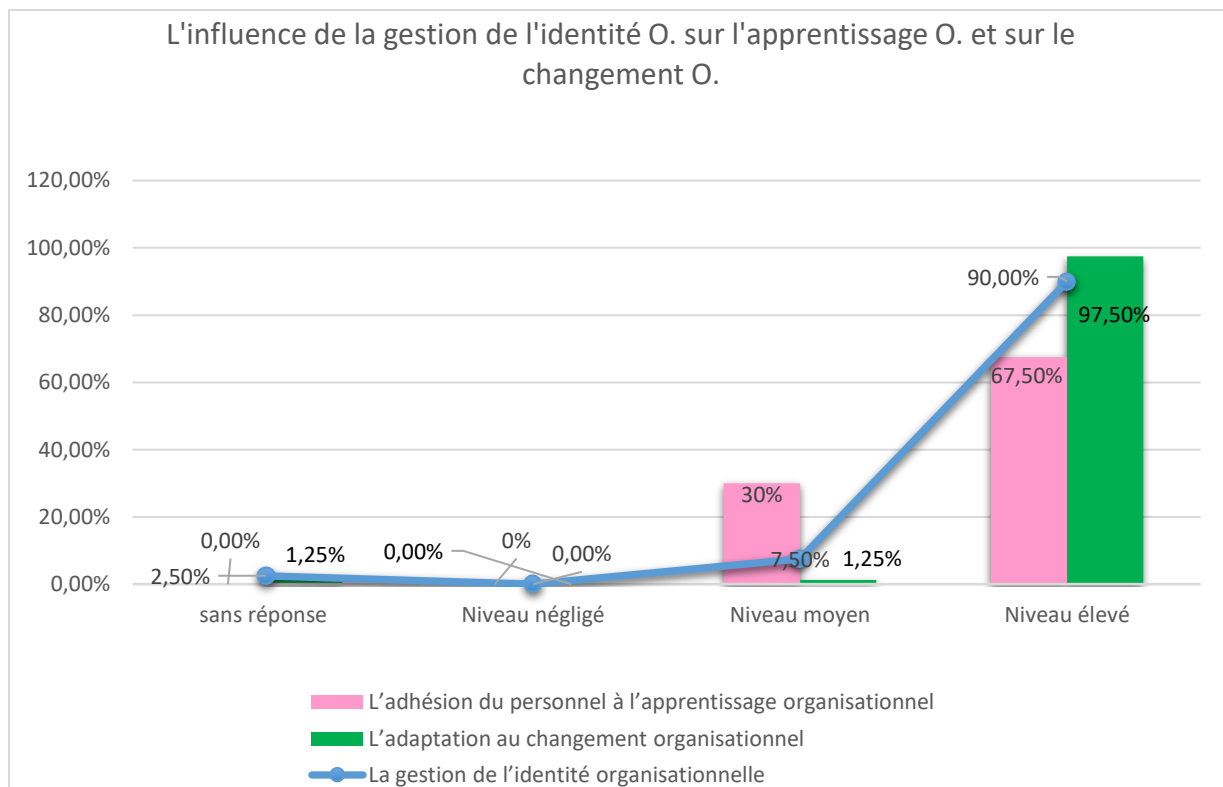
Source : élaboré par nos propres soins.

Du croisement de ces résultats, nous pouvons donc déduire que c'est à travers le cadre de perception et par la création de sens, qui se réalisent suite à la gestion de l'identité organisationnelle que les effets du changement organisationnel peuvent être limités et contrôlés. Le graphique ci-dessus décèle comment la gestion de l'identité organisationnelle permet de gérer les effets du changement.

La conduite du changement organisationnel nécessite une gestion particulière des pratiques et des comportements. Pour réaliser un changement les paradigmes doivent changer. Si une organisation veut changer, ses membres doivent changer leurs paradigmes et leurs perceptions pour s'adapter aux nouvelles exigences qu'impliquent le changement. Pour s'adapter, les personnes examinent leur situation selon deux critères : le premier concerne leur bien-être au travail. Ils se demandent alors si ce dernier va être altéré par le changement. Le second consiste à chercher le moyen qui leur permettrait de s'ajuster, ainsi la gestion de l'identité organisationnelle permettrait à travers l'élaboration de sens de les rassurer par rapport à leurs angoisses en mettant en avant ce qui est durable et en renforçant les solutions adaptées aux situations.

Par ailleurs, le sentiment d'appartenance provoque chez les individus de l'organisation des émotions qui « *facilitent l'évaluation de la situation d'adaptation et la préparation des réponses appropriées aux circonstances* » (Morin Estelle, 1996, p. 234). L'apprentissage organisationnel quant à lui, représente une solution adéquate qui répond aux besoins des individus en situation de changement. C'est un moyen et un processus d'adaptation au changement.

En synthèse, et suite à notre étude du graphique et des résultats qui y sont présentés, nous pouvons dire que le sentiment d'appartenance est ce qui motive les membres de l'organisation à s'adapter aux différentes situations à travers l'adhésion à l'apprentissage organisationnel et par son partage. L'identité organisationnelle, en tant que référence, constitue alors le moyen qui permet à tous les membres de l'organisation de mieux gérer leurs émotions liées aux effets du changement, le repère qui les guide dans leur démarche de changement et le processus qui renforce le sentiment d'appartenance et qui favorise l'apprentissage organisationnel. La gestion de cet élément est ce qui a permis de mieux gérer les effets du changement organisationnel, cela à travers le renforcement du sentiment d'appartenance et de l'apprentissage organisationnel.

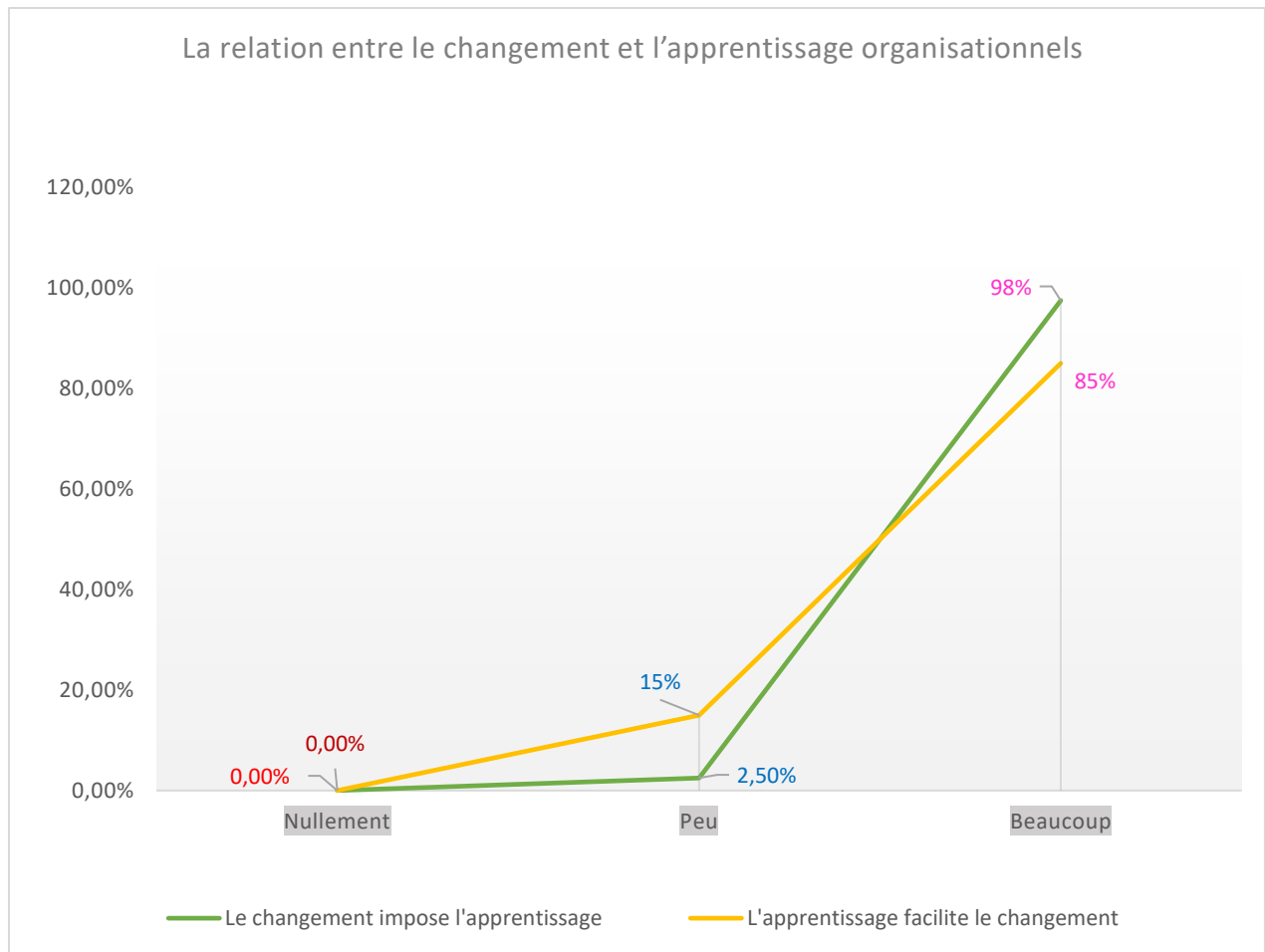


Graphique 20 : L'effet de la gestion de l'identité organisationnelle sur l'adhésion à l'apprentissage O. et sur l'adaptation au changement organisationnel

Source : élaboré par nos propres soins.

L'apprentissage organisationnel constitue une solution adaptée aux difficultés qui accompagnent le changement dans une organisation. « *Le changement organisationnel est souvent couplé avec l'apprentissage organisationnel, chacun des deux reposant l'un sur l'autre* » (Pesqueux Y., 2015, p. 01). Ceci dit, pour réussir le changement organisationnel, il faut réussir l'apprentissage organisationnel. Ce dernier nécessite l'adhésion et la participation de l'ensemble des membres de l'organisation. Ces deux actions reposent intrinsèquement sur le degré du sentiment d'appartenance. Celui-ci découle de la force que l'identité organisationnelle se procure de son élaboration ainsi que par la manière dont elle est gérée.

La gestion de l'identité organisationnelle permet alors d'alimenter le sentiment d'appartenance qui encourage l'adhésion des membres de l'organisation à l'apprentissage organisationnel. Ce dernier facilite considérablement l'adaptation au changement. Toutefois, tout changement impose impérativement certains apprentissages organisationnels, comme le montre le graphique suivant :



Graphique 21 : La relation entre le changement et l'apprentissage organisationnel

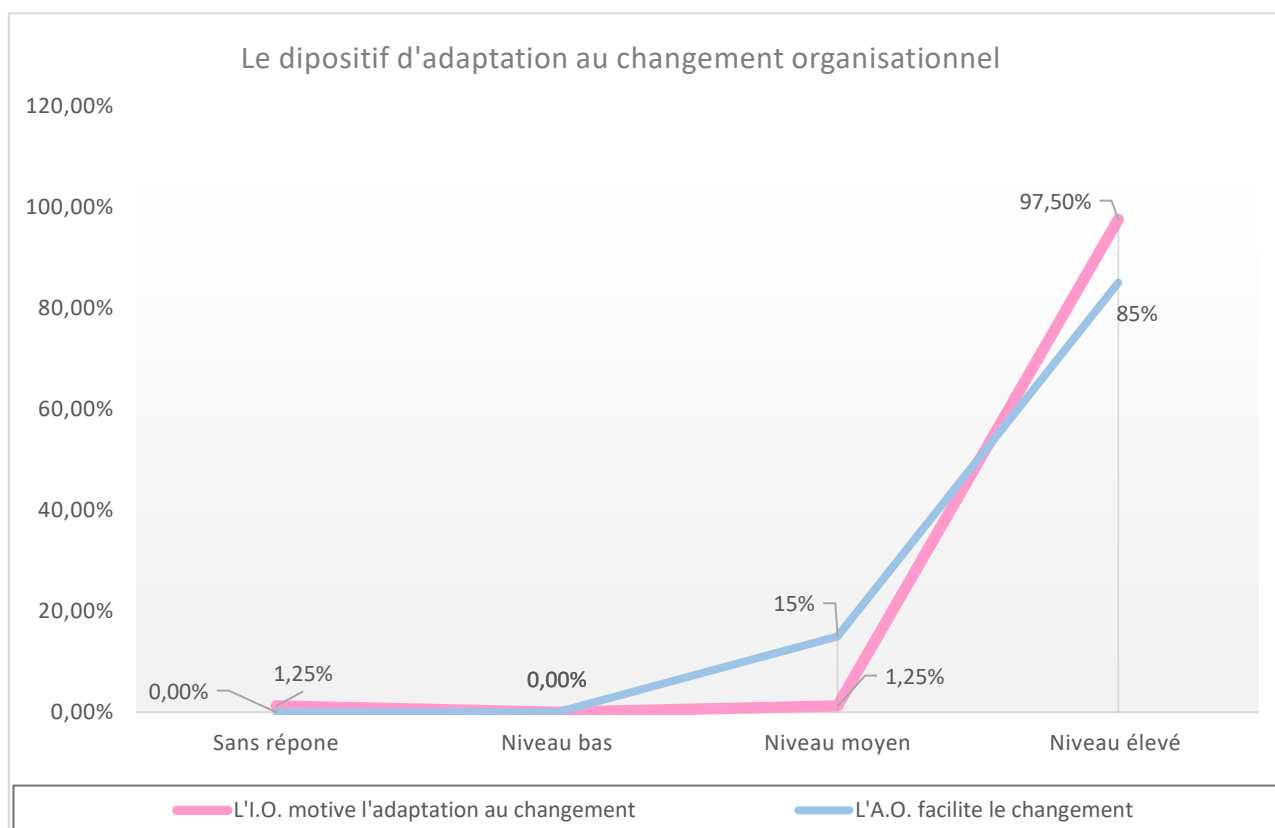
Source : élaboré par nos propres soins.

Pesqueux Y. confirme à ce propos :

« La démarche changement est propice aux interactions, aux adaptations continues, aux remises en cause qui favorisent l'apprentissage [...] Elle permet à l'organisation de se développer, de modifier ses modes de fonctionnement pour en intégrer des nouveaux compatibles avec sa culture, ses systèmes et ses structures » (Pesqueux Y., 2015, p. 1).

Dans le même sens, nos résultats indiquent que le changement et l'apprentissage organisationnel sont étroitement liés. On peut expliquer cela, par le fait que le changement crée de nouvelles situations qui demandent l'application de nouvelles pratiques et la maîtrise de nouvelles compétences, apparaît alors l'apprentissage organisationnel comme réponse adéquate à ce genre de situation.

Les réponses collectées à travers notre questionnaire nous ont confirmé que le changement donne lieu à certains apprentissages, lesquels facilitent énormément ce dernier. La réalisation de cet apprentissage organisationnel constitue alors une condition importante de la réussite du changement. Ce dispositif apporte donc certaines innovations qui en s'accumulant créent de l'évolution.

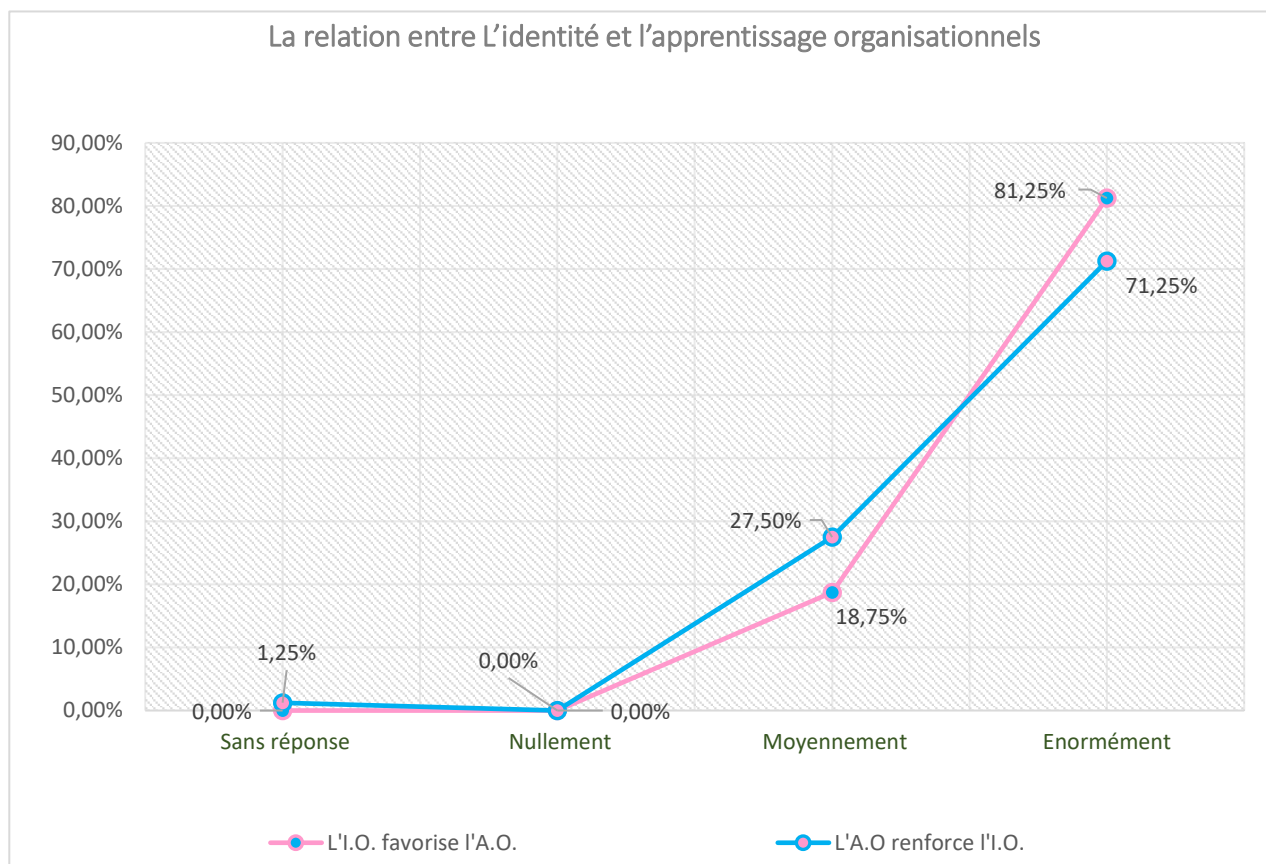


Graphique 22 : L'identité et l'apprentissage organisationnels favorisent le changement

Source : élaboré par nos propres soins.

Nous constatons que l'apprentissage organisationnel fait partie du processus d'adaptation au changement. Celui-ci, comme l'ont certifié Dutton (1994), Alvesson et Sveningsson (2003), représente une situation qui mobilise à la fois les identités des membres et l'identité de l'organisation dans l'éventualité d'une intégration et d'une reconstruction de la nouvelle réalité organisationnelle (sociale). L'identité organisationnelle est donc un élément essentiel du processus d'adaptation et celui d'intégration du changement. Ashforth et Mael (1996) précisent l'obligation d'un sens affirmé de l'identité pour faciliter la construction et l'opérationnalisation d'une stratégie appropriée qui oriente les individus de l'organisation.

Elle représente alors un schéma cognitif et un cadre de référence. Ce qui explique les résultats observés dans le graphique ci-dessous :



Graphique 23 : L'interaction entre l'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel

Source : élaboré par nos propres soins.

La relation d'interdépendance entre l'identité et l'apprentissage organisationnel compose un processus performant d'adaptation. Il peut très bien constituer une stratégie d'envergure de la conduite du changement. Comme nous l'avons montré auparavant, ce dernier impose un certain apprentissage qui doit être efficace pour pouvoir accomplir sa fonction et son rôle dans la réussite du changement.

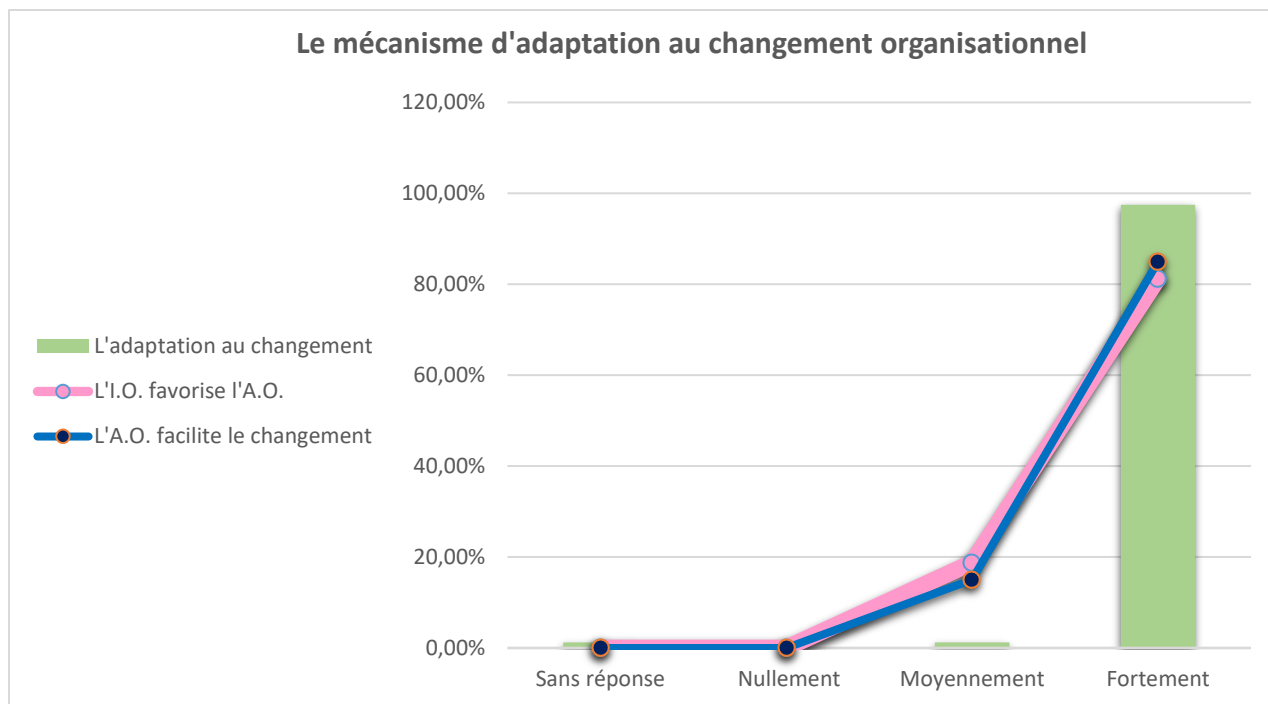
Dans cette perspective, l'adhésion totale de l'ensemble des acteurs de l'organisation à ce dispositif, garantirait son efficacité et ferait de sorte que celui-ci compose une conception active du changement. Ce dispositif réaliserait alors une « sélection naturelle » (Darwin) des apprentissages, pour ne garder que ceux qui sont efficaces et qui activent le changement mis au point par l'organisation.

L'élément qui serait en mesure d'accomplir ce rôle et de compléter notre dispositif, n'est rien d'autre que l'identité organisationnelle. Rappelons que celle-ci représente aussi la mémoire de l'organisation, ce qui la qualifie et la dispose à préserver et à dispenser cet apprentissage au sein de l'organisation. La préservation et la mémorisation de celui-ci dans l'identité organisationnelle sont amorcées par l'ancrage des pratiques et des comportements qui sont liés à cet apprentissage, dans la culture qui est déployée au sein de l'organisation.

Nous retrouvons cette notion de mémorisation dans l'explication donnée par Lorino P. (2003) qui affirme que l'identité organisationnelle est « *un modèle de l'action collective : toutes les entreprises s'appuient sur des représentations collectives de leur activité présente et future liées à leur culture, à leur histoire, à l'expérience qu'elles ont accumulée au fil de leurs réussites et de leurs échecs* » (Lorino P., 2003, , p. 164).

Ce dispositif organisationnel d'adaptation se compose principalement de l'identité organisationnelle et du processus d'apprentissage organisationnel. L'union et la convergence de ces deux éléments actionnels qui s'influencent mutuellement dans une relation de nature systémique compose un dispositif efficace de la mise en place du changement.

Par conséquent, la mise en place d'un tel dispositif peut constituer une réponse stratégique conforme et adaptée au changement. Sa mise en œuvre créera un processus qui, par l'amélioration de la construction de sens favorisant l'évolution, consolidera d'avantage l'identité organisationnelle. Nous trouvons là ce caractère dynamique de l'identité organisationnelle, qui dans l'interaction favorise l'apprentissage organisationnel qui renforce à son tour l'identité de l'organisation. Cette interaction continue crée un « *processus par lequel une organisation crée, acquiert et transforme ses connaissances et grâce auquel elle modifie ses comportements et ses schèmes d'interprétation, de décision et d'action* » (Garvin D., 1993, p. 80), pour s'adapter au nouveau contexte produit par le changement. Le graphique suivant appuie cette conception des choses.



Graphique 24 : L'I.O. et l'A.O. : un mécanisme d'adaptation au changement

Source : élaboré par nos propres soins.

L'identité organisationnelle favorise le contexte relationnel de l'organisation où sont effectuées les interactions qui favorisent l'apprentissage. Celui-ci représente un ajustement comportemental de l'organisation vis-à-vis des transformations de son environnement ou alors une démarche permettant la correction de son comportement. Il peut aussi correspondre à une modification des références d'interprétations organisationnelles ou à un résultat des interactions des acteurs de l'organisation. Il s'agit donc d'un processus d'amélioration de l'action de l'organisation à travers la répétition, l'imitation, l'innovation, la réflexion, l'interaction, la socialisation et la mémorisation.

Le changement, quant à lui, correspond à un stimulus interne ou externe, qui provoque l'apprentissage en tant que forme d'adaptation. Koenig (1996) ainsi que d'autres auteurs trouvent que le contexte environnemental et social de l'organisation peut favoriser l'apprentissage comme il peut l'entraver. L'apprentissage exige un contexte doté d'une certaine stabilité dans la mobilité qui le caractérise en période de changement Hedberg (1981). En effet sans cette stabilité, l'organisation submergée d'informations multiples, incohérentes et distinctes perdrait son équilibre. Elle ne serait plus en mesure d'attribuer une signification ou un sens profitable ou avantageux aux changements qui touchent l'organisation.

Celle-ci vit alors des changements qualifiés par Fiol et Lyles (1985) d'aveugles, ce qui engendre dans l'organisation un contexte d'incertitude source d'instabilité et handicap à l'apprentissage.

L'apprentissage sollicite un travail cognitif, il ne peut se limiter au simple ajustement des comportements. C'est un procédé réflexif, qui repose sur les représentations. Selon Levitt et March (1988, p. 320), l'apprentissage est un « *processus par lequel les organisations codifient les ingérences du passé et les transforment en routines* ». Argyris et Schön (1978) soulignent, à cet effet, que l'apprentissage est le processus qui permet aux membres d'une organisation de détecter les erreurs et de les corriger en modifiant les théories d'action qui en sont à l'origine. Ces conceptions de l'apprentissage font de l'adaptation une démarche intentionnelle, réfléchie et active comprenant une analyse et une étude systématique du contexte environnemental ainsi que l'évaluation des changements organisationnels prévus. L'adaptation est donc une réponse dont la signification renvoie non seulement à l'environnement organisationnel mais prend aussi en considération l'ensemble des composantes organisationnelles, son histoire, sa culture, ses valeurs, ses stratégies et sa mission (Baumard, 1991).

L'adaptation suit alors une démarche réfléchie, étudiée et construite ; un processus élaboré selon le sens donné à l'apprentissage, à l'adaptation et au changement. Dans cette perspective, l'apprentissage est un processus d'adaptation de l'organisation au changement. Cette vision des choses se réfère aux théories systémiques. L'organisation est considérée donc comme un système. Néanmoins, nous la considérons comme une composition complexe de systèmes dont le fonctionnement demeure insuffisamment analysé. Toutefois, cette approche avantage et prend en compte l'action des acteurs de l'organisation qui composent son contexte environnemental, ainsi que l'action du stimulus sur la réaction ou la réponse. D'ailleurs, Piaget, dans son étude de l'apprentissage de l'enfant, avait démontré que l'apprentissage est loin d'être un réflexe élémentaire par rapport aux données externes, puisque ce dernier donne lieu à l'élaboration de compétences qui influencent l'action et qui permettent la modification de l'environnement. Pour les organisations, il est impossible d'évoquer le processus d'adaptation sans prendre en considération la complexité du contexte organisationnel et de ses dimensions multiples, comme l'histoire, les pratiques, la culture, la mission, les stratégies et les procédures de l'organisation. L'environnement de l'organisation de travail est loin d'être objectif (Weick, 1979 ; Johnson, 1988).

En effet, l'organisation construit son environnement par ses comportements qui composent une sorte de filtre qu'elle met en place pour sélectionner les effets qui peuvent provoquer en elle des réactions organisationnelles. Cette sélection se fait au niveau de délimitation objective de l'information et de son traitement (Galbraith, 1973 et Simon, 1983), ainsi qu'au niveau d'éléments plus subjectifs, à savoir, sa culture, ses valeurs et sa vision (Johnson, 1988). Dans cette perspective, l'environnement n'est pas extérieur à l'organisation mais il est interne (Weick, 1995). En ce sens, l'apprentissage est loin d'être une simple adaptation (Hedberg, 1981). Il s'agit plus d'une approche et d'une méthode active de l'organisation visant la transformation de son environnement ou d'elle-même.

Dans cette optique, Weick et Daft (1984) considèrent l'organisation comme un ensemble de systèmes interprétatifs combinés résultants d'une démarche de compréhension, d'évaluation et d'examen « scanning » de son environnement interne et externe. Les informations sont alors examinées, traitées et interprétées. Des relations de cause à effet sont aussi élaborées en fonction des informations sélectionnées par l'organisation selon sa perception et sa conception du monde. L'organisation se lance alors dans une action et une procédure réflexive qui dépasse le simple réflexe. Ceci passe par l'analyse de son comportement passé et des échecs contingents. Dès lors, l'organisation peut revoir les principes de son fonctionnement, ses pratiques, ses stratégies et sa conduite. En codifiant et en normalisant sa démarche, elle la rend systématique, ce qui la qualifie à devenir selon Senge (1990) une « learning organization ». Il serait alors convenable d'outrepasser le déterminisme qui relie les actions à un enchaînement de circonstances antérieures et à l'environnement, ce qui réduit l'adaptation ainsi que l'apprentissage à une simple reconfiguration, et de prendre en considération les mécanismes d'interactions dynamiques de l'organisation.

De ce fait, nous pouvons déduire une dimension processuelle (sens / action), où les acteurs agiraient selon un sens donné, et la croiser avec la dimension (processus d'apprentissage et d'adaptation). L'apprentissage tout comme l'adaptation pourraient donc se réaliser à travers les interactions des acteurs à l'environnement qui découleraient du sens donné à l'apprentissage, à l'adaptation et au changement, et selon des pratiques relatives aux valeurs, à la culture et aux objectifs de l'organisation. Nous pouvons alors concevoir l'apprentissage comme réponse au changement à partir du rapport de l'organisation à elle-même, ce qui améliorerait son processus de détection d'erreurs et de mise en place de changements.

L'apprentissage serait donc un travail de l'organisation sur son propre comportement et sur ses propres systèmes de fonctionnement, et donc sur elle-même. Cette activité introspective, implique une prise de conscience et une distanciation avec l'état antérieur de l'organisation sans pour autant déclencher une rupture totale avec ce qu'elle est, ou ce qu'elle était auparavant. L'apprentissage serait alors compris en tant qu'un processus naturel, continu et cumulatif d'expérience. Il résulterait alors d'une démarche dynamique, intentionnelle, organisée et guidée impliquant un sens qualitatif. Cette définition répond donc aux théories qui attestent que le changement pourrait être préparé et piloté.

À l'instar de March (1981), nous pensons le changement organisationnel comme « *un ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement* » (citée dans Soparnot, 2009, p. 105). Ceci expliquerait aussi pourquoi certaines organisations réussissent leurs changements mieux que d'autres. Contrairement à certains auteurs qui soulignent l'incapacité de l'organisation à gérer ou à conduire le changement, tel que Pichault (1993), Clemar (1995) Durieux (2001) ou encore Mintezberg et al, (1999) qui affirment que le concept de gestion du changement repose sur un raisonnement séduisant tout comme celui de la planification stratégique. Mais au fait, Le changement n'est pas gérable. Il peut être ignoré, créé comme on peut même lui résister, mais le gérer par un quelconque processus n'est pas possible.

