

L'identité organisationnelle, un processus opérationnel de la gestion du changement et de la performance organisationnelle

Organizational identity, an operational process for change management and organizational performance

Amina AGHRAIGE

Docteure en Langues et Communication

Laboratoire : Interdisciplinaire des Sciences Sociales

Faculté des lettres et des sciences humaines, Université IBN ZOHR- AGADIR, Maroc

Mohammed SGUENFLE

Enseignant-chercheur à l'ENCG d'Agadir

Cofondateur du Laboratoire de recherche Interdisciplinaire des Sciences Sociales de la

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines - Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc

Date de soumission : 25/06/2025

Date d'acceptation : 27/07/2025

Pour citer cet article :

AGHRAIGE A. & SGUENFLE M. (2025) «L'identité organisationnelle, un processus opérationnel de la gestion du changement et de la performance organisationnelle», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 662 - 688

Résumé

En situation de changement, les organisations vivent des turbulences qui peuvent impacter leur performance. A travers une recherche empirique réalisée dans trois organisations marocaines, nous avons tenté de comprendre comment l'identité organisationnelle pourrait être un outil de gestion et d'accompagnement du changement tout en favorisant la performance de l'entreprise. Cet article étudie l'identité organisationnelle selon une approche constructiviste, fonctionnaliste et systémique. Ce concept souvent vu comme une image et une perception portée par les dirigeants de l'entreprise et nourrit par les histoires qu'ils tissent en relation avec l'évolution de leur entreprise et les obstacles auxquels elle fait face, a connu une extension considérable des pratiques qui l'entourent, ce qui l'a rendu vague et imprécis.

Toute entreprise ressent le besoin d'une identité forte, fiable et dynamique pour humaniser le travail et favoriser l'attachement et l'engagement de l'ensemble de ses acteurs. Car celle-ci ne peut être résumée qu'aux discours, aux textes et aux techniques utilisées. Elle est un ensemble de pratiques, de ressentis et d'interactions, un lieu de transformations sociales, d'actions et d'oppositions. Par une étude mixte, approfondie par une analyse croisée, nous avons pu faire ressortir le processus identitaire qui constitue le mécanisme d'apprentissage et d'adaptation organisationnel. Nous avons constaté le rôle du mode de gouvernance et des pratiques managériales dans l'orientation et l'encadrement des compréhensions et des interprétations des membres de l'organisation afin de construire une identité organisationnelle homogène, cohérente et fonctionnelle qui valorise l'action et l'appartenance organisationnelle, constituant ainsi le catalyseur du mécanisme d'apprentissage et d'adaptation organisationnel.

Les résultats mettent en exergue le rôle de l'identité organisationnelle dans la construction de sens, la reconquête du sentiment d'appartenance, la participation à l'apprentissage organisationnel, l'adaptation au changement organisationnel et la réalisation des objectifs escomptés.

Le concept de l'identité organisationnelle se voit alors attribuer une définition plus affinée. Car nous considérons qu'une déconstruction du concept mènera impérativement à une connaissance plus spécifique et plus pratique, répondant ainsi aux exigences du contexte organisationnel et aux critères de l'outil de gestion stratégique. La saisie du processus de l'identité organisationnelle favorisera l'activation du mécanisme d'apprentissage et d'adaptation.

Dans un contexte de changement, l'organisation trouverait son équilibre en déterminant un consensus sur les objectifs et en offrant à chaque employé les raisons de s'impliquer dans la réussite de l'organisation. De nouvelles pratiques de gouvernance seraient mises en avant : les employés participent à la prise de décision. La compréhension du rôle de l'identité organisationnelle permettrait une gestion efficace du processus du changement organisationnel. Grâce à cette compréhension, les dirigeants de l'entreprise pourraient adopter de meilleures pratiques de gouvernance, préserver la performance de l'entreprise et atteindre les objectifs escomptés. Les acteurs du changement organisationnel, quant à eux, seraient en mesure de mettre en place un processus d'apprentissage organisationnel adapté à l'identité de l'entreprise afin de mobiliser toute la composante humaine de l'organisation, ce qui accroîtrait la performance organisationnelle.

Mots-clés : Identité organisationnelle ; changement organisationnel ; mécanisme d'apprentissage et d'adaptation organisationnel ; les pratiques de gouvernance organisationnelle, la performance organisationnelle.

Abstract

In a situation of change, organizations experience turbulence that can impact their performance. Through empirical research carried out in three Moroccan organizations, we tried to understand how organizational identity could be a tool for managing and supporting change while promoting company performance. This article studies organizational identity according to a constructivist, functionalist and systemic approach. This concept, often seen as an image and a perception carried by the company's managers and nourished by the stories they weave in relation to the evolution of their company and the obstacles it faces, has undergone a considerable extension of the practices surrounding it, which has made it vague and imprecise.

Every company feels the need for a strong, reliable and dynamic identity to humanize work and promote the attachment and commitment of all its stakeholders. Because it can only be summed up in the speeches, texts and techniques used. It is a set of practices, feelings and interactions, a place of social transformations, action and opposition. Through a mixed study, deepened by a cross-analysis, we were able to highlight the identity process that constitutes the mechanism of learning and organizational adaptation. We have noted the role of the mode of governance and managerial practices in guiding and framing the understandings and interpretations of the members of the organization in order to build a homogeneous, coherent and functional organizational identity that values organizational action and belonging, thus constituting the catalyst of the organizational learning and adaptation mechanism.

The results highlight the role of organizational identity in building meaning, regaining a sense of belonging, participating in organizational learning, adapting to organizational change, and achieving expected goals.

The concept of organizational identity is then given a more refined definition. Because we consider that a deconstruction of the concept will imperatively lead to a more specific and practical knowledge, thus meeting the requirements of the organizational context and the criteria of the strategic management tool. Capturing the organizational identity process will promote the activation of the learning and adaptation mechanism.

In a context of change, the organization would find its balance by determining a consensus on objectives and offering each employee the reasons to be involved in the success of the organization. New governance practices would be put forward: employees participate in decision-making. Understanding the role of corporate identity would allow for effective management of the organizational change process. With this understanding, business leaders could adopt better governance practices, preserve business performance, and achieve expected goals. Organizational change actors, on the other hand, would be able to set up an organizational learning process adapted to the company's identity in order to mobilize the entire human component of the organization, which would increase organizational performance.

Keywords: Organizational identity; organizational change; organizational learning and adaptation mechanism; organizational governance practices, organizational performance.

Introduction

De nombreuses études ont mis en lumière les difficultés rencontrées par les organisations en contexte de changement. Certaines ont identifié des variables liées à l'identité organisationnelle (I.O.) susceptibles d'entraver les dynamiques de transformation. Par exemple, Pratt et Foreman (2000) soulignent le maintien du statu quo, tandis que d'autres recherches insistent sur le besoin de préservation du sens chez les employés, en lien avec leur identification à l'organisation (Albert, 2000 ; Fiol, 2002 ; Chédotel, 2004). D'autres ont révélé la coexistence des identités multiples au sein des structures organisationnelles (Pratt & Foreman, 2000 ; Brown, 2006).

Parallèlement, plusieurs auteurs ont exploré les mécanismes d'apprentissage organisationnel (M.A.O.) sous un angle cognitif (Noumaire, 2010 ; Bergman & Lifvergren, 2012 ; Stebbins & Valenzuela, 2015), sans pour autant les relier explicitement à l'I.O. À ce titre, l'étude de Stebbins & Valenzuela (2015), portant sur l'évolution du *Kaiser Permanente Communications Forum*, illustre le rôle du M.A.O. dans le soutien à la communication et à la conduite du changement en situation de crise.

Toutefois, la mise en relation entre l'identité organisationnelle et le mécanisme d'apprentissage cognitif est encore émergente dans la littérature. L'étude de Brown, Manning et Ludema (2016) constitue une avancée notable, en conceptualisant l'I.O. comme un mécanisme d'apprentissage cognitif en soi.

