

LA GESTION DES DYNAMIQUES IDENTITAIRES COMME LEVIER DE PERFORMANCE

Gildas PERROT

Laboratoire CORHIS

Université Paul-Valéry Montpellier 3

(France)

RÉSUMÉ :

A la faveur de nombreux chantiers de conduite du changement, nous avons fait l'expérience que la compréhension des dynamiques identitaires au sein de l'organisation fournissait un matériau précieux aux managers du changement. Ceux-ci semblent pourtant assez peu recourir à ce champ conceptuel et méthodologique et se limitent souvent à la gestion des impacts opérationnels du changement. Si la question se pose alors d'un enrichissement utile des approches gestionnaires du changement par ces apports de la sociologie de l'entreprise, cette interrogation amène rapidement à embrasser un champ plus large. En effet, s'interroger sur l'identité professionnelle comme construction permettant une plus grande capacité à évoluer de l'organisation c'est placer le devenir de l'individu au cœur des enjeux gestionnaires de la performance. Peut-on dès lors faire de la gestion des dynamiques identitaires un levier de performance pour l'organisation, en l'intégrant dans le champ de la gestion de l'immatériel.

Mots clés : identités au travail, changement, performance, agilité, complexité.

INTRODUCTION

En plus de 30 ans d'expérience en entreprise, dont la moitié en tant que consultant en management et ressources humaines, j'ai été associé à de nombreux chantiers de conduite du changement, dans différentes organisations, sur le volet dit « humain » de ces changements.

J'ai accompagné ces organisations dans des transformations gestionnaires, tantôt à dimension structurelle : accompagnement de fusions, de réorganisations, mise en place d'ERP, des nouvelles méthodes de production ... Tantôt dans des projets à dimensions plus culturelles : transformation digitale, organisation humaine de la production, entreprise libérée ...

Au cours de ces différentes missions, j'ai été confronté à une même dialectique, celle de l'individu et de l'organisation, avec toujours ce même enjeu de rechercher l'optimum entre la mise en œuvre d'une stratégie d'organisation et la mise en mouvement du corps social.

Lors de ces missions j'ai pu régulièrement mobiliser en phase de diagnostic les grilles de lecture produites par les sociologues de l'organisation. Ces outils, se sont avérés être de très précieuses clés de compréhension des dynamiques sociales à l'œuvre dans ces organisations. Les éclairages ainsi recueillis et

restitués aux acteurs ont permis une acceptation des réalités sociales des périmètres concernés et favorisé la conduite des changements.

A l'occasion des temps de restitution des diagnostics réalisés dans le cadre de ces missions j'ai souvent été frappé de constater à quel point l'éclairage apporté par ces approches surprenaient positivement les équipes gestionnaires, DRH et Directions Générales. Comme si la question culturelle et identitaire émergeait à la faveur des projets de changement, comme émerge une vie souterraine à la faveur de la transplantation d'un arbre. Comme si une prise de conscience s'opérait soudain que l'espace organisationnel était le champ d'une vie spécifique dans laquelle se construisaient des êtres sociaux, des individus et des groupes.

Pour le gestionnaire du changement, la question qui se pose est celle des conditions de la compatibilité entre ces dynamiques sociales et les changements proposés puisque finalement, « les changements dans les entreprises se situent à la jonction des contraintes et de l'acceptation de ces contraintes »¹.

C'est de cette perception d'un paradoxe entre mon expérience de la richesse opérationnelle apportée par ces outils et mon constat de sa faible utilisation par la sphère gestionnaire que sont nées les premières interrogations et étonnements à l'origine de la recherche que présente cet article.

Car pousser cette interrogation amène rapidement à embrasser un champ plus large que celui de la simple conduite du changement. En effet, s'interroger sur l'identité professionnelle comme construction permettant une plus grande capacité à évoluer de l'organisation c'est placer le développement de l'individu au cœur des enjeux gestionnaires de performance. Comment en effet, un individu pourrait-il envisager de contribuer sincèrement et durablement au projet d'une organisation où sa propre construction serait en défaut ?

Nous proposerons dans un premier temps de présenter le cadre de la réflexion qui nous a amené à envisager le projet de recherche présenté en seconde partie.

I/ CADRE DE RÉFLEXION

Identité, de quoi parle-t-on ?

Parler de l'identité, c'est se confronter à une notion qui semble insaisissable, tant elle est présente dans de nombreux champs disciplinaires : philosophie, droit, psychologie, mathématique, sociologie ... Elle semble se dérober à qui veut la saisir. Très tôt la philosophie en a révélé les paradoxes, c'est à la fois ce qui distingue, individualise et ce qui est identique, idem, pareil, elle est à la fois provisoire et permanente, individuelle et collective etc. ...