Comme Pettigrew (1985), nous relevons alors une perspective plurielle de la conduite du changement qui conjoint contexte, contenu et processus. Le changement est donc considéré dans une perspective multidimensionnelle, comme l'ont souligné plusieurs auteurs dont Pettigrew (1985), Perret (1994), Vas (2005) et Soparnot (2008). Nous considérons alors, et d'après nos résultats, que dans sa gestion du changement, l'organisation doit alors répondre à ces questions : Quel est le contenu du changement ? Qu'est ce qui doit être changé ? (Remise en question et détection des erreurs) ; Par quel processus ? (Motivation et comment cela doit être changé ?) (Processus d'apprentissage organisationnel) ; dans quel contexte ? (Pourquoi cela doit être changé ?) (Donner du sens et déterminer les objectifs). La mise en place du changement se conçoit donc dans une perspective interactionniste selon un processus organisationnel qui relie les actions aux réactions et aux interactions en toute cohérence et qui implique toutes les composantes de l'organisation. Ce qui inscrit la conduite du changement dans le paradigme complexe de la gestion de ce dernier. L'organisation a donc la capacité de

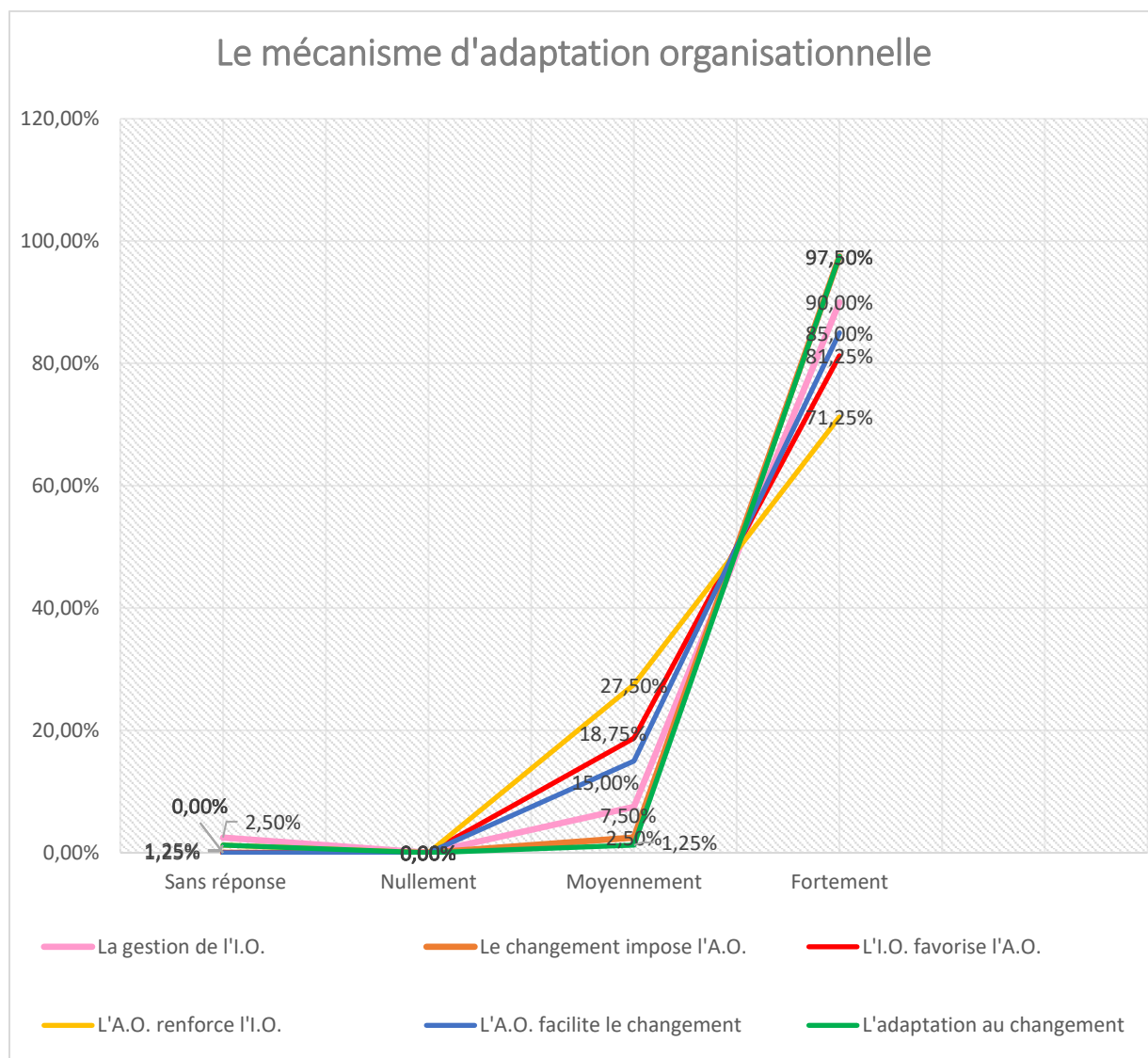
changer et l'aptitude de conduire et d'accompagner le changement. Cette posture repose sur la vision de la complémentarité des théories de l'action managériale. D'un côté, celles qui revendiquent le rôle « des conditions initiales » et d'un autre côté, celles qui appellent à un déploiement stratégique. Ces dernières qui font partie du paradigme gestionnaire, mettent l'homme au cœur de l'action organisationnelle, il est « maître et possesseur de la nature » (Descartes), il est donc capable de contrôler, de guider et de maîtriser la réalité. Selon cette vision des choses, il y aurait une dimension où l'instrumentalisation de l'action intentionnelle est possible. Ce qui explique pourquoi le management du changement fait usage de stratégies managériales et de processus de gestions complexes. Poole et Van de Ven (1995) ainsi que Vas (2005) indiquent que le processus du changement répand des logiques complètement différentes de celles qui organisent et orientent l'action intentionnelle. Il est sujet à des influences qui peuvent rendre sa trajectoire aléatoire et donc altérer ses objectifs. Le contexte organisationnel complexe fait que toute action initiée peut engendrer des conséquences multiples, imprévisibles et même complexes. Comme le note Thiétart (2001), la complexité implique l'émergence du nouveau. Ceci suppose que la conduite et l'accompagnement du changement dépasse le simple fait de mettre en place ou d'appliquer une gestion basée sur un raisonnement rationnel, objectif et mathématique. Le contexte organisationnel est loin d'être objectif, il est sujet à beaucoup d'incertitudes et engendre beaucoup de « des zones d'incertitudes ». Cependant, la théorie de la complexité de l'organisation donne raison aux « conditions originales » et à leur prise en compte dans toute décision et planification. L'organisation représente alors un système complexe. *« Cette complexité résulte de l'interaction des agents selon un processus « physique ». Parmi toutes les combinaisons résultantes des interactions multiples, certaines vont mener à un ordre. L'ordre est construit ici selon une logique ex ante issue des interactions entre entités. Dans le cas où le système serait soumis à des forces de sélection, ces dernières n'interviendraient que pour affiner l'ordre émergeant des interactions »* (Thiétart R.-A., 2000, p. 8).

Dans cette approche, les acteurs du changement organisationnel sont les membres de l'organisation. Ainsi l'intention du changement doit s'accompagner de certaines mesures qui vont représenter « les conditions initiales ». Celles-ci se résument à créer des conditions favorisant le changement organisationnel, de façon à le rendre un phénomène courant, normal et voulu dans la vie de l'organisation. Cet enracinement se ferait à l'aide du processus de l'apprentissage organisationnel comme le préconise le courant d'adaptabilité de Hedberg et ses

disciples (1976), et comme les résultats de notre enquête l'ont démontré, l'apprentissage organisationnel accomplit un processus qui facilite le changement. La question est alors de savoir dans quelles conditions ce processus serait efficace et favoriserait l'adaptation puis la mise en place du changement. Comme le démontrent les résultats de notre questionnaire et le confirment les croisements de ces résultats, le processus de l'identité organisationnelle favorise l'apprentissage organisationnel et contribue à l'adaptation au changement. La mobilisation du sentiment d'appartenance motive les membres de l'organisation à l'adhésion aux apprentissages organisationnels. Cette adhésion renforce à son tour l'identité organisationnelle des acteurs, qui de ce fait, réagissent tous selon un même cadre d'interprétation et de création de sens.

Les apprentissages sont alors filtrés puis enregistrés dans la mémoire organisationnelle. Cette dernière est une dimension de l'identité de l'organisation. C'est donc, selon la loi de la causalité, et par un lien de nécessité qui implique qu'il ne peut y avoir d'effet que celui inclut dans la cause, le sentiment d'appartenance qui découle de l'identité organisationnelle stimule l'apprentissage qui renforce d'avantage cette identité tout en l'enrichissant. C'est dire que l'effet contient en lui la cause dont il est issu. Autrement dit, le réel répond à l'action des individus sur lui. Le réel va donc produire l'effet dont les individus étaient la cause. Cette loi de causalité qui intervient avec les interactions humaines est généralement une causalité multifactorielle, qui comprend des paramètres émotionnels, psychologiques et contextuels qui vont faire que les acteurs de l'organisation ne réagiront pas tous de la même façon aux mêmes causes. Néanmoins, la loi de la causalité contraint tout et englobe tout (toute action à une réaction ou une série de réactions, qui vont à leurs tours engendrés d'autres effets). Et puisque l'organisation est un ensemble de systèmes dont fait partie l'individu. Ce dernier en tant qu'un être réfléchi et conscient est capable selon les circonstances d'ajuster et de réajuster ses actions en fonction des conditions initiales, du cadre d'interprétation, du sens partagé et de la loi de causalité. Ceci pour adopter les bonnes pratiques qui vont lui permettre d'être en conformité avec le nouveau contexte organisationnel qu'impose le changement. Dans cette perspective, le changement organisationnel impose un apprentissage qui facilite ce dernier. Celui-ci, sollicite le sentiment d'appartenance qui motive et favorise l'apprentissage au sein de l'organisation. Cet apprentissage renforce l'identité organisationnelle qui à son tour nourrit le sentiment d'appartenance, ce qui motive l'intégration et la participation à la mise en place du changement. Ce processus facilite l'adaptation et permet la mise en place du changement.

Cette interaction dynamique entre le processus d'apprentissage organisationnel et celui de l'identité organisationnelle composent un mécanisme qui facilite l'adaptation au changement et donc la mise en place de celui-ci. Nous nommons ce mécanisme : **le mécanisme d'adaptation organisationnelle**. L'activation de ce mécanisme nécessite la confirmation d'un processus identitaire institutionnel efficace, affirmé et géré. Le graphique suivant issu du croisement des résultats obtenus par le biais de questionnaire illustre bien ce processus et ce mécanisme de la mise en place du changement.



Graphique 25 : Le processus de gestion du changement organisationnel : Un mécanisme d'adaptation organisationnelle

Source : élaboré par nos propres soins.

Lorino (1995, p. 267) trouve que « *les outils de gestion constituent une sorte d'ingénierie des représentations* », Senaux Benoît (2008, p. 04) estime qu'ils « *peuvent en conséquence jouer un rôle central dans les activités de construction de sens pour soi et pour autrui* », Le Moigne (1996, p. 41), elle, affirme que « *cohérence, pertinence, performance [...] n'ont de sens et ne sont interprétables que par rapport à quelques finalités, fugaces soient-elles* », et que « *le pilotage est un système basé sur la responsabilité, la représentation et l'interprétation des acteurs de l'organisation* ». Aussi, Lorino (1995), confirme que par rapport à l'aggravation et à l'intensification de la complexité et de la turbulence que connaît le contexte organisationnel, un contrôle axé sur l'évaluation des performances n'est plus efficace, selon lui, il est temps de délaisser le paradigme de l'évaluation pour celui de l'interprétation, et d'avantager le pilotage sur le contrôle. Pendaries Michel (2017, p. 21) précise que « *le pilotage ne s'exerce pas directement sur l'action, mais sur l'interprétation de la réalité qu'ont les membres de l'organisation pour orienter leur comportement* », il ajoute qu'un système de pilotage est « *un système agrégé décision-action, basé sur la responsabilité, la représentation et l'interprétation, intégrant les objectifs stratégiques de l'organisation, et doté de deux objectifs propres : agir sur les performances et contribuer à améliorer la cohérence au sein de l'organisation* ». Dans ce sens, Le Moigne (2003) souligne que le pilotage est basé sur le principe de la modélisation, il est un construit et une élaboration sociale. La perception du changement et la représentation que les membres de l'organisation se font de celui-ci, vont générer des émotions, de l'inquiétude et peuvent engendrer l'inacceptation de ce changement, et donc la résistance au changement. L'élaboration et la gestion d'une identité organisationnelle affirmée peut intervenir auprès des acteurs pour améliorer les perceptions, les représentations, les interprétations, les compréhensions et les conduites, mais aussi pour redéfinir le sens donné au changement et les stratégies qui l'accompagnent. Cette capacité fait de l'identité organisationnelle un système de pilotage et un outil de gestion efficace. Son efficacité se fonde sur le fait qu'elle représente le lien émotionnel voire psychologique qui relie l'individu à l'organisation. Elle est aussi le support qui comporte en toute cohérence le passé, le présent et les aspirations futures de l'organisation. L'accompagnement et la conduite du changement organisationnel à travers l'identité organisationnelle modifie la représentation des acteurs de l'organisation vis-à-vis du changement et apporte une réponse à l'inquiétude et à la peur engendrées par ce dernier. Ceci permet aux individus de trouver un certain alignement et donc la mise en accord de leurs pensées avec les événements que vit l'organisation à cause du changement.

Donner une raison, une explication et un sens au changement, fait que la raison et la compréhension des individus ainsi que le sens donné au changement se mettent en accord avec la raison de l'organisation et s'alignent sur sa vision et ses objectifs. Ces individus acceptent alors le changement comme une nécessité, une étape et une amélioration. Ce qui les pousse à comprendre les règles de celui-ci, à intégrer ses codes et à accomplir les démarches qu'il leur impose. Ils ne subissent plus alors le changement ni ses effets, mais ils trouvent la motivation nécessaire poussés par le sentiment d'appartenance pour se libérer des émotions négatives liées à la contrainte et aux effets du changement. Ils adhèrent alors à l'apprentissage organisationnelle et prennent part activement à la mise en place du changement. Ils trouvent alors le sens de leurs actions, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance à l'organisation. De ce fait, La conduite du changement par une approche fondée sur la gestion de l'identité et de l'apprentissage organisationnels facilite l'adaptation et garantit la réussite du changement.

De tout ce qui précède et en s'appuyant sur les résultats de notre questionnaire et des croisements réalisés à partir de ces résultats, nous constatons que ces derniers valident notre deuxième, troisième et quatrième hypothèse :

- **L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel se renforcent mutuellement en période de changement.**
- **La gestion de l'identité organisationnelle permet bel et bien de faire face aux différents problèmes engendrés par le changement.** (Validée en partie, d'après les réponses aux questionnaire)
- **L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel constituent un mécanisme opérationnel d'adaptation et de gestion du changement**

Section 4 : Résultats et interprétation des entretiens semi-directifs

Il s'agit d'une section qui a pour but de présenter l'analyse des entretiens que nous avons réalisés auprès de quelques collaborateurs de chaque organisation/cas de notre investigation. Comme l'avait mentionné Blanchet et Cotman (1992, p. 30), « *l'enquête par entretien est l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur essentiel* ».

L'ensemble de ces entretiens réalisés auprès des interviewés nous a donné la possibilité de mettre en lumière la thématique de notre étude, et ce à travers les différentes réponses et témoignages des collaborateurs travaillant dans l'une des organisations constituant notre corpus. Les réponses recueillies nous ont permis de traiter notre problématique, que nous rappelons ici : **Dans quelles mesures l'identité organisationnelle accompagne-t-elle la mise en place du changement organisationnel ?**

4.1 Le choix de l'entretien comme méthode

Notre choix pour l'entretien, en tant que méthode de recherche, est justifié par le fait que celui-ci est l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal. Il a été importé de la psychologie sociale, pour se généraliser peu à peu à l'ensemble des sciences humaines et sociales. En effet, l'entretien se caractérise par sa capacité de construire un dialogue et un discours à partir de la parole, comme le confirme Desanti R. et Cardon Ph. (2010, p. 69), « *l'entretien "est un fait de parole", il recueille un discours construit par l'enquête, là où le questionnaire est un instrument de mesure de saisie des données* ». De ce fait, le questionnaire en tant que méthode quantitative, cible l'explication, il est une méthode pour expliquer. Tandis que l'entretien en tant que méthode qualitative, représente un instrument visant la compréhension des comportements.

Nous devons aussi mentionner que le traitement des données qualitatives se fait à travers les opérations d'épuration, de codification et d'analyse de ces données, comme le confirme Gagnon Y. (2012). D'après ce dernier, l'épuration consiste à s'assurer que les données recueillies sont pertinentes et permettent de répondre à la question de recherche d'une manière efficace. Quant à la codification, toujours selon le même auteur, elle consiste à relever les unités d'informations directement liées aux catégories ou aux concepts qui décrivent le phénomène étudié.

4.2 Une démarche d'analyse des entretiens

La démarche de codification permet d'organiser et de trier les données en vue de faciliter l'analyse, ce qui nécessite la définition des unités d'analyse d'une part et la catégorisation d'autre part. On désigne par une unité d'analyse l'élément qui permet au chercheur de découper le discours, en plusieurs unités d'information directement associées à l'objet de recherche. Paillé et Muchielli (2016) ont déclaré que cette unité peut être un mot, une phrase ou un ensemble de phrases liées à une même idée, un même thème ou un même sujet. Le principal dans cette démarche, c'est d'identifier et de coder des passages du texte évoquant les concepts qui décrivent le phénomène étudié.

En rapport avec notre travail, nous avons procédé à la transcription des entretiens des premiers cas de collecte de données en un premier temps. Ensuite nous avons effectué plusieurs lectures attentives de ces transcriptions, en vue de saisir les éléments saillants et de prendre connaissance du sens global du discours (Paillé et Muchielli, 2016). Puis nous avons réalisé le reste des entretiens, entamé la codification en respectant les thèmes du guide d'entretien. Nous avons ensuite pu déterminer les unités d'analyse à partir des discours des participants à notre enquête, pour les regrouper en catégorie afin de nous faciliter la tâche.

Ainsi, le but principal de cette méthode d'analyse, comme le précise Barbillon et al. (2012, p. 49) est de « *dégager plusieurs catégories qui permettront [...] de classer et d'ordonner l'ensemble du corpus. Les catégories ainsi créées doivent former un résumé fidèle et organisé l'ensemble des informations recueillies lors des entretiens* ». Cette approche, permettra d'établir les fréquences d'apparition des thèmes et de procéder à une analyse thématique horizontale qui permettra non seulement de cibler les différents thèmes soulevés dans les entretiens, mais aussi de vérifier les hypothèses préalablement déterminées.

À ce stade, il nous semble important d'observer chaque thème et sous thème de manière transversale en essayant d'en relever toutes les informations contenues dans le discours de chaque sujet interviewé, quel que soit son activité, son âge ou son sexe. L'objectif consiste aussi, à révéler les différents concepts-clés définis dans le fondement théorique, et de constater leur apparition dans les discours des entretenus afin de pouvoir valider nos hypothèses liées au rôle que peut jouer l'identité organisationnelle dans la mise en place du changement au sein de l'organisation.

Le choix de présenter notre démarche d'analyse sous forme d'un tableau a pour but de faciliter sa lecture. La fonction de cette étape est d'illustrer l'affectation des spécifications inspirée de l'analyse horizontale proposée par Barbillon (2012), une analyse qui se concentre essentiellement sur les thématiques soulevées bien plus que sur la construction des réponses données et à l'enchaînement des idées.

Les thématiques qui composent notre guide d'entretien sont ainsi libellées :

- Thématique 1 : **Le changement dans l'organisation.**
- Thématique 2 : **La relation entre l'apprentissage et l'identité organisationnels.**
- Thématique 3 : **Le rôle de l'identité O. et l'Apprentissage O. dans la mise en place d'un changement.**

Rappelons nos hypothèses de recherche pour les garder en perspective et pouvoir examiner la relation éventuelle qui pourrait exister entre ces hypothèses et les faits significatifs qu'elles interprètent et relatent.

- Hypothèse 1 : **Le sentiment d'appartenance et d'adhésion résulterait de l'élaboration et de l'activation d'une identité organisationnelle affirmée.**
- Hypothèse 2 : **L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel se renforceraient mutuellement en période de changement organisationnel.**
- Hypothèse 3 : **La gestion de l'identité organisationnelle permettrait de faire face aux différents problèmes engendrés par le changement organisationnel.**
- Hypothèse 4 : **L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel constitueraient un mécanisme opérationnel d'adaptation et de gestion du changement organisationnel.**

4.2.1 Une approche de codification des données des entretiens

L'échantillon de notre recherche, comme nous l'avons expliqué dans la partie méthodologie de recherche, concerne principalement des collaborateurs dans les quatre organisations qui constituent notre corpus. Nous avons ainsi pu réaliser 20 entretiens, que nous présentons et résumons sous forme d'un tableau. Le tableau suivant résume le profil des différentes personnes interviewées et illustre la durée de leur travail au sein de leur organisation.

Tableau 5 : Répartition des personnes interviewées

	Sujet/ répondant	Activité	Age	Ancienneté	Sexe
ONEE	1	Chef division communication	49 à 56		Homme
	2	Service com. Interne Branche eau.	40 à 50		Femme
	3	Chargé de stratégie industrielle	49 à 56		Homme
	4	Service com. Interne Branche électricité	35 à 45		Femme
	5	Service juridique	50	25	Homme
Anass – Irrigation	6	Service comptabilité	38	15	Femme
	7	Chef d'équipe	60	20	Homme
	8	Responsable magasin	40	9	Homme
	9	Responsable transport	50	14	Homme
	10	Responsable de la ferme	50	20	Homme
Médiatr- onic	11	Gérant	60	45	Homme
	12	Responsable gestion des interventions	50	20	Homme
	13	Technicien des interventions à domicile	30	12	Homme
	14	Technicien atelier	50	30	Homme
DBPCS	15	Animateur commercial	44	15	Homme
	16	Cadre	30 à 40	15	Femme
	17	Attachée commerciale	25 à 30	5	Femme
	18	Animateur commercial	25	3,5	Homme
	19	Responsable gestion effectifs	48	23	Homme
	20	Assistante de direction	47	22	Femme

D'après le tableau ci-dessus, notre échantillon se compose de 6 femmes et de 14 hommes dont l'âge varie entre 25 et 60 ans.

Tableau 6 : Codification des données collectées par l'entretien

Tableau 6 : Codification des données collectées par l'entretien		Cas 1 : ONEE					Cas 2 : AI					Cas 3 : M				Cas 4 : BP					
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12	S 13	S 14	S 15	S 16	S 17	S 18	S 19	S 20
Identification	Sexe	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tranche d'âge	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Durée de travail	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Poste occupé	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Diplôme ou formation	X	X	X			X	X	X			X	X	X	X	X		X	X	X	X
Titre du thème 1 : Le changement dans l'organisation																					
Le changement organisationnel		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La perception de ce changement		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
L'intérêt de ce changement		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La perception des effets du changement		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
La gestion du changement		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Les contraintes du changement O.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La prise de décision		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X
La vision stratégique		X	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X			X	X
Le transfert de compétences		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Le cadre d'interprétation		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Titre du thème 2 : La relation entre l'apprentissage et l'identité organisationnels																					
L'identité organisationnelle		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La culture organisationnelle		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Les valeurs de l'organisation		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Les pratiques et les comportements		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Le sentiment d'appartenance		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La représentation de l'I. O. par l'employé		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Le rôle de l'identité organisationnelle		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La qualification de ce rôle		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La qualité du travail/service		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La performance de l'organisation		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Le sens de la responsabilité		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		
Le bien-être organisationnel		X	X	X	X	X						X		X	X			X			X
Le climat social dans l'organisation		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sens partagé		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Le relationnel		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Titre du thème 3 : La relation entre l'apprentissage et l'identité organisationnels																					
L'apprentissage organisationnel		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
L'adhésion à l'apprentissage O.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La motivation de l'adhésion		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
L'identité en faveur de l'apprentissage		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
L'engagement professionnel		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La formation professionnelle		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
L'apprentissage dans la mise en place du changement		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
L'App. O., dans la consolidation de l'I O.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Le travail collectif		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tableau 7 : Présentation des thèmes et des sous thèmes avec les spécifications qui leur correspondent

Thème 1 : Le changement dans l'organisation	
Sous thème	Spécifications
S.T.1.1 : La perception du changement organisationnel	- Le changement organisationnel - La perception du changement O.
S.T.1.2 : Les effets du changement selon les collaborateurs de l'organisation.	- La perception des effets du changement O. - La gestion des effets du changement O.
Thème 2 : La relation entre l'apprentissage et l'identité organisationnels	
Sous thème	Spécifications
S.T.2.1 : L'adhésion à l'apprentissage organisationnel	- L'apprentissage organisationnel - L'adhésion - La communication
S.T.2.2 : La réciprocité entre l'identité et l'apprentissage organisationnels	- La motivation de l'adhésion à l'apprentissage O. - le renforcement de l'identité O.
Thème 3 : Le rôle de l'identité et l'Apprentissage O. dans la mise en place d'un changement	
Sous thème	Spécifications
S.T.3.1 : Le processus de gestion du changement.	- la gestion de l'identité organisationnelle - la gestion de l'apprentissage organisationnel.
S.T.3.2 : Le mécanisme d'adaptation au changement.	- Le processus identitaire. - Le processus de l'apprentissage organisationnel.

Tableau 8 : Récapitulatif des questions correspondant aux thèmes

Thèmes	Sous-thème	Questions correspondantes
Thème 1 : Le changement dans l'organisation	A- La perception du changement organisationnel	- Votre organisation a vécu des changements, pouvez-vous nous en parler ? et depuis quand ? - Quel en est l'intérêt pour votre organisation ? - Comment est-il perçu par l'ensemble des employés ?
	B- Les effets du changement selon les collaborateurs de l'organisation.	- Que pensez-vous des effets de ce changement sur l'organisation et ses acteurs ? (Positifs ou négatifs). - Est-ce que le changement vous a imposé un apprentissage organisationnel ?
Thème 2 : La relation entre l'apprentissage et l'identité	A- L'adhésion à l'apprentissage organisationnel	- Comment votre organisation fait face aux différents problèmes engendrés par ce changement ? - Que représente l'identité organisationnelle pour l'ensemble des employés dans votre organisation ? - Pensez-vous que l'ensemble du personnel a adhéré à ces apprentissages ?
	B- La réciprocité entre l'identité et l'apprentissage O.	- Qu'est ce qui a motivé cette adhésion ? - Est-ce que ces apprentissages contribuent à la consolidation de l'identité organisationnelle ?
Thème 3 : l'identité et l'Apprentissage O. Dans la mise en	A- Le processus de gestion du changement.	- Trouvez-vous que l'identité organisationnelle a un rôle ? - Comment pourriez-vous qualifier ce rôle ?
	B – Le mécanisme d'adaptation au changement.	- Trouvez-vous que l'identité organisationnelle a joué un rôle dans la mise en place du changement vécu par votre organisation ? - Est-ce que ces apprentissages ont facilité la mise en place du changement ?

4.2.2 La quantification, une démarche scientifique

Dans le but de faire ressortir les processus en relation avec nos concepts étudiés et de parvenir à examiner leur existence ainsi que leur rôle dans la mise en place du changement au sein de l'organisation, nous avons opté pour le procédé de la quantification des items en relation avec les concepts clés de cette recherche. Un procédé introduit en sciences sociales au début du XIX^{ème} siècle par Quetelet dans son essai sur la physique sociale : L'Homme et le développement de ses facultés (1835).

Ces items ont figuré dans les réponses verbales obtenues par le biais des entretiens semi-directifs réalisés avec les membres des organisations, cas de notre étude. Cette démarche scientifique consiste à convertir des qualités en quantités en s'appuyant sur un instrument élaboré par le chercheur, pour traduire en chiffre le phénomène étudié.

Par cette démarche, nous avons tenté d'approcher la valeur accordée par les membres de chacune des organisations aux différents processus qui nous intéressent. Dans cette optique, nous avons construit notre instrument de mesure que nous avons nommé : le tableau d'évaluation de la résonance et de la fréquence des items.

Nous estimons que la mesure de la valeur des fréquences et celle de la résonance de ces items, nous permettraient d'évaluer l'existence et l'activation empirique de notre objet de recherche, à savoir l'identité organisationnelle en tant que mécanisme d'apprentissage et d'adaptation organisationnelle.

Rappelons que la quantification en tant qu'approche de mise en chiffres des phénomènes permet d'établir des accords et d'universaliser des associations et des connexions logiques et raisonnables entre les phénomènes. Selon Desrosières A. (2008, p. 10), « *quantifier, c'est convenir puis mesurer* ». Nous supposons alors, d'un côté, que plus les nombres représentant les résonances des items ou les processus sont proches les uns des autres plus les liens et les associations entre ces processus sont forts et composent les éléments indispensables du mécanisme d'adaptation organisationnelle. De ce fait, nous estimons alors que ces processus se renforcent, se complètent et se favorisent les uns les autres, dans une relation dynamique et active constituant ainsi un mécanisme organisationnel opérationnel d'adaptation et

inversement. D'un autre côté, nous présumons que plus les nombres représentant ces processus sont élevés plus ces derniers sont activés et mobilisés dans l'organisation et inversement.

À partir des réponses collectées par l'entretien semi-directif, nous avons sélectionné les termes particuliers qui sont en relation avec nos concepts clés, qui les désignent, caractérisent ou leur correspondent. Suite à quoi, nous avons procédé à leur quantification selon le tableau figurant ci-dessous, pour arriver à établir des liens et des corrélations qui pourraient faire sortir les mécanismes et les processus qui se déroulent et s'effectuent dans l'organisation en période de changement.

Remarque : chaque tableau renferme les résultats correspondants aux termes désignés et utilisés par les membres d'une même organisation pour répondre à notre entretien.

Tableau 9 : Évaluation de la résonance et de la fréquence des items correspondant aux concepts de notre recherche dans les réponses de l'entretien cas de l'ONEE :

Les items	Leurs fréquences	Total	La résonance
Identité organisationnelle	49	105	Le processus de l'identité organisationnelle
Le sentiment d'appartenance	21		
Intégrer / Adhérer /Participer	34		
Identification	1		
L'apprentissage collectif	52	73	Le processus de l'apprentissage organisationnel
La formation	21		
Les habitudes organisationnelles	5	76	Le processus d'adaptation
Motiver /Motivation/ Dynamiser	28		
Renforcer / Favoriser / Valoriser /Faciliter / Renforcement /Consolider	30		
S'adapter/ s'aligner	13		
Culture organisationnelle/le sens/ les valeurs/ Principes	19/13/23/ 6	77	La culture organisationnelle : l'idéologie de l'organisation et l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle
Changement mal vu	0		
Changement bénéfique/ positif/ avantager	16		
La mission	11	11	D'autres composantes de l'identité organisationnelle
L'histoire	8	8	
La complexité	3	3	

Dans le tableau ci-dessus relatif aux réponses des interviewés de l'ONEE, nous remarquons qu'effectivement les nombres représentants les fréquences des items et les résonances des processus sont proches les uns des autres. Ces nombres représentatifs de cette quantification des processus sont limités entre 70 et 105, ils se présentent comme suit : 73 fois pour le processus de l'apprentissage organisationnel ; 76 correspond au nombre de fois dont on a désigné le processus d'adaptation ; 77 fois la culture et l'idiologie de l'organisation était évoquée et 105 fois la résonance de l'identité organisationnelle a été citée.

Ce rapprochement entre les quantifications de ces processus sous-entend une connexion entre ces processus. Plus le processus de l'identité organisationnelle est élevé plus le processus d'adaptation se réalise et est manifeste. La corrélation entre ces processus est évidente, forte et complémentaire. Cette lecture nous pousse à déduire que ces processus composent et forment les éléments du mécanisme d'adaptation organisationnelle.

Les nombres représentant ces processus sont supérieurs à 50. Cette représentation élevée peut être significative d'une forte dynamisation de ces processus et leur gestion et mobilisation au sein de l'ONEE.

Tableau 10 : Évaluation de la résonance et de la fréquence des items correspondant aux concepts de notre recherche dans les réponses de l'entretien cas de A.I :

Les items	Leurs fréquences	Total	La résonance
Identité organisationnelle	38	73	Le processus de l'identité organisationnelle
Le sentiment d'appartenance	16		
Intégrer / Adhérer /Participer	17		
Identification	2		
L'apprentissage collectif	43	50	Le processus de l'apprentissage organisationnel
La formation	7		
Les habitudes organisationnelles	7	47	Le processus d'adaptation
Motiver / Motivation	13		
Renforcer / Favoriser / Renforcement /Consolider	14		
S'adapter	13		
Culture organisationnelle/le sens/ les valeurs	14 / 6/ 15	47	La culture organisationnelle : l'idéologie de l'organisation et l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle
Changement mal vu	0		
Changement bénéfique	12		
La mission	4	4	D'autres composantes de l'identité organisationnelle
L'histoire	3	3	
La complexité	9	9	

Dans le tableau ci-dessus se rapportant aux réponses des interviewés de A.I, nous observons que les chiffres exprimant les fréquences des items et les résonances des processus sont plus au moins proches les uns des autres, avec une représentation plus grande du processus de l'identité organisationnelle. Les chiffres représentant cette quantification peuvent se traduire par une communication plus accentuée autour de l'identité de l'organisation et le sentiment d'appartenance. Les liens entre ces processus sont évidents. Le processus d'adaptation aussi est manifeste.

Tableau 11 : Évaluation de la résonance et de la fréquence des items correspondant aux concepts de notre recherche dans les réponses de l'entretien cas de Mediatronic :

Les items	Leurs fréquences	Total	La résonance
Identité organisationnelle	35	84	Le processus de l'identité organisationnelle
Le sentiment d'appartenance	17		
Intégrer / Adhérer /Engager	28		
Identification	4		
L'apprentissage collectif	39	54	Le processus de l'apprentissage organisationnel
La formation	15		
Les habitudes organisationnelles	4	57	Le processus d'adaptation
Motiver / Motivation / Pousser à	23		
Renforcer / Favoriser / Renforcement /Consolider	18		
S'adapter / Rénovation/ Adopter	12		
Culture organisationnelle/ le sens/ les valeurs/ Principes	10 / 5 / 4 /3	34	La culture organisationnelle : l'idéologie de l'organisation et l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle
Changement mal vu	1		
Changement bénéfique/ avantageux	11		
La mission	3	3	D'autres composantes de l'identité organisationnelle
L'histoire	1	1	
La complexité	1	1	

La lecture du tableau de quantification des items et la résonance des processus relatif à Mediatronic, confirme notre thèse qui stipule que plus les nombres représentatifs de la résonance des processus sont rapprochés plus il y a activation de ces processus.

Dans Mediatronic :

- Le processus de l'identité organisationnelle a une résonance de 84 fois.
- Le processus de l'apprentissage organisationnel a une résonance de 54 fois.
- Le processus d'adaptation a une résonance de 57 fois.

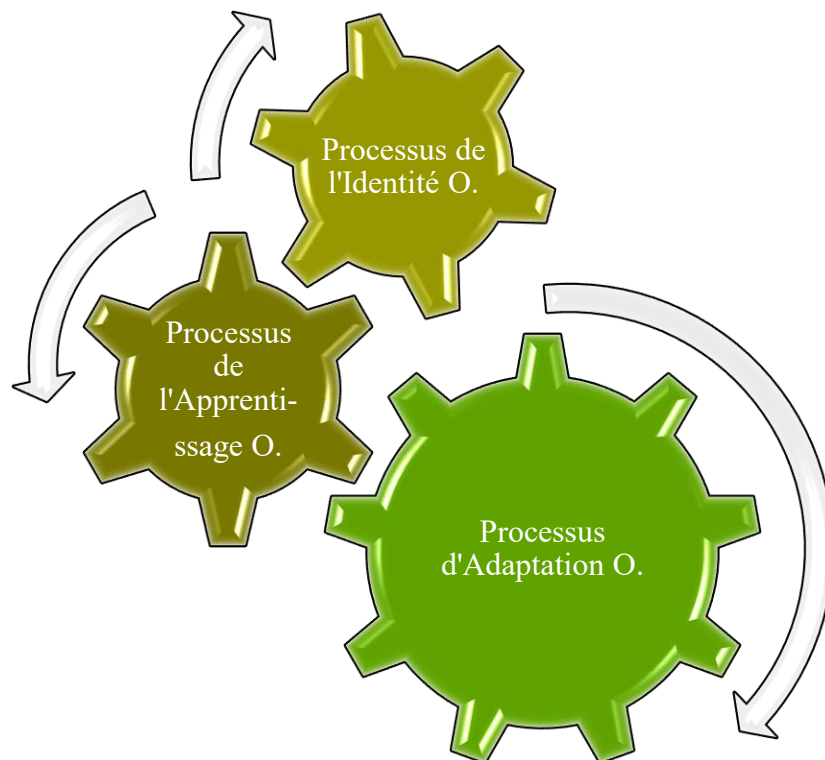
Tableau 12 : Évaluation de la résonance et de la fréquence des items correspondant aux concepts de notre recherche dans les réponses de l'entretien cas du BPCS :

Les items	Leurs fréquences	Total	La résonance
Identité organisationnelle	14	48	Le processus de l'identité organisationnelle
Le sentiment d'appartenance	20		
Intégrer / Adhérer /L'engagement	14		
Identification	0		
L'apprentissage collectif	16	24	Le processus de l'apprentissage organisationnel
La formation	8		
Les habitudes organisationnelles	0	35	Le processus d'adaptation
Motiver / Motivation	9		
Renforcer / Favoriser / Faciliter /Renforcement /Consolider	22		
S'adapter	4		
Culture organisationnelle/le sens/ les valeurs/ principes	6/ 1 / 7 / 2	27	La culture organisationnelle : l'idéologie de l'organisation et l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle
Changement mal vu	1		
Changement bénéfique/ positif	10		
La mission	1	1	D'autres composantes de l'identité organisationnelle
L'histoire	1	1	
La complexité	0	0	

Le tableau ci-dessus montre la résonance des processus de l'identité, de l'apprentissage et de l'adaptation organisationnels dans la Banque Populaire du Centre Sud. Cette résonance se présente comme suit : 48 fois pour le processus de l'identité organisationnelle, 24 fois pour le processus de l'apprentissage organisationnel et 35 fois pour le processus d'adaptation. Nous constatons que ces indices sont adjacents et donc représentent un mécanisme d'adaptation actif.