Face à la fréquence des échecs dans les démarches de transformation, alors même que le changement est désormais une constante de la vie organisationnelle, il demeure essentiel de comprendre les mécanismes sous-jacents au changement, ainsi que leur articulation avec l'identité et la performance organisationnelles.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche. Nous visons à analyser comment l'I.O. peut soutenir la mise en œuvre du changement et contribuer au maintien de la performance. Plus précisément, nous cherchons à comprendre les processus activés lors de la transformation et la manière dont ils sont corrélés à l'identité organisationnelle.

Pour ce faire, nous avons mené trois études de cas, dont une, dans une grande organisation et deux au sein de PME. L'objectif est d'identifier les leviers du changement réussi, les chemins empruntés par ces organisations, et les actions concrètes mises en œuvre pour intégrer le changement de manière durable.

Notre hypothèse centrale est que l'I.O., articulée au processus d'apprentissage organisationnel, constitue un mécanisme structurant de reconquête du sens, et qu'elle peut être mobilisée comme un outil de gestion du changement. La problématique que nous posons est la suivante :

Dans quelle mesure l'identité organisationnelle peut-elle être considérée comme un processus opérationnel de gestion du changement et de maintien de la performance organisationnelle ?

Notre positionnement épistémologique repose sur une posture constructiviste. Le réel est envisagé comme un construit social, émergent d'interactions situées dans un contexte organisationnel en mutation. C'est à travers la reconfiguration des perceptions, des représentations et des pratiques que se structure notre objet de recherche.

Nous avons ainsi mobilisé une démarche méthodologique mixte :

- Qualitative, à travers des entretiens semi-directifs et observations de terrain pour saisir les significations attribuées par les acteurs à leur expérience ;
- Quantitative, à travers un questionnaire standardisé, afin de consolider les tendances et mesurer la résonance des concepts identifiés.

Une analyse croisée des données qualitatives et quantitatives nous permettra d'identifier les mécanismes opérationnels en jeu, c'est-à-dire les dispositifs qui transforment un facteur donné (comme l'I.O.) en effet observable (réussite du changement, performance durable).

Avant d'exposer nos résultats, nous présenterons une revue de la littérature articulée autour des concepts clés de notre recherche : l'identité organisationnelle, le mécanisme d'apprentissage organisationnel, et le changement organisationnel. Nous introduirons ensuite notre méthodologie et les contextes des trois organisations étudiées, avant d'analyser et d'interpréter les résultats à la lumière des apports théoriques mobilisés.

Enfin, nous conclurons par une discussion théorique, les limites de l'étude, et des pistes pour des recherches futures.

1. L'identité organisationnelle : fondements conceptuels et dynamique de construction

Le concept d'identité organisationnelle (I.O.), introduit par Albert et Whetten (1985), désigne ce que les membres d'une organisation considèrent comme central, distinctif et durable. Ces trois attributs (centralité, durabilité et distinction) sont devenus les piliers des recherches ultérieures sur l'I.O.

Depuis les années 2000, l'I.O. s'impose comme un objet majeur en sciences de gestion et en comportement organisationnel (Gomes da Silva, 2010). La question identitaire « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » structure les dynamiques internes (Corley et al., 2006) et reflète une construction collective de croyances partagées (Scott & Lane, 2000 ; Empson, 2004),

fondée sur le sentiment d'appartenance (Lejeune & Vas, 2011) et des représentations cognitives communes (Gioia & Longenecker, 1994).

Deux grandes perspectives théoriques se dessinent : une approche institutionnaliste, qui conçoit l'I.O. comme un ensemble de prescriptions collectives stabilisatrices (Brown & Starkey, 2000 ; Ravasi & Schultz, 2006) ; et une approche constructiviste, qui l'envisage comme une dynamique sociale émergente fondée sur les récits, interactions et pratiques (Dutton et al., 1994 ; Gioia et al., 2000). Ravasi et Schultz (2006) proposent une articulation des deux, en définissant l'I.O. comme une « interaction dynamique » entre affirmations stratégiques et compréhensions émergentes.

D'un point de vue subjectif, l'I.O. peut être appréhendée comme une image cognitive façonnée par les perceptions individuelles (Pratt & Foreman, 2000). Elle est influencée par les valeurs, les pratiques et les cadres institutionnels, ce qui la rend évolutive, plurielle et contextuelle. Nous souscrivons à la définition intégrative de Scott & Lane (2000, p. 55), pour qui l'I.O. constitue « l'ensemble des croyances partagées par les dirigeants et les parties prenantes concernant les caractéristiques centrales, distinctives et durables de l'organisation ». Cette conception est prolongée par Gioia, Schultz et Corley (2000), qui voient l'I.O. comme un processus évolutif et interactionnel.

L'I.O. se construit ainsi à travers un processus subjectif, intersubjectif et collectif (Gombault, 2000), reposant sur des interactions sociales et des expériences partagées. Elle constitue un cadre interprétatif qui oriente la perception des événements, des émotions et des décisions (Dutton & Dukerich, 1991), et favorise la construction de sens organisationnel (sensemaking). Cette construction passe par l'élaboration de schémas cognitifs communs qui facilitent l'adaptation stratégique, la créativité et l'apprentissage collectif.

En influençant les comportements internes et l'image externe de l'organisation, l'I.O. devient un levier de gestion, dont le pilotage repose sur deux dimensions : le management général (pratiques, politiques RH, routines), et le management symbolique (valeurs, récits mobilisateurs) (Mael & Ashforth, 1996 ; Feldman, 1979).

Les liens entre identité individuelle, sociale et organisationnelle sont également essentiels (Mead, 1934 ; Goffman, 1963 ; Tajfel & Turner, 1986). L'identification des membres à leur organisation contribue activement à la formation de l'I.O. (Mael & Ashforth, 1989 ; Barker, 1998). Gombault (2000) distingue trois niveaux de construction identitaire : individuel, groupal et collectif, ce dernier étant fondamental pour penser la régulation sociale et les stratégies RH.

Le management de l'I.O. mobilise les référents identitaires (valeurs, symboles, règles, projet d'organisation) et s'appuie sur un apprentissage collectif orienté vers la régulation des comportements. En ce sens, l'I.O. n'est pas seulement un cadre structurant : elle est façonnée par les pratiques quotidiennes, les interactions et les routines (Mael & Ashforth, 1996), dans une logique de co-construction continue.

Ainsi, l'I.O. devient un vecteur d'apprentissage organisationnel, un outil stratégique de pilotage du changement et un facteur-clé de performance, en assurant la cohérence entre action, identité et sens partagé.

2. L'identité organisationnelle, un mécanisme d'apprentissage et d'adaptation organisationnel

Afin de concevoir l'identité organisationnelle (I.O.) comme un mécanisme d'apprentissage et d'adaptation (M.A.A.O.), il est nécessaire d'opérer une rupture avec l'approche strictement gestionnaire de ce concept. En effet, les recherches en sciences de gestion, bien qu'abondantes, n'en ont pas encore exploré tous les prolongements, notamment son potentiel en tant que vecteur d'apprentissage organisationnel. Des travaux récents (Brown, Manning & Ludema, 2016) suggèrent que l'I.O. peut être analysée sous cet angle, en tant que dispositif structurant la dynamique d'apprentissage d'une organisation, une perspective que nous souhaitons approfondir ici.

Cette relecture du concept implique de retracer l'évolution historique et disciplinaire de la notion d'identité, qui s'est construite à la croisée des sciences sociales. Issue initialement de la sociologie (Cooley, 1902 ; Mead, 1934 ; Goffman, 1959 ; Sainsaulieu, 1976 ; Berger & Luckmann, 1986 ; Guichard, 1993), la notion a ensuite été investie par la psychologie, puis transposée dans les sciences du management, où elle connaît aujourd'hui une véritable expansion. Cette évolution témoigne de son caractère interdisciplinaire et de la richesse de ses dimensions dynamiques.