Les approches de l'identité peuvent se regrouper en deux grandes catégories. Les unes, essentialistes, recherchent à la question « qui suis-je ? », une réponse définitive, décontextualisée, métaphysique. Ces approches aboutissent bien souvent à des étiquetages et classifications individuelles ou collectives : je suis ceci ou cela, je fais partie de telle ou telle catégorie ...

La littérature managériale et gestionnaire, souvent positiviste, fut longtemps dominée par ces approches de l'identité, à travers d'innombrables typologies. On peut constater que les travaux de ce type « jouent une fonction dominante

immédiate autre qu'une fonction d'intelligibilité du réel : étiquetage social, sélection, mobilisation d'acteurs, promotion ... »ⁱⁱ, et n'offrent guère d'autres perspectives opérationnelles au gestionnaire, même si, par ailleurs, elles permettent souvent à l'individu un niveau de réponse à la question « qui suis-je », selon une logique d'identification revendiquée.

La seconde catégorie d'approches de l'identité, qualifiée d'existentialiste, offrent un paradigme dans lesquels les dichotomies rencontrées à l'abord du concept d'identité ne ressortent plus comme des obstacles à son appréhension, mais comme des éléments de sa définition. En effet, l'existentialisme ne propose pas de résoudre une fois pour toute ces questions fondamentales de la condition humaine, mais propose que ces questions en font intégralement partie. Claude Dubar définit ainsi l'identité comme « le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions »ⁱⁱⁱ. Ainsi, si l'identité présente une certaine stabilité, elle est provisoire et toujours susceptible de changements.

Jean Piaget^{iv} met en évidence le processus interne selon lequel elle se construit chez l'enfant. Il s'agit d'un processus d'équilibration permanent, de nature homéostatique selon un double processus d'accommodation et d'assimilation. Elle résulte ainsi d'un processus de construction dans lequel l'individu est à la fois sujet et objet.

A cette première dimension spatiale, qui met l'individu en relation avec les « autrui significatifs^v » de son environnement et avec lesquels il tisse son être social selon une double logique d'attribution et de valorisation, la sociologie du travail et de l'entreprise ajoute une dimension temporelle, biographique. L'individu arrive dans la sphère professionnelle déjà porteur d'un certain nombre d'identités héritées (sexuelle, ethnique, classe sociale ...), d'une expérience, d'une histoire. Il est également porteur d'un projet, d'une ambition. Jean Marie Barbier parle de « projet identitaire »^{vi}.

Ainsi proposée, selon ces deux dimensions relationnelle et biographique, l'identité ressort comme une dynamique à la fois de définition et d'actualisation des êtres sociaux. L'organisation devient alors lieu d'être et d'actualisation de cette dynamique qui va s'ancrer dans ses structures sociales et gestionnaires. Cette thèse n'est plus à démontrer depuis les travaux fondateurs de Sainsaulieu^{vii}. C'est ainsi que les changements, dans la mesure où ils affectent à la fois l'espace et le temps de l'organisation, viennent percuter plus ou moins violemment les dynamiques identitaires des individus et des groupes qui y évoluent et s'y construisent.

Les dynamiques identitaires à l'œuvre

Les entretiens réalisés en phase de diagnostic vont révéler cette expérience identitaire à l'œuvre dans les organisations de travail. Ils traduisent combien la relation subjective que l'individu développe avec les différents objets de l'organisation : produit, technologie, structure, mode de gestion ... contribue à sa définition de lui-même. En période de changement, c'est cette relation à ces

différents objets qui est soumise à tension, plus ou moins grande selon la proposition faite par le gestionnaire. De même en est-il de la relation à la trajectoire. Elle donnera tantôt lieu à l'évocation nostalgique d'un passé glorieux ou à une mise en perspective inquiète des incertitudes de demain. Tout ce matériau d'enquête est autant d'expressions des dynamiques identitaires perturbées en période de changement par l'énergie déployée dans les processus de rééquilibrage.

Ce qui est alors révélé n'est ni un type de personnalité, ni une appartenance à telle ou telle catégorie sociale, c'est une logique de socialisation à l'intérieur de laquelle s'inscrit l'individu et dont il est acteur. Mais si cette dynamique identitaire se fait connaître en période de changement à travers les tensions qu'elle laisse apparaître, elle n'en n'est pas moins présente en permanente, opérant au sein de l'organisation.