De ces représentations des tableaux de quantification des items et des processus, nous pouvons conclure que le rapprochement entre les nombres révélateurs du retentissement des processus qui nous intéressent est révélateur de leur mobilisation et de leur activation au sein des quatre organisations étudiées. L'indice élevé du processus de l'identité organisationnelle est révélateur du fait que le déclenchement du mécanisme d'adaptation commence par l'activation du processus de l'identité organisationnelle qui se présente ainsi comme un élément catalyseur.

Figure 13 : L'activation du processus d'adaptation organisationnelle



Source : élaboré par nos soins.

4.2.3 Analyse et interprétation des résultats des entretiens semi-directifs

Nous voici en phase de l'interprétation des entretiens semi-directifs, qui ont constitué notre démarche qualitative et qui nous serviraient de résultats, pouvant nous aider à nous prononcer sur le rôle de l'identité organisationnelle dans la mise en place du changement au sein d'une organisation de travail.

Notre interprétation et notre analyse se feront selon des thèmes répertoriés dans le guide d'entretien, que nous avons découpé en sous thèmes dans le but de nous simplifier la tâche, vu l'importance des apports de cette analyse.

Thème 1 : Le changement dans l'organisation

a. La perception du changement organisationnel

L'organisation comme elle a été définie par Dupuys et al. (1998) est avant tout un ensemble de comportements humains, implanté dans un environnement turbulent et complexe, caractérisé par l'évolution de nouvelles pratiques managerielles ainsi que par le développement rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication. C'est pourquoi, l'organisation en tant que structure, se trouve dans la nécessité d'anticiper les impacts des changements internes comme externes en essayant de comprendre les différentes relations et interactions qui puissent l'amener à bien conduire ces changements pour pouvoir évoluer.

Concernant le changement, la totalité des répondants ont affirmé que leur organisation a déjà subi un ou plusieurs changements lors de leur parcours professionnel, comme l'a confié le sujet 19 « *plusieurs changements organisationnels ont affectés l'institution : charte, organisation, gouvernance, emplois IMAD... un changement est en cours actuellement, type des BPR* ». Le sujet 11, quant à lui, avait confirmé : « *Avec le progrès technologique, l'entreprise a dû réorganiser ses activités, rénover et adapter ses techniques et méthodes de travail* ». Dans le même sens, le sujet 17 déclare : « *L'entreprise a connu plusieurs changements, je vais vous parler d'un des plus marquants* », et le sujet 1 qui confirme : « *Ce changement a débuté en 2012 et se poursuit encore aujourd'hui* ».

Pratiquement, toutes les réponses des participants ont relaté les différents changements subis et vécus par leurs organisations respectives. Pour les uns, il s'agit de changements imposés, tandis que pour d'autres, c'est plutôt des changements voulus ou choisis par les managers. Or, dans tous les cas, le changement a pour finalité la résolution d'un problème survenu au sein de l'organisation ou dans son environnement, ou encore, l'évolution et l'avancement de l'organisation.

Qu'il soit prévu ou imprévu, correctif ou transformationnel, il est souvent perçu comme étant un processus d'amélioration et d'évolution organisationnelle. Dans ce sens, le sujet 18 répond que : « *le changement répond aux exigences du marché en termes de concurrence et attentes de la clientèle* », un second sujet 8 confirme que « *ce changement était nécessaire, il nous a permis de préserver notre travail et de continuer à faire ce que nous savons faire de mieux* ». Ces réponses, et bien d'autres, montrent l'intérêt du changement, dans les contextes organisationnels constituant le terrain de notre investigation, à titre d'exemple le sujet 10 dit que : « *ces changements avaient énormément d'intérêts pour nous* » et le sujet 16 confirme que : « *ces changements étaient très importants pour l'entreprise* », tout comme le sujet 4 qui souligne que : « *l'intérêt est multiple* ».

Selon Foudriat M. (2013, p. 10), le changement est « une conception co-constructiviste » et co-construite. Néanmoins, le changement n'est pas toujours perçu d'une façon positive, malgré le taux élevé des interviewés qui le perçoivent positivement. Il y a des répondants qui, malgré leur reconnaissance de l'intérêt important du changement, ont tout de même exprimé que sa perception peut être parfois négative. Le sujet 3 nous a répondu dans ce sens, en disant que : « *le changement n'est généralement pas accepté par l'ensemble des personnes* », de même que le sujet 7 qui a ajouté : « *ce qui compte pour les salariés c'est de préserver dans leur travail, cela leur impose d'accepter le changement et de faire leur travail comme il faut* ». Il est évident qu'il s'agit d'un climat de méfiance qui s'installe progressivement et qui provient de quelques collaborateurs, comme c'est évoqué par Libaert, et D'Almeida (2004, p. 8), « *Ce retour du doute voire de la méfiance génère une relation distanciée des salariés à l'égard de leur entreprise* ».

Ces collaborateurs éprouvent généralement un certain doute concernant leur organisation et ses stratégies, ce qui explique selon nous cette différence entre les réactions des uns et des autres face au changement et ses résultats présumés. Nous supposons que même si

ces résistances ne sont pas nombreuses, nous devons les prendre en considération. Elles peuvent être dues à plusieurs facteurs, dont le jeune âge de ces personnes ou encore leur recrutement récent. Ces cas devraient notamment, faire l'objet d'une communication spécifique qui pourrait les aider à bien préparer la phase de décristallisation²⁷ (préparation au changement), afin de ne plus considérer le changement comme un mal nécessaire mais plutôt, une situation normale qui fait partie intégrante de la vie de l'organisation.

b. Les effets du changement selon les collaborateurs de l'organisation

Concernant la perception des effets du changement du point de vue des collaborateurs interviewés, ils ont tous, sans exception, exprimé sur le fait, que ces effets sont positifs, bénéfiques et avantageux. Chacun a utilisé le terme de son choix, mais ils vont tous dans le même sens. D'après le sujet 3 « *C'est très clair, le rapprochement est positif et favorable pour tous, pour l'organisation comme pour ses fonctionnaires* », le sujet 4 lui, a répondu sans trop réfléchir « *bien sûr, positivement* ». Les sujets 1, 5, 13 et 15 ont aussi confirmé l'intérêt du changement, un d'eux a signalé que « *le changement est toujours en cours, c'est un processus long. Ses effets sur l'organisation sont plutôt positifs* ». Pour les sujets 6, 8, 9 et 12 ils ont qualifié les effets du changement de bénéfique, une des réponses et ainsi formulée : « *il faut dire que les effets de ce changement étaient et sont encore bénéfiques* ». Ceci montre clairement que nos répondants ont une perception positive du changement ; pour eux, c'est une opportunité, ses effets ne peuvent être que positifs. Le degré de cette interprétation positive du changement varie selon les objectifs ou les besoins de chacun d'eux.

En effet, durant la période du changement, la crainte et l'espoir coexistent et les effets ne sont perçus positifs que si le collaborateur dépasse sa crainte ou réalise son espoir. Suite à quoi, nous pourrions dire que plusieurs facteurs contribuent à ce que les effets du changement

²⁷ Kurt Lewin a présenté une décomposition du changement en 3 phases qui sont comme suit : 1) la décristallisation (préparation du changement), 2) le mouvement (changement en tant que tel), 3) la cristallisation (stabilisation pour permettre un état de « production »).

soient perçus positivement. Parmi ces facteurs nous citons le leadership, le cadre des perceptions organisationnelles ou l'idéologie de l'organisation et l'apprentissage organisationnel. Ce dernier est un dispositif imposé par le changement.

Comme nous l'avons déjà signalé lors des analyses des questionnaires, l'apprentissage organisationnel est un dispositif déterminant dans la réorientation stratégique et la compétitivité de l'organisation, afin que celle-ci puisse renforcer sa position concurrentielle, voir Lant et al. (1992). Il constitue le processus de l'élaboration collective des connaissances, visant l'amélioration des pratiques et l'augmentation de la performance du groupe. Selon Weik (1995), il s'agirait aussi de la façon dont les acteurs d'une organisation expliquent et appréhendent les situations ambiguës et complexes auxquelles ils sont confrontés, comme celles induites par le changement. C'est pourquoi une des interrogations cherchait à savoir si le changement a induit un quelconque apprentissage. De façon unanime, leurs réponses ont approuvé que chaque changement vécu dans l'organisation a suscité un ou différents apprentissages particuliers.

Le sujet 3 a confirmé à ce propos que « *Cette question ne se pose même pas dans notre cas, car les apprentissages et les formations sont un rite pour nous, que ce soit en période de changement ou autre* ». Le sujet 7, lui a répondu que « *Oui, effectivement, les changements qui sont survenus nous ont poussés à accomplir un nombre d'apprentissages et à innover dans notre travail* ». Les autres sujets comme 11 et 14 ont déclaré : « *Oui effectivement, le changement effectué a donné lieu à ces apprentissages* » ; « *Bien sûr, ce changement a suscité différents apprentissages...* ». Une autre réponse, celle du sujet 15, a assuré : « *Oui, ces apprentissages permettent l'acquisition de compétences et l'engagement dans ce qui est nouveau* ». On a aussi la réponse du sujet 18 qui a certifié : « *Un changement ne peut être établi et mis en place qu'avec un processus d'apprentissage* », aussi le sujet 20 soutient : « *[...] un nombre d'apprentissages, accompagne toujours le changement* ».

Ces réponses démontrent clairement la corrélation qui existe entre le changement et l'apprentissage en tant que deux processus reliés l'un à l'autre. D'une part, le changement nécessite l'apprentissage et d'autre part, l'apprentissage de nouvelles règles et de nouvelles manières de faire, est en lui-même un changement (Bernoux PH. 2004). D'autant plus que Grouard et Meston (1998) avaient présenté une définition du changement organisationnel qui englobe et incorpore l'apprentissage organisationnel. Pour eux le changement organisationnel représente « *le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des*

compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations » (Grouard et Meston, 1998, p. 98) et l'évolution suppose un apprentissage et une montée en compétence. De ce fait, nous pouvons assurer que le processus de changement implique impérativement un processus d'apprentissage. Ce dernier mène inévitablement au changement. Reste alors la question de ce qui pourrait bien motiver cet apprentissage collectif au sein de l'organisation. Dans ce sens, nous avons posé des questions qui s'inscrivent dans le thème qui va suivre.

Thème 2 : La relation entre l'apprentissage et l'identité

a. L'adhésion à l'apprentissage organisationnel

D'après Vas Alain et al. (2012), Van De Ven (1995) définit le changement comme étant « *des observations empiriques de différences mesurables dans la forme, la qualité, l'état d'une entité organisationnelle à travers le temps* » (Vas Alain et al., 2012, p. 98). Il s'agit certes, d'une définition qui peut paraître incomplète, vu l'absence de « l'action » relative au changement. Néanmoins, la présence de « différences mesurables » indique clairement la prise de mesures qui doit se faire avant, pendant et après le processus de changement. Dans cette même définition, l'auteur évoque le terme « entité » qui peut représenter l'individu, un groupe d'individus, ou enfin le département ou l'organisation. D'où la nécessité de penser le changement dans une perspective systémique, puisque l'organisation de travail est considérée comme un système ouvert sur son environnement, et qui est lui-même (ce système) composé de sous-systèmes en interaction. C'est donc à partir de cette approche systémique qu'il est indispensable que l'accompagnement du processus du changement soit fait au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation.

Dans notre enquête, nous avons demandé aux personnes interviewées de nous parler de la façon dont leur organisation fait face aux différents problèmes engendrés par le changement. Les réponses de certains interviewés évoquent des préoccupations (des soucis) non traitées (auxquelles ils n'ont pas d'explications ni de réponses). Toutefois, ces préoccupations n'ont pas généré de la résistance au changement. Selon le sujet 1, « *Le seul souci, pour ne pas dire problème, se situe au niveau de la stabilité professionnelle des fonctionnaires, car ces derniers sont inquiets pour le devenir de leur poste [...]. À titre d'exemple, il y aurait sans doute des postes en double, ce qui va nécessiter le choix d'un des deux fonctionnaires occupant le même poste, [...]* ». Le sujet 6 nous confie : « *D'abord, en tant que femme chef d'entreprise, il a fallu*

gagner la confiance de nos clients et de nos fournisseurs en les mettant à l'aise dans leurs transactions avec nous [...]. En ce qui concerne les employés, nous avons été convaincue que la tâche ne serait pas aussi facile que cela pouvait sembler... ». Une autre réponse nous a été donnée par le sujet 8 : « Nous aussi, en tant qu'employés, nous savions pertinemment que la tâche serait un peu compliquée, car le fait déjà de changer de chef était dur, plus encore le fait que le nouveau chef soit une femme, complique davantage les choses ».

Après nous avoir confié leurs préoccupations, les répondants ont présenté les différents dispositifs mis en œuvre pour faire face aux problèmes engendrés par le changement, que nous allons essayer de classer par ordre de leur apparence dans les réponses. Nous commencerons d'abord par ceux qui ont évoqué la communication comme outil de conduite de changement, notamment le sujet 2 qui dit : *« On découvre aussi de nouvelles façons de travailler, de communiquer et de collaborer »*. De même, le sujet 3 précise : *« le partage des mêmes informations de la part de la direction générale »*, le sujet 4, lui, explique : *« nous sommes dotés d'un système communicationnel et informationnel interne très avancé et hautement qualifié, cela nous aide facilement à nous adapter et nous pousse à nous intégrer rapidement et aisément »*, ainsi que le sujet 6 qui déclare : *« En ce qui concerne les employés, nous avons été convaincus que la tâche ne serait pas aussi facile que cela pouvait sembler. En un premier temps, nous avons programmé et entrepris plusieurs réunions pour bien expliquer la situation et informer des nouveautés soit au niveau de la structure de l'entreprise... »*. Le sujet 7 spécifie que : *« Dans ce sens, plusieurs réunions ont été programmées et réalisées, dans le but d'expliquer à tout le monde la situation et de les informer des nouveautés »*. Le sujet 8 déclare : *« Elle souhaite inculquer une nouvelle culture organisationnelle, basée sur la communication claire et efficace, la qualité du travail et la loyauté »*. Nous terminons avec le sujet 14 qui nous informe que *« La direction de notre entreprise a su mettre au point une communication transparente et efficace, elle a mis à notre disposition tout le matériel »*.

Ces différentes déclarations concernant la communication comme outil d'accompagnement lors du processus de changement. Elles montrent explicitement à quel point celle-ci est cruciale, dans la mesure où elle peut amorcer le processus de motivation des acteurs futurs du changement. La communication dans ce cas, a pour but de créer un sentiment

d'urgence²⁸ chez les différents acteurs pour une prise de conscience de la nécessité du changement. Cette communication peut alors avoir pour sujet, l'explication de quelques menaces potentielles relatives à l'environnement de l'organisation ou la nécessité de restructuration ou encore, communiquer autour des bienfaits du changement espéré... L'explication de la situation et la compréhension des raisons du changement, de son déroulement et de son but, aident énormément les individus à accepter le changement et à s'y investir. La communication est donc une étape qui pourrait conditionner la réussite de ce processus de changement.

Le deuxième élément évoqué dans les réponses n'est autre que l'apprentissage organisationnel et la formation. Ils paraissent avoir une grande importance, puisqu'ils sont cités par la majorité des acteurs. Commençons par les paroles du sujet 2 qui clarifie : « *Les seules difficultés engendrées par le rapprochement se résument dans le fait d'apprendre à travailler en collaboration avec les autres, car les démarches sont dorénavant différentes et il faut trouver des terrains d'ententes et accepter la manière dont l'autre travail, [...], donc on apprend et on réapprend* ». Le sujet 3 aussi, pense que « *la seule complication qui me semble comme telle, est le fait d'apprendre à travailler et à collaborer avec l'autre [...], cela à travers l'organisation de plusieurs meetings et formations en faveur des acteurs* ». Concernant le sujet 4, il nous informe que « *Nous nous adaptons, notre formation nous a appris à résoudre les problèmes. Seulement là, il n'y a pas de problèmes. C'est plus des ajustements et des adaptations dont il est question [...], en plus de l'apprentissage organisationnel qui est une devise chez nous. Et comme vous le savez, tout changement organisationnel implique de nouveaux apprentissages. Ces valeurs font en sorte que chaque employé trouve la meilleure façon pour lui de s'adapter et d'accomplir le changement voulu en s'investissant d'avantage dans l'apprentissage concernant les nouvelles situations et en le partageant avec ses collègues* ». Quant au sujet 7, il s'exprime en disant : « *Nous comprenons tout à fait la complexité de la situation, seulement, nous sommes convaincus du fait que si nous voulons sauver et préserver notre entreprise, nous sommes dans l'obligation de faire preuve de patience, de travailler durement et de réapprendre*

²⁸ Créer un sentiment d'urgence : première étape de la méthode de John Kotter, *Conduire un changement*, Ed. Pearson, 1996.

à travailler. Les difficultés sont toujours là, il faut apprendre à les gérer et à faire avec. C'est le piment du travail. C'est aussi comme ça qu'on accumule un certain savoir-faire ». Une autre réponse, celle du sujet 11 souligne que « ces décisions nous ont poussées, en tant qu'organisation [...] à adopter de nouvelles formes de travail, de mettre en place des mécanismes d'apprentissage, de réorganiser le planning du travail et d'optimiser les charges (loyer, transport, autres charges ...) ». Presque la même réponse a été donnée par le sujet 12 : « à titre d'exemple, pour mon poste, j'ai dû améliorer mon niveau en anglais pour pouvoir gérer à bien la correspondance avec la direction [...]. J'ai aussi appris leurs normes du courriel électronique, sans oublier la gestion du temps qui m'avait beaucoup posé problème au début ». le sujet 14 quant à lui, confirme que « Tout simplement en encourageant l'apprentissage et en motivant l'ensemble du personnel à adhérer à ces apprentissages et formations ». Le sujet 17, insiste sur le rôle prépondérant de la formation dans la réussite du changement en affirmant que « c'est plutôt par des formations que procèdent les managers pour résoudre ces situations ».

Toutes ces réponses confirment l'intérêt de l'apprentissage lors de l'accomplissement de changement organisationnel. Le constat réalisé est que l'apprentissage apparaît à la fois comme une réponse incontournable à l'expérience du changement et une exigence et un besoin de la conjoncture. Il paraît être un dispositif utile et parfait pour accomplir le changement. C'est grâce au processus d'apprentissage organisationnel que les individus dans l'organisation arrivent à intégrer le changement et facilitent leurs adaptations. Comme cette réponse le démontre « bien sûr d'autres moyens sont utilisés dans ce sens, mais ce dispositif de l'apprentissage est le plus activé pour le moment. D'ailleurs, et grâce à ce mécanisme, les fonctionnaires des deux branches travaillent en rapprochement de façon harmonieuse et performante. Tous les projets réalisés en commun jusqu'à ce jour sont très réussis et ne connaissent aucune complication venant de l'une des deux parties. Il n'est plus question du sentiment de concurrence qui existait auparavant. » (Sujet 1). Nous pouvons donc déduire que le changement organisationnel impose un apprentissage qui facilite la mise en place de ce même changement. Le déclenchement et l'accomplissement de ce processus d'apprentissage est une étape cruciale du processus d'adaptation. Durant ce processus d'apprentissage, l'individu apprend et réapprend en organisant et en réorganisant ses connaissances et son savoir. Il retient les pratiques adéquates et convenables à sa nouvelle situation et se détache de celles qui ne lui conviennent plus. Les pratiques retenues deviennent une routine et des habitudes

organisationnelles. Le processus d'apprentissage et le processus d'adaptation se fondent et se mêlent au point de se combiner dans une relation complexe de complémentarité, de recomposition et d'incorporation continues pour répondre à une situation plus complexe exigée par le changement.

Les derniers éléments que nous présentons dans cette section, sont la culture et les valeurs de l'organisation, appelées aussi l'idéologie de l'organisation. Cette idéologie guide les stratégies, les objectifs ainsi que le management de l'organisation. Cette idéologie composée de valeurs, de principes et de comportements stimulés par une pensée particulière, constitue la culture organisationnelle qui représente l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle. Cette dernière constitue un fondement de la culture de l'organisation qui alimente et enrichit à son tour cette identité organisationnelle. Comme l'avait indiqué un des répondants appartenant à l'ONEE, « *sans une identité organisationnelle bien établie, il ne peut y avoir de culture organisationnelle forte et active* ».

Dans cette enquête sur l'identité organisationnelle et la conduite du changement, le mot valeur, tout comme celui de la culture organisationnelle ont été cités dans différentes réponses des interviewées. Le sujet 4 par exemple avait mentionné : « [...] *notre culture organisationnelle véhicule des valeurs qui incluent l'adaptation et le changement comme valeurs positives et actions recherchées* [...] *notre organisation a mis en place* [...] *et une culture organisationnelle forte qui facilite et garantit son bon fonctionnement en toute situation* ». Ainsi que le sujet 5, appartenant à la même organisation, qui cite « *Nous avons des valeurs qui nous imposent d'assurer un service de qualité continuellement* ». Ces déclarations montrent l'importance de la culture organisationnelle, dont la fonction est de définir la personnalité de l'entreprise en la différenciant de ses concurrentes, de créer une certaine cohésion facilitant le fonctionnement en alliant l'ensemble de ses acteurs autour de valeurs communes. Nous citons aussi la réponse du sujet 7 qui déclare que « *La culture de notre entreprise est renforcée par cette expérience, elle s'enrichit encore plus par ces nouvelles pratiques* », tout comme le sujet 9 qui articule : « *Nous adoptons de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques qui vont avec l'esprit que souhaite donner la direction à l'entreprise. Elle souhaite inculquer une nouvelle culture organisationnelle* ». C'est aussi dans ce sens que nous découvrons la culture organisationnelle comme une manifestation du vécu et une opérationnalisation de l'identité de l'organisation, dans la réponse donnée par le sujet 11, qui confirme : « *Ce qui implique que*

nous devons nous approprier leur culture organisationnelle. Nous devons aussi nous conformer à leurs codes de conduite stricts. Dans le but d'assurer une gestion éthique, qui représente une réponse aux différents changements perpétuels du contexte commercial. Il faut aussi savoir qu'ils possèdent une culture organisationnelle très rodée ». Toutes ces réponses, et bien d'autres, reflètent l'importance de la culture pour l'organisation et l'intérêt que lui accorde cette dernière.

D'autres répondants ont plutôt mis la lumière sur les stratégies managériales et les objectifs visés par l'organisation. Dans ce sens, nous évoquons les paroles du sujet 5 qui précise : *« grâce à la volonté des décideurs et la persévérance de l'ensemble des acteurs de ce changement, des solutions ont été trouvées de façon à ce que le changement soit réalisé petit à petit. Une étude est en cours dans ce sens. Nous continuons de travailler, selon les visions stratégiques tracées au préalable »*. Le sujet 6 aussi évoque les stratégies managériales en disant : *« [...] au niveau des nouvelles stratégies et des pratiques managériales »*. Le sujet 7, lui, déclare que *« des démarches à suivre pour instaurer la nouvelle stratégie de travail ou encore de nouvelles activités que compte entreprendre l'entreprise »*, le sujet 8 affirme *« [...] ou encore au niveau des nouvelles stratégies et des pratiques managériales, ce qui nous a énormément aider à régler tous les soucis et gérer quelques conflits engendrés par ce changement »*.

Remarquons que la notion de « stratégie » est plus évoquée que celle des « objectifs », vu que les acteurs sont plus focalisés sur les stratégies managériales qui mènent selon eux, à la réalisation des objectifs de leur organisation de travail. Le sujet 11, en tant que manager dans son domaine d'activité l'explique : *« Ces décisions nous ont poussées, en tant qu'organisation à revoir nos stratégies (on est passé d'une stratégie axée sur la vente de composants à une stratégie axée sur la satisfaction du client et la qualité du service), à adopter de nouvelles manières de travailler, de mettre en place des mécanismes d'apprentissage, de réorganiser le planning de travail et d'optimiser les charges (loyer, transport, autres charges ...) »*.

Tous ces éléments évoqués dans les réponses des acteurs interviewés, définissent l'identité de l'organisation et interviennent dans son élaboration. Cette dernière se définit à partir de l'histoire de l'organisation, de sa culture, de ses valeurs, de ses croyances, de sa mission, de ses stratégies ainsi que de la personnalité et de l'identité de ses managers et de ses membres. Ces derniers, décident de l'usage de l'ensemble des ressources de l'organisation dans

le but d'atteindre les objectifs de celle-ci. D'après Dutton et Dukerich (1991), l'identité organisationnelle influence la manière dont les membres de l'organisation sélectionnent, diagnostiquent, interprètent et comprennent les problèmes, les actions et les émotions.

Sans pour autant nommer l'identité organisationnelle, nos candidats ont tous évoqué une ou plusieurs notions, soit qui entrent dans la composition de celle-ci, soit qui lui font référence. Ce qui nous pousse à chercher à savoir ce que représente cette identité pour l'ensemble des membres de chaque organisation. Lors des entretiens, le sujet 1 estime que « *les valeurs déjà évoquées dans notre culture, constituent les traits de notre identité organisationnelle, car sans ces valeurs il n'y a pas lieu de parler d'identité* », quant au sujet 3, il désigne que « *l'identité organisationnelle avec toutes ses composantes a toujours suscité beaucoup d'intérêt et d'engagement de la part de la direction générale, vu son importance dans la réalisation des objectifs assignés par les dirigeants. Cette identité cadre notre vision de nos missions ainsi que l'ensemble de nos pratiques. Elle façonne notre conception et notre compréhension des choses. Elle est un filtre des différents comportements et pratiques au sein de l'organisation* ». Le sujet 4 lui, nous rapporte que : « *comme déjà évoqué, notre identité organisationnelle représente à la fois une lourde responsabilité et un moteur de gestion cognitif qui nous motive et nous pousse à être toujours performants* ». Alors que le sujet 5, pense que « *l'identité de notre organisation est considérée comme une vraie dynamo qui favorise le travail d'équipe, renforce le sentiment d'appartenance et neutralise les conflits entre les employés. C'est ce qui fait que nous avons tous le sentiment d'appartenir à une seule et même famille. C'est cette identité je pense, qui nous rassemble, [...]* ». Le sujet 17 rejoint ce sens dans ses propos : « *l'identité organisationnelle est la manière dont les managers pensent et agissent vis-à-vis de nous et de leurs intérêts au sein de la structure du travail* ». Toujours dans la même perspective, le sujet 20 confirme que « *Tout ce que j'ai évoqué, constitue des composantes de notre identité organisationnelle, nos valeurs, notre histoire, notre mission, nos objectifs, notre image interne et externe, nos principes et nos pratiques, nos habitudes de travail, notre politique générale et sociale ...* ».

À ce niveau, nous détectons déjà cet aspect de l'identité organisationnelle tant discuté, et qui concerne son support, situé par les uns, au niveau des individus, en tant qu'image

cognitive que se fait un acteur de son organisation²⁹. Tandis que d'autres considèrent que l'identité organisationnelle a une réalité indépendante des membres au niveau individuel, et que sa signification réside non seulement dans un collectif parmi lequel il y a un certain consensus mais également dans des rôles, des symboles et d'autres lieux de stockage de la « mémoire » organisationnelle (Pratt et Foreman, 2000).

Invoquons d'autres réponses pour mieux cerner cette notion complexe, le sujet 6 par exemple, explique que « *Pour moi comme pour les autres, l'identité de notre entreprise est ce qui nous motive pour nous réveiller le matin tôt et venir travailler malgré les difficultés et les problèmes. Mais rien que le fait de venir ici, de voir les autres qui sont là bien avant nous et qui travaillent, de savoir que tous ensemble nous arriverons à renaitre de nos cendres, de voir comment nous pouvons compter les uns sur les autres. Tout ça, nous encourage à continuer. C'est bien notre appartenance à l'entreprise qui donne un sens à nos efforts et à notre travail en ces conditions d'incertitudes* ». Le sujet 9 quant à lui, déclare : « *Pour nous, employés de cette entreprise, ayant passés de nombreuses années à son service, cette identité organisationnelle fait pratiquement partie de notre propre identité personnelle. Nous nous sommes imprégnés cette identité organisationnelle, car nous y sommes très attachés, premièrement parce que pour beaucoup, cela fait longtemps que nous travaillons dans cette entreprise, deuxièmement, parce que l'esprit de la famille qui y règne, ne fait qu'appuyer et renforcer cette identité avec toutes ses bonnes valeurs. Je pense aussi que l'identité de notre organisation est la principale raison qui nous a fait supporter toutes les difficultés que nous avons vécues avant et après le changement, car elle était un facteur de motivation incontournable pour nous tous, dirigeants et employés* ».

Dans un autre sens, ces réponses confirment la définition suggérée par Gioia et al. (2000), comme quoi la condition essentielle pour la survie de l'organisation réside dans sa capacité à s'adapter de manière rapide aux turbulences croissantes de son environnement. Mais

²⁹ À travers cette idée, selon laquelle l'identité organisationnelle est un cadre collectivement partagé qui sert aux participants à l'organisation à interpréter leur monde, leur environnement, on retrouve une autre influence intellectuelle à souligner, à savoir celle du constructivisme social de Berger et Luckmann (1966).

aussi d'apprendre comment changer tout en conservant ses spécificités, même si cela représente un enjeu vital pour les organisations. En ce sens, l'identité est mieux perçue comme une structure relativement stable et pourtant changeante.

D'autres réponses ont été recueillies, comme celles des sujets 10 et 11 qui ont annoncé que *« c'est comment ils se voient en tant que A.I. »* ; *« C'est une partie de ce que nous sommes, et de ce que nous représentons »*. Le sujet 12 ajoute : *« Pour notre cas, cette identité organisationnelle adoptée par notre entreprise, suite au changement effectué, est considérée comme un moyen d'intégrité et d'expression de notre engagement »*. Dans plusieurs réponses, l'identité organisationnelle est considérée comme un facteur de motivation. Selon Giddens (1984, p. 165), l'être humain est un agent qui a la capacité de développer des connaissances et des compétences, il vise des objectifs, se trouve des raisons d'agir et a la capacité de construire un discours à-propos de ses raisons. Taylor et Robichaud (2004), considèrent que le concept de l'organisation est matérialisé dans le discours par des significations partagées, donnant du sens aux perceptions et aux actions des acteurs. Cela explique le discours des répondants qui tente de clarifier la motivation de leurs actions et qui cherche à lui donner un sens. Dans la réponse proposée par le sujet 13, *« nous sommes tous fiers de notre identité organisationnelle et nous travaillons dur pour la préserver et la faire prospérer. Ce n'est pas facile de construire une bonne identité qui, à la fois motive le personnel et fidélise et garantie le respect du client et des parties prenantes »*. Nous trouvons cette définition selon laquelle l'identité organisationnelle est une conceptualisation fonctionnaliste, elle est considérée comme un objet tangible et actif, c'est un fait social, objectif, qui peut être géré (Elsbach et Kramer, 1996). Le sujet 14 confirme, *« Nous sommes amplement engagés par notre identité organisationnelle, c'est ce qui nous motive chaque jour pour nous améliorer davantage »*, tout comme le sujet 15, qui appuie ce raisonnement, *« Pour nous, l'identité est ce qui nous fait comprendre pourquoi nous devons toujours être les meilleurs prestataires de services du marché. C'est le sens commun que nous nous faisons collectivement de notre travail et de notre entreprise. C'est aussi Comment nous nous voyons au travail et comment les autres nous apprécient aussi »*. Dans ce même sens, le sujet 16 explique : *« C'est le lien qui nous uni et le sentiment qui nous motive quand les choses se compliquent »*.

De tout cela, nous concluons que plusieurs éléments composent l'identité organisationnelle et que la complexité intègre cette notion. De ces éléments, nous citons la

mission, l'histoire, l'idéologie, les valeurs et les principes de fonctionnement de l'organisation. Tous ces éléments et bien d'autres s'entremêlent et se combinent pour intervenir dans l'élaboration d'une image cognitive. Ce qui constitue la pensée que se fait l'ensemble des acteurs et des collaborateurs de leur organisation en tant que collectif qui les représente et les unit, en plus d'être le facteur commun auquel ils se réfèrent et s'identifient. Ces éléments porteurs de sens sont des affirmations identitaires exprimées par le sommet stratégique ou par les managers et comprises de façon commune par les membres de l'organisation en tant qu'autodéfinitions de celle-ci. Les compréhensions partagées qui résultent de l'interférence et l'interaction du *sensegiving* (Gioia et Chittipedi, 1991) et du *sensemaking* (Weick, 1995) forment alors les traits centraux et distinctifs qui caractérisent l'organisation aux yeux de ses acteurs.

Ce processus de construction identitaire organisationnel continu implique tous les acteurs de l'organisation, qui par des phases d'actions et de réactions participent à des actes de création de sens. C'est en effet, une représentation produite suite aux interactions dynamiques entre les affirmations identitaires d'un côté et les compréhensions identitaires d'un autre côté. Ce processus influence les différentes dimensions intra-organisationnelles et intervient dans la formation de piliers identitaires qui à la fois portent et donnent du sens. La qualité socio-organisationnelle, la performance des pratiques et des stratégies, la discipline et l'intégrité dont fait preuve l'ensemble du personnel, reflètent et expriment une partie de l'identité organisationnelle. Celle-ci se résume dans le sentiment d'appartenance. Bien qu'elle résulte de l'élaboration de l'action cognitive individuelle des acteurs de l'organisation, elle représente un sens du soi collectif qui définit un organisme doté d'une identité propre à lui.

L'identification organisationnelle peut s'établir à différents niveaux. Elle peut se réaliser au niveau individuel comme au niveau collectif ou les deux à la fois selon le contexte organisationnel. L'identité organisationnelle constitue ainsi un schéma cognitif qui influence les perceptions, les compréhensions, les conceptions et les pratiques des membres de l'organisation. Toutefois, au sein d'une même organisation, plusieurs logiques identitaires qui constituent l'identité organisationnelle peuvent coexister sans pour autant créer une dissonance ou constituer une rupture. Cependant, selon le contexte organisationnel qui l'invoque, une logique identitaire paraît prévaloir et prédominer les autres. Ce cas de figure apparaît parfaitement dans deux des cas de notre étude, à savoir l'ONEE et Mediatronic.

Dès lors qu'on parle du sentiment d'appartenance, la question de l'adhésion se pose. C'est pourquoi nous nous sommes intéressée à l'adhésion en relation avec l'apprentissage organisationnel. Dans ce volet, nous devons reconnaître que les réponses vacillent entre ceux qui ont catégoriquement répondu que la totalité des acteurs dans leur organisation adhère à l'apprentissage et ceux qui ont déclaré qu'il existe parmi la majorité adhérente du personnel une minorité qui résiste à cette adhésion.