Les travaux de Bourdieu (1980, 1992) sur l'habitus, de Berger et Luckmann (1986) sur les schémas opératoires, de Touraine (1992) sur les modèles de soi intériorisés ou encore de Dubet (1994) sur l'expérience montrent que l'identité est un construit complexe, enraciné dans la pratique sociale et l'interaction. En tant que personne morale, l'organisation peut être soumise aux mêmes dynamiques que l'individu : elle joue des rôles, intègre des expériences, s'adapte, se transforme. Ainsi, l'I.O. fonctionne comme un schéma opératoire d'adaptation, cumulant les

expériences vécues, se structurant autour des interactions internes et externes, et se manifestant différemment selon les perceptions des acteurs (dirigeants, salariés, parties prenantes).

Cette complexité identitaire confère à l'I.O. une valeur stratégique. Elle constitue un dispositif de mémorisation, un filtre normatif permettant de détecter les écarts comportementaux, de réguler les pratiques et de capitaliser sur les apprentissages. Elle reflète ce que Domora, Aisenson, Cohen-Scali et Pouyaud (2008) appellent « un sentiment d'unité, de continuité, d'unicité et d'incomparabilité », faisant de l'I.O. un support fondamental de l'intelligence organisationnelle.

L'I.O. est en partie institutionnalisée. La préoccupation par le développement de nouvelles compétences organisationnelles fait que les M.A.O. sont dans leur majorité institutionnalisés. En ce sens, l'I.O. partage plusieurs attributs avec les mécanismes d'apprentissage organisationnels (M.A.O.), tels que définis dans la littérature par Hedberg, 1981 ; Dixon, 1999 ; Garvin, 2000 ; Shani & Docherty, 2003. Ces mécanismes correspondent aux dispositifs et conditions favorisant l'apprentissage à tous les niveaux (individuel, collectif et institutionnel). Ils permettent d'intégrer les changements, de transmettre la mémoire organisationnelle et d'ajuster les comportements. Selon Flemming, Fredberg et Shani (2011), les M.A.O. facilitent l'évaluation des situations, la résolution de problèmes et la construction collective de sens. Stebbins et Valenzuela (2015) insistent quant à eux sur leur rôle dans la compréhension partagée du changement.

Les correspondances entre I.O. et M.A.O. sont nombreuses : mémoire, processus cognitifs, structuration du sens, pratiques institutionnalisées. L'I.O., lorsqu'elle est portée par une culture organisationnelle cohérente, devient un vecteur puissant d'apprentissage, contribuant à rendre les transformations pérennes et à guider les processus d'innovation, de professionnalisation et de résilience.

3. Le changement organisationnel

Dans un environnement économique caractérisé par l'incertitude, la complexité et la volatilité, le changement organisationnel apparaît comme une condition essentielle à la survie, à l'adaptabilité et à la performance des organisations. Il constitue non seulement un processus d'ajustement structurel ou stratégique, mais aussi une dynamique permanente d'apprentissage et de remise en question.

La littérature offre de nombreuses définitions du changement organisationnel. Selon Collerette, Delisle et Perron (1997, p. 20), il s'agit de « tout passage d'un état à un autre, qui est observé

dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ». Les mêmes auteurs précisent que le changement peut concerner « toute modification relativement durable dans un sous-système, pourvu que cette modification soit observable ». Bélanger (1994, p. 357) le définit quant à lui comme « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation inadéquate à une autre plus adaptée ».

Ces définitions mettent en évidence deux éléments centraux : la durabilité de la transformation, et son caractère intentionnel ou adaptatif. Le changement organisationnel peut ainsi être défini comme tout processus de modification significative, observable et durable, touchant à la structure, aux pratiques, à la culture, à la stratégie ou aux processus de l'organisation.

Mais le changement ne se limite pas à une simple opération de transition. Il engage l'organisation dans un mouvement réflexif sur son identité, ses modes de fonctionnement, ses objectifs et ses outils. Cette transformation peut être vécue comme une perturbation, notamment en raison de la résistance au changement que manifestent souvent les individus. Selon Pesqueux (2015), le changement organisationnel peut menacer le « bien-être organisationnel », car il remet en cause les routines, les sécurités psychologiques et les équilibres établis.

Loin d'être un événement ponctuel, le changement est un processus continu, souvent imperceptible dans l'immédiat, mais dont les effets s'accumulent dans le temps. Il résulte d'une succession d'ajustements mineurs, d'adaptations successives, qui s'inscrivent progressivement dans la mémoire collective de l'organisation. Cette dynamique rejoint l'approche du changement comme apprentissage organisationnel, inscrit dans les routines et les schémas d'interprétation des membres.

Deux formes de changement peuvent être distinguées :

- **Le changement réactif**, déclenché en réponse à des pressions ou à des menaces externes, qui implique une gestion des transitions, une adaptation des ressources et une réorganisation des moyens.
- **Le changement proactif**, quant à lui, suppose une volonté managériale consciente, stratégique et anticipatrice. Il mobilise des ressources, des compétences, et s'inscrit dans une logique de transformation planifiée, dans un cadre d'objectifs clairement définis. Il repose en grande partie sur l'engagement des parties prenantes et leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Dans les deux cas, conduire un changement exige une vision stratégique, un leadership agile voire transformationnel, l'activation du sentiment d'appartenance, et une mobilisation

organisationnelle alignée autour de valeurs partagées et d'une culture favorable à l'innovation et à l'évolution.

4. Le changement et le mécanisme d'apprentissage et d'adaptation organisationnel

Un changement ne peut aboutir que s'il suscite l'adhésion des parties prenantes. Conduire un changement, c'est mobiliser un ensemble cohérent d'outils, de méthodes et de pratiques visant à influencer les acteurs organisationnels, à construire un consensus et à favoriser l'engagement autour d'objectifs partagés. Cela implique une stratégie de communication claire, l'explication des enjeux, ainsi qu'un accompagnement des individus à travers la formation et l'information. L'identification des salariés à leur organisation joue un rôle central dans ce processus. En effet, plusieurs chercheurs (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994 ; Bartels et al., 2009 ; Dukerich et al., 2002) ont démontré que le degré d'identification organisationnelle influence directement les attitudes au travail, la satisfaction professionnelle et la motivation. Une forte identification facilite l'intégration des changements, tandis qu'une identification faible ou menacée peut générer de la résistance.