Les enrichissements possibles des pratiques gestionnaires

Avec Laurent Cappelletti^{viii}, force est de constater qu'à de rares exceptions, la plus-part des modèles de gestion traditionnels ignoraient les phénomènes immatériels comme la compétence, le management des ressources humaines, l'image de marque... et se cantonnaient à apprécier la performance économique et financière. A travers l'émergence de concepts tels que « la performance globale », « la performance durable », l'immatériel a fait une irruption dans la définition et la gestion de la performance.

Les dynamiques identitaires font ainsi incontestablement partie des forces immatérielles de l'organisation. Les intégrer dans les processus de gestion semble dès lors de nature à les enrichir et en accroître la performance.

II / PROJET DE RECHERCHE

A/ Objectifs de la recherche

Ainsi l'ambition de cette recherche est-il de fournir aux gestionnaires RH, aux managers et pourquoi pas au contrôleur de gestion, des réponses permettant de refonder avec les salariés de l'organisation un pacte social compatible d'une part, avec les contraintes de flexibilité, d'éphémère et d'incertain qui s'imposent aujourd'hui, et d'autre part avec les aspirations et attentes des salariés en matière de construction identitaire.

Au-delà notre ambition de nourrir les axes de réflexion suivants :

- Approfondir la réflexion sur les facteurs de flexibilité organisationnelle et de leur mode de gestion. Peut-on par exemple opérer un lien entre la capacité d'une organisation à évoluer et les dynamiques identitaires qui y sont à l'œuvre ?
- Enrichir l'approche du diagnostic organisationnel en y intégrant un diagnostic des « identités professionnelles » de l'organisation.
- Dans le prolongement, enrichir l'approche de la conduite du changement intégrant la dimension identitaire,

- Apporter une réflexion sur les évolutions des pratiques de gestion prévisionnelle des emplois au sein des organisations. Comment peut-on enrichir l'approche GPEC classique, d'une prise en compte des facteurs de mobilisation subjective des individus.
- Nourrir une réflexion sur l'éthique en matière de GRH et de responsabilité sociale de l'organisation. Comment et jusqu'où l'entreprise peut-elle aller dans l'accompagnement de l'individu dans sa construction ?

B. Le fil conducteur de la recherche

Cette recherche supposera préalablement de vérifier la persistance d'un désir d'identité et de son actualisation dans l'espace organisationnel.

Longtemps, en effet, l'entreprise a pu constituer un espace stabilisé de socialisation, de construction du soi-social de l'individu. Espace dans lequel on acquerrait, selon des logiques d'action souvent collectives, un statut assorti d'un certain nombre d'attributs. Ainsi se sont développés et organisés des pratiques gestionnaires et des repères collectifs (conventions collectives, emplois, grilles de rémunération, GPEC etc. ...). Dans cet espace promotionnel s'opérait un « deal » entreprise/salarié sur la base d'un contrat de loyauté réciproque, position sociale contre engagement au travail.

Passé le choc pétrolier de 1973, les années 80 ont vu l'émergence d'un modèle plus participatif de management et de gestion, vite mis à mal par le chômage des années 90. Le début des années 2000 aura permis l'ébauche d'un modèle lié à la nouvelle économie.

Ces différentes phases dans les pratiques managériales, telles des couches géologiques superposées, ont laissé des traces toujours actives dans la mémoire collective et les représentations.

Le nouveau modèle n'a encore été trouvé, probablement est-il en cours d'émergence et les études socio-historiques de demain sauront le caractériser. Mais d'ores et déjà les approches managériales de la nouvelle économie bouillonnent : entreprise libérée, qualité de vie au travail, Holocratie, travail collaboratif, design management etc. ...

Il nous faudra valider que ce qui est en jeu au cœur de cette ébullition c'est bien toujours la recherche d'un contrat autour du la valeur travail, au sein duquel la dynamique identitaire joue toujours un rôle prégnant.

Si cette hypothèse est confirmée, il nous faudra repérer cette dynamique à l'œuvre et en, caractériser les mécanismes. Afin de mettre en évidence et caractériser le lien

Enfin pourrions nous envisager nos pistes de réponses.

C. Degrés de complétude de la recherche

Nous pousserons notre recherche jusqu'à un niveau **prescriptif**. Puisque sa finalité principale sera de proposer un enrichissement des modèles gestionnaires.

D. Visée téléologique de la recherche

D'un point de vue téléologique, nous nous placerons dans une **perspective empirique**. Il s'agira en effet d'emprunter au champ de la sociologie des concepts, des modèles et des outils et de les tester à travers des expériences de terrains.

Au centre de ces concepts, celui d'identité sociale.