Nul ne peut nier l'envergure de l'apprentissage au sein de l'organisation, car il s'agit d'un processus par lequel une organisation tout comme une personne acquiert et assimile des savoirs qui peuvent être utiles à l'entreprise et grâce auxquels celle-ci élargit et enrichit son répertoire de comportement (Huber, 1991). Il peut aussi être un processus par lequel, les organisations construisent, organisent et développent leurs savoirs et connaissances selon leurs caractéristiques culturelles ou en relation avec leurs actions (Dodgson, 1993), comme il peut constituer un processus qui sert à multiplier et à coordonner les interactions entre individus (Weick et Roberts, 1993) ou encore, un phénomène collectif utile pour l'acquisition et dans l'élaboration de compétences, grâce auquel la gestion des situations ainsi que les situations elles-mêmes sont modifiées (Koenig, 1994).

Une panoplie de définitions, qui nous incite à proposer trois configurations principales qui nous concernent dans notre présente recherche, à savoir :

- L'apprentissage interorganisationnel (cas de l'ONEE et de Mediatronic) dans lequel une organisation apprend en se trouvant confrontée à une ou plusieurs organisations, avec lesquelles elle peut échanger et partager des connaissances et des savoir-faire. Cet apprentissage, peut-être dans le cadre d'alliances, de fusions, de rapprochement ou de tout autre partenariat. Cette configuration fait référence à « l'apprentissage par greffe » repéré par Huber (1991).
- L'apprentissage basé sur les relations de l'entreprise avec son environnement (cas de la BP), et qui est défini comme une réponse et une adaptation aux transformations et aux évolutions de l'environnement.
- L'apprentissage organisationnel abordé à partir de la relation de l'entreprise à elle-même (cas de A.I. & Mediatronic), il s'agit là d'une perspective endogène qui a pour but d'étudier le processus d'apprentissage et le développement

des savoirs dans l'organisation et surtout de comprendre comment l'organisation repère ses dysfonctionnements, les corrige et capitalise ses expériences.

Il nous apparaît, à partir des réponses des acteurs, que l'adhésion à l'apprentissage n'est pas unanime, malgré le fait que la majorité des répondants ont témoigné d'une adhésion complète, comme en témoignent les déclarations suivantes :

- Sujet 7 : *« Tout le personnel à participer à cette réussite, tous ont fait le nécessaire pour que l'entreprise puisse reprendre ses activités et gagner en performance. Nous avons tous appris ensemble et collaboré pour que ces apprentissages soient partagés et réussis ».*
- Sujet 9 : *« Oui, tous ont adhéré à cet apprentissage d'une façon ou d'une autre ».*
- Sujet 10 : *« Oui, ils ont tous intérêt à y adhérer ».*
- Sujet 13 : *« Oui, nous nous sommes tous engagés dans ces apprentissages de façon collective et nous avons appris à travailler collectivement dans le respect et la transparence ».*

Certaines réponses mettent en avant la résistance de quelques acteurs à intégrer les différents apprentissages au sein de leur organisation, pour une raison ou pour une autre. Cela est illustré dans les réactions suivantes :

- Sujet 6 : *« À vrai dire, tout au début, il y avait parmi le personnel certains qui se plaignaient des difficultés de l'apprentissage et du temps qu'ils doivent y consacrer, surtout à leurs âges ».*
- Sujet 8 : *« Oui, pour la majorité d'entre nous, nous avons adhéré aux différents apprentissages ».*
- Sujet 15 : *« Non, mais la majorité adhère ».*
- Sujet 16 : *« La majorité adhère aux apprentissages, car il s'agit pour eux, du seul moyen pour accomplir le changement ».*
- Sujet 17 : *« La majorité ».*
- Sujet 18 : *« Dans le cas de notre banque, la plupart des employés adhèrent à l'ensemble des apprentissages ».*
- Sujet 20 : *« la plupart ont adhéré, sauf quelques-uns ».*

Le sujet 14, est notamment le seul à avoir certifié que « *Oui absolument tous* », en référence à l'adhésion totale à l'apprentissage dans son organisation de travail, en précisant qu'« *un seul technicien qui venait juste de commencer à travailler (même pas un an) avec nous qui n'a pas pu suivre la cadence des exigences de ce changement, il a été obligé de quitter, il n'était pas trop motivé* ».

De ces témoignages, nous pouvons certifier que d'un côté, et comme déjà évoqué, le changement organisationnel impose l'apprentissage organisationnel qui constitue un dispositif incontournable de l'accomplissement de tout changement organisationnel. D'un autre côté, l'apprentissage comme l'avait défini Christian Le Bas C. (1993, p. 7), est « *un processus d'acquisition de connaissances* ». L'apprentissage organisationnel selon Fiol M. et Lyles M. (1985, p. 803), est « *le processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions* ». Pour Argyris et Schön (1996), l'apprentissage est un processus d'investigation par lequel les membres de l'organisation diagnostiquent les problèmes, remettent en question les compréhensions qui stimulent l'action et qui sont à l'origine des pratiques et du comportement de l'organisation. Ils (Argyris et Schön, 1996, p. 39 et 40) précisent que seul un apprentissage qui renferme un changement concret dans les comportements de l'organisation est considéré comme tel. De ces définitions et en prenant en compte les explications recueillies des réponses des entretiens, nous estimons qu'une définition plus complète de ce concept nous aiderait à mieux cerner le processus dynamique de l'apprentissage.

Nous considérons donc l'apprentissage organisationnel comme tout processus d'investigation et d'acquisition de connaissance entrepris par l'individu et validé par le collectif, permettant d'améliorer l'action organisationnelle et de produire un changement comportemental de l'organisation. Cet apprentissage s'opère et se consolide dans les interactions des membres de l'organisation et constitue une réponse essentielle à une remise en question suite à une situation nouvelle, complexe soit elle ou pas. Rappelons juste que tout changement dans les comportements organisationnels n'est pas synonyme d'apprentissage organisationnel, mais tout apprentissage organisationnel mène à un changement de l'action organisationnelle. Il est donc, un processus du mécanisme d'adaptation organisationnel. Sans ce processus, l'adaptation ne pourrait pas se faire et le changement aurait du mal à s'accomplir.

Pour chaque changement au sein de l'organisation une adaptation est de mise. C'est un processus complexe qui s'active dès la prise de conscience de la nécessité du changement qui s'accompagne du déclenchement du sentiment d'urgence. Ce processus accompagne les différentes phases de changement chez l'individu, qui passe du sentiment d'inconfort et de crainte au sentiment d'engagement en passant par le sentiment d'acceptation. Il n'y a point de changement sans les Hommes. Ces phases de changement sont nécessaires, leurs cadences et leurs durées dépendent de l'individu, de la capacité de celui-ci à changer, à s'adapter, à améliorer ses compétences, à en acquérir de nouvelles et à s'investir dans le collectif. Néanmoins, la façon dont sont vécues ces phases, dépend aussi de la force d'autres processus dynamiques organisationnels. C'est ce qui explique à la fois, certaines résistances détectées dans les réponses de nos interviewés ainsi que l'expression de l'adhésion massive de la majorité des membres des organisations que nous avons ciblées dans cette enquête.

Le changement est un long processus qui s'accompagne par d'autres processus dynamiques organisationnels et qui déclenche un processus psychologique concret qui se manifeste à travers des émotions et mêmes des pratiques dont la résistance ou le sabotage. Dans les cas de notre étude les exemples exprimant la résistance sont minimales. Ceci nous pousse à croire que le collectif dans ces organisations l'emporte sur l'individuel. Nous pouvons donc en déduire que ce qui motive cette dynamique collective et qui préserve « *l'équilibre dynamique* » (Garrouste, 2007) de l'organisation réside dans les différents processus dynamiques organisationnels qui s'activent par et avec le changement. Se pose alors la question de ces processus dynamiques qui s'activent avec le changement et qui sont responsables du maintien de l'équilibre dynamique de l'organisation. Comme nous venons de le constater, le processus de l'apprentissage organisationnel en est un. Reste à définir quels autres processus se rallient à celui-ci et participent au mécanisme d'adaptation organisationnelle.

b. La réciprocité entre l'identité et l'apprentissage organisationnels

Selon Kogut et Zander (1996), seule une organisation qui dispose d'une identité peut se permettre le développement de l'apprentissage, la coordination des individus impliqués et du transfert des connaissances. Elle est un élément organisationnel fondamental d'efficacité, comme le soulignent Kogut et Zander (1996, p. 506), « *L'avantage d'une entreprise ce n'est pas simplement d'économiser sur les coûts, mais c'est aussi de créer le contexte pour un*

discours et un apprentissage qui promeut l'innovation et les comportements de personnes impliquées ». C'est dans cette perspective que nous avons cherché à comprendre la relation qui relie l'identité d'une organisation à son processus d'apprentissage. Pour ce faire, nous avons d'abord interrogé les facteurs de motivation impliqués dans l'adaptation des membres de l'organisation au changement. À partir des réponses, nous en avons relevé quelques-uns, comme la volonté de s'améliorer et d'améliorer ses compétences, de vouloir évoluer, de bien faire son travail pour être bien évalué... ce que nous avons jugé comme étant une gestion de carrière. Pour appuyer ce jugement nous sollicitons les réponses ci-après :

- *Sujet 1 : « tout fonctionnaire ambitieux, chercherait le moyen efficace de s'améliorer et de développer son parcours professionnel, et comme nous le savons tous ; les formations et les apprentissages sont considérés comme le moyen le plus adéquat pour concrétiser cette volonté, donc à mon avis ; c'est ce qui motive cette adhésion ».*
- *Sujet 2 : « notre volonté de nous améliorer nous motive et bien sûr la volonté de développer nos compétences et de gravir les échelons ».*
- *Sujet 3 : « c'est une façon pour nous de rester à jour au niveau des techniques et des pratiques et de connaître les nouveautés du domaine ».*
- *Sujet 5 : « cette adhésion est d'abord motivée par le sens de responsabilité qui nous habite, puis par notre volonté de bien faire notre travail ... et nous devons réaliser les objectifs fixés, alors, s'il y a des apprentissages organisationnels qui doivent s'accomplir pour arriver à réaliser nos objectifs, ils se feront et tous ceux qui sont concernés adhéreront sans la moindre hésitation ».*
- *Sujet 8 : « chaque employé aspire à améliorer ses conditions de travail d'un côté, et cherche à développer ses acquis dans le domaine de son activité, d'un autre côté. Il sera donc tenté et motivé d'adhérer au processus de formations proposé par l'entreprise. Ceci dit, n'oublions pas aussi que la formation, en général, permet une bonne gestion de la carrière professionnelle. Elle peut être à la base du changement du poste et une évolution hiérarchique au sein de l'entreprise. Enfin elle permet d'acquérir un ensemble de compétences techniques et relationnelles qui sont la clé de la réussite pour l'employé comme pour l'entreprise ».*
- *Sujet 10 : « La volonté de préserver leur travail ».*

- Sujet 11 : *« les apprentissages ainsi que les formations nous permettent de nous améliorer en tant que personnes qui cherchent à se démarquer dans le marché local, national ... ».*
- Sujet 12 : *« pour nous, pour notre entreprise ».*
- Sujet 14 : *« le fait de vouloir avancer, innover et devenir meilleur ».*
- Sujet 18 : *« l'évolution de carrière ».*

Toutes ces réponses montrent effectivement, que la motivation des acteurs pour l'adhésion à l'apprentissage recèle en premier lieu, une raison personnelle et individuelle. Il s'agit entre autres, de la volonté d'acquérir de nouvelles connaissances, d'améliorer ses compétences, de changer de poste, d'évoluer dans sa carrière, d'améliorer son salaire, de développer son statut hiérarchique ou tout simplement de vouloir préserver son poste et son travail.

Un autre facteur qui ressort des réponses et qui représente à la fois la raison et la cause, est le changement organisationnel, qui a pour objectif l'évolution de l'organisation de travail. Parmi les réponses qui ont évoqué ce facteur, nous désignons celle du :

- Sujet 4 qui atteste : *« notre sentiment de responsabilité ainsi que notre devoir envers notre pays ».*
- Sujet 6 qui assure que *« l'introduction de nouvelles machines et des nouveautés technologiques en rapport avec notre domaine d'activité dans le marché national et local, nous impose d'être à jour et d'instaurer cette notion d'apprentissage de façon permanent pour rester compétitif ».*
- Sujet 10 : *« La conscience de la complexité de la situation, et la volonté de progresser et de vouloir être les meilleurs sur le marché ».*
- Sujet 11 : *« les apprentissages ainsi que les formations nous permettent de nous améliorer en tant que personnes qui cherchent à se démarquer dans le marché local, national. Pour toutes ces raisons nous sommes très conscients de l'intérêt de l'apprentissage organisationnel et des formations pour la stabilité et le succès de notre entreprise ».*
- Sujet 16 : *« le changement est souvent facteur de développement d'une organisation, et sans apprentissage, il n'y aurait pas de changement ».*

Les réponses présentées nous confirment que le changement impose aux membres de l'organisation de nouveaux apprentissages. Celui-ci est aussi un facteur motivateur de l'adhésion à l'apprentissage organisationnel. Autrement dit, le changement impose un apprentissage organisationnel qui facilite ce changement, ce dernier motive l'adhésion à l'apprentissage. Il est toutefois important de signaler que cette adhésion ne concerne que certains acteurs, notamment ceux qui sont d'emblée prédisposés à l'apprentissage.

Un autre élément a été avancé en tant que motivateur de l'apprentissage organisationnel. Il s'agit de la communication. Rappelons que nous avons traité le concept de la communication organisationnelle pour montrer son importance, son intervention et sa contribution dans toutes les actions et les interactions organisationnelles. Christine Don Jean (2006) souligne que le rôle de la communication interne est de motiver les personnes pour les amener à collaborer et à favoriser chez eux la conception de compréhension collective. Elle (2015) précise que celle-ci vise la fédération des collaborateurs et le partage de valeurs communes, d'où l'importance de ce facteur et de son intérêt dans les cas constituant notre corpus d'étude. De ce fait, l'intérêt de la communication comme processus qui intègre tous les autres outils de gestion de l'organisation ne se discute pas. C'est la raison pour laquelle nous avons précisé au début de cette étude, que nous écartons le facteur de communication en tant que variable, pour mieux nous focaliser sur la variable de l'identité organisationnelle comme un processus et un outil de gestion de l'organisation qui demande d'être clarifié et mis en avant, vu l'intérêt qu'il représente pour l'organisation surtout en période de changement ou de crise.

En poursuivant notre objectif, celui de faire sortir le rôle de l'identité organisationnelle, nous enchaînons avec la présentation de certaines réponses qui servent notre visée. Dans cette perspective, nous exposons les paroles émises par certains répondants :

- Sujet 5 : « *Nous sommes engagés et tenus par un contrat programme, et nous devons réaliser les objectifs fixés et communiqués par les dirigeants, alors, s'il y a des apprentissages organisationnels qui doivent s'accomplir pour arriver à réaliser les objectifs, nous y adhérons volontairement...* ».
- Sujet 6 : « *Concernant ceux qui étaient prédisposés à l'apprentissage, nous n'avons eu aucune difficulté à les convaincre, au contraire comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, ce sont ces personnes qui ont motivé les réticents à l'apprentissage* ».

- Sujet 17 : *« le personnel n'a généralement pas le choix, à un moment donné il se voit dans l'obligation d'adhérer. Mais n'empêche que si c'est pour l'intérêt commun de l'organisation et son personnel, tout le monde se motive et s'y met sans limite ».*

Néanmoins, de toutes ces réponses nous percevons la présence constante du sentiment d'appartenance, qui apparaît à travers le « nous ». Nous devons donc, mentionner que le concept de communication n'a pas été explicite dans les réponses, mais il y est implicitement, contrairement à celui de la culture organisationnelle et du sentiment d'appartenance, qui ont été répétés d'une fréquence assez remarquable. Nous pouvons donc estimer que la communication interne sert et mobilise la culture organisationnelle ainsi que le sentiment d'appartenance. Elle est avant tout un outil de diffusion d'informations. Comme l'avait défini Peretti J. (2008, p. 20), *« la communication interne gère, organise, diffuse et facilite les échanges d'informations »*, rien que cet argument fait de la communication un outil organisationnel omniprésent dans toute activité et action organisationnelle. Toutefois, Cet outil à lui seul ne suffit pas dans la conduite du changement, car malgré sa présence et son activation dans toutes les organisations et en toutes les conjonctures certaines organisations ne réussissent pas le changement et peinent à gérer les complications du changement.

Pour ce qui est des facteurs de motivation qui mobilisent l'apprentissage organisationnel, les réponses suivantes confirment le rôle majeur de l'identité organisationnelle dans la motivation à l'apprentissage :

- Sujet 2: *« Notre culture organisationnelle motive cette adhésion. Notre identité organisationnelle motive cette adhésion ».*
- Sujet 3 : *« Le fait que l'apprentissage, la formation continue et le partage des connaissances soient des principes de notre culture organisationnelle, cela pousse et motive le personnel à adhérer à ces apprentissages ».*
- Sujet 4 : *« Je comprends que vous cherchez des réponses explicites, mais la réponse à votre question vous l'avez déjà. Notre appartenance [...], notre culture organisationnelle, notre sentiment de responsabilité ainsi que notre devoir, motivent et encouragent cette adhésion ».*
- Sujet 7 : *« C'est notre amour pour notre travail, notre volonté que notre entreprise ne disparaisse pas. C'est notre appartenance à cette entreprise et notre*

reconnaissance envers le patron, c'est notre volonté de vouloir continuer ensemble, c'est tout cela ».

- Sujet 10 : *« La conscience de la complexité de la situation. La volonté de progresser et de vouloir être les meilleurs sur le marché ».*
- Sujet 5 : *« par notre identité organisationnelle qui nous pousse à être toujours plus performants. Nous sommes engagés et tenus par un contrat programme ».*

Ces réponses, comme les précédentes, favorisent le rôle de la culture organisationnelle, du sentiment d'appartenance et donc de l'identité organisationnelle dans la motivation à l'apprentissage. L'expression de la raison de cette motivation démontre que l'identité organisationnelle, symbolisée par le sentiment d'appartenance, joue effectivement un rôle et représente un outil de gestion organisationnel très puissant, qui a un impact mesurable.

Par ailleurs, pour l'organisation tout comme pour l'individu, l'identité organisationnelle permet de créer une certaine cohérence qui renforce tout apprentissage organisationnel et qui lui permet de se développer davantage. Étant donné qu'elle est construite dans et par l'histoire de l'organisation, ainsi que dans la manière dont ses membres perçoivent leurs actions communes, elle représente donc, à la fois le fondement et le résultat de leurs représentations concernant tout ce qui se rapporte à leur organisation de travail, y compris le processus d'apprentissage. Selon Oliver D. et Roos J., (2006, p. 139), *« Les organisations sont des cadres cognitifs négociés qui organisent le sens, la motivation, l'engagement, l'action et qui influencent de façon significative la tendance qu'ont les membres d'une organisation à s'engager dans des processus créatifs »* (reformulation de Drazin et al., 1999).

Enchainons avec la réponse du sujet 7 qui nous apporte que *« c'est notre amour pour notre travail, notre volonté que notre entreprise ne disparait pas. C'est notre appartenance à cette entreprise et notre reconnaissance envers le patron, c'est notre volonté de vouloir continuer ensemble, c'est tout cela »*. La réponse du sujet 12, nous montre bien l'intérêt qu'a l'identité organisationnelle pour toute entreprise : *« nous avons voulu construire une identité et une image qui marquent les esprits et qui nous garantissent la continuité. Notre identité organisationnelle est à la fois une raison et un but »*, ainsi que celle du sujet 14, qui illustre bien le rôle de motivateur que peut accomplir l'identité organisationnelle, *« pour nous, pour notre entreprise. Pour ce que nous représentons tous ensemble »*. Le sujet 15, nous oriente sur la source de cette motivation qui d'après lui, provient de l'intérieur, c'est un sentiment, une

émotion : « *L'adhésion est motivée par une motivation interne nourrit par la volonté d'apprentissage et de progression dans le métier exercé* ». Le sujet 16, par sa réponse nous confirme que cette motivation est un sentiment qui relie l'individu à son organisation et fait en sorte qu'il développe un sentiment d'appartenance à l'organisation, « *Le changement est souvent facteur de développement d'une organisation, et c'est l'esprit d'appartenance et la volonté de contribuer au développement de la banque qui nous motivent, surtout à adhérer aux différents apprentissages* ». Quant à la réponse du sujet 20, elle nous cite les caractéristiques et les éléments constituant cette identité, « c'est notre réputation et notre histoire que nous construisons, la réussite de notre entreprise est notre mission tous ensemble, il faut apprendre pour avancer ».

En somme, ces réponses nous ont aidé à dégager un ensemble de facteurs de motivation de l'apprentissage organisationnel que nous citons comme suit : la communication, le changement, les stratégies managériales, la culture organisationnelle, le sentiment d'appartenance et l'identité organisationnelle. À présent, nous pouvons conclure qu'effectivement, l'identité organisationnelle peut être un important outil de gestion. Cet outil peut se manifester de différentes façons et accomplir différentes fonctions. Notre conception de l'identité organisationnelle trouve appui dans les travaux de Dutton et Dukerich(1991), qui avaient souligné que cette identité a la capacité d'encadrer la manière dont les individus sélectionnent, comprennent et interprètent les émotions, les actions et les problèmes. L'identité organisationnelle favoriserait la créativité organisationnelle à travers la création de sens et de cadres interprétatifs et conceptuels. Elle a donc la capacité de favoriser la motivation et de renforcer l'implication.

À ce niveau de notre étude, nous sommes amenée à chercher si cette identité organisationnelle se manifeste dans les réponses, de façon claire et explicite ou elle est désignée par d'autres termes et donc implicite, comme par le sentiment d'appartenance ou autre.

Nous sommes aussi tenue de préciser la relation qui relie, unie et assemble l'apprentissage organisationnel et l'identité organisationnelle. Dans ce qui précède, nous avons pu établir et clarifier la nature de la relation qui lie l'identité organisationnelle à l'apprentissage. Nous en sommes venue au fait qu'il s'agit de facteur de motivation. Toutefois, les réponses suggèrent que cette relation n'est pas unilatérale et que l'influence s'effectue dans les deux sens. C'est une action et un impact réciproque. Cela nous pousse à nous interroger sur la nature de

l'influence qu'effectue l'apprentissage sur l'identité organisationnelle. Nous avons donc supposé que l'apprentissage organisationnel consoliderait cette identité qui, à la base le motive. C'est pourquoi nous avons prévu une question dans ce sens. Les réponses ont corroboré notre perception. Celle qui estime que l'apprentissage organisationnel participe à la consolidation de l'identité qui l'a conditionné, comme en témoignent les réponses suivantes :

- *Sujet 1 : « Tout à fait, rien que le fait que ces apprentissages sont chapotés par la direction générale en faveur des fonctionnaires [...], cela, appuie l'intégration de ces fonctionnaires. Cette dernière considère le dispositif d'apprentissage comme un outil de consolidation de son identité chez l'ensemble de son personnel ».*
- *Sujet 2 : « Surement, ils sont faits dans ce sens. Les formations sont programmées par la direction générale pour les fonctionnaires des deux branches. Le fait de s'intégrer dans ces formations renforce chez les fonctionnaires le sentiment d'appartenance à l'organisation, qui à travers ce dispositif d'apprentissage consolide et affirme son identité chez l'ensemble de son personnel ».*
- *Sujet 3 : « L'identité organisationnelle se conçoit et se renforce dans le temps. Les apprentissages réalisés durant ce changement commencent à constituer un schéma opératoire qui guide nos pratiques et nous incite à travailler selon une feuille de route et un planning bien déterminé. C'est un trait de caractère de la nouvelle identité organisationnelle qui se met en place et qui s'inscrit dans la perception des fonctionnaires de l'organisation. C'est justement ce qui donne du sens à notre travail actuel ... ».*
- *Sujet 5 : « Oui, ces apprentissages organisationnels se font de façon collective et impliquent forcément notre identité organisationnelle. Ces apprentissages organisationnels sont réalisés dans l'organisation et pour atteindre les objectifs de l'organisation. Et qu'est-ce qui motive la participation et l'adoption de ces apprentissages ? C'est le sentiment d'appartenance (l'identité organisationnelle) ».*
- *Sujet 6 : « D'un apprentissage à l'autre, l'identité organisationnelle se confirme et se distingue de plus en plus, elle guide les pratiques et oriente les compréhensions et les perceptions [...] On ne peut nier l'influence de l'apprentissage organisationnel sur l'identité de l'organisation ».*

- *Sujet 8 : « Dans ce cadre, la construction identitaire organisationnelle est liée étroitement au processus des apprentissages, car ce dernier vise principalement à renforcer l'identification des employés à leur structure ».*
- *Sujet 9 : « Nous avons davantage senti cette appartenance et cette identité organisationnelle se renforcer et se consolider jour après jours, avec chaque apprentissage organisationnel accompli ».*
- *Sujet 10 : « Oui. Plus nous nous adonnons à l'apprentissage organisationnel, plus nous progressons en tant qu'organisation, plus notre sentiment d'appartenir à A.I. s'intensifie ».*
- *Sujet 11 : « Pour nous, les apprentissages contribuent sans doute à consolider l'identité organisationnelle dans le sens où l'identité que nous nous sommes appropriés suite à notre adhésion au groupe Samsung et LG, est bien définie et ne laisse aucune place aux interprétations. C'est aussi à travers ces apprentissages que Samsung ainsi que LG ont pu véhiculer les valeurs de leurs identités institutionnalisées depuis le début. D'autant plus, qu'il faut aussi noter que l'apprentissage, en lui-même est considéré comme une composante déterminante de l'identité de ces géants de la technologie ».*
- *Sujet 12 : « Oui, d'un côté, ces apprentissages consolident, notre nouvelle identité organisationnelle [...] ».*
- *Sujet 13 : « Évidemment, ces apprentissages ont renforcé notre identité organisationnelle, car nous avons justement accompli ces apprentissages dans le but de faire évoluer notre entreprise. Aussi notre sentiment d'appartenance à notre entreprise nous a poussé à nous engager volontairement et collectivement dans ces apprentissages ».*
- *Sujet 15 : « Oui, par ces apprentissages les liens entre les salariés se consolident davantage et le sentiment du collectif se conforte, chose qui consolide notre identité organisationnelle ».*
- *Sujet 16 : « Oui, les apprentissages contribuent à la consolidation de l'identité organisationnelle, dans la mesure où le personnel est considéré comme un élément crucial pour toute politique de changement ».*
- *Sujet 17 : « Oui, ces apprentissages consolident l'identité organisationnelle, car ils ne font qu'ancrer le sentiment d'appartenance chez le personnel et développer son estime de soi ».*

- Sujet 20 : « *L'apprentissage organisationnel auquel nous avons tous participé ces dernières années, nous donne encore plus le sentiment de faire partie de notre entreprise* ».

Il paraît nettement que tous les répondants s'accordent sur le fait que l'apprentissage renforce et consolide l'identité organisationnelle. Nous venons donc d'établir le lien qui relie l'apprentissage à l'identité organisationnelle. Ce lien représente une sorte d'action retour en réponse à la motivation que constitue l'identité organisationnelle par rapport à l'apprentissage. Nous pouvons donc en conclure que l'identité organisationnelle favorise l'apprentissage organisationnel qui en retour, renforce l'identité organisationnelle.

Cette identité partagée entre l'ensemble des acteurs représente aussi la mémoire organisationnelle qui retient et préserve les apprentissages à travers un autre processus de déconstruction et de construction des connaissances. Celle-ci s'active avec la dynamique identitaire. Ce processus de l'identité organisationnelle représente aussi un dispositif dynamique d'équilibre et de stabilité continue. Car tout apprentissage a besoin d'équilibre et d'une certaine stabilité pour pouvoir s'accomplir et se diffuser. Le recours à l'identité organisationnelle s'avère donc être une condition requise à l'apprentissage organisationnel, qui la renforce en retour. Ceci nous oriente vers le thème final de notre recherche, qui s'articule autour de la mise en place du changement.

Thème 3 : l'identité et l'apprentissage organisationnels dans la mise en place du changement

a. Le processus de gestion du changement

La première interrogation que nous avons jugée pertinente à ce stade était de savoir si pour les acteurs interviewés, l'identité organisationnelle remplissait un rôle. Des réponses accueillies, nous avons constaté, qu'apparemment, en plus de son rôle de motivateur, de mémoire organisationnelle et de dispositif d'équilibre et de stabilité, cette identité incarne plusieurs rôles dans l'organisation. Ces rôles transparaissent des différentes réponses qui suivent :

- Sujet 1 : « *Cette identité tout comme toutes les valeurs qui la composent, sont considérées comme sacrées dans notre administration. C'est grâce au sentiment de citoyenneté, que nous nous comportons comme une grande famille [...] Ceci dit,*

toutes ces valeurs et bien d'autres vont toutes dans la conception de notre identité organisationnelle dont nous sommes fiers et qui nous guide dans notre travail au quotidien ».

- *Sujet 2 : « Notre identité organisationnelle est sacrée pour nous. Nous sommes fiers d'appartenir et de travailler dans [...] Cette appartenance et ce sentiment de faire partie de cette organisation et que celle-ci fait partie de nous, nous motive et nous pousse à donner le meilleur de nous et à pousser les limites ».*
- *Sujet 3 : « [...] l'identité organisationnelle a pour rôle de cadrer la vision de nos missions et de filtrer nos comportements au sein de l'organisation. Je peux aussi ajouter que c'est grâce à cette identité que le sentiment d'appartenance s'est développé chez l'ensemble des employés, ce qui explique la qualité du travail ».*
- *Sujet 4 : « C'est ce qui nous motive à continuer à travailler avec la même cadence sans jamais nous plaindre. Tout employé est motivé par son sentiment d'appartenance, plus qu'une simple adhésion c'est une responsabilité. Cette identité cadre notre comportement, guide nos pratiques, façonne notre pensée et motive notre volonté. C'est tout un processus et pas seulement un rôle ».*
- *Sujet 6 : « Personnellement, je trouve qu'elle a le rôle du ciment qui renforce les liens entre l'ensemble des membres de notre entreprise. [...] Je pourrais certifier que ce sont ces valeurs et ce sentiment qui font que tous nos employés travaillent honnêtement et œuvrent tous pour la réalisation du même but, celui de réaliser les objectifs de l'entreprise. Donc, oui, elle a un rôle et pas des moindres ».*
- *Sujet 7 : « Oui, justement, elle nous permet de continuer de travailler même si on sait qu'il est possible de ne pas recevoir son salaire à la fin du mois ou pas complet en tout cas, vu les circonstances, mais ce n'est pas grave car on surmontera ces conditions et tout serait mieux. Nous avons confiance, et c'est grâce à cette identité que nous militons pour sauver notre entreprise ».*
- *Sujet 8 : « Le rôle d'une identité organisationnelle selon moi, apparait surtout dans les moments de difficulté. Si ces derniers sont dépassés, c'est surtout grâce aux valeurs que constituent cette identité qui s'avère très importante pour l'organisation, sinon rien ne peut être construit ».*
- *Sujet 9 : « Je ne sais pas comment mais oui. Ce sentiment d'identité nous fait intégrer dans ce qu'on fait au travail ».*

- *Sujet 10 : « Oui, je pense que son plus grand rôle est qu'elle active la conscience de chacun de nous au travail. Cette prise de conscience empêche les actions inappropriées au sein de l'organisation. Elle représente aussi une sorte d'historique de l'expérience accumulée dans l'entreprise ».*
- *Sujet 11 : « Sans le moindre doute, cette identité a carrément modifié notre vision du travail, dans la mesure où nos pratiques ont pris plus de sens par rapport à ce qu'elles étaient auparavant [...] Il s'agit donc d'un rôle qui est plutôt bénéfique pour nous, elle nous procure un sentiment de bien-être au travail ».*
- *Sujet 12 : « Évidemment qu'elle a un rôle, et je pense même un rôle très important, car en interne elle motive, fédère les énergies et les pratiques et encadre les comportements, et en externe elle fidélise les clients ainsi que les parties prenantes et garantit une certaine image et une certaine place dans le marché ».*
- *Sujet 13 : « C'est pour bâtir cette identité que nous avons tous travaillé aussi dur. C'est cette même identité qui a fait que nous nous sommes donnés autant de mal pour apprendre tout ce qu'il faut pour en arriver là [...] Alors oui, elle a un rôle et des plus importants à mon avis ».*
- *Sujet 15 : « Notre identité organisationnelle est ce qui nous a donné la force de persévérer et de surmonter toutes les contraintes de ce changement. Elle nous a motivé pour accomplir tous les apprentissages et les formations nécessaires pour faire réussir ce changement. Le sentiment, que nous sommes tous en train de nous battre pour notre entreprise, pour notre travail, pour ce qui nous uni ensemble, donne un sens à ces efforts et à nos pratiques. Je ne peux vous expliquer autrement, mais c'est ce que nous ressentons ».*
- *Sujet 16 : « Oui, elle nous rappelle qui nous sommes et pourquoi nous sommes là ».*
- *Sujet 17 : « Oui, C'est cette identité organisationnelle qui motive l'esprit d'appartenance, son rôle est aussi favorisant à l'implication personnelle et à l'engagement de chacun ».*
- *Sujet 18 : « Bien sûr que cette identité a un rôle, c'est celui de créer en chacun de nous ce sentiment d'appartenance à l'organisation ».*
- *Sujet 19 : « C'est avec ce sentiment que nous agissons pour le bien de notre organisation, qui contribue aussi à notre bien en tant qu'employés ».*
- *Sujet 20 : « Oui, c'est ce qui motive l'esprit d'appartenance, l'implication personnelle et l'engagement ».*

Suite à notre étude des différentes réponses présentées, nous confirmons la théorie proposée par Sveningsson et Alvesson (2003) soulignant que la notion de l'identité est associée à un processus dynamique de construction de sens commun de nature multiple. Dans la même lignée, les réponses de nos interviewés corroborent l'idée avancée par Dutton et al. (1994) ainsi que celle de Gioia et al. (2000), qui certifient que l'identité organisationnelle est une notion socialement construite par les membres de l'organisation. Ces auteurs s'alignent sur la théorie de Tajfel (1982), pour qui l'identification est un processus interne qui amène les individus à percevoir et à reconnaître la similitude des valeurs, à être attiré et à ressentir un sentiment d'appartenance à l'égard d'éléments présents dans leur contexte social, qui est dans notre cas le contexte organisationnel. Cela nous renseigne sur l'importance de la notion de l'identité organisationnelle pour les répondants, ainsi que pour leurs dirigeants et nous permet de mettre la lumière sur le rôle de celle-ci au sein de l'organisation de travail, surtout pendant la période de changement. D'où la pertinence des questions en relation avec le mécanisme d'adaptation au changement.

b. Le mécanisme d'adaptation au changement organisationnel

En réponse à la question qui porte sur le rôle joué par l'identité organisationnelle dans la mise en place d'un changement, le sujet 1 déclare : « *Notre identité organisationnelle n'a fait qu'appuyer et valoriser la mise en place de ce changement, dans le sens où la collaboration entre les deux branches électricité et eau n'était pas aussi facile qu'actuellement après le rapprochement* », le sujet 2 apporte que « *Notre identité organisationnelle est sacrée pour nous. Nous sommes fiers d'appartenir et de travailler dans cette organisation [...]. Notre administration investit énormément dans l'amélioration du service, dans la formation, dans la modernisation des systèmes ainsi que dans l'élaboration de son identité et ce depuis plus de vingt ans [...]. Cette appartenance et ce sentiment de faire partie de cette organisation, et que celle-ci fait partie de nous, nous motive et nous pousse à donner le meilleur de nous et à pousser les limites* », tout comme le sujet 3 : « *Effectivement, notre identité organisationnelle a joué un grand rôle [...] dans la mesure où cette identité nous incite à nous inscrire dans toute évolution qui apporte un plus à nos missions* ». Le sujet 4 confirme : « *Rappelons que notre sentiment d'appartenance est omniprésent, donc oui, bien évidemment qu'elle a joué un grand rôle dans l'appropriation de ce changement par l'ensemble des employés et dans son activation* ».