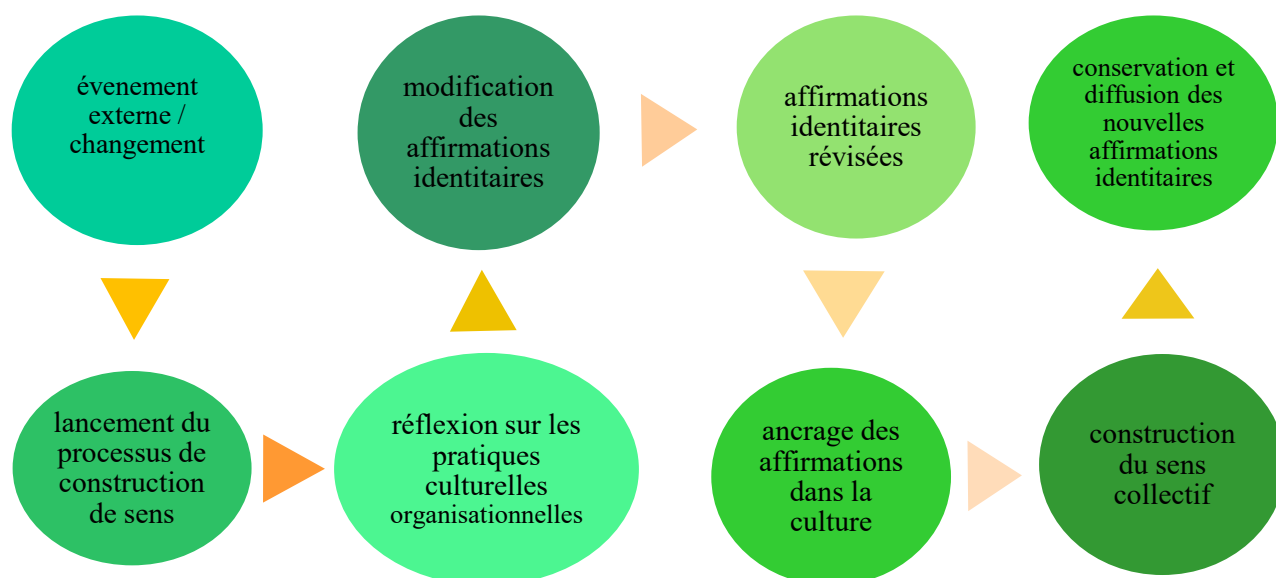
De nombreuses études ont également mis en lumière que certains changements organisationnels échouent parce que les employés restent attachés à leurs anciennes identités organisationnelles, et peinent à intégrer les nouvelles représentations véhiculées par l'organisation (Pratt & Foreman, 2000). Ce phénomène traduit une tension identitaire : lorsque le changement touche aux repères symboliques, culturels et sociaux qui constituent l'identité organisationnelle, il suscite une forme d'insécurité ou de perte de sens.

Toutefois, la résistance organisationnelle, bien qu'elle soit une réalité palpable, ne constitue qu'un aspect du panorama. Parallèlement à ces résistances, le grand défi tout aussi significatif reste : 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.

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). L'adaptation passe donc par une quête de sens à la fois individuelle et collective.

Cette quête de sens est au cœur de la relation que les individus entretiennent avec leur organisation. Elle conditionne leur capacité à accepter un changement qui, en touchant à l'identité collective, peut également atteindre leur propre identité professionnelle (Albert, 2000 ; Fiol, 2002 ; Osty & Uhalde, 2007). Le changement est donc perçu non seulement comme une transformation des structures ou des pratiques, mais aussi comme une mise à l'épreuve des identités individuelles et collectives. Une démarche inclusive et participative, tenant compte des besoins et des préoccupations de l'ensemble des acteurs de l'organisation 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.

Figure 1 : 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).

5. Méthodologie et terrain de recherche

L'identité organisationnelle (I.O.) constitue une construction sociale et collective, façonnée par les interactions entre les membres de l'organisation. Elle émerge ainsi d'un processus dynamique, évolutif et constamment reconfiguré, révélant une compréhension mutuelle et incarnée de la question « qui sommes-nous ? ». Elle permet aux acteurs de définir leur appartenance et leur orientation. Cette recherche examine le rôle stratégique de cette identité dans l'accompagnement du changement et l'amélioration de la performance organisationnelle,

dans un contexte marocain marqué par l'innovation technologique, la concurrence accrue et les effets persistants de la crise.

Cette recherche s'inscrit dans un champ résolument interdisciplinaire, à la croisée du management, de l'anthropologie organisationnelle et des sciences de la communication. Nous adoptons une posture constructiviste inscrite dans le paradigme interprétatif, lequel permet une compréhension en profondeur des significations sociales et symboliques attribuées par les acteurs à leur expérience organisationnelle.

En complément de cette posture, nous mobilisons également les approches interactionniste et systémique, qui enrichissent notre lecture des dynamiques internes et des mécanismes de changement. Sur le plan méthodologique, une démarche mixte a été privilégiée, combinant des outils de la recherche qualitative (observation directe, entretiens semi-directifs) et des instruments quantitatifs (questionnaires) afin de trianguler les données recueillies et d'assurer une validité interprétative robuste.

Le terrain d'enquête comprend trois organisations marocaines : la Banque Populaire Centre Sud, A.I (38 salariés) et Mediatronic (7 salariés), des entreprises de la région du Souss confrontées à des transformations structurelles. Plus de 20 entretiens individuels ont été menés, suivis de trois focus groups, afin de recueillir les perceptions des acteurs sur l'I.O., son usage stratégique et son impact sur la performance.

Les entretiens ont été structurés selon trois grandes thématiques : la compréhension du processus de changement, l'usage stratégique de l'I.O., et la perception de la performance organisationnelle. Les réponses obtenues ont été soumises à une analyse structurale et sémantique, permettant d'identifier des oppositions symboliques, des convergences perceptuelles et des métaphores révélatrices du vécu organisationnel. Cette analyse a mis en lumière les représentations dominantes mais aussi les dissonances discursives entre acteurs au sein d'un même groupe.

Le focus group organisé avec les responsables de chaque entreprise, a permis de consolider les résultats des entretiens individuels. Ces séances collectives ont été l'occasion de mieux cerner le mode de gouvernance émergent, d'examiner les modalités d'activation de l'I.O. dans les processus décisionnels, et d'analyser son influence sur la dynamique du changement. Des techniques d'animation participative, notamment le brainstorming, ont été mobilisées afin de favoriser l'émergence de discours collectifs. Deux éléments transversaux sont ressortis de ces discussions : l'importance de l'apprentissage organisationnel comme processus indispensable

du changement et la centralité du sentiment d'appartenance, perçue comme une extension symbolique de l'I.O. en interne.

L'ensemble des données qualitatives a été traité à l'aide d'une grille d'analyse sociologique et thématique, mettant en évidence le degré d'appartenance, l'adhésion aux valeurs organisationnelles et les mécanismes d'appropriation identitaire à travers les récits des acteurs. Cette approche nous a permis de dégager des enseignements pertinents sur la manière dont l'identité organisationnelle peut être mobilisée comme ressource stratégique pour conduire le changement et soutenir la performance.

Les changements vécus par les trois entreprises

1. A.I. qui portait le nom d'Irrissous, était dirigée par M. Ahemad. L'entreprise est spécialisée dans l'agriculture et la commercialisation de produits et matériels agricoles, la société a été confrontée à des difficultés majeures : problèmes de gestion, accumulation de créances et dysfonctionnements internes. Ces contraintes ont conduit à un changement de direction, avec la nomination de Mme Fouzia à la tête de l'entreprise. Ce changement managérial a été accompagné d'un changement de dénomination sociale, symbolisant une rupture avec le passé et l'amorce d'un nouveau départ. Un 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.

Le changement fait partie des habitudes de l'organisation, pour l'ensemble des acteurs le changement c'est le progrès, c'est le signe de la bonne santé de l'entreprise.

Le mode de gouvernance d'A.I laisse une certaine marge à la créativité des chefs d'équipes. La responsabilisation des ces employés fait que leurs interventions en cas de complication sont directes et immédiates. Ces interventions répondent à une ligne directive et sont guidées par un cadre stratégique imprégné dans l'identité de l'organisation.

Les résultats de ce mode de gouvernance se reflètent directement sur la performance et le rendement de l'entreprise, l'efficacité et l'efficience de son mode de fonctionnement. Les réponses recueillies durant le focus groups ont réconforté cette idée. La dissonance qu'on remarque dans une version peut s'expliquer par différentes raisons comme les traits de personnalité de l'individu, par la différence d'âge, ou encore par la différence d'ancienneté. Cette dissonance ne peut constituer une version pesante pour raison qu'elle est unique.