Nous mobiliserons également les modèles d'analyse et d'intervention afin de recueillir et d'analyser les données primaires et secondaires nécessaires à cette recherche.

1. Ambition de la recherche

L'ambition de cette recherche est à la fois confirmatoire et exploratoire.

Confirmatoire, car elle se nourrira fortement des travaux réalisés dans le champ de la sociologie des entreprises, des professions et des organisations et confirmera la pertinence de ces outils aux fins de comprendre et d'expliquer les dynamiques sociales à l'œuvre dans l'organisation.

Exploratoire, car elle visera à ancrer ces emprunts dans le champ de la gestion, à construire un modèle permettant d'intégrer la gestion des dynamiques identitaires dans les pratiques de GRH.

2. Intérêt du sujet

Nous souhaitons que cette recherche puisse présenter un intérêt pour les gestionnaires en aboutissant à des prescriptions opérationnelles.

Au-delà, nous souhaitons parvenir à une modélisation des interactions entre l'individu et l'organisation contribuant à sa construction identitaire, utile aux praticiens.

Au-delà encore, il nous semble que l'identité en tant qu'objet de recherche, par sa nature de co-construction entre l'individu et l'organisation, amènera vers une réflexion plus générale sur les interactions entre l'individu et l'organisation, le salarié et l'entreprise, l'ensemble et l'élément. De cette réflexion plus générale, nous aimerions enrichir la réflexion sur le management, notamment opérer un lien avec les formes modernes qui se dessinent actuellement.

Finalement, nous espérons modestement contribuer à une plus grande fluidité des processus de socialisation au sein des organisations.

3. La problématique de recherche

« La résurgence d'une forte définition de soi par le métier en entreprise conjuguée à une plainte croissante de reconnaissance interroge le sociologue sur les mécanismes de construction de l'identité au travail. Elle révèle une incapacité des modes de gestion et de management à satisfaire l'aspiration à une meilleure reconnaissance de l'activité de travail et des formes d'engagement subjectif. »^{ix}

Notre problématique s'inscrit dans le prolongement de ces recherches en sociologie des entreprises.

Nous la formulons de la façon suivante :

Comment la gestion et le management des mécanismes de construction de l'identité au travail peut-elle être un facteur de performance ?

A travers ce travail, nous souhaitons démontrer que la mise en œuvre d'une gestion des dynamiques identitaires au sein de l'entreprise est un facteur de performance, notamment à travers l'acceptabilité sociale de ses contraintes qu'elle développe.

Cette gestion des dynamiques identitaires est donc de nature à réduire les coûts liés aux déploiements de mesures d'accompagnement spécifique (accompagnement du changement p. ex) ainsi que les coûts cachés liés à la non acceptation des changements (phénomène de résistance ou de freinage).

4. Corps d'hypothèse

Hypothèse centrale :

Au-delà des modes de gestion nous poserons l'hypothèse que c'est d'abord dans la manière de poser la dialectique individu organisation, plus souvent envisagée en termes de dualisme que de dualité, que réside la principale difficulté des modes de gestion à satisfaire l'aspiration identitaire.

Corps d'hypothèses :

Aussi nous proposerons les étapes suivantes dans la conduite de la recherche :

1. *Organisation, changement et identité* : un premier travail devra permettre d'appréhender ces trois concepts, d'en définir les contours utiles à la recherche.
- a. Le concept d'organisation : il s'agira ici d'appréhender le concept l'organisation selon deux dimensions, l'une structurelle, l'autre organique. D'un point de vue **structurel** il s'agira d'en définir les différentes dimensions afin de pouvoir comprendre à quelles forces, à quelles contraintes elle est soumise en phase de changement. D'un point de vue **organique**, il s'agira d'appréhender l'organisation en tant qu'espace de socialisation, de mettre en évidence les mécanismes contributifs à la construction identitaire.
- b. Le concept d'identité : cette partie du travail visera à cerner le concept d'identité, à en rechercher la définition la plus utile à la recherche. Comprendre les mécanismes de sa construction. Identifier les liens entre identité et organisation. Où, dans l'organisation le mécanisme de construction identitaire vient-il se nourrir ? Selon quelle dynamique, quelles interactions avec l'organisation s'opère la construction identitaire ? Quels sont les liens entre identité personnelle et identité sociale ? Peut-on définir et repérer des degrés de « solidité » identitaire ?