Le sujet 6 nous répond : « *Sans le moindre doute, je pense que si ce n'était pas cette identité dont nous avons parlée, et les valeurs qu'elle véhicule, la majorité de nos employés auraient déjà quitté l'entreprise au moment de la crise [...], c'est grâce à cette identité que certains employés, ont continué à travailler malgré le fait qu'ils n'ont pas été payés durant presque deux mois [...], c'est grâce à cela que nous avons pu continuer dans notre démarche de changement pour mettre sur pied la nouvelle structure organisationnelle. L'identité organisationnelle a donc joué son rôle dans la mise en place du changement que nous avons entrepris* », le sujet 7, lui souligne : « *Oui, puisque c'est pour cette identité organisationnelle que nous avons milité et c'est grâce à cela que nous avons pu remettre sur pied notre entreprise et repris et même développé nos activités aujourd'hui. Cette identité nous a poussés à faire l'effort et à croire en notre réussite tous ensemble pour aller de l'avant. Elle nous a permis de mettre le changement en place et donc de faire de notre organisation ce qu'elle est aujourd'hui, et on fera beaucoup plus encore* ». Dans le même sens, le sujet 8 certifie que « *Franchement, c'est grâce à cette identité que la mise en place du changement a été faisable, car rien que d'être dirigé par une femme, quel que soit son statut ou sa position, ça n'aurait pas été possible dans notre domaine* ».

Ces réponses montrent bien comment l'identité organisationnelle joue un rôle important dans l'appropriation du changement et la participation active des membres de l'organisation à la mise en place de ce dernier. Elle est alors un processus de création de sens qui facilite la perception du changement, un facteur de motivation qui encourage et pousse les acteurs de l'organisation à s'engager dans le changement, une raison et un sentiment d'appartenance qui donne sens aux actions des individus au travail et qui les dote du sens de la responsabilité. Elle influence alors les perceptions, les compréhensions, les conceptions et l'action.

Toujours, en relation avec la même question, le sujet 11 soutient : « *Nous considérons que cette identité en elle-même est un changement et que c'est à travers l'adoption de cette identité que nous avons pu faciliter la mise en place de l'ensemble des changements opérés* ». Le sujet 13 révèle : « *Nous avons voulu nous construire une identité cohérente, fiable et dynamique mais aussi c'est l'appropriation de cette identité qui nous a motivés à nous intégrer et à mobiliser nos efforts pour accomplir ce changement* », la réponse du sujet 14 appuie à son tour l'idée que l'identité organisationnelle accomplit un rôle, en confirmant que « *Oui, tout à fait, c'est pour pouvoir préserver cette identité que nous avons travaillé aussi dur pour*

répondre aux exigences [...]. C'est par et pour cette identité qu'on s'est donné autant de mal. Vous n'avez pas idée du nombre de formations auxquelles nous avons participé (à distance ou en présentiel) ni le temps qu'il a fallu pour devenir ce que nous représentons aujourd'hui. Nous avons une bonne réputation dans la région du sud ». Le sujet 15 avance que « *Oui, elle nous a permis de persévérer et nous a donné une raison du pourquoi nous devons faire mettre en place ces changements* ». Le sujet 16, quant à lui, énonce : « *Sans doute, le rôle de l'identité organisationnelle dans la mise en place des changements est autant plus important que le changement lui-même, et sans ce rôle, il y aurait eu beaucoup de réticence vis-à-vis de ces changements* ». Pour le sujet le sujet 18 : « *sans le moindre doute, les changements que notre organisation a subi ces dernières années, ont été mis en place d'une manière assez fluide grâce à notre identité organisationnelle* », tout comme le sujet 20 qui nous assure que « *si ce n'était pas cette identité qui nous mobilisait tous, nous n'aurions pas pu nous en sortir. Nous ne pouvons donc, que confirmer le rôle positif de cette identité dans l'instauration de l'ensemble des changements vécus par notre établissement* ».

Toutes ces réponses confirment et attestent le rôle de l'identité organisationnelle au sein de l'organisation. Ce rôle qui paraît fondamental, voir vital pour l'organisation surtout en période de changement, comme l'a confirmé le sujet 16 par sa réponse « *le rôle de l'identité organisationnelle dans la mise en place des changements est autant plus important que le changement lui-même, et sans ce rôle, il y aurait eu beaucoup de réticence* », ainsi que le sujet 8 « *c'est grâce à cette identité que la mise en place du changement a été faisable* », ou encore le sujet 6 « *c'est grâce à cette identité que certains employés, ont continué à travailler malgré le fait qu'ils n'ont pas été payés [...]* L'identité organisationnelle a donc joué son rôle dans la mise en place du changement » et aussi le sujet 3 qui a affirmé : « *Effectivement, notre identité organisationnelle a joué un grand rôle* ».

À travers toutes ces réponses et bien d'autres le rôle de l'identité organisationnelle se confirme et est manifeste, ce qui ne laisse plus le moindre doute sur la fonctionnalité de cette identité. De ces réponses, nous avons pu faire sortir ce rôle. Un rôle multiple, mais qui s'avère surtout accomplir la fonction de motivateur, de créateur de sens, de stabilisateur et de fédérateur. Ces rôles qui ont émergé du discours et des opinions des répondants ne sont pas les seuls, mais ils sont les plus remarquables et les plus perceptibles pour les acteurs de l'organisation. De ce fait, l'identité organisationnelle comme l'avait souligné Elsbach et

Kramer (1996) est fonctionnelle. Ceci confirme l'idée de Oliver D. et Roos J. (2006), qui consiste en le fait que l'identité organisationnelle est « *quelque chose de tangible, comme un objet ou un actif[...] elle est un fait social objectif qui peut être découvert, mesuré, et également géré* » (Oliver D. et Roos J., 2006, p. 140), d'après ces auteurs l'identité organisationnelle peut être construite, gérée et a la capacité de « *favoriser la créativité organisationnelle* ». Nos résultats corroborent ce point de vue. Nous rejoignons alors nos deux auteurs quand ils précisent que l'identité organisationnelle se manifeste quand « *l'organisation arrive à converger autour de structures de sens communes, qui sont en permanence développées par le biais de négociations et de renégociations* » (Oliver D. et Roos J., 2006, p. 141). C'est « *un phénomène unifié* » Pratt et Rafaeli (1997, p. 868).

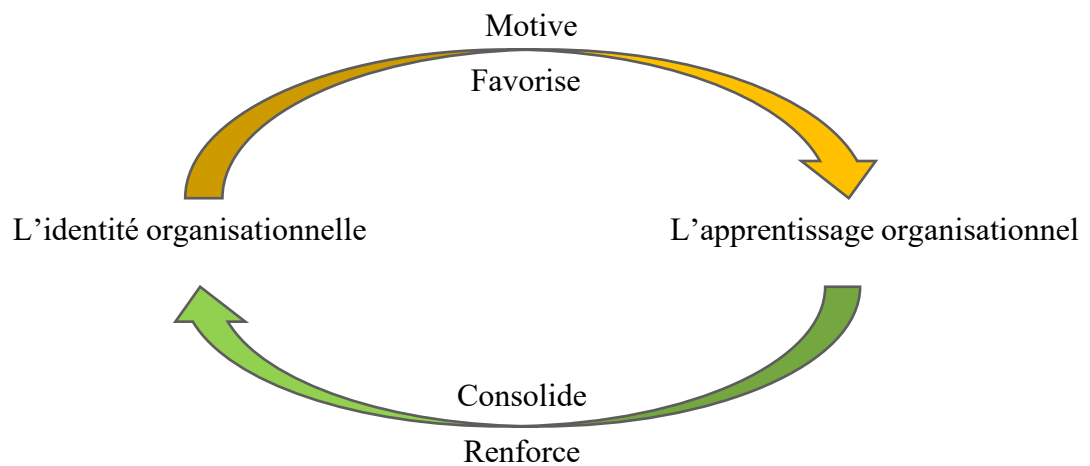
De tout ce qui vient d'être présenté et en s'appuyant sur les travaux des chercheurs cités, nous concevons l'identité organisationnelle en tant qu'outil organisationnel central, utilisable et fonctionnel, qui a des propriétés et des caractéristiques propres à lui, qui peut être géré par le sommet organisationnel ou par les managers et mobilisé par les membres de l'organisation. De ce fait, l'identité organisationnelle constitue un processus dynamique, actif et fondamental en période de changement. Comme cela nous a été confirmé par les membres des organisations ciblées par notre étude, le contexte de changement stimule et mobilise l'identité organisationnelle. Celle-ci accomplit des fonctions qui favorisent l'adaptation et facilitent le changement. Elle a la capacité de motiver le personnel à travers le sentiment d'appartenance et de garantir la stabilité nécessaire pour accomplir l'apprentissage qu'impose le changement. Mais encore, elle préserve cet apprentissage du fait qu'elle représente la mémoire de l'organisation tout en le dispensant et en le diffusant. C'est donc un processus qui, à la fois, aide, collabore et contribue dans l'adaptation organisationnelle en contexte de changement.

À ce stade de notre travail et d'après l'étude des entretiens semi-directifs, nous jugeons que cette recherche apporte plusieurs éléments non négligeables qui valident l'hypothèse 1, qui postule que : **Le sentiment d'appartenance et d'adhésion résulte de l'élaboration et de l'activation d'une identité organisationnelle affirmée.** Nous avons pu déterminer que le sentiment d'appartenance et d'adhésion exprimé par les interviewés est en fait une expression, une redéfinition et un témoignage de l'activation de l'identité organisationnelle.

Concernant, l'hypothèse 2, qui suppose que : **L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel se renforcent mutuellement en période de changement**

organisationnel. Les résultats proposés témoignent du fait que l'identité organisationnelle motive et favorise l'apprentissage organisationnel, à travers le sentiment d'appartenance qui incite les membres de l'organisation à participer et à adhérer à tout apprentissage organisationnel qui maintient et améliore la performance de l'organisation en période de changement en facilitant l'adaptation. Ces mêmes résultats démontrent que l'adhésion à l'apprentissage organisationnel renforce et consolide l'identité organisationnelle.

Figure 14 : Le renforcement mutuel de l'identité organisationnelle et de l'apprentissage organisationnel



Source : réalisée par nos soins.

Les résultats de l'analyse des données des entretiens semi-directifs, relatives à la perception du changement et de ses effets ainsi que ceux concernant le processus de gestion du changement organisationnel, nous permettent de constater la validité de l'hypothèse 3 qui présuppose que : **La gestion de l'identité organisationnelle permet de faire face aux différents problèmes engendrés par le changement organisationnel.**

Le bien-fondé de notre quatrième et dernière hypothèse s'appuie sur les résultats de l'étude des données de notre troisième thème d'analyse, qui s'intéresse au rôle du processus de l'identité organisationnelle et à celui de l'apprentissage organisationnel dans la mise en place du changement. Pour parvenir à déterminer comment l'identité organisationnelle accompagne

la mise en place du changement organisationnel, nous avons en un premier temps cherché à faire ressortir le processus de gestion du changement en essayant de comprendre les différents rôles et les fonctions accomplies par l'identité organisationnelle en contexte de changement. Puis, dans un second temps, nous avons tenté de spécifier et de définir le mécanisme d'adaptation au changement. L'étude et la dissection (l'analyse minutieuse) des réponses recueillies nous a permis de faire ressortir ce mécanisme et d'évaluer notre quatrième et dernière hypothèse.

Les résultats obtenus corroborent cette hypothèse. Nous pouvons donc dire relativement à l'hypothèse 4 que **l'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel constituent bel et bien un mécanisme opérationnel d'adaptation et de gestion du changement organisationnel**. Nos résultats nous ont permis de déterminer comment le sentiment d'appartenance motive l'apprentissage organisationnel qui renforce et enrichit davantage l'identité organisationnelle. L'activation de ces deux processus engendre le mécanisme d'adaptation organisationnelle qui facilite, approuve et établit le changement.

4.3 Synthèse des résultats des entretiens

Nos études de cas concernant l'identité organisationnelle dans les quatre organisations marocaines, mènent à des résultats probants et intéressants à différents niveaux. Tout d'abord, ils témoignent dans chaque cas des contextes spécifiques et de changements particuliers. Ensuite, ils illustrent et élucident la façon dont les compréhensions et les interprétations identitaires influencent les comportements et la construction de sens chez les membres de chacune des organisations. Enfin, ils suggèrent et soumettent l'approche et la façon dont s'opérationnalise l'identité organisationnelle pour accompagner le changement dans l'organisation.

Les quatre cas étudiés représentent des conjonctures spécifiques où les changements entamés et établis sont différents. Ceci présume que les conditions de fonctionnalisation de l'identité organisationnelle ne requièrent pas forcément des changements de même nature ou standards. Tout au contraire, les changements opérés diffèrent amplement entre les cas. Notre étude s'est concentrée sur les modalités activées dans chacune des organisations pour réussir et accompagner les changements. Puis, notre attention ciblait sur les modalités liées à l'identité organisationnelle. Les graphiques 4, 5, 18 et 19 montrent l'intérêt de l'identité organisationnelle

dans la construction de sens. La gestion de cette identité fait que les membres de l'organisation adoptent une perception positive du changement.

Dans chacune des organisations, la mise au point d'une identité affirmée, homogène et institutionnelle (gérée par la direction ou le manager), donne lieu à des interprétations partagées et conformes chez les différents acteurs de l'organisation concernant le changement. Ces perceptions et ces interprétations font que les membres de ces organisations n'ont pas peur du changement et y voient une solution aux problèmes que rencontrent leurs organisations.

Cette démarche fait gagner du temps à l'organisation en apportant des réponses aux individus et en les aidant à dépasser les états émotionnels qui mènent en général à l'opposition et la résistance. L'encadrement des activités et des comportements des membres de l'organisation à travers la gestion de l'identité organisationnelle, en faisant appel à des expressions de modes narratifs, à des schémas cognitifs chargés d'émotion à propos de l'identité de l'organisation, stimule le sentiment d'appartenance chez ces membres qui mobilisent leur identité organisationnelle pour accomplir le changement. Cette action se réalise à travers l'adhésion à d'autres processus qui se mettent en œuvre et se déclenchent systématiquement avec l'avènement de tout changement.

Le changement organisationnel est un processus qui influence les émotions, les réflexions, les comportements et les pratiques des individus de l'organisation. Son accomplissement nécessite la compréhension de ces émotions, le réajustement des réflexions, l'encadrement des comportements et l'évaluation des pratiques. Cela impose des apprentissages essentiels et appropriés. La concrétisation de ces apprentissages exige une adhésion et une croyance forte en la capacité du collectif et en ce que représente ce collectif, autrement dit, en l'organisation, de la part de ses membres. Cette adhésion, stimulée par le sentiment d'appartenance favorise l'apprentissage organisationnel. L'identité organisationnelle en plus de son rôle dans la construction de sens, favorise aussi, la dimension du sentiment d'appartenance, les valeurs de l'organisation, l'adhésion et la dynamique d'apprentissage. De ce fait, l'identité organisationnelle motive l'apprentissage organisationnel. Le graphique 8 et 12 illustrent ce fait.

Poussés par leur sentiment d'appartenance, les membres des quatre organisations ciblées ont dans leur majorité adhéré à l'apprentissage organisationnel, comme les résultats des entretiens semi-directifs le démontrent. L'accomplissement de cet apprentissage renforce et

améliore à son tour l'identité organisationnelle, comme le démontre le graphique 17 et 23. Ces apprentissages ont permis aux acteurs de ces organisations de s'adapter facilement et d'accomplir les changements. Comme l'a confirmé Leonard (1991, p. 116), « *apprendre, c'est changer* ». Ensemble, le processus de l'identité organisationnelle et le processus de l'apprentissage organisationnel forment alors le processus d'adaptation organisationnelle, comme l'illustrent les graphiques 6, 23 et 24.

Les quatre organisations ont réussi à mettre en place les changements espérés pour préserver ou encore pour atteindre la performance organisationnelle. Dans le cas de A.I, c'est pour assurer et sauver l'organisation. Pour Mediatronic, le changement a eu lieu afin d'accompagner le progrès technologique et pour surmonter les contraintes liées à la crise sanitaire Covid-19. Dans le cas de l'ONEE, le changement est encore en cours, plusieurs étapes de ce changement ont été effectuées de façon réussie, malgré quelques difficultés au tout début. Aujourd'hui l'ONEE se compose des deux branches, la branche eau et la branche électricité, les procédures de travail sont simplifiées, la collaboration entre les membres de l'ONEE se fait rapidement et efficacement, le changement est presque à son dernier stade. Cela nous pousse à dire que le changement se passe bien, les données recueillies à l'ONEE approuvent ce constat. En ce qui concerne la BPCS, le changement est permanent. Il se fait en douce (pas de changement brusque), les salariés sont habitués au changement (programmes, structure, façon de travailler, objectifs, managers...).

La gestion de l'identité organisationnelle a permis à nos quatre organisations de mener à bien les changements entamés et effectués. Cette gestion de l'identité organisationnelle a enclenché différents processus qui ont contribué à développer et à former le mécanisme d'adaptation organisationnelle, les graphiques 24 et 25 représentent bien la genèse de ce mécanisme et l'affirment.

De tout cela, nous pouvons donc conclure que l'identité organisationnelle a un grand rôle dans l'accompagnement et la mise en place du changement organisationnel. La gestion de cette identité en fait un outil qui favorise l'adhésion, motive l'apprentissage, facilite l'adaptation et instaure le changement.

4.4 Discussion

Pour déterminer le rôle de l'identité organisationnelle dans l'accompagnement du changement au sein de l'organisation nous avons mené une enquête de terrain dans quatre organisations marocaines différentes. Pour ce faire, nous avons eu recours à des démarches particulières dont l'observation directe, les entretiens semi-directifs et le questionnaire. Ces techniques de collecte de données, nous ont permis d'obtenir des informations importantes qui nous ont aidée à comprendre le fonctionnement de l'identité organisationnelle en période de changement. Après avoir présenté l'analyse des données et les résultats, nous procéderons dans la présente section, à établir une discussion dans l'objectif de confronter, de critiquer, d'appuyer ou encore d'interpréter nos résultats par rapport aux avis, aux résultats et aux thèses des autres chercheurs dans le sujet. Par la suite nous élaborerons la conclusion de ce chapitre.

L'étude menée dans les quatre organisations a démontré l'importance de l'identité organisationnelle surtout en période de changement. Ces organisations ont réussi à surmonter différents problèmes et ont pu mettre en place les changements escomptés, grâce à la mobilisation de leurs identités organisationnelles. Cette identité tant discutée, qui a fait l'objet de plusieurs recherches et qui est tantôt reliée, à l'image de l'organisation, tantôt à sa réputation, a besoin d'être redéfini ou du moins de disposer d'une définition qui soit plus profonde et plus précise. À nos jours, La définition la plus exploitée et qui représente le point de départ de la plupart des travaux de recherches sur l'identité organisationnelle est la définition de Albert et Whetten (1985).

Cette définition désigne l'identité organisationnelle par ses caractéristiques, il s'agit d'une compréhension collective des membres de l'organisation sur tout ce qui est central, durable et distinctif dans l'organisation. Cette signification est soutenue par certains chercheurs comme Whetten et Mackey (2002). Toutefois, nous considérons cette signification incomplète et ne concerne qu'une dimension infime de l'identité organisationnelle, puisque celle-ci est dynamique plutôt que durable. D'ailleurs, Gioia et al.(2000), contestent en partie cette désignation, surtout pour ce qui est considéré comme étant stable et durable. Ces auteurs défendent l'idée de la fluidité de l'identité organisationnelle. Son dynamisme suggère la possibilité de sa capacité d'être modifiée (Gioia et Thomas, 1996 ; Hatch et Schulz, 2002 ; Corley et al., 2006 ; Ravasi et Schultz, 2006), soit de façon intentionnelle comme l'ont signalé Van De Ven et Poole (1995), soit de façon involontaire comme l'ont souligné Gioia et al. (2013).

Dutton et Dukerich désignent que les identités changent, volontairement ou non. À notre tour, et après l'étude de ce concept que nous jugeons complexe, nous estimons que l'identité organisationnelle est un processus dynamique et un construit social qui se construit dans l'interaction des affirmations identitaires instituées et des compréhensions et croyances identitaires partagées. Elle est les croyances et les pensées des membres de l'organisation au sujet de ce qu'elle est leur organisation, de ce qu'ils sont en tant que collectif, par opposition aux individus externes. Son dynamisme peut être démontré par la relation influente entre cette identité et quelques-uns de ses éléments comme l'image, le nom, les règles, la culture ou encore la mission de l'organisation. Le changement qui se produit sur l'un de ces éléments influence l'identité de l'organisation. Elle est donc flexible, modifiable, malléable et gérable.

Cette identité multidimensionnelle se conçoit dans l'interaction des acteurs de l'organisation et par les liens étroits qui les relient entre eux et à l'organisation. C'est une conception dynamique en permanente évolution. Cette conception englobe les logiques de similitude qui caractérisent les acteurs qui partagent le même espace de travail ainsi que les logiques de différenciation qui les distinguent des autres acteurs des autres organisations. Elle est ce qui conjugue le passé, le présent et les aspirations futurs de l'ensemble des membres de l'organisation, en toute cohérence. De ce fait, l'identité organisationnelle, et comme l'avaient précisé Whetten et Mackey (2002), se démarque de la notion d'image et de réputation qui sont tous les deux liées à la perception externe que peuvent avoir ou concevoir les individus qui n'appartiennent pas à l'organisation et qui ne partagent pas le même espace de travail avec les acteurs de l'organisation. Ces individus peuvent être des clients ou autres.

La complexité de l'identité organisationnelle comprend aussi cette notion d'image et de réputation dans la mesure où, elle inclue une dimension de ces deux notions. Cette dimension est relative à l'image que les acteurs de l'organisation veulent renvoyer d'eux et de leur organisation et à la réputation qu'ils souhaitent avoir en tant qu'organisation. C'est cette dimension de l'identité organisationnelle qui impose et qui tend à répondre à la question de qui sommes-nous en tant qu'organisation ?

D'autres composants qui entrent dans la conception de l'identité organisationnelle, sont celles de la construction et de la diffusion de sens. Selon Ravasi et Schultz (2006), ces deux acceptions sont des processus identitaires qui permettent l'interaction entre les affirmations identitaires et les compréhensions identitaires, ce qui donne lieu à la construction de sens, et

c'est à travers cette construction de sens que des schémas cognitifs se développent et cadrent les interprétations, les comportements et les pratiques. Et dès lors qu'il y a diffusion de sens, cela implique implicitement la mémoire organisationnelle, une autre dimension de l'identité organisationnelle. Une mémoire sélective qui préserve les expériences significatives, les apprentissages importants, l'histoire de l'organisation, les valeurs, et autres. Nous pensons que c'est à travers cette mémoire que se fait la révision des pratiques, la réévaluation des connaissances et des croyances ainsi que la détection des erreurs, puisque pour reconnaître l'erreur il est impératif de revenir aux expériences passées et aux apprentissages. Cela explique pourquoi dès qu'une organisation est confrontée à une menace, à un changement ou à une nouvelle situation, la question identitaire remonte à la surface et c'est bien cette dynamique identitaire qui relance les différents processus organisationnels. Cette dynamique identitaire apparaît tout d'abord, à travers la mobilisation du sentiment d'appartenance. Les membres de l'organisation sont alors beaucoup plus attentifs à cette identité et aux processus qui l'accompagnent et qu'elle déclenche.

Cette dynamique identitaire qui implique plusieurs processus organisationnels, influence les actions et les interactions des individus dans l'organisation et touche même les processus identitaires de ces derniers. Par le processus d'identification, de négociation, d'apprentissage et de contrôle des missions et des objectifs organisationnels, l'organisation imprègne et inculque son identité ou des parties d'elle dans l'identité individuelle et collective de ses membres. Cela transparaît à travers la standardisation des pratiques. Covaeski et al. (1998) ont longtemps critiqué la manière dont les organisations tentent d'« imprimer » leur identité en leurs membres. Collinson (2003) trouve que les organisations ne conçoivent pas seulement des produits ou des services, mais symboliquement elles génèrent aussi des personnes. Ceci démontre que les organisations influencent leurs employés par la gestion de l'identité organisationnelle, comme l'ont démontré les résultats de cette étude.

De ce fait, l'identité organisationnelle influence et motive l'acteur de l'organisation. Cette identité peut alors exercer une certaine force sur l'individu qui s'identifie à elle. L'identification se conçoit donc comme une interaction entre l'acteur et l'organisation. C'est un processus d'influence identitaire mutuelle. Se pose alors la question suivante, qu'est ce qui procure à l'identité organisationnelle cette force ? Autrement dit, qu'est-ce qui fait que cette

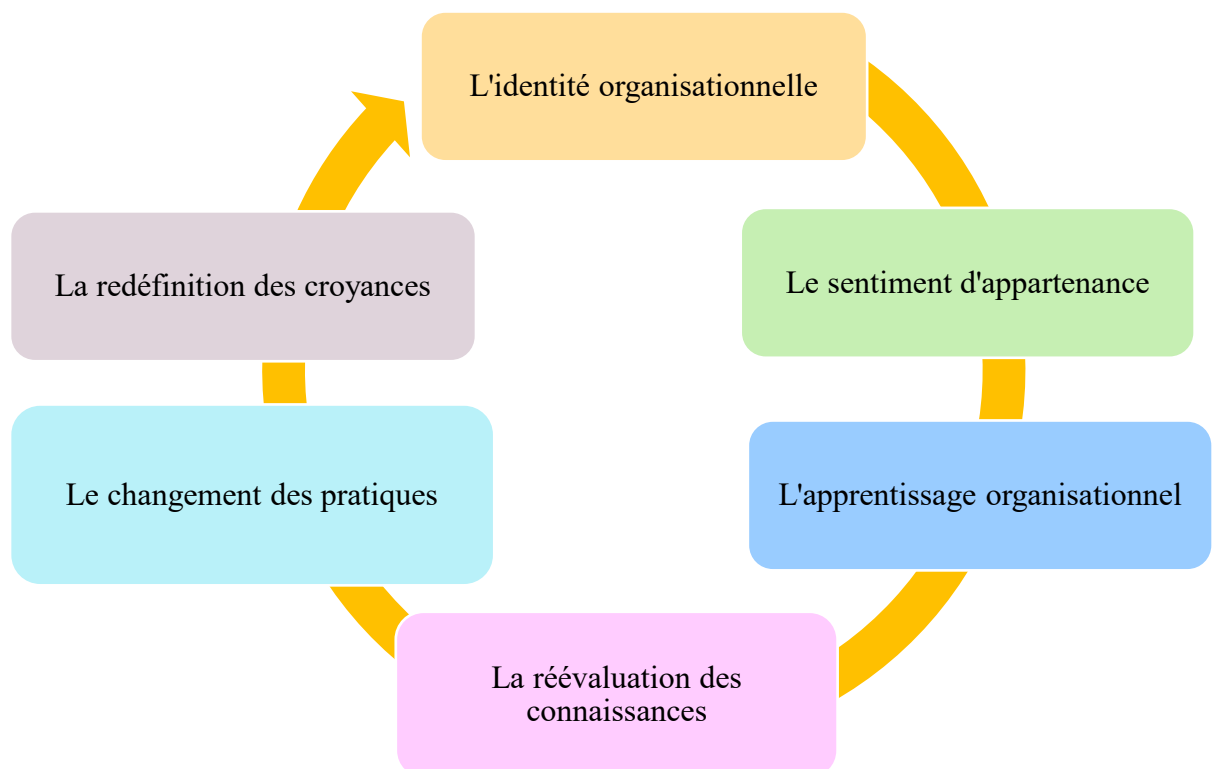
identité est opérationnelle ? La réponse à cette question nous éclairera sur les raisons qui font que certaines organisations réussissent le changement tandis que d'autres échouent.

Avant de répondre à notre question, nous invoquons les résultats de l'étude menée par Jean-François Gagne (2004-2012), sur l'adoption du modèle low cost (Transavia) par Air France en 2004. Cette étude insiste sur l'intérêt de l'identité organisationnelle en tant que facteur d'adoption d'un nouveau business model de rupture. L'identité organisationnelle des deux organisations renferment des composants spécifiques de similitude qui ont facilité l'adoption de Transavia par Air France. Les résultats de cette étude et de bien d'autres renforcent notre croyance en la capacité de l'identité organisationnelle à constituer un mécanisme d'adaptation organisationnelle. En réponse à notre question, nous nous appuyons sur les résultats de notre étude, qui mettent en avant le caractère affirmé de l'identité organisationnelle et sa gestion de la part des cadres dirigeants et des managers de l'organisation. Comme l'ont confirmé nos résultats, l'affirmation de l'identité organisationnelle et sa gestion permettent la mobilisation du sentiment d'appartenance et l'opérationnalisation de cette identité. Ce qui fait d'elle un outil de gestion, voir même un outil de « stabilisation » (Shannon, Michael, Manning et Ludema, 2016) des organisations en contexte de changement. Cette conclusion conteste les travaux antérieurs de Ravasi et Schultz (2006), qui estiment que les organisations face à la menace, réforment et modifient complètement leur perception et leur compréhension de l'identité organisationnelle.

Les travaux de Noumair et al. en 2010 ; Lifvergren et Bergman en 2012 ; Stebbins et Valenzuela en 2015 et de Shannon et al. en 2016, ont tous démontré que l'identité organisationnelle constitue un mécanisme d'apprentissage cognitif. Nous approuvons effectivement que l'identité organisationnelle joue un rôle important dans la motivation, la mémorisation et la diffusion de l'apprentissage organisationnel. Néanmoins, nous trouvons que son rôle dépasse de loin, le fait d'être seulement un mécanisme d'apprentissage cognitif. L'identité organisationnelle engage et détermine plusieurs processus organisationnels qui facilitent la conduite de tout changement. Elle représente le mécanisme d'adaptation de l'organisation. Le fait que le contexte de changement stimule le sentiment d'appartenance, qui motive l'apprentissage exigé par la situation, qui en retour, renforce l'identité organisationnelle, fait de cette identité un processus de gestion interne.

Ce processus favorise l'adaptation et facilite le changement. Tarondeau Jean Claude et al. (1995) souligne qu'un processus est une concordance d'activités organisées harmonieusement composant un réseau, de façon séquentielle ou parallèle, agençant et activant de multiples ressources, des compétences et des capacités pour produire et accomplir un résultat. Selon le même auteur, un processus mobilise l'espace, des données, un temps de travail des individus, leurs efforts et leur énergie. Nous sommes donc, devant la gestion du changement organisationnel par processus. Notre étude nous a permis de faire ressortir le processus de l'apprentissage organisationnel et celui de l'identité organisationnelle en tant que processus de gestion de changement. Le contexte de changement organisationnel génère alors, des processus qui lui sont essentiels. Ces processus sont aussi des processus de gestion des ressources humaines. D'où la nécessité de les renforcer, de les améliorer et de les gérer. Ils sont toujours accompagnés et complétés par le processus communicationnel. Cette démarche par processus permet à l'organisation de rester productive et de surmonter les difficultés du changement, dont la résistance.

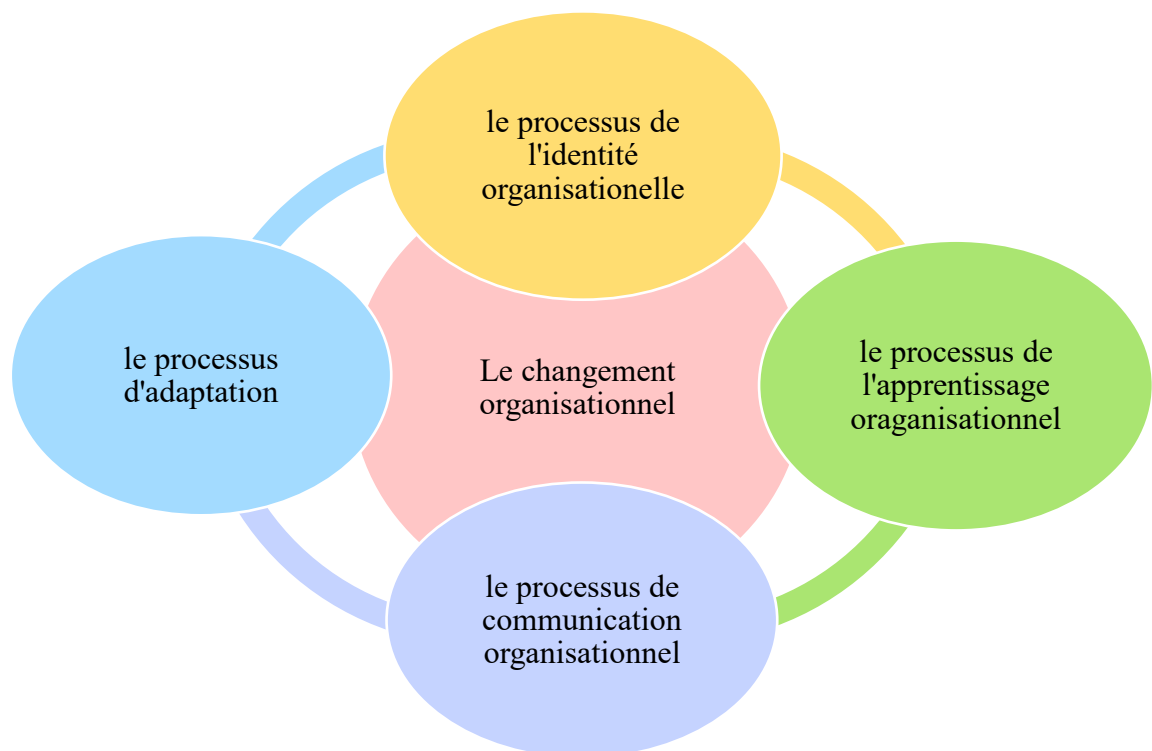
Figure 15 : Le processus de l'identité organisationnelle : un outil de gestion interne



Source : élaborée par nos soins.

Cependant, la gestion de ces processus conditionne la réussite du changement. Selon le modèle de changement entrepris (global, graduel ou progressif , par le haut ou par le bas), un type de leadership (participatif, négociateur, autoritaire ou persuasif) s'impose pour le pilotage de ces processus qui vont permettre la mise en place du changement. Ces processus forment alors, un mécanisme d'adaptation organisationnelle. La force de ce mécanisme dépend de la force de l'identité organisationnelle. Car celle-ci conditionne la question d'engagement et c'est elle dont va dépendre le déclenchement des autres processus, sans oublier son rôle de stabilisateur. Elle est donc un processus et un outil organisationnel de gestion interne capital, qui se déploie surtout en période de changement. Sa force et son efficacité sont liées à l'importance et à l'attention que lui accordent les dirigeants et les managers de l'organisation. « *Le changement organisationnel est difficile* » (Shannon Brown et al., 2016), la gestion et l'activation de l'identité organisationnelle permettra la conduite du changement et sa mise en place.

Figure 16 : Le mécanisme d'adaptation organisationnelle



Source : élaborée par nos soins

Le déclenchement de l'identité organisationnelle favorise et stimule l'apprentissage organisationnel. Celui-ci est en lui-même un changement. La conception d'une identité organisationnelle qui encourage l'apprentissage et qui soutient les transformations, augmenterait les chances de réussite du changement et réduirait les échecs.