2. Mediatronic, anciennement Télé Vidéo Service, assurait initialement des services de réparation pour les marques Samsung, LG, Toshiba et Sony, tout en s'adonnant à l'importation de composants électroniques. L'évolution rapide des technologies a contraint l'entreprise à

réduire son champ d'activité et à adapter ses méthodes de travail. Face à ces mutations, deux options s'imposaient : poursuivre l'activité en intégrant l'innovation technologique, ou opérer un changement de secteur. Le dirigeant a opté pour la première, choisissant de préserver les emplois, maintenir le service client et repenser la stratégie d'approvisionnement.

Cette réorientation a entraîné une refonte stratégique, marquée par le passage d'une logique produit à une approche centrée sur la qualité du service et la satisfaction client. La mise en œuvre de nouveaux mécanismes d'apprentissage, l'optimisation des coûts et l'augmentation du temps de travail ont été intégrés comme leviers de performance.

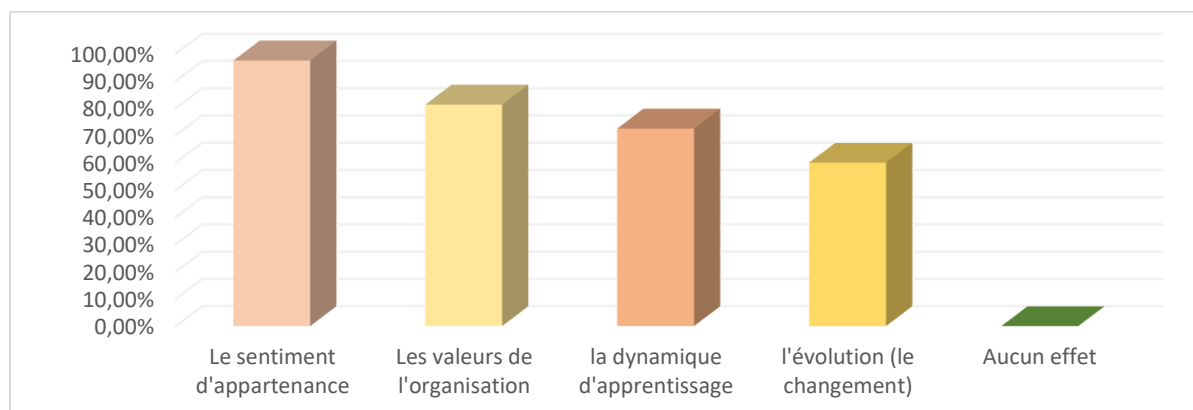
Tout au long de notre présence au sein de l'organisation et durant le focus groups, nous avons pu remarquer la fluidité de la communication et la circulation de l'information entre les différents acteurs de l'organisation. Le système d'information mis en place répond parfaitement aux exigences du contexte de changement. Les directives sont bien expliquées, le vocabulaire utilisé est très précis pour ne pas laisser place à des interprétations hors contexte.

3. La Banque populaire Centre Sud (BPCS) est l'une des huit banques populaires régionales qui composent le Groupe Banque Centrale Populaire, 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. 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. L'innovation et la performance sont des valeurs importantes du GBCP, qu'il cherche à chaque occasion d'incarner et de traduire dans ses actions, mais aussi d'inculquer chez les nouvelles recrues 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. La culture du groupe reconnaît le changement comme innovation. Le changement est continu et est bien vécu. Dans la BPCS le changement ne représente pas une rupture. La BPCS effectue continuellement des changements techniques, technologiques, de méthode de travail, de direction ...

Parmi les questions posées lors des entretiens : **Que favorise l'identité organisationnelle pour l'ensemble des employés dans votre organisme ?** (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). Les réponses soulignent le rôle important de l'identité organisationnelle dans la stimulation du sentiment d'appartenance et l'engagement dans l'apprentissage organisationnel.

Graphique 1 : Les différentes dimensions favorisées par l'identité organisationnelle.



Source : élaboré par nos propres soins.

Ces résultats montrent notamment que l'organisation répond à toute menace par un processus de reconstruction de sens, ce qui implique de façon directe l'identité organisationnelle. Cela démontre à quel point la BPCS est consciente de l'envergure de son identité et l'importance qu'elle lui accorde.

Tableau 1 : Évaluation de la résonance et de la fréquence des items correspondant aux concepts de notre recherche dans les réponses des entretiens cas du BPCS :

Les items	Leurs fréquences	Total	La résonance
Identité organisationnelle	14	48	Le processus de construction de l'identité organisationnelle est central et catalyseur
Le sentiment d'appartenance	20		
Intégrer / Adhérer /L'engagement	14		
Identification	0		
L'apprentissage collectif	16	24	Le processus de l'apprentissage organisationnel est présent
La formation	8		
Les habitudes organisationnelles	0	35	Le processus d'adaptation est dynamique, fortement articulé autour du renforcement
Motiver / Motivation	9		
Renforcer / Favoriser / Faciliter /Renforcement /Consolider	22		
S'adapter	4		

Les items	Leurs fréquences	Total	La résonance
Culture organisationnelle/le sens/ les valeurs/ principes	6/ 1 / 7 / 2	27	La culture organisationnelle est un levier malgré une légère dissonance : elle est l'idéologie de l'organisation et l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle
Changement mal vu	1		
Changement bénéfique/ positif	10		

Source : Auteurs

L'analyse des entretiens menés dans le cadre du cas de la Banque Populaire du Centre Sud (BPCS) révèle une résonance significative des concepts clés liés aux processus organisationnels, notamment l'identité, l'apprentissage et l'adaptation. Ces trois processus affichent respectivement des fréquences totales de 48, 24 et 35 en l'occurrences.

- **L'identité organisationnelle : un catalyseur du changement**

Avec 48 fois, le processus de l'identité organisationnelle se distingue nettement par sa récurrence. Cette résonance élevée montre que les répondants associent fortement leur vécu organisationnel à des notions telles que le sentiment d'appartenance et l'engagement, qui semblent constituer le point de départ du mécanisme d'adaptation. L'identité apparaît ici comme le socle stabilisateur et structurant, indispensable dans un contexte de changement.

- **L'apprentissage organisationnel : un levier partiellement mobilisé**

Le processus de l'apprentissage organisationnel, avec 24 mentions, repose principalement sur l'apprentissage collectif et la formation. Cependant, l'absence d'évocation des habitudes organisationnelles suggère que l'apprentissage reste circonscrit à des actions formelles. Ce déficit pourrait limiter l'impact durable des initiatives de développement des compétences.

- **L'adaptation organisationnelle : une dynamique soutenue par le renforcement**

La fréquence élevée (35 fois) des termes liés à la motivation, au renforcement et à la facilitation témoigne d'un processus adaptatif actif, mais encore fragmentaire. Le recours à des mécanismes de consolidation des efforts montre une volonté de transformation, mais celle-ci semble dépendre de l'activation préalable de l'identité et de l'apprentissage.

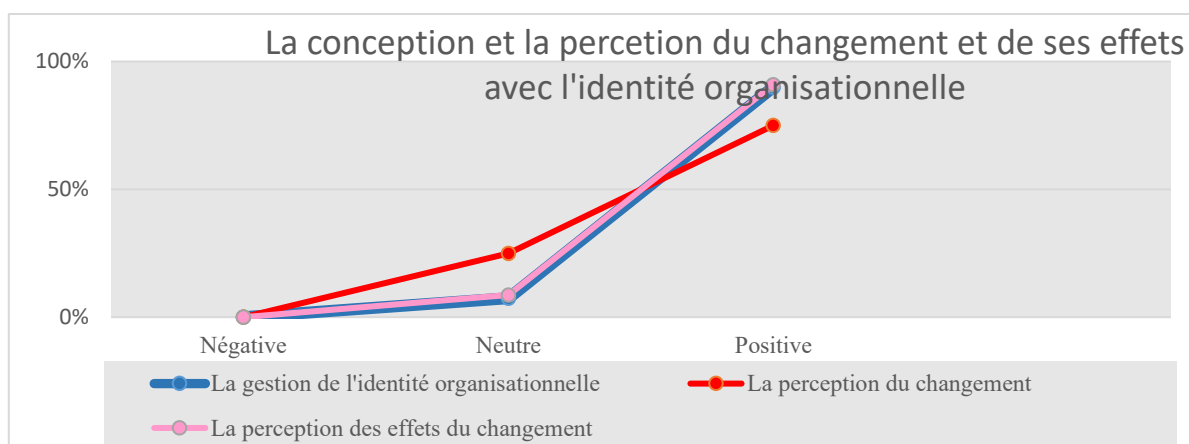
• La culture organisationnelle : entre levier et frein

La culture, à travers des items tels que valeurs, principes et perceptions du changement, totalise 27 mentions. Elle se positionne à la fois comme support de l'identité et potentiel frein à l'innovation, notamment à travers l'évocation de changements perçus négativement. Cela souligne une ambivalence culturelle, à la fois ressource symbolique et barrière inertielle. Toutefois cette ambivalence reste insignifiante et minime.