- c. Le concept de changement : cette étape devra opérer une synthèse des approches du changement organisationnel afin de dégager un modèle d'analyse qui permettra de produire une bonne compréhension des processus de changement au sein des organisations.
2. *L'expérience du changement organisationnel comme crise identitaire* : Il s'agira ici de caractériser la nature identitaire des résistances au changement. D'en identifier la nature et les mécanismes. Pour cela il conviendra, à l'intérieur du cadre conceptuel défini, d'analyser les impacts du changement sur l'individu, d'aller à la rencontre de professionnels évoluant au sein d'organisations impactées par des changements, de recueillir leurs vécus, d'analyser leur discours, à la fois pour vérifier l'hypothèse identitaire et pour opérer cette caractérisation.
3. *Evolution des modes de gestion ; de la gestion de l'emploi à la gestion de l'expérience au travail* : une autre hypothèse à vérifier sera celle selon laquelle s'opère au sein des systèmes de gestion et de management un glissement de la gestion de l'emploi vers la gestion du travail. Nous aimerions évaluer si ce glissement, perceptible dans les discours managériaux (de la GPEC vers QVT par exemple), se traduit dans les modes de gestion et d'identifier comment cet évolution impacte sur la gestion des mécanismes de construction identitaire.
4. *La gestion de la « crise » identitaire* : cet axe de recherche visera à caractériser la manière dont les acteurs confrontés à une « tension » opèrent, se comportent et réagissent. Quelle est leur stratégie ? Y-a-t'il un affaiblissement ou résistance des identités ? Selon quels déterminants et selon quelles modalités en termes de comportements et attitudes face au changement ?
5. *Axes de conclusion* : enfin, il s'agira d'apporter un certain nombre de conclusions afin d'enrichir les pratiques gestionnaires. A la fois les pratiques de GRH courantes et les pratiques tactiques ou stratégiques de management.

5. POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

S'agissant de la question de l'identité sociale, nous nous situons dans une **perspective constructiviste**. Dans le prolongement des travaux de Jean Piaget, Jean Louis Lemoine ... nous admettrons le postulat d'une contribution de l'individu à sa propre définition sociale (le cadre théorique que nous mobiliserons sur la question de l'identité résulte d'ailleurs des travaux de chercheurs pour la plupart constructivistes : Renaud Sainsaulieu, Claude Dubar ...)

La question se pose toutefois du choix plus précis d'une méthodologie de recherche d'intention scientifique fondée sur l'expérience professionnelle. Cappelletti^x en réponse à la même question posée dans le champ de l'audit et du contrôle, s'inscrit dans le constructivisme générique de Saval^{xi} et propose que l'enjeu est celui de la nature de la généralisation opérée à partir

de l'expérience. L'expérience peut permettre une généralisation, celle-ci sera de nature analytique et non pas statistique.

Au-delà de cette perspective notre approche de l'organisation nous conduira à nous inscrire dans **la perspective de l'épistémologie complexe** proposée par Jean Louis Lemoine et Edgar Morin.

« Dans ce courant de pensée, l'objet à étudier est considéré comme un système complexe, c'est-à-dire qu'il est fonction d'une multitude de paramètres et inclut des inerties, des non-linéarités, des rétroactions, des récursivités, des seuils, des jeux de fonctionnement, des influences mutuelles de variables, des effets retard, des hystérésis, des émergences, de l'auto-organisation, etc. Il est en relation avec son milieu, qui l'alimente en entrées (par ex. énergie et commandes) et à qui il donne des sorties (par ex. production et déchets). »

Cette perspective nous amènera à mobiliser les outils de la pensée complexe, notamment pour la compréhension des interactions entre l'individu et l'organisation.

ⁱ P. Bernoux, « Sociologie du changement, dans les entreprises et les organisations », Seuil, 2004, p.28.

ⁱⁱ J.M Barbier, « De l'usage de la notion d'identité en recherche, notamment dans le domaine de la formation », in Education Permanente n°128, p. 11.

ⁱⁱⁱ Claude Dubar, « La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles », Armand Collin, 1998.

^{iv} Jean Piaget, « La formation du symbole chez l'enfant, jeu et rêve, image et représentation », Delachaux et Niestlé, 1970.

^v G.H Mead, L'esprit, le soi et la société, 2006, Le lien social, PUF.

^{vi} J.ML Barbier, op cit, p.16.

^{vii} R.Sainsaulieu, « L'identités au travail », FNSP, 1977

^{viii} L. Cappelletti, « Le contrôle de gestion de l'immateriel », Dunod, 2012

^{ix} Florence Osty in <https://fosty.jimdo.com/recherches/>

^x L.Cappelletti, « La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle », HAL Id : halhs-00581141

^{xi} H. Savall, V.Zardet *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*, 2004, Economica.