Conclusion

Le changement organisationnel reste la meilleure façon de la réussite des organisations. Comme Woodman (2008) l'avait mentionné, « la question centrale » en matière d'organisation, demeure celle de la manière de réaliser et d'établir un changement bénéfique, efficace et réussi pour et dans l'organisation. Malheureusement, les initiatives de changement qu'entreprennent plusieurs organisations échouent (Kotter, 1995 ; Pasmor, 2011 ; Smith, 2002).

Pasmor (2001) avait lancé un appel aux chercheurs de poursuivre les études et de mener des recherches sur le sujet, afin de trouver les moyens et les pratiques qui pourraient améliorer les résultats du changement organisationnel, car l'échec du changement a souvent un impact négatif sur l'organisation.

Dans cette perspective, nous avons mené cette étude pour examiner les possibilités qui puissent améliorer et résoudre les problèmes liés au changement dans l'organisation. La compréhension des phénomènes qui s'opposent à l'accomplissement du changement, ou ceux qui servent à maintenir une certaine stabilité organisationnelle durant le changement, ou encore ceux qui accompagnent le changement et sont déclenchés par lui, nous aiderait à résoudre la problématique du changement organisationnel.

Un des phénomènes émergents et surgissant fortement durant le changement est le phénomène de l'identité organisationnelle. L'étude de ce phénomène organisationnel nous aidera à comprendre son rôle et son importance dans la situation de changement qui touche l'organisation ; elle nous permettra, de même, pouvoir établir et présenter les conditions favorables de la mobilisation de ce phénomène et de son opérationnalisation durant le changement organisationnel. La compréhension de ce rôle et des modalités de son fonctionnement de la part des agents de changement peut pousser ces derniers à effectuer des interventions au niveau de cette identité pour faciliter la gestion et la mise en place du changement organisationnel.

Notre étude s'est focalisée sur des organisations en situation de changement ou ayant vécu un changement et ayant une identité bien établie ou voulant établir une identité affirmée, qui est exposée en tant que processus qui permet de maintenir et de préserver la stabilité organisationnelle et un processus qui motive l'adhésion et l'apprentissage organisationnel. Une

compréhension de l'identité organisationnelle comme un facteur favorisant l'adhésion et l'apprentissage et maintenant une certaine stabilité durant le changement, met en lumière cette identité en tant qu'élément capital qu'il faut prendre en considération lors du lancement de tout changement organisationnel. L'appréhension du rôle de l'identité organisationnelle en tant que mécanisme d'adaptation organisationnelle fournit un processus et un outil de gestion que les praticiens peuvent exploiter et accommoder pour améliorer et faciliter la mise en place de changements organisationnels.

Comme il a été précisé par Fredberg et ses confrères (2011), « *la transformation organisationnelle est un effort systématique de la direction pour changer fondamentalement l'organisation* » (cité dans, Shani, Woodman et Pasmore 2011, p. 120), l'organisation est un lieu d'appartenance, d'apprentissage et de socialisation des individus (Sainsaulieu Renaud, 2019), et si nous admettons cela et nous le tenons pour vrai, alors à chaque fois que nous devons établir un changement organisationnel, nous devons prendre le temps de définir et d'affirmer l'identité organisationnelle, la mettre en avant, la mobiliser de façon appropriée pour activer le sentiment d'appartenance et permettre à l'apprentissage d'avoir lieu et d'être diffusé avant de se préoccuper des comportements apparents que peut engendrer le changement organisationnel. Le développement et l'élaboration d'une identité organisationnelle affirmée qui contribuera à la construction et à l'amélioration de sens, favorisera le changement continu, et nous permettra d'oublier les temps où les organisations échouaient à mettre en place le changement.

Conclusion générale

La question de l'identité n'a rien avoir avec le contrôle d'identité (Descombes V., 2013). La question identitaire ne cherche pas à déterminer le nom du sujet ni ses qualités. La question identitaire avec la marque du possessif « notre identité ? » ne vise pas à préciser notre état civil. Auparavant, le mot identité désignait le fait qu'il n'y avait qu'une même chose, là où on avait pu penser qu'il y en avait deux (Descombes V., 2013). À présent, la signification du mot « identité » s'est plus attachée à la singularité de la chose elle-même, l'incomparable.

Toutefois, la notion « identité » reste une notion chargée d'énigmes significatives. Au nom de cette identité, l'être humain est prêt à entrer en conflits, il a même la capacité de mener des guerres qui, parfois, vont à l'encontre de son propre profit ou intérêt matériel. La conception du terme « identité » englobe et inclut l'enjeu, ou un objectif significatif qui correspond à un bien enraciné et particulièrement élevé, qui dépasse tout autre intérêt limité. Cette signification, trouve raison dans le mouvement social du corps enseignant qu'a connu le Maroc en Octobre 2023, suite à la sortie du nouveau statut, et qui a duré trois mois. Derrière cette mobilisation, on trouve l'identité professionnelle.

Ce mouvement social des enseignants vise la revalorisation de la profession. Les enseignants du Maroc ont organisé plusieurs « Marches de la dignité », car ils se sentaient touché dans leur identité professionnelle. Ils considèrent que le nouveau statut de la profession dégrade le lien qu'ils ont avec leur profession, ce qui porte atteinte à la représentation de soi au travail, et donc à l'identité professionnelle : le seul point commun qui regroupe ces individus, qui travaillent dans des établissements différents, dans des villes différentes et dans différents niveaux de l'éducation nationale, est donc cette identité qui a motivé tout ce monde à mener des grèves et à organiser des marches dans tout le pays.

De ce fait, la force de l'identité n'est plus à démontrer, son rôle non plus. Les faits qu'a connus le royaume durant ces trois mois (octobre, novembre, décembre / 2023) testent bien du rôle de l'identité en tant que processus d'action et un facteur de l'initiative collective. Nous sommes donc devant un phénomène puissant, dont la compréhension constituera un outil de gestion capital pour et dans l'organisation.

Aujourd'hui, le fractionnement des définitions qui sont liées aux différentes approches exploitées dans l'étude et l'analyse du concept de « l'identité » est dépassé. Alex Mucchielli a eu raison de rétablir le concept dans le paradigme contemporain de « la complexité » des sciences humaines.

L'identité, une notion complexe aux conceptions plurielles, multidimensionnelles et aux significations profondes, enracinées et étendues. Elle est directement liée à l'individu, dans son rapport à lui-même ou en relation avec ses interactions avec son environnement social ou encore qui se rapporte à sa liaison avec un sujet ou un objet extérieur à lui, mais qui le compose dans une de ses dimensions profondes et qui le fait réagir en le motivant à entreprendre une action quelconque. La dimension collective procure à l'identité un pouvoir reconnu. Ce qui nous pousse à croire en la capacité, la force et la puissance de l'identité en tant que processus d'action.

Cette recherche a eu pour objectif l'étude de l'identité organisationnelle et la mise en valeur de son rôle dans l'accompagnement du changement et la reconquête de sens, dans un contexte marocain de progrès et d'innovation technologique, de concurrence accrue et de crise sanitaire (Covid-19). Plusieurs entreprises se sont vues contraintes d'opérer des changements pour faire face à la rude concurrence des startups, pour survivre à la crise et pour continuer d'évoluer. D'autres ont subi l'innovation et le progrès technologique. Pour comprendre pourquoi certaines organisations parviennent à mettre en place le changement alors que d'autres en subissent les conséquences et l'échec ? Nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : **Dans quelles mesures l'identité organisationnelle accompagne-t-elle la mise en place du changement ?**

Dans cette perspective, nous avons postulé les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : **Le sentiment d'appartenance et d'adhésion résulterait de l'élaboration et de l'activation d'une identité organisationnelle affirmée.**
- Hypothèse 2 : **L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel se renforceraient mutuellement en période de changement organisationnel.**

- Hypothèse 3 : **La gestion de l'identité organisationnelle permettrait de faire face aux différents problèmes engendrés par le changement organisationnel.**

- Hypothèse 4 : **L'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel constitueraient un mécanisme opérationnel d'adaptation et de gestion du changement organisationnel.**

Après avoir établi une revue de littérature approfondie sur l'identité organisationnelle et une étude des conceptions relatives à l'organisation et au changement organisationnel, nous avons décidé de mener une étude empirique dans des organisations marocaines qui ont vécu ou connaissent encore un changement, pour examiner les liens qui relient le changement organisationnel à l'identité organisationnelle.

Trouver des organisations qui acceptent d'être le terrain de recherche d'une étude scientifique s'est avéré très difficile, voire compliqué. Nous avons envoyé des demandes à plusieurs entreprises qui répondent au critère et à la condition du changement. Presque toutes nos demandes ont été rejetées sauf deux. Par la suite nous avons cherché des médiateurs pour nous faciliter l'accès à certaines de ces entreprises. Cette démarche nous a octroyée la possibilité de nous procurer deux autres accords.

Trouver ces quatre entreprises qui ont constitué les cas de notre étude, était une mission des plus difficiles. Notre première descente sur le terrain s'est accompagnée de certaines difficultés. Les conditions des organisations, qu'il fallait respecter ; la contrainte du temps (travail, famille, temps de l'encadrant dans l'entreprise, formations et autres) ; qu'il fallait gérer ; le manque d'expérience et d'exercice qu'il fallait combler ; les méthodes et les outils de collecte de données qu'il fallait maîtriser. Après plusieurs essais et expérimentations, nous avons pris la décision de débiter nos observations en Avril 2021 et nous avons donc tenu un carnet d'observations.

Ces observations nous ont permis d'élaborer des entretiens semi-directifs exploratoires, qui ont fait émerger le concept de l'apprentissage organisationnel et qui nous ont aidé, par la suite, à mettre au point notre guide d'entretien définitif et plus précis. Notre engagement, notre attitude (le fait d'être neutre, d'être attentif, d'exprimer de l'empathie, de prêter attention aux expressions et aux émotions des interviewés, de relancer les répondants et les pousser à

s'exprimer davantage, traduire les questions pour certains ...), et notre dévouement, nous ont permis de recueillir des données et des informations exploitables, que nous avons retranscrites puis analysées.

En plus de la méthode qualitative, qui favorise les approches interprétatives qui relèvent essentiellement des paradigmes constructivistes, nous avons eu recours à l'approche quantitative, qui consiste en l'élaboration et l'utilisation du questionnaire. Nous avons jugé pertinent d'utiliser une méthode mixte pour recueillir plus de données et compléter notre corpus, afin de fonder une étude plus solide et convaincante.

Nous avons aussi exploité d'autres procédés, qui nous ont permis d'approcher et de faire ressortir le mécanisme d'adaptation organisationnelle, de mieux comprendre son fonctionnement et de pouvoir examiner son efficacité. Nous avons alors appliqué des techniques comme le croisement de certaines données ainsi que la quantification. Ces techniques permettent de rendre compte des interactions collectives, de l'opérationnalisation de processus et de mécanismes organisationnels. Nous en sommes ressortie avec un modèle de liens de cause à effet qui relie le changement, l'apprentissage organisationnel et l'identité organisationnelle en tant que processus dynamiques qui constituent un mécanisme d'adaptation organisationnelle.

Nous avons pu collecter des données précises, pertinentes et suffisantes pour pouvoir examiner la fiabilité et la crédibilité de nos hypothèses. L'analyse et l'étude de ces données nous a permis de valider trois de nos hypothèses de façon intégrale et une de façon partielle. L'examen de ces données nous a aidé à faire ressortir et à élaborer le mécanisme d'adaptation organisationnelle.

Les résultats nous ont permis de constater comment l'identité organisationnelle a favorisé la mise en place du changement dans les organisations, cas de notre étude. Toutefois, d'autres recherches ont également relaté l'importance de l'identité organisationnelle, notamment en période de changement, sans pour autant déterminer son rôle ou encore son fonctionnement. Cependant, ces études ont beaucoup apporté à la recherche et à la connaissance élaborée autour du concept de l'identité organisationnelle. Elles ont constitué le point de départ de notre étude et nous ont permis de fonder et d'appuyer la connaissance que nous avons pu établir.

Nous concevons donc l'organisation en tant qu'ensemble de structures et de systèmes réseaux organisés et interconnectés se réalisant dans et par l'action. C'est une structure sociale, où l'individu est à la fois un acteur qui participe à sa conception et qui interagit avec elle. Il est alors déterminé et déterminant de ce système et un facteur important de son changement. Cette particularité de l'organisation constitue en même temps un atout et une limite. Un atout qui la dispose à accroître sa capacité d'adaptation aux changements et une limite qui l'expose au risque de s'éparpiller dans sa stratégie, sa conduite, ou encore, de perdre toute notion de stabilité, et donc sa visibilité en cas d'objectifs trop ambitieux, multiples ou pas assez convaincants. D'où l'intérêt de l'identité organisationnelle, qui représente un élément capital de l'organisation, l'élément stabilisateur et créateur de l'action collective. Un repère symbolique et une boussole qui guide les pratiques et les comportements, mais aussi un schéma cognitif qui cadre les représentations, les perceptions et les compréhensions, à travers la création de sens. La construction et la formation de cet élément confère à l'organisation un outil de gestion puissant.

Pour la plupart des organisations, le changement représente une situation complexe. L'identité organisationnelle permet alors de maintenir la stabilité de l'organisation et d'élaborer un sens commun qui faciliterait le changement. Sans l'apport des individus aucun changement ne peut être réalisé. Ce sont eux qui vont améliorer les pratiques, enrichir et adapter les comportements pour mettre en place le changement. La construction de sens encourageant le changement aide les individus à surmonter les différentes étapes émotionnelles engendrées par ce dernier comme le choc, le stress, le déni, la colère, la peur, la tristesse ou l'anxiété.

Ce sens commun favorise aussi l'action collective. Celle-ci stimule le sentiment d'appartenance chez les acteurs de l'organisation. Ces conditions favorisent l'adaptation au changement qui se réalise à travers l'apprentissage organisationnel. Ce dernier est une condition incontournable de la mise en place du changement. L'accomplissement de cet apprentissage renforce et améliore l'identité organisationnelle.

Autrement dit, les émotions des membres de l'organisation, liées aux effets du changement, peuvent être gérées par le biais de l'identité organisationnelle qui représente une référence et un repaire qui guide ces membres dans leur démarche de changement, en plus d'être le processus qui favorise et motive l'apprentissage organisationnel. La gestion de cet élément est ce qui a permis de mieux gérer les effets du changement organisationnel, à travers

l'élaboration d'une identité affirmée, le renforcement du sentiment d'appartenance et la motivation de l'apprentissage organisationnel au sein des organisations cas de notre étude.

Pour conclure, la présente thèse repose sur une étude théorique et un travail de recherche empirique, qui ont permis d'évaluer la capacité de l'identité organisationnelle, de mesurer son effet sur les acteurs de l'organisation et de déterminer son rôle dans l'accompagnement et la réussite du changement au sein de l'organisation.

En résumé, lorsque l'on estime que l'identité organisationnelle est une ressource et un processus de gestion interne, un praticien du changement devrait identifier les éléments et les caractéristiques de cette identité pour affirmer ceux qui sont compatibles avec le changement voulu et écarter ou atténuer ceux qui ne le sont pas. Il est aussi appelé à prendre le temps d'examiner l'identité organisationnelle actuelle, de mettre à jour les croyances fondatrices et les valeurs de l'organisation, d'évaluer les expériences passées de l'organisation, d'encourager et de consolider les apprentissages, les comportements et les pratiques favorables au changement.

Notre recherche nous a révélé que lorsque l'identité organisationnelle est affirmée et utilisée en tant que levier pour communiquer le changement et motiver l'adhésion, les membres de l'organisation acceptent le changement et adhèrent à l'apprentissage organisationnel. Le praticien du changement organisationnel doit comprendre le rôle de l'identité organisationnelle dans l'engagement de l'action ainsi que dans l'attribution de sens au travail. Il est alors le leadership qui voit dans l'identité organisationnelle un mécanisme d'adaptation organisationnelle.

Pour que l'identité organisationnelle puisse constituer un mécanisme d'adaptation, l'organisation doit :

- Mettre en place un poste de leadership responsable de l'identité et de la culture de l'organisation.
- Fonder son identité sur des valeurs claires, visibles et affirmées dans la culture de l'organisation, et qui doivent être rappelées à l'occasion de toute activité organisationnelle.

- Aligner et ajuster les pratiques et les comportements des membres de l'organisation sur ses valeurs.
- Mettre en avant et prendre en considération ces valeurs lors du recrutement, de la promotion et du licenciement.
- Évaluer et mettre à jour ces valeurs avant d'entreprendre tout changement.
- Accorder ces valeurs aux objectifs et à la mission de l'organisation.
- Fonder l'image et la réputation renvoyée de l'organisation sur la base de ses valeurs.
- Préserver la cohérence des valeurs, de l'histoire et la mission de l'organisation.

Limites et perspectives

Malgré que cette étude doctorale a permis de mettre en évidence des comportements et des pratiques qui mettent en action une identité organisationnelle, qui mobilise un ensemble de processus organisationnels constituant un mécanisme d'adaptation organisationnelle, qu'un leadership ou un praticien du changement devrait utiliser et exploiter dans sa stratégie d'intervention pour accomplir un changement réussi. Le nombre de cas étudiés peut être insuffisant pour généraliser notre théorie. Aussi, notre objet de recherche exige une étude longitudinale, qui permettrait de suivre l'évolution du phénomène de l'identité organisationnelle dans les organisations cas de l'étude et dans d'autres organisations durant des années pour pouvoir évaluer son efficacité, son développement et son effet à long terme. Néanmoins, la diversité et la pluralité des méthodes que nous avons adoptées dans le cadre de cette recherche confortent et renforcent la validité de nos résultats.

Toutefois, lors de la réalisation de cette recherche nous nous sommes heurtées à plusieurs difficultés, à commencer par la complexité de trouver des organisations qui soutiennent la recherche scientifique et qui acceptent la présence étrangère du chercheur en son sein. Puis, la difficulté de circuler et de se déplacer à Rabat et à Biougra en raison des mesures sanitaires liées à la pandémie Covid-19, pour accomplir toutes les modalités et les formalités des conventions de la recherche avec les organisations concernées. Raison aussi qui nous a retardée au niveau de l'enquête de terrain. Sans parler des contraintes des responsables et des

membres des organisations cas de notre enquête, qu'il fallait gérer pour aménager et organiser les rencontres.

Ceci dit, cette thèse nous a fait découvrir l'enchantement de la recherche, à laquelle nous avons pris goût et que nous comptons poursuivre et perpétuer. La volonté de faire de l'identité une spécialité de recherche nous anime et nous donne le courage de nous ouvrir sur d'autres dimensions, fonctions, domaines et types de l'identité. Un concept pluri- et interdisciplinaire. Mener d'autres recherches sur l'usage de l'identité organisationnelle en tant qu'outil de gestion ouvrira des pistes que les managers peuvent exploiter pour innover en termes de résolution de problèmes organisationnels. Aussi, tester cet objet d'études dans d'autres conjonctures ou l'explorer selon d'autres approches, permettra d'approfondir et d'enrichir la connaissance élaborée sur l'identité organisationnelle et de découvrir d'autres possibilités d'usages et de fonctionnement.

BIBLIOGRAPHIE

Abdallah-Pretceille Marine, *L'éducation interculturelle*, Ed. Presses Universitaires de France, Paris, 1999.

Abitbol Michel, *Histoire du Maroc*, Perrin, Paris, 2009.

Achard-Bayle Guy, « Référence, identité, changement : la désignation des référents en contextes évolutifs. Étude de cas : les récits de métamorphoses. » In : *L'information grammaticale*, n° 77, 1998.

Aebischer V. et Oberlé D., *Le groupe en psychologie sociale*, Dunod, Paris, 1990.

Aghraige Amina et Sguenfle Mohamed, « L'identité organisationnelle, un outil de gestion qui contribuerait à l'amélioration de la performance organisationnelle en phase de changement », article dans Actes du colloque international *Coopération Université-Entreprise : d'une recherche « sur » l'entreprise à une recherche « avec » l'entreprise*, Dir. Maghni Ahmed, ENCG-Tanger, CGEM, mars 2022, pp. 159-173. ISBN 978-9920-9173-2-2.

Aghraige Amina et Sguenfle Mohamed, « Le changement organisationnel : De l'innovation en GRH vers une innovation des pratiques du marketing », In Ouvrage collectif : *Innovation managériale & changement organisationnel*, Ed. Agence Francophone, 2023, pp. 47-74. ISBN 978-9920-41-564-4. <https://payhip.com/b/H7XeK>

Alami S., Desjeux D., Garabuau-Moussaoui D., *Les méthodes qualitatives*, PUF, Collection Que sais-je ?, 2009.

Albert Stuart, Whetten David, "Organizational identity", *Research in Organizational Behavior*, vol.7, 1985, pp. 263-295, In *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, by John M. Balmer and Stephen A. Greyser, Ed. Routledge Taylor et Francis Group, Chapitre 4, pp. 77-109.

Albou Paul, *Les questionnaires psychologiques*, PUF, Paris, 1968.

Allaire Y., et Firsirotu M., « Comment gérer des organisations performantes : l'art subtil des stratégies radicales ». *Gestion*, 14 (3), 1989.

Allport Floyd Henry, *Social psychology*, Publisher: Houghton Mifflin Company, 1924.

Anzieu D., *Le groupe et l'inconscient*, Dunod, Paris, 1985.

Arborio A.M. et Fournier P., *L'observation directe*, Edition Armand Colin, Série L'enquête et ses méthodes, 2^{ème} édition, 2008.

Arborio Anne marie et Fournier Pierre, *L'enquête et ses méthodes*, Armand Colin, Paris, 2010.

Argyris C. et Schon D., *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison Wesley, Readings, London, 1978.

Argyris C., Moingeon B. et Ramanantsoa B., *Savoir pour agir : Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, 1995 : InterÉditions. ISBN: 2729605118.

Argyris C. et Schön D. A., « *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique* » De Boeck Université, 1996. sur : <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter/> consulté le 28-08-2023

Argyris Chris et Schön Donald A., « *Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique* », MANAGEMENT, Ed.De Boeck Université, (Traduction de la 1^{er} édition américaine par Aussanaire M. et Garcia- Melgrares P.), 2001, 380 p.

Ashforth B. E. et Mael F., “*Social Identity Theory and the Organization*”, Academy of Management Review, vol. 14, n° 1, 1989, pp. 19-39.

Aubert N. et Pagès M., *Le Stress professionnel*, Klincksieck, Paris, 1989.

Augé Marc, *L'anthropologie*, Presse Universitaire de France, Paris, 2006.

Autissier D. et Moutot J-M., *Méthode de la conduite du changement, Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010.

Autissier D. et Mouto J-M. t, *Pratiques de la conduite du changement*, DUNOD, Paris, 2003.

Autissier D., Vandangeon-Derumez I. et Vas A., Chapitre 19. Céline Bareil et André Savoie, Dans : D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez et A. Vas (Dir), *Conduite du changement : concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, Dunod, Paris, 2018. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0187>

Avenier Marie-José, « *Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?* », Article dans Management et Avenir, n° 43, 2011/3, pp. 372-391.

Avenier Marie-José, « *Méthodes de terrain et recherche en management stratégique* », Article dans Economies et Société, n° 14, 1995, pp. 199-218.

Barbier Jean Marie, « *L'analyse des pratiques : questions conceptuelles* », in C. Blanchard-Laville et D. Fablet, *L'analyse des pratiques professionnelles*, Ed. l'Harmattan, Paris, 1996a.

Barbillon Enrick et Le Roy Jeanne, *Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche : de la problématique à l'analyse*, Éditions Enrick B., Paris, 2012.

Baril Céline et Savoie André, « *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel* », In Revue gestion 2000, pp. 145- 162.

Bareil Céline, *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental, Col. Entreprendre, 2004.

Bargues-Bourlier Emile, « *Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques* », A quoi sert la GRH, Sep 2008, Sénégal, 30 p.

Barker J.R., « *Managing identification* », in Whetten D. A. et Godfrey P. C. "*Identity in organizations building theory conversations*", Foundations for organizational science, Sage Publications, 1998, pp. 257-267.

Barnard Chester, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938, Extraits reproduits avec l'autorisation de l'éditeur, Copyright, par le président et les amis du Harvard College, 1966, par F. N. Barnard, Conclusion.

Bartel-Radic A., « *L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle* », janvier RsearchGate, 2006.

Battistini Yves, *Trois présocratiques : Héraclite, Parménide, Empédocle*, Gallimard, Paris, 1988.

Baumard Ph., *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, Paris, 1991.

Bayart Jean François, *L'illusion identitaire*, Fayard, Paris, 1996.

Bélangier Laurent, *Le changement organisationnel et le développement*, In La dimension humaine des organisations, 1994, sous la dir. De Côté Nicole, Laurent Bélangier et Jocelyne Jaques, Gaëtan Morin, pp. 357-386.

Ben Abdallah Lotfi et Ben Ammar-Mamlouk Zeineb, « *Changement organisationnel et évolution des compétences, cas des entreprises industrielles tunisiennes* », La Revue des Sciences de Gestion, n° 226 / 227, 2007, pp. 133-146.

Benamer Hind et Ellioua Hanane, 2022, « *Apprentissage organisationnel et innovation, cas de la sous-traitance aéronautique au Maroc* », Revue Française d'Économie et de gestion, (Numéro spécial), pp. 48-70.

Bensaid Abdellatif, Directeur de thèse Dominique Besson, « *Les enjeux du changement organisationnel dans les PME au Maroc : le cas du secteur du tourisme à Marrakech* », Laboratoire de recherche Interdisciplinaire en Managent et en Économie / École doctorale Sciences économiques, sociales de l'aménagement et du management, l'Université de Lille, 2019.

Berger Peter et Luckmann Thomas, « *The social construction of reality* », 1966, Trad. *La construction sociale de la réalité* », Méridiens Klincksieck, Paris, 1986. Cité dans « Cattonar Branka, « *Les identités professionnelles enseignantes, Ebauche d'un cadre d'analyse* », Cahier de Recherche du GIR, Ed. girsef, n° 10, 2001.

Bernard Françoise, « *La communication de changement : vers une heuristique de l'induction* », Communication et Organisation, n° 12, ISIC-Université Michel de Montaigne- Bordeaux 3, 1998.

Bernard Françoise et Joule Robert-Vincent, « *Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la « communication engageante* » », OpenEdition Journals, question de communication, 7/ 2005, pp. 185-208.

Berne Eric, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, Paris, 2016.

Bernoux Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Éditions du Seuil, Paris, 2004.

Berque Jacques, « *Qu'est-ce qu'une identité collective ?* », article In. Cahiers de sociologie économique et culturelle, n° 26, 1996, pp. 189-192.

Berthier Nicole, *Les techniques d'enquête en Science Sociales*, Armand Colin, Paris, 2016.

Blanchet Alain et Gotman Anne, *L'enquête et ses méthodes : l'Entretien*, Ed. Nathan, Paris, 1992.

Blanchet Alain et Gotman Anne, *L'entretien*, 2^{ème} Edition, Armand Colin, Paris, 2015.

Blanchet Philippe, « *Linguistique de terrain, méthode et théorie* » (*une approche ethno-sociolinguistique*), Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2000.

Blanchet Philippe, « *L'approche interculturelle en didactique du FLE* », Cours d'UED de didactique du français langue étrangère de 3^e année de licences, Université Rennes 2 Haute Bretagne, 2004/2005.

Blimer Herbert, *Symbolic Interaction: perspective, and method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969.

Boesch E., *Action et objet*, in P. Tap, 1980b.

Boissonneault Julie, « *Se dire... mais comment et pourquoi ? Réflexions sur les marqueurs d'identité en Ontario français* », Article de la revue Francophonies d'Amérique, n° 18, automne 2004, pp. 162-169.

Boneu F., Fettu F. et Marmonier L., *Piloter le changement managérial*, Éditions Liaisons, 1992.

Bonnemain Antoine et al., « *Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des autoconfrontations croisées en clinique de l'activité* », Activités (en ligne), 12-2/ 2015. <https://doi.org/10.4000/activites>.

Boucher Marie-Claire, « *L'horaire variable de travail : Progrès ou anachronisme* », In *Aménagement des temps de travail ; l'horaire variable et la semaine comprimée*, Dir. J. Sexton et J. Boivin, Québec : Presses de l'Université Laval, 1974, pp. 45-82.

Boudon Raymond, Besnard Philippe, Cherkaoui Mohamed et Lécuyer Bernard-Pierre, *Dictionnaire de sociologie*, Larousse-Bordas, Paris, 1999.

Bourguignon A., « *La performance* », essai de définition, n° 269, Juillet -Août 1995, pp. 60-65.

Bricage Pierre, « *La nature de la violence dans la nature* », Faculté des Sciences, Sciences biologiques et Sciences sanitaires et sociales, Université de Pau, Conférence-débat organisée par l'AFSCET à propos de la survie des organismes vivants, 4 février 2000, In, Calimache S.

et Saint Jonsson A., « *Développer une culture de la résilience organisationnelle dans les SDIS* », Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Marseille Université, 2018.

Brim Jr. Orville Gilbert, « *Socialization through the life cycle* », In. Brim Jr. O.G. et Wheeler S., (Eds.) *Socialization after childhood: Two essays*, New York: Wiley, (1-49), 1966.

Brown J. S. et Duguid P., « *Organizational Learning and Communities- of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovating* », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.

Brown Andrew D. et Starkey Ken, « *Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective* », *the Academy of management Review*, Vol. 25, n° 1, 2000, pp. 102-120.

Brown Shannon, Manning Michael R. et Ludema James D., « *Organization identity: Its role in organization change* », *Research in Organizational Change and Development*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 24, 2016, pp. 145-183.

Bunge M., « *L'observation* », in M.P. Michiels-Philippe, Ed. *L'observation*, 1984, pp. 47-60, In Bonnemain Antoine, Perrot Emilie et Kostulski Katia, « *Le processus d'observation, son développement et ses effets dans la méthode des autoconfrontations croisées en clinique de l'activité* », Ed. OpenEdition Journals, Activités, 12(2), 2015. Consulté sur <https://Journals.openedition.org>.

Burnes B., « *Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the future?* », *Journal of Change Management*, 4(4), 2004, pp. 309-325.

Bush Diane Mitsh et Simmons Roberta S., « *Socialization Processus Over the Life Course* », In Rosenberg, Morris et Turner Ralph H., *Social Psychology - Sociological Perspectives*, Transaction Publishers, 1990, pp. 133-164.

Burns et Stalker, *the management of innovation*, Tavistock, 1961.

Buzzell R. D. et Gale B. T., *The PIMS principles: linking strategy to performance*, New York, Free Press, 1987, 322 p.

Cabin Philippe et Dortier J.F., *La communication*, Ed. Sciences humaines, Paris, 2005.

Camilleri C., Kasterztein J., Lipiansky E.-M., Malewska-Peyre H., Taboada-Leonetti I. et Vasquez A., « *Stratégies identitaires* », PUF, Paris, 1990.

Camilleri Carmel, « *Les stratégies identitaires des immigrés* », in RUANO-BARBELAN (sous la dir. de) Jean Claude, *L'identité*, Auxerres, Ed. Sciences humaines, 1998b, pp. 253-257.

Candau Joël, *Mémoire et identité*, Editions Presses Universitaires de France, Collection Sociologie d'aujourd'hui, Paris, 1998.

Castells, Manuel. *Le pouvoir de l'identité*, Paris, Fayard, 1999.

Cayla David, « *l'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé* », Économies et finances, Université Panthéon-Sorbonne, Paris 1, 2007.

Cézanne Cécile, « *Un modèle renouvelé de gouvernance d'entreprise : une évaluation empirique sur données françaises* », Revue d'Economie Politique, Vol. 120, 2010/4, pp. 669-700.

Chandler, *Strategy and structure*, M.I.T. Press, 1969. Trad. *Stratégie et structure*, Edition d'Organisation, 1972.

Chauvier Stéphane et Halpern Catherine dir. « *La question philosophique de l'identité personnelle* », dans *Identité(s)*, Editions Sciences Humaines, Collection Synthèse, Paris, 2016, p. 25-32.

Chauvin Didier, « *La formation comme vecteur de communication : le cas d'une entreprise française de vente en cosmétiques* », Communication organisationnelle, objet, pratiques, dispositifs, Delcambre Pierre, Presses universitaires de Rennes, 2000, p. 119.

Chgadna J. et al., « *Le manager clé de la transformation des organisations* », Revue Internationale du Chercheur, Volume 1 : Numéro 2, 2020, p. 158.

Christian D., « *À la recherche de sens dans l'entreprise... Compter, Raconter ? La stratégie du récit* », Ed Maxima Laurent du Mesnil, 1999, Paris, 310 p.

Ciccone A., *L'observation clinique*, Dunod, Paris, 2013.

Clairet Laetitia, « *Le développement de l'identité professionnelle des futurs travailleurs sociaux à travers la formation universitaire de premier cycle* », Mémoire, Gatineau, Université du Québec, Outaouais, Département de travail social, 2013, 100 p.

Clément E., *La Résolution de Problème découverte de la Flexibilité Cognitive*, Armand Colin, Paris, 2009, p. 30.

Codol Jean-Paul, « *Une approche cognitive du sentiment d'identité* », colloque « Production et affirmation de l'identité », Toulouse, septembre 1979, 136 p.

Codol Jean- Pierre, « *Semblables et différents, Recherche sur la quête de la similitude et de la différenciation sociale* », Thèse de doctorat d'État, Université de Provence, 1979.

Codol Jean-Pierre et Tap Pierre, « *Avant-Propos (et coordination) in Dynamique personnelle et identités sociales* », Revue Internationale de Psychologie sociale, vol. 2, n° spécial, 1988, pp. 167-172, pp. 169-170.

Cohen Michael D. et al., « *Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues* », Industrial and Corporate Change, Vol. 5, n° 3, 1996, pp. 653-698.

Collerette Pierre, Delisle Gilles et Perron Richard, « *Le changement organisationnel : Théorie et pratique* », Sainte-Foy, Québec, Presse de l'Université du Québec, Canada, 1997.

Collison D. L., “*Identities and Insecurities: Selves at Work*”, *Organization*, vol. 10 (3), 2003, p. 541.

Commission Nationale de Gouvernance d’Entreprise, Présidée par Aboudrar Abdesslam, Directeur Général Adjoint – CDG et de la Commission de Lutte contre la Corruption – CGEM, *CODE MAROCAIN DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D’ENTREPRISE*, 2008, 41 p.

Coopey J. et Burgoyne J., “*Politics and organizational learning*”, *Journal of management Studies*, vol. 37, n° 6, 2000, pp. 869-885.

Corley Kevin G. et Sonali K. Shah, “*Building Better Theory by Bridging the Quantitative - Qualitative Divide*” *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 8, 2006, pp. 1821-1835.

Cornelessen J. P., “*On the “Organizational identity” metaphor*”, *British Journal of Management*, n° 13, 2002, pp. 259-268.

Cornelessen J. P., “*Metaphor and the dynamics of knowledge in organization theory: a case study of the organizational identity metaphor*”, *Journal of Management Studies*, n° 43, 2006, pp. 683-709.

Coudert I. et Leyronas C., “*Analyse dynamique d'un réseau de petites entreprises : identité et plasticité vs. stabilité et irréversibilité*”, In 2ème colloque international sur la PME, Paris, Octobre 1995, 16 p.