- La fréquence élevée et relativement équilibrée des processus d'identité, d'apprentissage et d'adaptation révèle une mobilisation conjointe de ces leviers dans le cadre du changement organisationnel.

Nous constatons que ces indices sont adjacents et donc représentent un mécanisme d'adaptation actif. 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. L'identité organisationnelle joue clairement un rôle d'impulsion, en catalysant les dynamiques d'apprentissage et d'adaptation.

Graphique 2 : L'influence de la gestion de l'identité organisationnelle sur la perception du changement organisationnel et de ses effets.



Source : élaboré par nos propres soins.

Le graphique élaboré d'après les réponses recueillies par le questionnaire montre que la perception du changement et de ses effets diffère selon le degré de la gestion de l'identité organisationnelle, plus la mobilisation de cette identité est élevée plus la perception et l'interprétation du changement est positive. On en déduit qu'une :

- **Gestion forte de l'identité organisationnelle → Perception plus positive du changement, meilleure adhésion et compréhension.**

➤ **Gestion faible ou absente → Perception confuse, résistance accrue ou crainte du changement.**

L'analyse des résultats issus du questionnaire révèle une corrélation nette entre le niveau de gestion de l'identité organisationnelle et la façon dont les collaborateurs perçoivent et interprètent le changement organisationnel.

Plus la gestion de l'identité est structurée, cohérente et intégrée dans la culture de l'organisation, plus les membres acceptent le changement comme légitime et porteur de sens, le comprennent dans une logique de continuité identitaire, et s'y engagent activement, réduisant ainsi les phénomènes de résistance.

L'analyse de l'ensemble des résultats du questionnaire confirme que la gestion stratégique de l'identité organisationnelle constitue un levier fondamental pour réussir le changement. Elle ne se limite pas à une communication descendante ou à des slogans, mais implique une construction continue de sens partagé, un ancrage dans l'histoire organisationnelle, et une mobilisation des valeurs collectives.

Ainsi, plus l'identité est claire, incarnée et partagée, plus le changement est perçu comme une évolution naturelle, et non comme une rupture menaçante.

L'identité organisationnelle, la gouvernance et la performance des trois organisations

Notre analyse s'est appuyée sur l'identité organisationnelle (I.O.) telle qu'exprimée par les dirigeants et les chefs d'équipes, à travers des entretiens individuels et des focus groups. L'I.O. a été modélisée selon trois dimensions interdépendantes :

1. Dimension identitaire : elle englobe le contexte socio-organisationnel, les valeurs partagées, l'image interne, les résistances, l'apprentissage, l'histoire de l'organisation et la signification accordée au changement.
2. Dimension communicationnelle : elle concerne la circulation de l'information, la construction de sens, la transparence, l'interaction et les modalités de diffusion du changement.
3. Dimension de gouvernance : elle comprend les modalités de prise de décision, la coordination, la responsabilisation, la formation, le leadership et la gestion de la performance.

6. Résultats

A.I. : changement radical et interne, initié par une crise de gestion. / Le mode de gouvernance : gouvernance participative, décentralisée, orientée apprentissage. / L'I.O. : intégrée, portée par l'ensemble du personnel, marquée par l'innovation, la qualité, la responsabilisation. / Les facteurs de performance : cohésion d'équipe, sentiment d'appartenance, communication fluide.

L'identité organisationnelle d'A.I. se caractérise par son homogénéité et par l'intégration de l'apprentissage comme moteur du changement. L'innovation est perçue comme une nécessité permanente. Le personnel exprime un fort sentiment d'appartenance et adhère aux valeurs de responsabilité, de qualité et de coopération. L'approche collective, le partage de responsabilités et la résolution conjointe des problèmes traduisent une gouvernance participative. La communication fluide, la transparence et l'accessibilité de la direction renforcent la cohésion. La responsabilisation des chefs d'équipes leur permet d'intervenir efficacement face aux imprévus, en s'appuyant sur un cadre stratégique clair. Cette configuration favorise une performance durable et une dynamique d'amélioration continue.

Mediatronic : changement adaptatif et externe, initié par la pression technologique. / Le mode de gouvernance : gouvernance directive, outillée, avec un fort leadership. / L'I.O. : construite autour de l'adaptation technologique, la formation continue, la confiance en la direction. / Les facteurs de performance : maîtrise technologique, système d'information performant, mobilisation autour d'une vision stratégique.

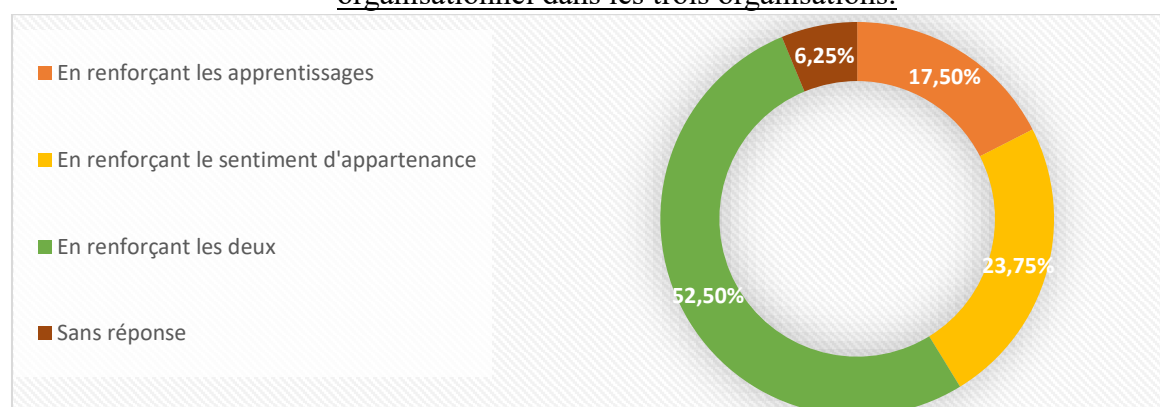
Chez Mediatronic, le changement identitaire a été piloté de manière stratégique par la direction. La mise en place d'outils de gestion, de dispositifs de contrôle et de formation continue a permis d'accompagner l'adaptation technologique. L'I.O. repose sur la capacité à anticiper et intégrer les évolutions du secteur. La communication interne rigoureuse, la clarté des directives et la précision du langage organisationnel ont facilité l'adhésion du personnel. La confiance envers le dirigeant, perçu comme expérimenté et visionnaire, a contribué à limiter les résistances au changement. L'ensemble du personnel partage la conviction que l'adaptation constante est indispensable à la survie de l'entreprise. La stratégie de développement repose sur la capitalisation des savoirs, la qualité du service et la formation continue comme vecteur de performance.

La BPCS : changement innovateur et interne, initié par la pression concurrentielle. / Le mode de gouvernance : gouvernance directive, outillée, avec une forte communication engageante. / L'I.O. : intégrée, portée par l'ensemble des acteurs, imprégnée par

l'innovation et la compétitivité, la valorisation du personnel et les avantages sociaux. / Les facteurs de performance : sentiment d'appartenance, communication claire et engageante, apprentissage continu.

Tous les interviewés affirment que leur identité organisationnelle incite à l'évolution continue, l'adaptation se fait facilement. Ils estiment que leur identité organisationnelle est homogène, cohérente et affirmée, qu'elle correspond parfaitement au discours porté par le top management, aux pratiques et mode de travail. D'après eux c'est ce qui explique que tous les acteurs à la BPCS adoptent facilement le changement, l'incarnent et l'évaluent positivement.

Graphique 3 : Les dispositifs engagés pour faire face aux effets du changement organisationnel dans les trois organisations.



Source : élaboré par nos propres soins.

L'étude des trois cas met en évidence que l'identité organisationnelle renforcée par l'apprentissage organisationnel joue un rôle central dans l'accompagnement du changement et la structuration de la gouvernance. Tandis qu'A.I. s'appuie sur une dynamique collective fondée sur l'apprentissage et la responsabilisation, Mediatronic privilégie un pilotage stratégique et une culture de l'adaptation technologique. La BPCS, elle, préserve le sens partagé du changement et défend l'innovation à tous les niveaux. Dans les trois cas, l'I.O. constitue un levier de performance et un facteur de résilience face aux transformations de l'environnement organisationnel. Les résultats mettent en avant le rôle de l'I.O. comme moteur de sentiment d'appartenance et cadre conceptuel qui façonne les compréhensions et les interprétations des employés et mobilise leurs volontés de manière à rester cohérent avec les valeurs de l'organisation et à préserver la qualité socio-organisationnelle qui organise les relations au sein de l'entreprise. L'utilisation des mêmes adjectifs pour décrire l'entreprise dans chacune des trois organisations, témoigne du degré d'appartenance, de la cohérence et de la force du sens partagé. L'apprentissage est une notion présente dans l'I.O. de chaque cas de notre étude. Pour

les trois organisations on trouve ce sens selon lequel avancer c'est apprendre, changer c'est évoluer. L'I.O. s'alimente des expériences du passé. La satisfaction du client est primordiale, l'I.O. est un outil de gestion interne qui s'étend à une image externe.

7. Discussion

Le changement organisationnel constitue aujourd'hui un levier central de transformation et de réussite pour les organisations contemporaines. Comme l'affirme Woodman (2008), la question centrale pour toute organisation demeure celle de savoir comment concevoir et mettre en œuvre un changement à la fois bénéfique, efficace et durable. Toutefois, une part importante des initiatives de changement échoue (Kotter, 1995 ; Smith, 2002 ; Pasmore, 2011), ce qui soulève des interrogations sur les conditions nécessaires à leur succès.

Pour préserver leur performance durant les périodes de transition, les organisations mettent généralement en place des systèmes de communication censés assurer la diffusion fluide de l'information, tant en interne qu'en externe. Cependant, un système d'information qui ne prend pas en compte les retours des acteurs concernés (leurs attentes, perceptions, compréhensions, besoins ou résistances) s'avère insuffisant. Comme le souligne Pélage (2004, p. 50), « l'informationnel qui ne laisse aucune place aux significations émanant des différents acteurs et les considère comme des êtres passifs et malléables » crée un contexte défavorable, propice à la résistance, à la déconnexion symbolique ou au repli sur le statu quo.

Ainsi, l'enjeu ne réside plus uniquement dans la circulation de l'information, mais dans la mise en œuvre d'un système communicationnel interactif, inclusif et réflexif. Une telle communication, selon Chauvin (2000, p. 119), permet de « définir un cadre commun pour l'action » et favorise l'acceptation des normes techniques, identitaires, professionnelles et sociales. En d'autres termes, elle devient un vecteur d'adhésion, de sens partagé et de mobilisation autour du changement.

Les travaux en sciences de l'information et de la communication, ainsi qu'en sociologie des organisations (Heller, Laurens, Mispelblom, Pluchart, et al.), confirment que la communication n'est pas un simple accompagnement du changement, mais une condition structurelle de sa réussite.

Les processus de changement remettent souvent en question les référents identitaires des membres de l'organisation, à la fois sur le plan individuel et collectif. Ils interrogent l'articulation entre l'identité organisationnelle (I.O.) préexistante et celle à venir, façonnée par le changement. Dutton et al. (1994), Alvesson & Svenningsson (2003) ou encore Alessandri

(2001) ont montré que l'I.O. peut être intentionnellement contrôlée, tandis que Piotet & Sainsaulieu (1994) la conçoivent comme un système de référence fondamental.

L'introduction de valeurs et de récits organisationnels qui présentent le changement comme une évolution naturelle du cycle de vie organisationnel facilite l'adhésion des acteurs. Ceux-ci perçoivent alors le changement non plus comme une rupture, mais comme un prolongement logique de l'histoire organisationnelle.

Dans cette optique, l'apprentissage organisationnel (A.O.) doit être conçu comme une valeur constitutive de la culture de l'organisation. Ainsi, l'I.O. devient un Mécanisme d'Apprentissage et d'Adaptation Organisationnel (M.A.A.O.) à part entière.

L'identité organisationnelle ne se limite pas à une narration symbolique. Elle est à la fois un récit fondateur, porteur de sens et de continuité, un outil réflexif, critique et créatif, un construit collectif en constante reconfiguration (Gioia et al., 2000), un espace d'interaction dynamique entre le cadre institutionnel et les représentations des membres.

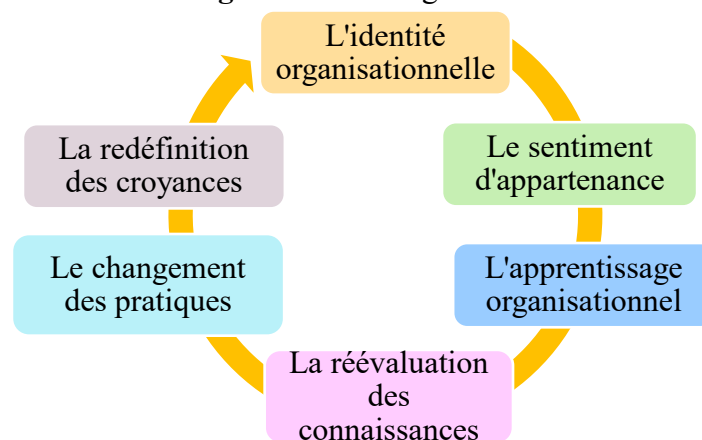
Elle fonctionne également comme un réservoir de mémoire identitaire (Pratt & Foreman, 2000), regroupant affirmations et compréhensions identitaires (Ravasi & Schultz, 2006). Elle influence ainsi la prise de décision et les comportements collectifs, en orientant les actions vers un sens partagé (Fredberg et al., 2011).

La construction identitaire est issue d'un processus cognitif et adaptatif : elle mobilise l'analyse de décisions, l'historicité de l'organisation et la projection dans l'avenir. Elle constitue un système opérationnel complexe et réactif, capable de détecter les incohérences, d'assurer la continuité, et de générer des solutions adaptées à la complexité organisationnelle.

En tant que mécanisme d'adaptation, l'I.O. permet : le transfert des apprentissages, la préservation des valeurs fondamentales, la construction de sens en contexte de changement, et la mobilisation collective en faveur de la transformation.

L'opérationnalisation et la mise en œuvre de ce mécanisme identitaire d'adaptation ne peuvent réussir sans l'implication d'une gouvernance partagée et plurielle, également appelée gouvernance partenariale. Comme l'a démontré notre étude empirique, ce type de gouvernance favorise la co-construction, l'écoute active des parties prenantes et la mobilisation durable autour des changements organisationnels.