Crozier Michel, Préface, in March J. et Simon H., *Les organisations*, Dunod, Paris, 1969. trad de March J. et Simon H., *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1958.

Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, Paris, 1963.

Crozier Michel, *Introduction à « L’administration face aux problèmes du changement »*, *Sociologie du travail*, vol. 8, n° 3, 1966, pp. 225-226.

Cyert R. et March J., *Processus de décision dans l’entreprise*, Dunod, Paris, 1970, trad. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

Dalle Ignace, *Maroc : Histoire, Société, culture*, La découverte, Paris, 2013.

Daghmi Fathallah, *Des processus de changement aux nouveaux liens sociaux*, *Revue française des sciences de l’information et de la communication*, n° 6, 2015.

Dagognet François, *Philosophie de l’image*, Vrin, 1986, Paris.

Dantzer R., *Les Émotions*, PUF, Paris, 1988.

Daoui M., « *L’apprentissage organisationnel et le processus d’identification du risque opérationnel* », *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 3(6), décembre 2021, pp. 11-26. <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i6.212> consulté le 27-08-2023

Da Silva Gomes José Roberto, « *La dynamique identitaire entre organisations et individus : le cas de cinq organisations brésiliennes* », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 203, 2010, pp. 185-204.

Deetz S. et Alvesson M., *Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies*, in *Handbook of organization Studies*, 1996.

Deetz S., *Transforming Communication, Transforming Business*, Hampion Press 1998.

De la Sablonnière Roxane, Aubin R. M. et Amiot C. E., « *Le processus d'intégration des identités culturelles : La réalité des migrants* », *Revue québécoise de psychologie*, 34(1), 2013, pp. 247-268.

Demers Christiane, « *De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* ». *Gestion*, 24 (3), 1999, pp. 131-139.

Demers Christiane, *Organizational change theories: A synthesis*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007, 277 p.

Denis M., « *Image et cognition* », Presses Universitaires de France, (2^e édition) 1994, Paris.

Dervin Fred, *Impostures interculturelles*, Le Harmattan, Paris, 2011.

Desanti Raphael et Cardon Philipe, *Initiation à l'enquête sociologique*, Les classiques des sciences sociales, Chicoutimi, collection Méthodologie, Québec, 2010.

Descombes Vincent, *les embarras de l'identité*, Ed. Gallimard, France, 2013, 304 p.

Deslauriers Jean-Pierre, *Recherche qualitative, Guide pratique*, McGraw-Hill, 1991.

Desrosières Alain, *L'argument statistique*, Tome I, Chap. 1, 2008.

Dhalla R., "The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factor", *Reputation Review*, Vol. 10 (4), 2007, pp. 245-260.

Dibiaggio Ludovic, « *Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie, une perspective cognitive* », *Revue d'Economie industrielle*, n° 88, 1999, pp. 111-136.

Dictionnaire de sociologie, sous la direction de Gilles Ferréol, Armand Colin éditeur, édition 2010.

Diel P., *Psychologie de la motivation*, Payot, Paris, 1991.

DiMaggio P. J. et Powell W. W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, avril 1983, pp. 147-160.

Dixon N. M., "Developing managers for the learning organization", *Human Resource Management Review*, vol. 3, n° 3, 1993, pp. 243-254.

Dobieck B., *Communication des entreprises et des organisations*, Edition Marketing, Paris, 1996.

Dodgson Mark, « *Organizational Learning: A Review of Some Literatures* », In *Organization Studies*, 14, 1993, pp. 375-394.

Dodgson Mark, “*Technology learning, technology strategy and competitive pressures*”, *British Journal of Management*, vol. 2, n° 3, 1991, pp. 132-149.

Dollarhide C. T., Moss J. M. et Gibson D. M., “*Professional identity development: a grounded theory of transformational tasks of counselors*”, *Journal of Counseling & Development*, n° 92, 2014, pp. 3-12.

Doise W. et Lorenzi F., « *L'identité comme représentation* », in *Idéologies et représentations sociales*, Delval, Fribourg, 1990.

Don Jean Christine et Cobut Eric., *La communication interne*, Edipro, 2^{ème} édition (1^{er} Ed. 2006), Belgique, 2015, 288 p.

Drazin R., Glynn M. et Kazanjian R., “*Multilevel Theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective*”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, 1999, pp. 286-307. In, Oliver David et Roos Johan, “*Créativité et Identité organisationnelle*”, *Revue Française de Gestion*, Feb 2006, vol. 2, n° 161, pp. 139-153.

Dubar Claude, *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Clin, 1998.

Dubar Claude, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris : PUF, Coll. Le lien social, 2000.

Dubar Claude, *La socialisation. Construction des identités sociales et culturelles*, Ed. Arman Colin, 3^e édition, Coll. U, Paris, 2000.

Duhigg Charles, *Le pouvoir des habitudes, changer un rien pour tout changer*, Éditeur Flammarion, 24 Février 2016, 474 p. Traduit de l'anglais par Johan-Frédéric.

Dumez Hervé, *Méthodologie de la recherche qualitative*, Ed Vuibert, 2^e édition, 2016, Paris, 245 p.

Dutton J. E. et Dukerich J. M., “*Keeping an eye on the mirror : Image and identity in organizational adaptation*”, *Academy of Management Journal*, vol 34, n° 3, 1991, pp. 517-554, in, David Oliver et Johan Roos, « *Créativité et identité organisationnelle* », *Revue Française de gestion*, n°161, 2006(2), pp. 139-153.

Dutton Jane E., Dukerich Janet M. et Harquail Celia V., “*Organizational image and member identification*”, *Administrative Science Quarterly*, vol 39, n° 2, 1994, pp. 239-263.

Duval Romain et Vogel Lukas, « *Résilience économique aux chocs* », *Revue économique de l'OCDE*, n° 44, 2008(1).

Easterby-Smith M., “*Disciplines of organizational learning: contributions and critique*”, Human Relations, vol. 50, n° 9, 1997, pp. 1085-1113.

Edmond-Marc Lipiansky, « *L'identité dans la communication* », Article, In : Communication et Langages, Edition RETZ, n° 97, France, 1993, pp. 31-37.

Edmand Marc, *Psychologie de l'identité, Soi et le groupe*, Psycho Sup, DUNOD, 2005.

Elqouri Abdelouahed, « *Les rapprochements organisationnels et l'apprentissage : une analyse empirique dans le secteur de la microfinance marocain* », Université Mohamed Ben Abdellah, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et sociales, Fès, 2018.

Elsbach K. et Kramer R., “*Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week Rankings*”, Administrative Science Quarterly, vol. 41, 1996, pp. 442-476.

Enriquez Eugène, « *L'organisation en analyse* », Coll. Sociologie d'aujourd'hui, Ed. puf, 4^{ème} éd., 2003, (1^{er} éd. 1991).

Erikson Erick, *Adolescence et crise ; La quête de l'identité*, Flammarion, Paris, 1972.

Erikson Erik, *Identity, youth and crisis*, Edition Norton, New York, 1968.

Eriksson Erik, *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, traduit par Nass Joseph et Louis-Combet Claude, Ed. Flammarion, Paris, 2011.

Essakali Larbi, *Le Mémorial du Maroc : Le Maroc éternel, un riche patrimoine*, Éditions Nord Organisation, Collection Le Mémorial du Maroc, 1982.

Etzioni Amitai, *Comparative analysis of complex organizations: On power, Involvement, and their Correlates*, Free Press, New York , 1961.

Fanny Georges, « *Les composantes de l'identité dans le web 2.0* », une étude sémiotique et statistique, ACFAS, May 2008, Québec, Canada, 12 p.

Feldman D.C., “*A contingency theory of socialization*”, In Administrative science quarterly, 1976, pp. 433-452.

Feldman D. C., “*Nested identities*”, in Denzin, N.K. Ed. Studies in symbolic interaction, vol. 2, CT, JAI Press, Greenwich, 1979, pp. 399-418.

Feldman D.C., “*The multiple socialization of organization members*”, In Academy of management review, 6, 2, 1981, pp. 309-318.

Feldman D.C. et Brett J.M., “*Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers*”, Academy of Management journal, 26 (2), 1983, pp. 258-272.

Feldman Martha S., “*Organizational Routines as a Source of Continuous Change*”, *Organization Science*, vol. 11, n° 6, 2000, pp. 611-629, 1526-5455 ISSN. Festinger Leon, *A theory of social comparison processes*, Stanford University Press, 1954.

Festinger Léon et Katz Daniel, *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*, PUF, Col psychologie d’aujourd’hui, Paris, 1974.

Fiol Marlène C. et Lyles Marjorie A., « *Organizational Learning* », *The Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, 1985, pp. 803-813.

Foreman P. et Whetten D. A., “*Members’ Identification with Multiple-Identity Organizations*”, *Organization Science*, vol. 13, n° 6, 2002, pp. 618-635.

Foudriat Michel, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Perspectives théoriques croisées*, Politiques et interventions sociales, 2013.

Frame Alexander, *Communication et interculturalité : cultures et interactions interculturelle*, Lavoisier, Paris, 2003.

Fray A.-M. et Picouleau S., « *Le diagnostic de l’identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail* », *Management & Avenir*, n° 38, 2010/8, pp. 72-88. Consulté sur www.cairn.info

Fredberg Tobias, Flemming Norrgren, et Shani Rami A., “*Developing and sustaining change capability via learning mechanisms: A longitudinal perspective on transformation*”, In Shani A. B., R. Woodman W. et Pasmore W. A., Eds. *Research in organization change and development*, vol. 19, 2011, pp. 117-161, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Schmid Anne-Françoise et Legay Jean- Marie, *Questions d’épistémologie : Modélisation des objets complexe et interdisciplinaire*, Paris, 2004.

Gagne Jean-François, « *Identité organisationnelle et adoption d’une innovation de business model* », *Lavoisier, Revue française de gestion*, n° 236, Paris, 2013, pp. 33-48.

Galbraith Jay, *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, 1973.

Galbraith K., *The new industrial state*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1967; trad.: *Le nouvel Etat industriel*, Gallimard, Paris, 1971.

Gareth Morgan, *Les images de l’organisation*, Edition De Boeck Université, Management, Présentation de Gérard Piroton, Bruxelles, 1999.

Garvin D., “*Building a learning organization*”, *Harvard Business, Review*, vol. 71, n° 4, 1993, pp. 78-91.

Gaulejac V., *Identité*, Dans : *Vocabulaire de la Psychosociologie : Références et Positions* (sous la direction de Barus-Michel J., Enriquez E. et Lévy A.), Éditions Ères, 2003.

Gautier A., Lièvre P. et Rix-Lièvre G., « *Les obstacles à l'apprentissage organisationnel au sein de la sécurité civile : une mise en perspective en termes de gestion des ressources humaines* », Politiques et management public, 26(2),2008, DOI : 10.4000/pm, pp. 14-38.

Gentili Félix, « *Comment définir l'identité professionnelle ?* », In La rééducation contre l'école, tout contre, 2005, pp. 17-57.

Gerry Johnson, *Rethinking incrementalism*, Article in Strategic Management Journal, Vol. 9, Issue 1, 1988, pp. 75-91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090107> Consulté le 07/09/2023

Ghiglione Rodolphe et Matalon Benjamin, *Les enquêtes sociologiques : théories et pratiques*, Éditions Armand Colin, Collection U, Paris, 1978.

Gibbs B. W. et Ashforth B.E., “*the double-edge of organizational legitimation*”, Organization Science, n° 1, 1990, pp. 177-194.

Giddens A., *The constitution of society*, Berkeley: University of California Press, 1984.

Gioia D. A. et Chittipeddi K., “*Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*”, Strategic Management Journal, vol. 12, n° 6, 1991, pp. 433-448.

Gioia Dennis A., “*From individual to organizational identity*”, dans Identity in organizations: developing theory through conversations, Thousand Oaks, C.A., Sage, 1998, pp. 17-31.

Gioia D. A., Schultz M., Corley K. G., “*Organizational identity, image and adaptive instability*”, Academy of Management Review, vol. 25, n° 1, 2000, pp. 63-81.

Giordano Yvonne et Jolibert Alain, « *Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative*, Revue Internationale PME, 29 (2), 2016, halshs- 01230943.

Giraud Z. G., Cable D. M. et Voss G. B., “*Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about “Who we are?”*”, Organization Science, vol. 17, n° 6, 2006, pp. 741-755.

Giroux N, « *La gestion du changement stratégique* », Revue internationale de Gestion, Vol. 16, mai 1991.

Giroux Nicole, « *La gestion discursive des paradoxes de l'identité* », X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, juin 2001.

Godfrey P. C. et Whetten D. A., *Identity in organization building theory conversations*, Sage Publications, Foundations for organizational Science, 1998.

Goffman Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday Anchor Books, New York, 1959.

Goffman Erving., *Stigmate*, Les Éditions de minuit, Paris, 1963.

- Goffman Ervin, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Les Éditions de minuit, 1973.
- Goffman E., *Les rites d'interaction*, Éditions de minuit, Paris, 1974.
- Gombault A., « *La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au musée du Louvre* », Thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2000.
- Gramaccia G., *Les actes de langage dans les organisations*, Ed. L'Harmattan, 2001.
- Granger Laurent, *Management : la pyramide de Maslow en pratique*, Manager GO !, Copyright www. Manager-go.com, Consulté le 29/06/2023.
- Granja B., « *Éléments de construction identitaire professionnelle des assistants de service social en formation* », Institut supérieur de service social de Porto : Travail, Emploi, Formation, n° 8, 2008, pp. 22-38.
- Greimas A., *Du sens*, Le seuil, Paris, 1970.
- Gresle François et al., *Dictionnaire des sciences humaines, Anthropologie / Sociologie*, Nathan, Paris, 1994.
- Grawitz M., *Méthodes en sciences sociales*, Précis, Dolloz, Paris, 1987.
- Grill Philippe, « *Une approche intrinsèque de l'identité pour les sciences sociales* », Revue de Philosophie économique, n° 9, 2004, pp. 87-114.
- Grouard Benoît et Meston Francis, *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, Dunod, 1998.
- Guilhon A., « *Le changement organisationnel est un apprentissage* », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, 1998, pp. 98-107.
- Guilhon A et Trepo G., « *Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell* », Gérer et Comprendre, n° 65, septembre 2001, pp. 41-54.
- Hach M. J. et Schultz M. S., "The dynamics of organizational identity", Human Relations, n° 55, 2002, pp. 989- 1018.
- Hatch M.J. & Schlitz M., "Relations between Organizational Culture, Identity and Image", European Journal of Marketing, vol. 31, n° 5/6, 1997, pp. 356-365.
- Hans-Henrik J., Bruehl Oliver, Neele Franke, "Making Change Work ... While the work keeps changing", Etude IBM Institute for Business Value, 2014.
- Haslam S. Alexander et Reicher Stephen, "Social identity and the dynamics of organizational life: Insights from the BBC prison study", In Bartel C.A., Blader S. et Wrzesniewski A. (Eds),

Identity and the modern organization, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, pp. 135-166.

Hedberg B., “*How organizations learn and unlearn?*”, In Nystrom P. C. et Starbuck W. H. (Eds.), *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, 1981, pp. 3-27.

Hedlund G. et Nonaka I., “*Models of knowledge management in the West and Japan*”, In Lorange P., *Implementing Strategic Processes*, Oxford, Blackwell, 1993, pp. 117-144.

Hogg Michael and Terry Déborah, “*Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts*”, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, Janvier 2000, pp. 121-140.

Hogg Michael A., “*Social identity and marginal membership*”. In K. D. Williams, J. P. Forgas et W. von Hippel (dir.), “*The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection and bullying*”, New York: Psychology Press, 2005, pp. 243-261.

Holmstrom B., “*The firm as a subeconomy*”. *The Journal of Law, Economics and Organization*, 15(1), 1999, pp. 74-102.

Honneth Axel, *La Lutte pour la reconnaissance*, éditions du Cerf, Paris, 2000, dans *La Société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, éd. La Découverte, Paris, 2006.

Huber G. P., “*Organizational learning: the contributing processes and the literatures*”, *Organization Science*, 2(1), 1991, pp. 88-115.

Sur : <https://www.jstor.org/stable/2634941>, consulté le 01-09-2023

Humphreys Michael et Brown Andrew., “*Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case study of Hegemony and Resistance*”, *Organization Studies*, vol. 23, n° 3, 2002.

Jonnaert P. et Maciotta D., « *Constructivisme : Choix contemporains, Hommage à Ernst Von Glasersfeld, Pourquoi le constructivisme doit-il être radical ?* », Presses de l'Université de Québec, Sainte-Foy, 2004, Québec.

Kapferer Jean-Noël, « *Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme de l'identité* », *Revue Française de Gestion*, vol. 71, novembre-décembre 1988, pp. 76-82.

Kastersztejn Joseph, *Stratégies identitaires*, Ed. Presses Universitaires de France, Paris, 1999.

Kaufmann J.-C., *L'invention de soi, une théorie de l'identité*, Ed Pluriel, 2010, Paris.

Koenig Gérard, « *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux* », *Revue française de gestion*, n° 97, 1994.

Koenig G., *Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 1996.

Kogut Bruce et Zander Udo, « *What Firms do? Coordination, Identity and learning* », *Organization Science*, vol. 7, No. 5, Sep.- Oct. 1996, pp. 502-518, Pub. par INFORMS.

Komat Abdellatif et al., *Management des entreprises*, Ed. Ellipses, 2021.

Kotter John, « *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* », *Harvard Business Review*, March-April 1995, pp 59-67.

Kotter John, *Créer un sentiment d'urgence : première étape de la méthode, Conduire un changement*, Ed. Pearson, 1996.

Kotter John, *Conduire le changement*, Ed Pearson, 2015, France, 213 p. (Traduit de l'anglais par Séac'h Michel)

Kreps G., *Organizational communication: theory and practice*, Longman, New York, 1990.

Kvale Steinar, *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

Labari Brahim, « un exercice d'altérité : conversation avec un résident européen au Maroc », *Esprit Critique : Revue Internationale de Sociologie et de Sciences sociales*, vol. 04, n° 11, Novembre 2002, ISSN 1705-1045, <http://www.espritcritique.org>

Labari Brahim, *D'une génération à l'autre dans le Souss*, in www.economia.ma, 2019, consulté le 04/12/2021.

Lacaze Delphine, « *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution* », PHD Thesis, ANRT, Université Pierre Mendès, (Grenoble II), France, 2001.

Lacaze D., « *Proactivité des nouveaux arrivants lors de la socialisation organisationnelle : le cas des employés du service de contact clientèle* », Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III, France, 2001.

Lacaze D., « *La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle, Abstract* », In *Management et Avenir*, n° 14, 2007, pp. 9-24.

Langbaum Robert, *The Mysteries of Identity. A Theme in Moderne Literature*, New York, 1977.

Lant Theresa K., Milliken Francisse J. et Bipine Batra, "Managerial learning and strategic reorientation", In *Strategic Management Journal*, n° 13, 1992.

Larçon Jean-Paul et Reitter Roland, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Ed. Nathan, Paris, 1979.

Larmée Alain, *La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique*, Les Presses de l'Université du Québec, 1989, Québec, 302 p.

Laruelle F., *Théorie des identités*, PUF, Paris, 1992.

Laugier Sandra, « *Signification et incommensurabilité : Kuhn, Carnap, Quine* », Article dans ARCHIVES DE PHILOSOPHIE, 2003/3, Tome 66, pp. 481-503.

Lawrence Paul et Lorsch Jay, *Organization and Environment*, Homewood, Richard D. Irwin, 1969 ; trad. : *Adapter les structures de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, Paris, 1973.

Le Bas Christian, « *La firme et la nature de l'apprentissage* », Économies et Sociétés, Séries Dynamique technologique et organisation, n° 1, 1993, pp. 7-24.

Lejeune Christophe et Vas Alain, « *Identité, changement et proximité organisationnelle, Une étude comparée d'écoles de gestion européennes* », Revue française de gestion, Vol. 4, n° 213, 2011, Paris, pp. 171-187.

Lejeune Christophe et Vas Alain, « *Quelles sont les sources d'ambivalence au changement ? Une approche discursive* », Recherches en Sciences de Gestion, Ed. ISEOR, vol. 4, n° 85, 2011, pp. 43-65.

Lelievre Adrien, « *Définition d'un cadre conceptuel et méthodologique pour concevoir un système à flexibilité souhaitée* », Thèse, École Centrale Paris, Ed 287, 2011, France.

Lemoine Claude, « *Chapitre 2, Les salariés dans l'organisation* », Psychologie du Travail et des Organisations, 2012, pp. 31-64.

Le Moigne Jean louis, « *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation* », Epistémologie et Sciences de Gestion, Coordonné par Martinet Alain-Charles, Ed. Economica, 1990, Paris, pp. 81- 140.

Le Moigne Jean-Louis, *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Paris, 1995.

Leonard G., *Mastery: The keys to success and long-term fulfillment*, NY: Penguin Group, New York, 1991.

Le Petit Robert de la langue française, Edition 2016.

Lévi-Strauss Claude, « *L'identité* », éd. Grasset et Fasquelle, Paris, 1977.

Levitt B. et March J. G., « *Organizational leaning* », Annual Review of Sociology, 14 (1), 1988, pp. 319-340.

Lewin Kurt, Dembo T., Festinger L. et Sears P., « *Level of aspiration* », In Hindi J. N., *Personality and the Behavior disorders*, Roland Press, New York, 1944, pp. 333-378.

Libaert Thierry et d'Almeida Nicole, « *La communication interne de l'entreprise* », 4^{ème} édition, Éditions Dunod, 2004.

Lincoln Y. S., « *Emerging criteria for quality in qualitative and interpretative research* », Qualitative Inquiry, n° 1, 1995, pp. 275-289. In Imbert Geneviève, « *L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie* », Recherche en soins infirmiers, Ed. Association de recherche en soin infirmiers, n° 102, 2010/ 3, pp. 23-34, Article en ligne.

Lipiansky Edmond-Marc, *Identité et communication*, PUF, Paris, 1992.

Lipiansky Edmond-Marc, Taboada-Leonetti Isabelle et Vasquez Ana, « *Introduction à la problématique de l'identité* », *Stratégies identitaires*, 1998, pp. 7-21.

Lipiansky Edmond-Marc et al., *Identité et communication : l'expérience groupale*, Presses Universitaires de France, Paris, 1992.

Lipiansky Edmond-Marc, « *Comment se forme l'identité des groupes ?* », Ruano-Barbelan, (sous la dir. de Jean-Claude), 1998 b.

Livian Yves-Frédéric., *Organisation : Théories et pratiques*, Dunod, Paris, 1^{er} éd. 1998, 4^{ème} éd. 2008, In Cabin Philippe, *Les organisations : États des savoirs*, Éditions sciences humaines, Paris, 2005.

Logna-Prat Dominique et Bedos- Rezak Brigitte-Miriam, « *Introduction générale : la question de l'individu à l'épreuve du Moyen Âge* », dans *L'Individu au Moyen Âge, individuation et individualisation avant la modernité*, Paris, 2005, p. 7-29.

Lorino P., *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995.

Lorino P., « *Méthode et pratiques de la performance* », Edition d'Organisation, Paris, 2003.

Luckmann T. et Berger L. Peter, *La construction sociale de la réalité*, Collection Sociétés, Éditions Méridiens Klincksieck, Paris, 1996.

Lugan Bernard, *Histoire du Maroc : des origines à nos jours*, Critéreon, Paris, 1992.

Luminet O., *Psychologie des émotions*, De Boeck Université, 2002.

Maalouf Amine, *Les identités meurtrières*, Ed. B. Grasset, Paris, 1998.

Macher Jeffrey T., Boerner Christopher S., et Teece David J., « *A review and assessment of organizational learning in economic Theories* », in Dierkes, Berthoin-Antal, Child et Nonaka (eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York, 2001.

Mael F. et Ashforth B. E., « *Social identity theory and the organization* », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, Jan. 1989, pp. 20-39.

Mael F. et Ashforth B. E., « *Organizational identity and strategy as a context for the individual* », in Baum J. A. C. et Dutton J. E., Ed. *Advances in strategic management*, CT, JAI, Greenwich, vol. 13, 1996, pp. 17-64.

Magun S., *La restructuration de l'industrie canadienne : Analyse microéconomique*, Publications Gouvernementales, 1998.

Marc E. et Picard D., *L'interaction sociale*, PUF, Paris, 1996.

Marc E. et Picard D., *Relations et communication interpersonnelles*, Dunod, coll. « Topos », Paris, 2000b.

March J. G., “*Exploration and exploitation in organizational learning*”, *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, pp. 71-87.

March J. G., *Décisions et organisation*, Les Éditions d’Organisation, 1981.

Marjorie Pierrette, *Petit manuel méthodologique du questionnaire de recherche : de la conception à l’analyse*, Enrick B. Éditions, Paris, 2012.

Massé Pierrette, *Méthodes de collecte et d’analyse de données en communication*, PUQ, Québec, 2000.

Mattelart A., *Histoire des théories de la communication*, La découverte, 1977.

Mays N. et Pope C., “*Qualitative Research: Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health services research*”, *British Medical Journal*, n° 311, 1995, pp. 42-45.

Mcphee Robert D., Zaig Pamela, *The communicative constitution of organizations. A framework for explanation*, pp. 21-47, in Putnam Linda, Nicotera Anne, M. Bulding theories of organization. *The constitutive role of communication*, Taylor et Francis, 2009.

Mead Georges, *Mind, self and society*, Chicago: Chicago University Press, 1934. Trad. Fr., *L’esprit, le soi et la société*, Paris : PUF, 1963.

Merton Robert K., “*The unanticipated consequences of purposive social action*”, *American Sociological Review*, vol. 1, n° 6, 1936, pp. 894-904.

Merton Robert, *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, The Free Press, 1949. Trad. Mendras H., *Éléments de méthode sociologique*, Plon, Paris, 1953.

Meyriat J. et Miège B., *Le projet SIC : de l’émergent à l’irréversible (fin des années 1960-milieu des années 1980)*, in Boure R. (éd), *Les origines des sciences de l’information et de la communication. Regards croisés*, Septembre, Villeneuve d’Asq, 2002.

Miège Jean Louis, *Le Maroc*, Que sais-je, PUF, Paris, 1950.

Mohammed VI, Discours Royal à l’occasion de l’ouverture de la session d’octobre du parlement de la 4^{ème} année législative de la 10^{ème} législature, le 11 octobre 2019.

Michaud Guy, *Identité collectives et relations interculturelles*, Ed. Complexe, PUF, Paris, 1978.

Milgrom P., “*Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design*”, *Journal of Law, Economics and Organization*, n° 7(Special Issue), 1991, pp. 24-52.

Miller et Rice, *System of organization: the control of task and sentient boundaries*, Tavistock, 1967.

Millová Katarína et Blatný Marek, «*Personality Development: Systems Theories* », International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier, 2015, pp. 879-883.

Mintzberg Henry, *le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, Eyrolles, 1989.

Mintzberg. H, et Westley. F, “*Cycle of organizational change*”, Strategic Management Journal, special number, 1992, pp. 39-59.

Mintezberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., “*Transformer l'entreprise*”, Gestion, Vol. 24, n° 3, 1999, pp. 122-130.

Mintzberg Henry, *Le Manager au quotidien*, Éditions d'Organisation, 10^e éd, 2002.

Mintzberg Henry, *Histoires du soir pour managers*, Vuibert, France, 2019, 192 p.

Moingeon B. et Ramanantsoa B., “*Understanding Corporate Identity: The French school of thought*”. European Journal of Marketing, Vol. 31, n° 5-6, 1997, pp. 383-395.

Moreau de Bellaing Louis, « *Identité collective et champ social* », dans Beauchard Jacques, *Identité collectives et travail social*, Toulouse, Privat, 1979.

Morillon Laurent, Grosjean Sylvie et Lambotte François, « *Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication, Regards croisés sur la communication organisationnelle* », LES CAHIERS DU NUMÉRIQUES, n° 2, Vol. 14, 2018, pp. 155-178.

Morin Edgar, *La méthode*, Edition Seuil, 1991.

Morin Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Collection Seuil, France, 2005.

Morin Estelle M., « *Psychologies au travail* », Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 1996, 535p.

Moris Karen, « *Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui : De meilleures théories pour de meilleures pratiques* », Revue française de gestion, n° 228-229, 2012/9-10, pp. 147-166.

Moscovici S., *Psychologie des minorités actives*, PUF, Paris, 1979.

Mounjib Maâti, *la Monarchie marocaine et la lutte pour le pouvoir*, l'Harmattan, Paris, 1992

Mucchielli Alex, *Nouvelles méthodes d'études des communications*, Armand Colin, Paris, 1998.

Mucchielli Alex et Paillé Pierre, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Éditions Armand Colin, Collection U, 3^{ème} édition, Paris, 2012.

Mucchielli A., *L'identité*, Presse Universitaire de France, (2^{ème} éd.), Paris, 2013.

Mumby K., *Narrative and social control*, Newbury Park, Sage, 1993.

Napoleon Hill, *La Maîtrise de la persuasion*, Aska Editions, Novembre 2014, 402 p. (Texte original) : “*How to sell your way through life*”, traduit de l’anglais par Hugues Jacques, Verger Stanislas et Laubary Sergio.

N’da Paul, *Recherche et méthodologie en science sociales et humaines*, L’Harmattan, 2015, 282p.

Newell Allen et Herbert A. Simon, *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Organization Science, 1972.

Nonaka Ikujiro, «*A dynamic theory of organizational knowledge creation* », In Organization Science, 5 (1), 1994, pp. 14- 37.

Nonaka Ikujiro et Takeuchi H., *La connaissance créatrice*, De Boek université, Traduction de la première version américaine, 1997.

Oliver David et Roos Johan, «*Créativité et identité organisationnelle* », Revue française de gestion, Vol. 2, n° 161, 2006, pp. 139-153.

Paillé Pierre, *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain*, Armand Colin, Paris, 2006.

Paillé Pierre et Mucchielli Alex, *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, collection U, 3^e édition, Ed Armand Colin, 2012, Paris, 432 p.

Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V. et Descendre D., *L’Emprise de l’organisation*, PUF, Paris, 1979.

Palmade G., «*Une conception des groupes d’évolution* », Connexions, n° 1-2, 1972.

Parsons Talcott, *The Structure of Social Action*, McGraw-Hill, New York, 1937.

Parsons Talcott, “*Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations*”, I & II, Administrative Science Quarterly, vol. 1, n° 1, juin 1956, pp. 63-85, vol. 1, n° 2, septembre 1956, pp. 225-239.

Parsons Talcott, *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, The Free Press, 1960.

Pélage Milie Théodora, «*Les approches du changement organisationnel dans les sciences de l’information et de de la communication* », QUADERNI, n° 54, 2004, pp. 43-53.

Peretti J., *Gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, Ed. Vuibert, Paris, 2008.

Perret V., «*Les difficultés de l’action intentionnelle de changement* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris Dauphine, juin 1994.

Perret V., « *La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes* », Article présenté à la 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 14 et 15 Mai 1996 – Lille.

Perrot Serge, « *Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues* », Revue de gestion des ressources humaines, n° 2, 2009, pp. 13-30.

Pesé Stéphan, « *La construction identitaire en situation : Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs* », Thèse, Gestion et Management, Université Paris-Dauphine, Paris IX, 2012.

Pesqueux Yvon, « *L'Indétermination De La Notion De Changement Organisationnel* », ISEOR-3^e colloque doctoral international, Lyon, France, 2010, pp. 1-11, p. 05. Hal- 00509693.

Pesqueux Yvon, *Du changement organisationnel*, 2015, Halshs-01235164.

Pesqueux Yvon, « *Les modèles de l'apprentissage organisationnel* », Master, France, 2020. Halshs-02882918. <https://shs.hal.science/halshs-02882918> consulté le 28-08-2023.

Pettigrew A. M., *The Awakening Giant, Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell Publishers, 1985.

Pettigrew A. M., “*Context and action in the transformation of the firm*”, Journal of Management Studies, Vol. 24, n° 6, 1987 b, pp. 649-670.

Pfeffer J. et Veiga J. F., “*Putting people first for organizational success*”, Academy of Management Executive, vol. 13, n° 2, 1999, pp. 37-48.

Pfeffer J., « *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms* », in Cummings L.L. and Staw B.M., Ed. Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT, JAI PRESS, Vol. 3, 1981, pp. 1-52.

Piaget Jean, *Le structuralisme*, PUF, 1968, dans Komat Abdellatif et al., *Management des entreprises*, 2021.

Piaget Jean et Garcia Rolando, *Psychogenèse et histoire des sciences*, Flammarion, 1983.

Picoche Jacquelin, *Le Robert : Dictionnaire étymologique du Français*, Éditions Le Robert, Collection les usuels, Paris, 2009.

Plane Jean-Michel, *Management des organisations : Théories, Concepts, Performances*, 5^e édition, Ed Dunod, 2019, 313 p.

Porter Michael E., « *Plaidoyer pour un retour de la stratégie* », Expansion Management Review, n° 84, 1997.

Posner B. Z., Louis M. R. et Powell, G.N., “*The availability and helpfulness of socialization practices*”, Personnel Psychology, 36, 4, 1983, pp. 857–866.

- Poupart Jean, « *Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche* », Revue Sociologie et Sociétés, Vol. 25, n° 2, 1993, pp. 93-110.
- Pourtois Jean-Pierre et Desmet Huguette, *Épistémologie et instrumentation en Science Humaines*, Ed. Mardaga, 1988.
- Powell W. W. et DiMaggio P. J., *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991, 486 p.
- Prahalad C. K. et Hamel G., « *The Core Competencies of the Corporation* », Harvard Business Review, vol. 68, n° 3, 1990, pp. 79-91.
- Pratt M. et Rafaeli A., « *Organizational dress as a symbol of multilayered social identity* », Academy of Management Journal, vol. 40, n° 4, 1997, pp. 862-898.
- Pratt Michael G. et Foreman Peter O., « *Classifying managerial responses to multiple organizational identities* », Academy of Management Review, Vol. 25, n° 1, 2000, pp. 18-42.
- Pugh D. et Hickson D., *Organizational Structure in its Context: The Aston Programmer I*, Brookfield, Gower Publishing, 1976.
- Ravasi Davide et Schultz Majken, « *Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture* », The Academy of Management Journal, vol. 49, n° 3, Jun, 2006, pp. 433-458.
- Ravasi Davide, « *Organizational identity, Culture and Image* », in Schultz M., Ashforth B. et Ravasi D., the Oxford Handbook of Organizational Identity, Oxford University Press, 2016, pp. 65-78, ISBN 9780199689576.
- Riel Van C., *Principles of corporate communication*, Financial Times, Prentice Hall, 1995, 256p.
- Reis Louis Meryl, « *Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings* », Administrative science quarterly, Coenell University, Vol. 25, 1980, pp. 226-251.
- Renault Emmanuel, « *Reconnaissance et travail* », Travailler, n° 18, 2007, pp. 119-135.
- Richard J-F., *Activités mentales*, Armand Colin, Paris, 2004.
- Ricœur Paul, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, Paris, 2004.
- Ries Eric, *Le modèle start-up : Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial*, Pearson, France, 2018, 384 p.
- Romelaer P., « *Changement d'organisation et ressources humaines* », Encyclopédie de Gestion, Tome 1, 2^e édition, France, 1997.
- Rondeau A., « *Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail* », Gestion, n° 24, automne 1999, pp. 12-19.

Rondeaux Giseline et Pichault François, « *Managers en quête de sens : l'identité organisationnelle comme boussole ?* », Revue internationale de psychosociologie et gestion des comportements organisationnels, LENTIC, Université de Liège, Vol. XVIII, n° 46, 2012, pp. 45-76.

Russell B., *Human society in ethics and politics*, London: George Allen & Unwin, 1954.

Sainsaulieu Renaud, « *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation* », Coll. Références, Ed. Presses de Sciences PO, Paris, 2019, 1^{er} éd. 1977. Nobert Alter, ISBN : 9782724624502.

Savoie Zajc, Lorraine, *L'entrevue semi-dirigée en Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, 1997.

Sbai Hayat, Directeurs de thèse Farid Chaouki et Florence Noguerra, *L'impact du changement organisationnel sur le bien être des employés*, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Marrakech, 2021.

Schein Edgar H., “*Organizational socialization and the profession of management*”, Sloan Management Review, (30) 1988, pp. 53-65.

Schein Edgar et Schien Peter, *organizational culture and leadership*, 5thEd., Willey, Business & Management Series, 2016, 408 p.

Schermerhorn John R., Hunt James G., et Osborn Richard N., *Comportement humain et organisation*, éditeur(s) : Pearson, Pari, 2002.

Scott S. G. et Lane V. R., “*A Stakeholder Approach to Organizational Identity*”, Academy of Management Review, vol. 25, n° 1, 2000, pp. 43-62.

Senaux Benoît, « *Le rôle des outils de gestion dans l'adaptation de l'identité organisationnelle* », 30^{ème} congrès de l'AFC, 2008.

Senge Peter, *La cinquième discipline ; levier des organisations apprenantes*, Ed. Eyrolles, 1990.

Senge P., “*The leaders' new work: building a learning organization*”, Sloan management review, 1990, pp. 7-23.

Senge P., *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Leaning Organization*, Random Housse, New York, 422 p.

Sguenfle Mohamed, « *La dynamique linguistique et identitaire au miroir du territoire, Le cas de l'amazighe* », dans *Les langues et leurs territoires, entre conflit et cohabitation*, Dir. Boissonneault J. et al., Série Monographique en Sciences Humaines 19, Ontario, Canada, 2017, pp. 41-57, ISSN 1198-8282.

Shani A.B., Woodman R.W. et Pasmore W.A., “*Research in Organizational Change and Development*”, Vol. 19, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2011, pp. 117-161.

Shrivastava P., “*A typology of organizational learning systems*”, Journal of management studies, vol. 20, n° 1, 1983, pp. 7-28.

Simon H. A., “*Bounded rationality and organizational learning*”, Reflection, vol. 1, n° 2, 1999, pp. 17-27.

Simon Herbert A., “*Rationality in Psychology and Economics*”, The Journal of Business, Vol. 59, n° 4, 1986, pp. 209-224.

Simon Herbert, *Reason in Human affairs*, Stanford University Press, Stanford, 1983, 128 p.

Skinner F.B., *Science and Human Behavior*, Macmillan, New York, 1953.

Snow David, “*Extending and broadening Blumer’s conceptualization of Symbolic interactionism*”, Symbolic Interaction, (24) 2001, pp. 367-377.

Soparnot. R., « *L’évaluation des modèles de gestion du changement : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement* », Gestion, Vol 29, n° 4, hiver 2005, pp. 32-33.

Soparnot R., « *De la capacité de gestion du changement à la gestion de la capacité de changement : le concept de capacité organisationnelle de changement* », Université de Rennes 1, 2008.

Soualah Zahra, « *L’identité culturelle sous l’impact des relations interculturelles induites par le tourisme. Cas de Taghazout* », Thèse dir. Errhouni Leila, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc, 2022.

Spector Bi, “*Negotiation as a Psychological Process*”, The Journal of Conflict Resolution, 21(4), 1977.

Spencer Johnson, *Qui a piqué mon fromage ?, Comment s’adapter au changement*, Éditeur Michel Lafon, Septembre 2000, 104 p.

Sujin Kim, “*Recherch paradigms in organizational learning and performance: Competing modes of inquiry*”. Information Technology, Learning and Performance Journal, volume 21, n° 1, Spring 2003.

Sveningsson Stefan et Alvesson Mats, «*Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle* », In Human Relations, vol. 56, n° 10, 2003.

Swann, W. B. Jr., « *Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self* », cité dans Suls J. M. et Greenwald A. G. (dir.), Social psychological perspective on the self, vol. 2, 1983, pp. 33-66.

Tajfel Henry, *Social Identity and intergroup behavior*, Social science information, 1974.

Tajfel Henry, “*The achievement of group differentiation. Differentiation between social groups: Studies in the social psychology intergroup relations*”, Londre: Academic Press, 1978, pp. 77-98.

Tajfel H. et Turner j. C., « *The social identity theory of intergroup behavior* », in Worchel S. et Austin W. G., *Psychology of intergroup relations*, Nelson Hall, Chicago, 1986, pp. 7-24.

Tap Pierre, « *Identité, style personnel et transformation des rôles sociaux* », Bulletin de Psychologie, Tome XL, n° 379, Université de Toulouse Le Mirail, 1987, pp. 399-403.

Tarondeau Jean Claude et Wright R. W., « *La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus* », Revue Française de gestion, n° 104, 1995, pp. 112-121.

Tarondeau Jean Claude et Lorino Philippe, « *De la stratégie aux processus stratégiques* », Revue Française de Gestion, vol. 41, n° 253, 2015, pp. 231- 250.

Taylor Charles, *Hegel et la société moderne*, Laval-Paris, 1998 [1979].

Taylor Donald M. “*The quest for collective identity: The plight of disadvantaged ethnic minorities*”, Canadian Psychology / Psychologie canadienne, 38(3), 1997.

Taylor James R. et Robichaud Daniel., « *Finding the Organization in the Communication: discourse as action and sensemaking* », In Organization, vol. 11, n° 3, 2004, pp. 395-413.

Thiétart Raymond-Alain, « *Management et complexité : Concepts et théories* », Centre de Recherche DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Cahier n° 282, 2000.

Thiétart Raymond-Alain, *Stratégies, Actualité et futur de la recherche*, Vuibert, 2001.

Tissot F. et March James G., « *Décisions et organisations* », Paris, Éditions d'Organisation, Dans Formation Emploi, n° 59, 1991.

Torquato G., “*Tratado de comunicação organizacional e Política*”, Sao Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002, p. 35. In, Cleusa Maria Andrade Scroferneker, « *Qu'est-ce que la communication organisationnelle et politique dans un pays de contact ?* » in SOCIÉTÉ 2004/1, n° 83, pp. 79-88.

Touzard Hubert, *De la négociation à la médiation. Analyse des processus qui relient ces deux situations*, Négociations, 2006.

Tully James, « *Une étude de la politique de l'identité* », Comprendre, n° 1, 2001, pp. 193-218.

Turner John C., « *Towards a cognitive redefinition of the social group* », Cahiers de Psychologie Cognitive/Current Psychology of Cognition, 1(2), 1981, pp. 93-118.

Van Campenhoudt Luc et Quivy Raymond, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^{ème} édition, Dunod, 2011.

Vandenberghe Christian, De Keyser Véronique, Vlerick Pilippe et D'hoore William, « *Changements organisationnels, stress des employés et satisfaction des clients : émergence du concept, flexihealth* » In la Politique scientifique fédérale, 2004.

Van de Ven A. et Poole H., “*Explaining Development and Change in Organizations*”, The Academy of Management Review, 1995, 20(3), pp. 510–540. <https://doi.org/10.2307/258786>

Vanistaende, *Le bonheur est toujours possible : Construire la résilience*, Bayard, Paris, 2000.

Van Maanen, J.E. et Schein, E.H.: “*Toward a theory of organizational socialization*”, In Research in Organizational Behavior, vol. 1, 1979, pp. 209-264.

Vas A., « *Les process organisationnels de changement à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique* », Management international, Vol. 9, n° 2, 2005, pp. 21-36.

Velmuradova Maya, « *Épistémologies et méthodologies de la recherche en Science de gestion* », Note de synthèse, USTV, 2004.

Vermeren Pierre, *Histoire du Maroc depuis l'indépendance*, La Découverte, Paris, 2002.

Véronique Nguyễn-Duy, Jason Luckerohoff, « *Constructivisme /positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ?* », Article dans RECHERCHES QUALITATIVES, Hors-Série, n° 5, 2007, pp. 4 -17.

Véronique Perret, « *La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes* », Article présenté à la 5^{ème} Conférence Internationale de management stratégique, Lille, 1996.

Véronique Perret, « *Les paradoxes du changement organisationnel* », Ellipses, 2003, pp. 253-297, Halshs-00536314.

Vilatte Jean-Christophe, « *Méthodologie de l'enquête par questionnaire* », Labo. Culture et communication, Université d'Avignon, 2007.

Vinsonneau Geneviève, « *Culture et ethnicité, des ressources pour l'identification des acteurs* », Mondialisation et Identité Culturelle, 2012, pp. 75-88.

Vinsonneau Geneviève, *L'identité culturelle*, Edition Armand Colin, Paris, 2002.

Vinsonneau Geneviève, « *Le développement des notions de culture et d'identité : un itinéraire ambigu* », Revue Carrefour de l'éducation, n° 14, 2002.

Voss Z. G., Cable D. M. et Voss G. B., “*Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who we Are?”*”, Organization Science, vol. 17, n° 6, 2006, pp. 741-755.

Walliser Bernard, *L'économie cognitive*, Odile Jacob, Paris, 2000.

Watson J.B., *Behavior, An Introduction to Comparative Psychology*, Holt, New York, 1914.

Watzlawick Paul, *Une logique de la communication*, Seuil, Paris, 2014.

Weick K., *The social psychology of organizing*, McGraw Hill, New York, 1979, 294 p.

Weick K. E. et Daft R. L., "toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, n° 9, 1984, pp. 284-295.

Weick Karl E. et Roberts Karlene H, « *Collective mind in organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks* », in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, n° 3, 1993, pp. 357-381. Published By: Sage Publications, Inc.

Weick Karl Emmanuel, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1995, 231 p.

Wexler Bruce, *Brain and culture: Neurobiology, ideology and social change*, Cambridge, MA: MIT Press, 2006.

Whetten David A. et Mackey Alison, « *A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation* », In *Business & Society*, n° 41, 2002, pp. 393-414.

Winkin Yves, *La nouvelle communication*, Ed. Seuil, Paris, 1981, 373 p.

William James, *le pragmatisme*, Traduit de l'Anglais par Brun E., Edition Ernest Flammarion, Paris, 1911, p. 324.

Wolton Dominique, *Penser la Communication*, Edition Flammarion, 1998, France.

Wolton Dominique, *La Communication*, Les Essentiels d'Hermès, CNRS Editions, 2010, France.

Woodward Joan, *Industrial organization: theory and practice*, Oxford, 1965.

Sitographie

http://www.clio.fr/chronologie/chronologie_Maroc_le_temps_de_la_grandeur_alaouite.asp consulté le 14 /08/2021.

<http://www.insee.fr/definitions/entreprise.htm> consulté le 17/08 /2021.

<http://www.medias24.com/A-suivre/10316-Les-Francais-toujours-plus-nombreux-a-s-installer-au-Maroc.html> consulté le 20/08/2021.

<https://pwcmaroc.pwc.fr/fr/publications-communique-de-presse/l-economie-marocaine-entre-defis-et-opportunités.html> consulté le 24/08/2021.

<http://www.erudit.org/revue/socsoc/1993/v25/n2/001573ar.pdf> consulté le 09/ 09/2021.

<http://www.economie.gouv.fr> Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, « *L'entreprise, c'est quoi ?* », Facilio, 2012 consulté le 23/11/2021.

<https://www.doi.org/10.4060/ca9353fr> consulté le 05/01/2022.

[https:// www.larousse.fr/](https://www.larousse.fr/) consulté le 15/04/2023.

https://www.researchgate.net/publication/215439842_Organizational_Learning_The_Contributing_Processes_and_the_Literatures consulté le 02-09-2023

[https:// www.cairn. Info / revue recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm](https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm) consulté le 01/01/2024.

Liste des abréviations

- **A.I.** : Entreprise qui souhaite garder l'anonymat
- **B.P.** : Banque Populaire
- **BPCS**: Banque Populaire Centre Sud
- **CA** : Conseil d'Administration
- **CDG** : Caisse de Dépôt et de Gestion
- **CGEM** : Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- **ISO** : Organisation Internationale de Normalisation
- **GBCP** : Le groupe banque centrale populaire
- **M** : Mediatronic
- **ONE** : Office National de l'Électricité
- **ONEE** : Office National de l'Électricité et de l'Eau
- **ONEP** : Office National de l'Eau Potable
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste	46
Tableau 2 : Croisement du genre	241
Tableau 3 : Genre par secteur d'activité	241
Tableau 4 : Durée de travail	242
Tableau 5 : Répartition des personnes interviewées	291
Tableau 6 : Codification des données collectées par l'entretien	292
Tableau 7 : Présentation des thèmes et des sous thèmes avec les spécifications qui leur correspondent	293
Tableau 8 : Récapitulatif des questions correspondant aux thèmes	294
Tableau 9 : Évaluation de la résonance et de la fréquence des items correspondant aux concepts de notre recherche dans les réponses de l'entretien cas de l'ONEE	297
Tableau 10 : Évaluation de la résonance et de la fréquence des items correspondant aux concepts de notre recherche dans les réponses de l'entretien cas de A.I	298
Tableau 11 : Évaluation de la résonance et de la fréquence des items correspondant aux concepts de notre recherche dans les réponses de l'entretien cas de Mediatronic	299
Tableau 12 : Évaluation de la résonance et de la fréquence des items correspondant aux concepts de notre recherche dans les réponses de l'entretien cas du BPCS	300

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Déroulement de l'enquête empirique	71
Figure 2 : La construction de l'identité selon Dubar (2000)	87
Figure 3 : La dynamique entre affirmations et compréhensions identitaires	100
Figure 4 : Conception du cadre d'interprétation identitaire collectif.....	100
Figure 5 : L'interaction dynamique dont résulte la conception de l'identité organisationnelle	101
Figure 6 : Présentation générale de la socialisation organisationnelle.....	109
Figure 7 : Schéma de la construction identitaire.....	113
Figure 8 : Schéma de la progression de l'image d'une organisation d'après l'illustration de Baudrillard	123
Figure 9 : Le processus de modification des affirmations identitaires d'après les travaux de Ravasi et Schultz 2006.....	128
Figure 10 : Illustration du processus cognitif de l'action	131
Figure 11 : Les composantes de l'organisation selon Y. Livian 1998.....	139
Figure 12 : La pyramide de Maslow (1940), les besoins de l'individu au travail selon la théorie de la motivation.....	141
Figure 13 : L'activation du processus d'adaptation organisationnelle.....	301
Figure 14 : Le renforcement mutuel de l'identité organisationnelle et de l'apprentissage organisationnel.....	335
Figure 15 : Le processus de l'identité organisationnelle : un outil de gestion interne.....	343
Figure 16 : Le mécanisme d'adaptation organisationnelle.....	344

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Croisement entre la durée de travail et la moyenne d'âge des collaborateurs ..	243
Graphique 2 : Les changements au niveau de l'organisation de travail	244
Graphique 3 : L'intérêt du changement pour une organisation	245
Graphique 4 : La perception des individus concernant le changement organisationnel	246
Graphique 5 : La conception des effets du changement sur l'organisation	247
Graphique 6 : Les dispositifs engagés pour faire face aux effets du changement organisationnel.....	248
Graphique 7 : L'identité organisationnelle par rapport aux valeurs de l'organisation de travail.....	249
Graphique 8 : Les différentes dimensions favorisées par l'identité organisationnelle	250
Graphique 9 : Courbe illustrant la qualification du rôle de l'identité de l'organisation	251
Graphique 10 : L'identité organisationnelle comme processus qui motive l'adaptation au changement	252
Graphique 11 : La gestion de l'identité organisationnelle	253
Graphique 12 : L'identité organisationnelle facteur favorisant le processus de l'apprentissage organisationnel	254
Graphique 13 : Le changement organisationnel impose les apprentissages	255
Graphique 14 : L'adhésion du personnel au processus d'apprentissage organisationnel	256
Graphique 15 : La répartition des facteurs motivant l'adhésion à l'apprentissage organisationnel	257

Graphique 16 : Le rôle des apprentissages dans la mise en place du changement organisationnel	258
Graphique 17 : Le renforcement de l'identité organisationnelle par l'apprentissage organisationnel	259
Graphique 18 : L'influence de la gestion de l'identité organisationnelle sur la perception et l'interprétation du changement organisationnel et de ses effets	270
Graphique 19 : La gestion des effets du changement par la gestion de l'identité organisationnelle	272
Graphique 20 : L'effets de la gestion de l'identité organisationnelle sur l'adhésion à l'apprentissage O. et sur l'adaptation au changement organisation	274
Graphique 21 : La relation entre le changement et l'apprentissage organisationnel	275
Graphique 22 : L'identité et l'apprentissage organisationnels favorisent le changement	276
Graphique 23 : L'interaction entre l'identité organisationnelle et l'apprentissage organisationnel.....	277
Graphique 24 : L'I.O. et l'A.O. ; un mécanisme d'adaptation au changement	279
Graphique 25 : Le processus de gestion du changement organisationnel : un mécanisme d'adaptation organisationnelle	285

Annexes

Guide d'entretien semi directif

Phase d'identification :

Homme ☐ Femme ☐

Tranche d'âge :

Durée de travail au sein de l'organisation :

Postes occupés :

Diplôme ou formation de base :

Axe n° 1 : Le changement organisationnel

Q. 1 : Nous avons été informée que votre organisation a vécu des changements, pouvez- vous nous en parler ? et depuis quand ?

Q. 2 : Quel en est l'intérêt pour votre organisation ?

Q. 3 : Comment les changements sont-ils perçus par l'ensemble des employés ?

Q. 4 : Que pensez-vous des effets de ces changements sur l'organisation et ses acteurs ? (Plutôt positifs ou négatifs).

Q. 5 : Comment votre organisation gère-t-elle les différents problèmes engendrés par ce changement ?

Axe n° 2 : L'identité organisationnelle

Q. 1 : Pouvez-vous nous parler de la culture organisationnelle de votre entreprise?

Q. 2 : Quelle en est la relation avec l'identité organisationnelle ?

Q. 3 : Que représente l'identité organisationnelle pour l'ensemble des employés dans votre organisation ? Et quel en est le rôle ?

Q. 4 : Trouvez-vous que l'identité organisationnelle a joué un rôle dans la mise en place du changement vécu par votre organisation ?

Q. 5 : Comment pourriez-vous qualifier ce rôle ?

Axe n° 3 : L'apprentissage organisationnel

Q. 1 : Est-ce que le changement vous a imposé certains apprentissages ?

Q. 2 : Pensez-vous que l'ensemble du personnel a adhéré à ces apprentissages ?

Q. 3 : Si oui, qu'est ce qui a motivé cette adhésion ? Si non, pourquoi à votre avis ?

Q. 4 : Est-ce que ces apprentissages ont facilité la mise en place du changement ?

Q. 5 : À votre avis, ces apprentissages contribuent-ils à la consolidation de l'identité organisationnelle ? Comment ?

Questionnaire

Bonjour

Dans le cadre d'une recherche doctorale à la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines d'Agadir, nous nous intéressons à étudier le rôle de l'identité organisationnelle dans la mise en place du changement au sein d'une entreprise.

Cette enquête est strictement confidentielle et anonyme et toutes les informations fournies seront utilisées aux seules fins de la recherche universitaire. Votre participation ne devrait prendre qu'environ quelques minutes. Il est nécessaire de répondre à toutes les questions. Votre avis personnel nous apporterait beaucoup. Ceci dit, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Merci infiniment

Phase d'identification

Homme ☐

Femme ☐

Tranche d'âge :

Durée de travail au sein de l'organisation :

Postes occupés :

Diplôme ou formation de base :

Axe n° 1 : Le changement organisationnel

Q. 1 : Est-ce que votre organisation a vécu des changements ?

☐ Un

☐ Plusieurs

☐ Aucun

- Pouvez-vous préciser la nature ou le type de ce changement ?

Q. 2 : Quel en est l'intérêt pour votre organisation ?

- ☐ Très important
- ☐ Important
- ☐ Normal
- ☐ Peu important
- ☐ Aucune importance

Q. 3 : Comment est-il perçu par l'ensemble des employés ?

- ☐ Très bien
- ☐ Bien
- ☐ Assez bien
- ☐ Moyen
- ☐ Mal

Q. 4 : Pour vous, comment voyez-vous les effets du changement ?

- ☐ Positifs
- ☐ Neutres
- ☐ Négatifs

- Si c'est négatif, pourquoi à votre avis ?

Q. 5 : Comment votre organisation gère-t-elle les effets du changement ?

- ☐ En renforçant les apprentissages

- ☐ En renforçant le sentiment d'appartenance
- ☐ En renforçant les deux

Axe n° 2 : L'identité organisationnelle

Q. 1 : Trouvez-vous que votre identité organisationnelle est en cohérence avec les valeurs véhiculées à travers la culture de l'organisation ?

- ☐ Très cohérente
- ☐ Peu cohérente
- ☐ Non cohérente

Q. 2 : Que favorise l'identité organisationnelle pour l'ensemble des employés dans votre organisation ?

- ☐ Le sentiment d'appartenance
- ☐ Les valeurs de l'organisation
- ☐ L'évolution (le changement)
- ☐ La dynamique des apprentissages
- ☐ Aucun effet

Q. 3 : Comment qualifiez-vous ce rôle ?

- ☐ Très important
- ☐ Important
- ☐ Sans importance

Q. 4 : À quel point l'identité organisationnelle motive-t-elle l'adaptation au changement ?

- ☐ Très motivante
- ☐ Assez motivante
- ☐ Motivante
- ☐ Peu motivante
- ☐ Pas motivante

Q. 5 : Comment votre organisation gère-t-elle son identité ?

- ☐ Fortement gérée
- ☐ Moyennement gérée
- ☐ Négligé

Q. 6 : L'identité organisationnelle favorise-t-elle l'apprentissage organisationnel ?

- ☐ Très favorisante
- ☐ Favorisante
- ☐ Peu favorisante

Axe n° 3 : L'apprentissage organisationnel

Q. 1 : Ces changements vous imposent-ils certains apprentissages ?

- ☐ Beaucoup
- ☐ Peu
- ☐ Aucun

Q. 2 : Est-ce que tout le personnel adhère à ces apprentissages ?

- ☐ Totalement
- ☐ Partiellement
- ☐ Nullement

Q. 3 : Qu'est ce qui a motivé l'adhésion aux apprentissages ?

- ☐ La communication organisationnelle
- ☐ Le changement organisationnel
- ☐ L'identité organisationnelle
- ☐ La gestion de carrière
- ☐ Le leadership

Q. 4 : Est-ce que ces apprentissages ont facilité la mise en place du changement ?

- ☐ Énormément
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Q. 5 : À votre avis, ces apprentissages renforcent-ils l'identité organisationnelle ?

- ☐ Ils la renforcent fortement
- ☐ Ils la renforcent Moyennement
- ☐ Ils la renforcent peu
- ☐ Ils la renforcent très peu
- ☐ Ils ne la renforcent pas

Table des matières

Remerciements

Résumé

Sommaire

Introduction Générale	11
1. Le contexte général et l'objectif de la recherche	11
2. Choix des méthodes de la recherche	16
 Chapitre I : Une approche méthodologique pour une problématique spécifique dans le milieu organisationnel	22
 Introduction	23
Section 1 : Pourquoi évoquer la communication dans une organisation de travail ?	24
1.1 Les approches et les modèles de la communication	25
1.1.1 L'approche constitutive	26
1.1.2 L'approche systémique	26
1.1.3 L'approche interactionniste ou l'interactionnisme symbolique	27
1.1.3.1 Le modèle sociométrique	28
1.1.3.2 Le modèle de l'analyse transactionnelle	28
1.1.3.3 Le modèle interactionniste-systémique	29
1.1.3.4 Le modèle orchestral	29
1.1.4 L'approche fonctionnelle.....	29
1.1.5 L'approche critique	30
1.1.6 L'approche interprétativiste.....	30
1.1.7 L'approche constructiviste	31
1.1.7.1 Le modèle de l'hypertexte.....	31
1.1.7.2 Le modèle situationnel	31
Section 2 : Contexte de la recherche	33
2.1 Une idée sur le Maroc	33
2.2 Le développement économique sous le règne de Mohammed VI	34
Section 3 : De la problématique de recherche au positionnement épistémologique	38
3.1 La méthodologie de recherche	40
3.2 Posture épistémologique	42

3.2.1 Le paradigme constructiviste	43
3.2.2 Le paradigme interprétatif	44
3.2.3 L'approche interactionniste	47
3.2.4 L'approche systémique	48
Section 4 : Le choix des méthodes de la recherche	52
4.1 La méthode qualitative	54
4.1.1 Les outils et les techniques de la méthode qualitative	58
4.1.1.1 L'outil de l'observation directe	58
a. Le carnet de terrain	60
b. La grille d'observation	61
4.1.1.2 L'entretien semi-directif	61
a. Le guide d'entretien	63
b. Échantillonnage de l'entretien semi-directif	66
c. Le guide d'entretien exploratoire	67
4.2 La méthode quantitative	67
4.2.1 L'échantillon de l'enquête	70
4.3 Synthèse de la démarche	70
Conclusion	72
Chapitre II : Genèse du concept de l'identité organisationnelle	74
Introduction.....	75
Section 1 : L'identité, concept interdisciplinaire	76
1.1 L'identité un concept complexe	76
1.2 L'identité d'un point de vue philosophique	78
1.3 L'identité en psychologie sociale	79
1.4 Le concept d'identité, une vision socio-anthropologique.....	82
Section 2 : Les formes de l'identité	86
2.1 L'identité personnelle	86
2.2 L'identité individuelle	87
2.3 L'identité sociale	88
2.4 L'identité professionnelle.....	90
2.5 L'identité collective.....	94
2.6 L'identité organisationnelle.....	96

2.7 L'identification.....	102
2.8 La socialisation	105
Section 3 : Le processus de la construction identitaire	110
3.1 La construction identitaire	110
3.2 La construction de l'identité organisationnelle	114
3.3 L'identité entre négociation et reconnaissance.....	117
Section 4 : L'identité organisationnelle à travers les courants de pensée	120
4.1 L'identité selon la perspective fonctionnaliste	120
4.2 L'identité selon la perspective interprétative	121
4.3 L'identité selon la perspective critique	122
4.4 L'identité selon la perspective constructiviste.....	123
4.5 Le concept de l'identité organisationnelle entre la simplicité et la complexité	124
4.6 L'identité organisationnelle et le changement.....	126
4.7 L'identité organisationnelle et l'apprentissage.....	128
Conclusion	132
 Chapitre III : Organisation, changement et apprentissage organisationnel.....	 135
Introduction.....	136
Section 1 : L'organisation : objet d'observation et de réflexion sociologique	137
1.1 Le concept de l'organisation	137
1.2 Les grands courants des organisations	139
1.2.1 Le courant des rationalistes	139
1.2.2 Le courant des relations humaines	140
1.2.3 Le courant de la rationalité limitée et de l'acteur stratégique	141
1.3 Les concepts sociologiques clés qui orchestrent les interactions dans l'organisation	142
1.3.1 Le pouvoir	142
1.3.2 La zone d'incertitude	144
1.3.3 La stratégie	144
1.3.4 « Le système d'action concret » (Michel Crozier et Erhard Friedberg, 1977) .	145
1.4 Les modes de direction des organisations	145
1.4.1 Le mode autoritaire extrémiste	146
1.4.2 Le mode autoritaire condescendant	146
1.4.3 Le mode de direction consultatif	147

1.4.4	Le mode de direction participatif	147
1.5	L'organisation de travail	148
1.5.1	L'organisation de travail en tant qu'organisme	149
1.5.2	L'organisation de travail en tant qu'administration publique	149
1.5.3	L'organisation de travail en tant qu'entreprise	150
1.5.3.1	L'entreprise familiale	151
1.5.4	L'organisation de travail en tant que système	153
1.6	L'organisation selon Chester Barnard, une redéfinition de la pensée managériale	155
1.7	La pensée sociologique des organisations.....	157
1.7.1	La sociologie des organisations de Talcott Parsons	157
1.7.2	La sociologie des organisations de Robert K. Merton	159
1.7.3	La sociologie des organisations avec Michel Crozier	160
1.7.4	Une réflexion sur les organisations	162
1.8	La complexité des organisations	164
1.9	La théorie de la contingence des organisations	165
1.10	La résilience organisationnelle	167
1.11	Synthèse générale du concept	169
Section 2 : Le changement organisationnel		172
2.1	Le changement organisationnel	172
2.1.1	Définition du concept	172
2.2	La typologie du changement organisationnel	173
2.2.1	Changement évolutif.....	174
2.2.2	Changement radical	175
2.2.3	Apprentissage organisationnel	176
2.2.4	Les causes du changement organisationnel	177
2.2.4.1	Facteurs externes	177
2.2.4.2	Facteurs internes	178
2.2.5	Les modèles du changement organisationnel	179
2.2.5.1	Le modèle de Lewin.....	179
2.2.5.2	Le modèle de Collerette Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro	180
2.2.6	Le changement organisationnel et les représentations	181
2.2.7	Le changement et la résistance	182
2.2.7.1	Définition de la résistance au changement	183

2.2.7.2 Les raisons de la résistance au changement	183
2.2.7.3 Les types de la résistance organisationnelle	184
2.2.7.3.1 La résistance liée à l'individu	184
2.2.7.3.2 La résistance liée à la société	185
2.2.7.3.3 La résistance liée au mode d'insertion du changement	186
2.2.7.4 L'adaptation au changement	186
2.2.8 Synthèse du concept	187
Section 3 : L'apprentissage organisationnel	188
3.1 L'apprentissage organisationnel un concept complexe.....	189
3.1.1 Revue de littérature	189
3.1.2 L'apprentissage organisationnel cognitif	191
3.1.3 L'apprentissage organisationnel comportemental	192
3.1.4 Les obstacles de l'apprentissage organisationnel	193
3.2 Les théories de l'apprentissage organisationnel	194
3.2.1 L'approche behaviouriste de l'apprentissage organisationnel	194
3.2.2 L'approche cognitiviste de l'apprentissage organisationnel	195
3.3 Les caractéristiques de l'apprentissage organisationnel	197
3.4 Apprentissage organisationnel et gestion des compétences	198
3.4.1 Apprentissage individuel	198
3.4.2 Apprentissage collectif	199
3.4.3 Apprentissage Organisationnel	199
3.5 L'apprentissage organisationnel et les systèmes incitatifs.....	199
3.6 La dimension subjective de l'apprentissage organisationnel.....	201
3.7 Synthèse du concept.....	202
Conclusion.....	203
 CHAPITRE IV : Étude de cas : L'identité organisationnelle, au-delà de la théorie....	 204
Introduction.....	205
Section 1 : Une insertion au sein des organisations.....	207
1.1 Le chercheur un étranger non désiré dans les organisations.....	207
1.2 Présentation du terrain de recherche	208
1.2.1 Cas de l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable - Rabat	208
1.2.2 A.I. -Biougra	212

1.2.3 Mediatronic, Agadir	213
1.2.4 Banque Populaire du Centre Sud (Souss-Massa)	214
Section 2 : Présentation et analyse des observations	216
2.1 Observations effectuées à l'ONEE	218
2.2 Observations effectuées à A.I.....	224
2.3 Observations effectuées à Mediatronic	227
2.4 Observations effectuées à la BPCS	229
2.5 Synthèse et analyse des observations	235
Section 3 : Présentation et analyse des données collectées via le questionnaire	240
3.1 Question du genre	241
3.2 La durée de travail	242
3.3 Autour du changement organisationnel	243
3.4 Autour de la notion de l'identité organisationnelle	248
3.5 Autour de L'apprentissage organisationnel	254
3.6 Synthèse des résultats des questionnaires	260
3.6.1 Une comparaison du genre	260
3.6.2 Le changement organisationnel entre acceptation et résistance	260
3.6.3 L'identité organisationnelle en tant que socle cohésif.....	263
3.6.4 L'apprentissage organisationnel une caractéristique de l'Org. Apprenante	267
3.7 L'identité, le changement et l'apprentissage organisationnels	269
3.7.1 Une démarche croisée des résultats du questionnaire	269
Section 4 : Résultats et interprétation des entretiens semi-directifs	288
4.1 Le choix de l'entretien comme méthode	288
4.2 Une démarche d'analyse des entretiens	289
4.2.1 Une approche de codification des données des entretiens.....	291
4.2.2 La quantification, une démarche scientifique.....	295
4.2.3 Analyse et interprétation des résultats des entretiens semi-directifs.....	302
Thème 1 : Le changement dans l'organisation.....	302
a. La perception du changement organisationnel.....	302
b. Les effets du changement selon les collaborateurs de l'organisation.....	304
Thème 2 : La relation entre l'apprentissage et l'identité.....	306
a. L'adhésion à l'apprentissage organisationnel.....	306
b. La réciprocité entre l'identité et l'apprentissage Organisationnels	319

Thème 3 : l'identité et l'apprentissage organisationnels dans la mise en place du changement.....	328
a. Le processus de gestion du changement	328
b. Le mécanisme d'adaptation au changement organisationnel	331
4.3 Synthèse des résultats des entretiens	336
4.4 Discussion.....	339
Conclusion.....	346
Conclusion générale	348
Bibliographie	356
Sitographie	383
Liste des abréviations	384
Liste des tableaux	385
Liste des figures.....	386
Liste des graphiques.....	387
Annexes	389
Table des matières	396

L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE UN PROCESSUS OPÉRATIONNEL DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT.

Cette recherche doctorale analyse l'articulation complexe entre l'identité organisationnelle et la conduite des transitions au sein de quatre organisations marocaines. S'inscrivant dans une approche constructiviste et un paradigme inter-prétativiste, l'étude démontre comment les pratiques managériales influencent les schémas cognitifs des collaborateurs pour forger une identité homogène et partagée.

À travers une analyse croisée, les résultats révèlent que l'interaction entre l'identité et l'apprentissage organisationnel constitue un mécanisme d'adaptation crucial.

Ce processus facilite non seulement la mise en œuvre des transformations, mais renforce également le sentiment d'appartenance et la cohérence interne. En stabilisant les consensus stratégiques et en stimulant l'implication individuelle, cette dynamique garantit la pérennité de la performance organisationnelle en période de crise ou de mutation.

Cette thèse offre ainsi aux dirigeants et aux chercheurs en management et en Sciences de l'Information et de la Communication un cadre opérationnel innovant : elle positionne l'identité organisationnelle comme le socle de l'efficacité fonctionnelle, permettant de transformer le changement organisationnel en un levier de croissance durable et d'alignement stratégique.

Dr. Amina AGHRAIGE est Enseignante-Chercheuse en Sciences de l'Information et de la Communication et en Management des Ressources Humaines. Récompensée par le Prix de la Meilleure Thèse des universités marocaines en 2025, elle consacre ses recherches à la communication stratégique, à l'identité organisationnelle, à la gestion du changement et à l'innovation managériale. Auteure de nombreuses publications scientifiques, elle conjugue rigueur académique et expérience de terrain pour proposer une réflexion innovante, plaçant l'humain au cœur des transformations des organisations.