Figure 2 : Le processus de reconstruction de l'identité organisationnelle : un outil de gestion du changement



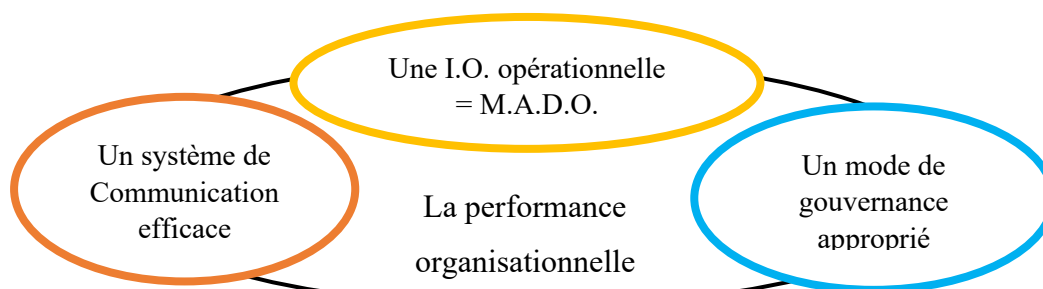
Source : élaborée par nos soins.

Conclusion

Notre étude s'est centrée sur des organisations ayant connu ou traversant une phase de changement, tout en disposant d'une identité organisationnelle bien établie ou en construction. L'identité organisationnelle y est envisagée comme un processus dynamique contribuant à la stabilité interne et à la performance organisationnelle, même en contexte de transformation. Elle joue un rôle structurant dans la mobilisation des acteurs, en favorisant l'adhésion au changement et en stimulant l'apprentissage organisationnel.

Comprendre l'identité organisationnelle comme un facteur clé d'adaptation permet d'en reconnaître la portée stratégique : elle devient un levier d'action pour les dirigeants, capable de soutenir les transitions et de réduire les résistances. L'appréhension de son rôle dans les mécanismes d'adaptation organisationnelle ouvre la voie à son utilisation comme outil de gestion, permettant d'améliorer et de faciliter l'implémentation des changements.

Figure 3 : Les dispositifs de la performance organisationnelle



Source : élaborée par nos soins.

Les trois études de cas menées ont mis en évidence l'importance du mode de gouvernance, de la clarté de la vision stratégique et de la volonté du leadership dans la structuration de l'identité organisationnelle. Ces éléments conditionnent non seulement la dynamique identitaire, mais influencent également la performance organisationnelle dans un contexte de changement. Cette dynamique identitaire permet, d'une part, de recadrer les interprétations individuelles et, d'autre part, d'activer les processus d'apprentissage et d'adaptation collectifs.

L'une des principales valeurs ajoutées de cette recherche réside dans l'analyse des interrelations entre : le mode de gouvernance, les systèmes d'information et de communication, l'apprentissage organisationnel et la dynamique identitaire, et leur impact conjoint sur la capacité des organisations à s'adapter au changement tout en maintenant leur performance. Ces processus réunis constituent un outil de gestion organisationnel que nous appelons : le mécanisme d'apprentissage et d'adaptation organisationnel.

Limites de la recherche et perspectives

La limite principale de cette étude réside dans le nombre restreint de cas analysés, ce qui limite la portée généralisable des résultats. Toutefois, cette contrainte ouvre des perspectives intéressantes : il serait pertinent de reproduire cette recherche dans d'autres contextes organisationnels (publics, privés, associatifs, multiculturels...) afin de mieux comprendre la diversité des usages et effets de l'identité organisationnelle comme mécanisme d'adaptation.

Nous invitons ainsi à approfondir l'étude de l'identité organisationnelle en tant que ressource stratégique, tant au niveau de sa mobilisation par les acteurs, que de sa fonction régulatrice face aux changements organisationnels.

Bibliographie

- Ackerman, L. D. (2000). Identity is strategy: The new competitive advantage. *Leader to Leader*, (16), 22-28.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Albert, S. (2000). Identity, organizations and crisis: The imperial CEO and the Disney Company. In M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* (pp. 155–171). Oxford: Oxford University Press.
- Barker, J. R. (1998). Managing paradox in organizational identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (pp. 254-256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2009). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 173–190.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1986). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens Klincksieck.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris : Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1992). *Les règles de l'art*. Paris : Seuil.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102-120.
- Brown, S. H., Manning, M., & Ludema, J. D. (2016). Organizational identity and strategic change: The role of leadership and organizational culture as enablers of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 327–349.
- Bélangier, J. (1994). Le changement organisationnel: un processus de recomposition des rapports sociaux. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(2), 355–381.
- Chauvin, P. (2000). *Communication et organisation : regards croisés sur les pratiques et les recherches*. Paris : L'Harmattan.
- Chédotel, F. (2004). *Conflits d'identité et régulation dans les organisations publiques : Le cas d'une fusion d'établissements de soins*. *Revue Française de Gestion*, 30(152), 197–215.
- Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York: Scribner's.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dixon, N. M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London: Gower.

Domora, D., Aisenson, G., Cohen-Scali, V., & Pouyaud, J. (2008). Psychologie de l'orientation et construction identitaire. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 37(1), 7-31.

Dubet, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris : Seuil.

Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759-781.

Feldman, S. P. (1979). The structured use of symbols in the management of corporate meaning. *Human Relations*, 32(9), 791-802.

Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.

Flemming, P., Fredberg, T., & Shani, A. B. (2011). Design thinking and organizational learning: Addressing the need for adaptive workplaces. *Journal of Workplace Learning*, 23(2), 98-113.

Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.

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

Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (pp. 17-31). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gioia, D. A., & Longenecker, C. O. (1994). Delving into organizational identity. *Academy of Management Review*, 19(4), 716-718.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.

Goffman, E. (1959). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris : Minuit.

Gombault, A. (2000). L'identité organisationnelle : un construit intersubjectif au carrefour de logiques individuelles et collectives. *Revue Française de Gestion*, 26(126), 97-106.

Gray, B., & Brass, D. J. (2000). Collaborations and partnerships. In C. Cooper & C. Argyris (Eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Behavior* (pp. 675-702). Oxford: Blackwell.

Guichard, J. (1993). *Orientation et insertion professionnelle*. Paris : Dunod.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1, pp. 3-27). Oxford: Oxford University Press.

Lejeune, C., & Vas, A. (2011). L'identité organisationnelle en tension : entre héritage institutionnel et dynamique collective. *Revue Française de Gestion*, 37(215), 97-114.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1996). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.

Mucchielli, A. (1986). *La communication dans les organisations*. Paris: ESF.

Osty, F., & Uhalde, M. (2007). *L'individu au travail: entre vulnérabilité et mobilisation*. Paris: La Découverte.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Paris : Armand Colin.

Pesqueux, Y. (2015). Du changement organisationnel, halshs-01235164, p 4.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

Pélage, M. T. (2004). *Communication et changement dans les organisations publiques : le cas d'une réorganisation de service dans une administration publique*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Bordeaux 3, France, p. 50.

Rallet, A., & Torre, A. (2006). Proximité géographique ou proximité organisée ? *Economie Rurale*, 292(2), 25-41.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.

Rondeaux, G., & Pichault, F. (2011). L'identité organisationnelle : enjeux, tensions et recompositions. *Politiques et Management Public*, 28(1), 1-18.

Sainsaulieu, R. (1976). *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.

Shani, A. B., & Docherty, P. (2003). *Learning by design: Building sustainable organizations*. Oxford: Blackwell.

Stebbins, M. W., & Valenzuela, J. R. (2015). Organizational learning mechanisms: Process and structure for organizational learning. In M. A. Hitt, C. L. Wang & K. S. Smith (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy Implementation*. Oxford: Oxford University Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Touraine, A. (1992). *Critique de la modernité*. Paris : Fayard.

Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147.